

КОНЦЕПЦІЯ ПОВБУДОВИ МЕХАНІЗМУ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

© 2014 КОМАР Н. Г.

УДК 330.112

Комар Н. Г. Концепція побудови механізму реструктуризації підприємств

Головною метою статті є доповнення науково-методичного інструментарію механізму реструктуризації як інструменту антикризового фінансового управління підприємствами. У результаті дослідження було сформульовано авторське визначення механізму реструктуризації. Виокремлено елементи механізму реструктуризації. Об'єктами реструктуризації визначено підприємства, що функціонують у бізнес-середовищі незалежно від фінансово-господарського стану. Предметом – структурні складові підприємства, які піддаються реструктуризаційним змінам з метою покращення їх функціонування. Суб'єктів реструктуризації розділено на зовнішні та внутрішні. Цілі реструктуризації розмежовано на три групи: спрямовані на вихід підприємства з кризи; спрямовані на стабільну діяльність; спрямовані на подальше економічне зростання і конкурентоспроможність. Визначено та згруповано за п'ятьма основними характеристиками (охопленістю змінами, теоретичною базою, внутрішнім наповненням, просторовою орієнтацією та результатом) принципи реструктуризації. Запропоновано алгоритм реструктуризації підприємств, що складається з п'яти етапів. Подальші дослідження в обраному напрямку стосуватимуться вивчення моделей реструктуризації, а також розробки алгоритму реструктуризаційних перетворень.

Ключові слова: реструктуризація підприємства, механізм реструктуризації, об'єкт реструктуризації, предмет реструктуризації, суб'єкти реструктуризації, цілі реструктуризації, принципи реструктуризації, етапи реструктуризації.

Рис.: 2. **Табл.:** 5. **Бібл.:** 23.

Комар Наталія Григорівна – аспірантка, кафедра корпоративних фінансів і контролінгу, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

E-mail: n-komar@mail.ru

УДК 330.112

Комар Н. Г. Концепция построения механизма реструктуризации предприятий

Главной целью статьи является дополнение научно-методического инструментария механизма реструктуризации как инструмента антикризисного финансового управления предприятиями. В результате исследования было сформулировано авторское определение механизма реструктуризации. Выделены элементы механизма реструктуризации. Объектами реструктуризации определены предприятия, функционирующие в бизнес-среде независимо от финансово-хозяйственного состояния. Предметом – структурные составляющие предприятия, которые подвергаются реструктуризационным изменениям с целью улучшения их функционирования. Субъекты реструктуризации разделены на внешние и внутренние. Цели реструктуризации разграничены на три группы: направленные на выход предприятия из кризиса; направленные на стабильную деятельность; направленные на дальнейший экономический рост и конкурентоспособность. Определены и сгруппированы по пяти основным характеристикам (охвату изменениями, теоретической базе, внутреннему наполнению, пространственной ориентации и результату) принципы реструктуризации. Предложен алгоритм реструктуризации предприятий, состоящий из пяти этапов. Дальнейшие исследования в выбранном направлении касаются изучения моделей реструктуризации, а также разработки алгоритма реструктуризационных преобразований.

Ключевые слова: реструктуризация предприятия, механизм реструктуризации, объект реструктуризации, предмет реструктуризации, субъекты реструктуризации, цели реструктуризации, принципы реструктуризации, этапы реструктуризации.

Рис.: 2. **Табл.:** 5. **Библ.:** 23.

Комар Наталья Григорьевна – аспирантка, кафедра корпоративных финансов и контроллинга, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

E-mail: n-komar@mail.ru

UDC 330.112

Komar N. H. The Conception of Building a Mechanism of Restructuring the Enterprise

The main purpose of the article is the supplement of the scientific-methodical tool set of the restructuring mechanism as a tool for the anti-crisis financial management of the enterprise. As a result of the study the author's own definition of the restructuring mechanism was formulated. Elements of the restructuring mechanism were selected. As restructuring objects are defined the enterprises, operating in a business environment, regardless of the financial and economic condition. The item comprises the structural components of the enterprise, which are exposed to the restructuring changes in order to improve their functioning. The restructuring items are divided into external and internal. The goals of restructuring are differentiated into three groups: directed to overcoming the crisis; directed to stable activity; directed to further economic growth and competitiveness. The principles of restructuring are defined and grouped under five main features (coverage with changes, theoretical basis, internal contents, spatial orientation and result). An algorithm for the restructuring of enterprises comprised of five stages was proposed. Further research in the chosen direction is to study the patterns of restructuring and to develop an algorithm of the restructuring transformations.

Key words: restructuring of enterprise, restructuring mechanism, restructuring object, restructuring item, subjects of restructuring, goals of restructuring, principles of restructuring, stages of restructuring.

Pic.: 2. **Tabl.:** 5. **Bibl.:** 23.

Komar Natalia H. – Postgraduate Student, Department of Corporate Finance and Controlling, Kyiv National Economic University named after. V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

E-mail: n-komar@mail.ru

Сучасні умови ведення бізнесу висувають до суб'єктів господарювання ряд вимог, серед яких найактуальнішими є вміння адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища та внутрішні трансформації підприємства відповідно до потреб ведення бізнесу. Покращення в цьому напрямі можливо досягти за допомогою постійного вдосконалення різних сфер

діяльності підприємства. Одним із інструментів таких удосконалень є реструктуризація. Побудова дієвого механізму реструктуризаційних змін, що сприятиме якісним структурним перетворенням у діяльності підприємства, є на сьогодні досить актуальним завданням. Наукові дослідження стосовно розробки механізму реструктуризації хоч і представлені достатньою кількістю

публікацій, усе ж, на нашу думку, мають певні недоліки, а викладені в них теоретичні положення й практичні рекомендації потребують уточнення й подальших наукових розробок.

Окремі аспекти реструктуризації досліджувалися у працях багатьох науковців. Зокрема, дослідженням механізму реструктуризації займалися: Бабій І. В., Гавриш О. А., Єфімова Г. В., Жданов В. В., Іванова Т. В., Коломицева Л. О., Крисько Ж. Л., Омельченко О. С., Терещенко О. О. та багато інших. Проте, не зважаючи на значну кількість наукових публікацій з обраної проблематики, ряд теоретичних питань побудови механізму реструктуризації суб'єктів підприємництва потребують певного доопрацювання.

Головною метою статті є доповнення науково-методичного інструментарію механізму реструктуризації як інструменту антикризового фінансового управління підприємствами. Для цього необхідно досягти таких цілей:

- ✦ уточнити та узагальнити зміст механізму реструктуризації підприємств;
- ✦ визначити основні елементи, які входять до системи механізму реструктуризації суб'єктів підприємництва.

Реструктуризація є інструментом антикризового управління з особливостями структурних перетворень як окремих складових елементів підприємства, так і всієї їх сукупності. Реструктуризація направлена на вдосконалення фінансово-економічних аспектів господарської діяльності та узгодження підприємницької структури із зовнішнім середовищем у напрямку відповідності законодавчим вимогам, науково-технічному прогресу, підвищення конкурентоспроможності. Проте, реструктуризація буде ефективною лише у тому випадку, якщо механізм її проведення є завчасно продуманий, внаслідок чого будь-які відхилення при її здійсненні є передбачуваними, що забезпечить адекватну реакцію на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Для уточнення змісту механізму реструктуризації підприємства розглянемо визначення даного механізму з наукової точки зору (табл. 1).

Результатом дослідження автором змісту механізму реструктуризації (див. табл. 1) стало формулювання висновку стосовно того, що майже всі вчені розглядають механізм як систему, тобто як сукупність елементів, що пов'язані між собою та становлять цілісне утворення. Проте, серед науковців існує також точка зору (зокрема, Бабій І. В.), яка ототожнює механізм з моделлю реструктуризації. Вважаємо таке порівняння некоректним, адже розгляд механізму як моделі значно обмежує його складові елементи, прирівнюючи його до алгоритму поетапних дій реструктуризаційних перетворень.

Виходячи з вищевикладеного, зазначимо, що механізм реструктуризації являє собою системоутворюючу сукупність складових (далі – ССС), яка застосовується у процесі проведення реструктуризаційних перетворень. До елементів ССС механізму реструктуризації автором віднесено: об'єкт; предмет; суб'єкти; цілі; мотиви; принципи; методи; етапи; засоби забезпечення. Розглянемо кожен із цих елементів детальніше.

Об'єктами реструктуризації виступають будь-які підприємства, які функціонують у бізнес-середовищі незалежно від їх фінансово-господарського стану.

Предметом реструктуризаційних впливів можуть бути певні структурні складові підприємства, які піддаються перетворенням з метою покращення їх функціонування.

Суб'єктами реструктуризації можуть бути як зовнішні, так і внутрішні зацікавлені сторони (рис. 1). Суб'єкти реструктуризації взаємодіють між собою, і досить часто така взаємодія визначає необхідність у реструктуризаційних змінах зрушеннях.

Цілі реструктуризації є різними для кожного окремого підприємства і визначаються метою його ефективного функціонування та розвитку. Залежать цілі переважно від фінансово-господарського стану суб'єкта

Таблиця 1

Визначення змісту механізму реструктуризації у різних наукових джерелах

Автор(-и)	Визначення «механізм реструктуризації»
Бабій І. В.	«модель реструктуризації...», що містить в собі відповідний перелік поетапних заходів, необхідних для досягнення цілей реструктуризації»
Гавриш О. А., Іванова Т. В.	«система елементів, які взаємодіють між собою та становлять цілісне утворення: принципи реструктуризації; методи та засоби, необхідні для проведення реструктуризації; етапи проведення реструктуризації»
Єфімова Г. В.	«сукупність організаційно та процедурно оформлених засобів і методів, що використовуються в процесі перетворення підприємства та направлені на створення умов підвищення його пристосованості до середовища функціонування, генерації нових цільових установок й ефективнішого їх досягнення»
Жданов В. В.	«система основних елементів реструктуризації: цілей, об'єктів, суб'єктів, мотивів та стратегій, а також методів, етапів та факторів реструктуризації»
Крисько Ж. Л.	«впорядкована сукупність засобів і методів впливу, що визначає необхідність і ефективність здійснення реструктуризації підприємства під впливом зміни факторів зовнішнього середовища»
Омельченко О. С.	«система організаційно-функціональних схем, моделей, методів і процедур прийняття рішень і взаємодії з зовнішнім бізнес-середовищем, яка визначає послідовно-ітеративний процес зміни структури підприємства, соціально-економічних відносин, організації і функціонування виробництва, технологій, системи управління з урахуванням правових норм, існуючих суспільних інститутів»

Джерело: авторське опрацювання джерел [1; 5; 6; 7; 11; 16].



Рис. 1. Суб'єкти реструктуризації

Джерело: розроблено автором.

підприємства. Виходячи з цього, автором розподілено цілі реструктуризаційних перетворень на три групи: направлені на вихід підприємства із кризи; направлені на стабільну діяльність; направлені на подальше економічне зростання і конкурентоспроможність.

При прийнятті рішення щодо проведення реструктуризаційних змін на підприємстві мають бути чітко сформульовані цілі таких перетворень. Науковці по-різному формулюють зміст цілей реструктуризації. Авторське опрацювання точок зору різних фахівців стосовно визначення цілей реструктуризації наведено в *табл. 2*.

Виходячи з наведених у *табл. 2* наукових поглядів щодо визначення цілей реструктуризації, автором зроблено висновок, що вчені у більшості випадків [3; 12; 17] формулюють їх для підприємств, що вже мають проблеми у функціонуванні. Тобто більшістю науковців визначаються цілі, які входять до першої групи реструктуризаційних змін із запропонованого автором цього дослідження групування. При цьому доцільно відзначити, що цілі наступних двох груп (направлені на стабільну діяльність та направлені на подальше економічне зростання і конкурентоспроможність) не розглядаються так часто науковцями, як цілі першої групи, проте мають не менш важливе значення для подальшого розвитку підприємства. Для підприємств, що досягли цілей першої групи (залежно від стану підприємства може бути інша група), мають ставитися наступні цілі, спрямовані на подальший розвиток. Зазначимо – заключних цілей у розвитку не існує, тобто третя група реструктуризаційних цілей є безкінечною, адже завжди є, що вдосконалювати

у фінансово-господарській діяльності підприємства відповідно до вимог динамічного зовнішнього середовища.

Мотиви досить часто не є складовими процесу реструктуризації, їх отожднюють із цілями і не надають окремого значення, проте, як зазначає Жданов В. В., вони є важливими, з чим погоджуємося і ми, адже мотиви можуть мати різний характер (особисті, податкові, спекулятивні та інші) і, у більшості випадків, є ключовими під час прийняття рішення про реструктуризацію.

Загальноприйнятого переліку принципів реструктуризації немає, тому науковці по-різному їх представляють як за теоретичним змістом, так і кількісно. Узагальнено наукові погляди з цього питання викладено в *табл. 3*.

Реструктуризація повинна мати певний теоретичний базис, яким виступають принципи, які, у свою чергу, є якісними характеристиками реструктуризаційних змін. У традиційному розумінні під принципом розглядають основне вихідне положення певної наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку [22].

Виходячи з наведених у *табл. 3* наукових поглядів щодо принципів реструктуризації, зазначимо, що більшість фахівців (Гавриш О. А., Іванова Т. В., Єфімова Г. В., Крисько Ж. А.) представляють у своїх працях майже однотипні принципи з однаковим теоретичним наповненням. Квятковська Л. А. і Терещенко В. І. визначають п'ять принципів, серед яких увагу привертає принцип самовизначення, який науковці визначають таким чином: «необхідність проведення реструктури-

Таблиця 2

Формулювання цілей реструктуризаційних змін різними науковцями

Автор(-и)	Цілі реструктуризації
Берест М. М., Косінова М. Є.	Фінансове оздоровлення підприємства; підвищення інвестиційної привабливості; забезпечення конкурентоспроможності
Ларіонова К. Л.	Першочергова – вихід із кризи і забезпечення стабільного розвитку підприємства. Короткострокова – вихід з етапу законодавчого регулювання відносин неспроможності. Середньострокова – досягнення стійкого фінансового положення і профілактика банкрутства. Довгострокова – максимізація доходів акціонерів підприємства
Мішин С. І.	Підвищення ефективності роботи підприємства в цілому; адаптація до вимог оточуючого середовища; збереження життєздатності виробництва
Прохорова В. В., Безугла Ю. Є.	Швидке відновлення платоспроможності; відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства

Джерело: авторське опрацювання джерел [3; 12; 14; 17].

Принципи реструктуризації підприємств у баченні різних науковців

Автор(-и)	Принципи реструктуризації
Гавриш О. А., Іванова Т. В.	1) комплексність; 2) адаптивність; 3) ітеративність; 4) ефективність; 5) обґрунтованість; 6) зниження опору змінам; 7) системність; 8) інноваційність
Єфімова Г. В.	1) цільова орієнтація; 2) комплексність; 3) плановість; 4) адаптивність; 5) ітеративність; 6) об'єктивність; 7) зниження опору змінам; 8) ефективність
Квятковська Л. А., Терещенко В. І.	1) науковості; 2) безперервності; 3) цілеспрямованості; 4) самовизначення; 5) погодження інтересів учасників
Крисько Ж. Л.	1) цільова орієнтація; 2) плановість; 3) комплексність; 4) адаптивність; 5) ітеративність; 6) зниження опору змінам; 7) ефективність; 8) об'єктивність
Новікова М. В.	1) обґрунтованості; 2) упередження; 3) своєчасності; 4) збалансованості; 5) урахування невизначеності; 6) зниження опору перетворенням; 7) підготування
Стеченко Д., Омельченко О.	1) наявність узгодженого з ключовими заінтересованими сторонами бачення майбутнього підприємства; 2) цілеспрямованість і послідовно-ітеративна безперервність перетворень; 3) комплексність розгляду аспектів реструктуризації і забезпечення збалансованості і сумісності рішень; 4) прийняття рішень на основі моделювання і оцінювання їх наслідків; 5) об'єктивність аналізу і ефективність рішень та їх адекватність умовам; 6) самоорганізація, раціональне поєднання централізації та децентралізації; 7) професійність команди; 8) координованість дій у процесі перетворень; 9) мотивованість у здійсненні реструктуризації і зниження спротиву змінам; 10) формування цільових вимог; 11) використання сучасних концепцій управління, насамперед бенчмаркінгу
Ченаш В. С.	1) системність; 2) стратегічність; 3) інноваційна спрямованість (інноваційність); 4) адаптивність; 5) комплексність; 6) оптимальність; 7) сталий розвиток

Джерело: авторське опрацювання джерел [5; 6; 9; 11; 15; 20; 21].

зації повинно вирішувати саме підприємство» [9]. На думку автора статті, принцип самовизначення обмежує реструктуризацію з позицій ініціювання якісних перетворень підприємства, адже, як було вже попередньо зазначено, пропозиції щодо реструктуризаційних змін можуть вносити як внутрішні, так і зовнішні зацікавлені суб'єкти. Новікова М. В. і Ченаш В. С. вносять певні новації у назви принципів, Ченаш В. С. принципи реструктуризації визначає детермінантами якісної характеристики. Стеченко Д. і Омельченко О. представляють принципи у розширеному тлумаченні, що, на думку автора статті, виглядає як концептуальні положення реструктуризаційних змін, проте не є принципами реструктуризації.

Вважаємо за доцільне згрупувати принципи за п'ятьма основними характеристиками: охопленістю змінами, теоретичною базою, внутрішнім наповненням, просторовою орієнтацією, результатом (рис. 2).

Класифікація принципів, представлена автором статті на рис. 2, орієнтує ініціаторів і виконавців реструктуризаційних дій на такі принципові аспекти:

- ✦ науковість і професійність теоретичних основ реструктуризації;
- ✦ внутрішнє наповнення реструктуризаційних дій має бути обґрунтованим, об'єктивним і збалансованим;
- ✦ реструктуризаційні зміни мають бути комплексними і максимально попередньо визначеними;
- ✦ реструктуризаційні перетворення мають бути просторово визначені у розумінні своєчасності, плановості, стратегічності й безперервності;
- ✦ результат реструктуризації має бути оптимальним, ціленаправленим, ефективним, адаптивним та інноваційним.

Однією з найважливіших складових механізму реструктуризації є *методи проведення змін*. До таких методів відносять: ABS/ABM, аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), «Точно в термін» (JIT), управління знаннями (KM), управління якістю (CPI / TQM), управління проектами (PM), виробничо-господарський, ситуаційний, фінансовий аналізи, оцінка бізнесу, оцінка персоналу, CASE-методи: SADT, IDEF ARIS, SA/SD BSP, ERP та інші. Розглянемо зміст названих методів детальніше (табл. 4).

Розглянувши методи проведення реструктуризації підприємств, які застосовуються при реструктуризаційних перетвореннях, перейдемо до вивчення етапів реструктуризації. Більшість науковців мають власне бачення етапів реструктуризації підприємств (табл. 5).

Ознайомившись із визначенням етапів реструктуризації різними науковцями (див. табл. 5), зазначимо, що кількість етапів, їхній зміст і послідовність є індивідуальною розробкою кожного автора. Проте всі науковці реструктуризаційні зміни рекомендують розпочинати після проведення комплексної діагностики підприємства, що, у свою чергу, підкреслює важливість і необхідність цього етапу реструктуризації. На основі результатів діагностики підприємства розробляються кроки реструктуризації, зміст яких залежить від цілей, які ставляться для підприємства. Узагальнимо проведення дослідження авторським розумінням послідовності реструктуризаційних кроків:

- ✦ *перший етап (стартовий)* – моніторинг середовища функціонування, комплексний аналіз з оцінкою тенденцій розвитку суб'єкта господарювання; виявлення відхилень у фінансово-



Рис. 2. Принципи реструктуризації

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 4

Методи проведення реструктуризації підприємств

Метод	Коротка характеристика методу
1	2
ABS / ABM	Сукупність методів вартісного аналізу бізнес-процесів, ланцюжків створення вартості, окремих організаційно-структурних одиниць, а також методів підвищення економічної ефективності процесів управління; використовується як аналітичний засіб, що дає змогу визначити можливі шляхи поліпшення вартісних показників
Аутсорсинг	Означає передачу сторонньому виконавцю ряду функцій підприємства. При цьому аутсорсинг є формою взаємодії, при якій підприємство – сторонній виконавець – продаючи замовнику свої товари або послуги, включається в «управлінські контури» підприємства-замовника як функціональний підрозділ, залишаючись при цьому юридично та організаційно відокремленим
Бенчмаркінг	Являє собою процес знаходження і вивчення найкращих з відомих методів ведення бізнесу. Це спосіб оцінки діяльності підприємства порівняно з кращими підприємствами чи конкурентами. Його мета – підвищення ефективності власної діяльності та отримання переваг у конкурентній боротьбі
Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)	Метод кардинальної перебудови бізнес-процесів з метою досягнення якісно іншого, більш високого рівня показників виробничо-господарської діяльності підприємства
«Точно в термін» (JIT)	Сукупність методів підвищення якості робіт та обслуговування. Всі ресурси, необхідні для одержання продукції, що постачаються в той момент і в тих кількостях, які необхідні для своєчасного виконання робіт на всіх виробничих місцях та випуску продукції відповідно до виробничої програми. Необхідні умови: точність і узгодженість поставок; висока якість компонентів виробництва, які постачаються
Управління знаннями (KM)	Це сукупність стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства з метою збільшення результативності діяльності
Управління якістю (CPI / TQM)	Заснований на концепції управління якістю продукції, що випускається. Якість повинна бути спрямована на задоволення поточних і майбутніх потреб споживачів як найважливішої ланки виробничої лінії. Досягнення відповідного рівня якості вимагає постійного вдосконалення виробничих процесів
Управління проектами (PM)	Методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, матеріальних, фінансових ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для отримання визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартості, часу, якості й задоволення учасників проекту
Оцінка бізнесу	Його метою є оцінка підприємства в цілому, аналіз доцільності існування й перспектив розвитку підприємства в ринковому просторі

1	2
Оцінка персоналу	Орієнтований на виявлення резервів колективу, структури індивідуально-психологічних і соціальних якостей персоналу, управлінських факторів
Виробничо-господарський аналіз	Його ціль в оцінці рівня ефективності застосування підприємством виробничих ресурсів для виробництва й реалізації продукції
Ситуаційний аналіз	Призначений для визначення ситуації в якій перебуває підприємство, тобто місця, яке воно займає в загальному бізнес-просторі, основних факторів, що впливають на його функціонування
Фінансовий аналіз	Орієнтований на оцінку фінансового стану, фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства і є базою для формування його фінансової політики
CASE-методи: SADT, IDEF ARIS, SA/SD BSP, ERP	Сукупність методів проектування і розроблення складних систем програмного забезпечення, що підтримується комплексом засобів автоматизації, які взаємопов'язані. Використовуються для подолання обмежень при використанні структурних методологій проектування за рахунок їх автоматизації та інтеграції засобів, що підтримують

Джерело: [23].

Таблиця 5

Етапи реструктуризації, представлені різними науковцями

Автор(-и) / Етап	Автор / Етап
Банах Ю. В.: 1) ідентифікацію потреби реструктуризації; 2) оцінку поточної позиції підприємства (діагностику); 3) стратегічний аналіз підприємства; 4) реалізацію проекту (впровадження)	Ларіонова К. Л.: 1) інформаційно-аналітичний; 2) проектно-підготовчий; 3) впровадження програми реструктуризації; 4) оцінка ефективності впровадження реструктуризації
Вятрович О.: 1) розумінні необхідності змін у діяльності підприємства; 2) визначення цілей реструктуризації; 3) аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства; 4) діагностика підприємства; 5) виділення пріоритетних напрямів діяльності; 6) вибір форм і методів реструктуризації; 7) розробка бізнес-плану; 8) реалізація програми реструктуризації; 9) контроль, оцінка ефективності та корекція	Зінченко К. С.: 1) втрата стабільності та конкурентоспроможності на ринку; 2) проведення комплексної діагностики підприємства; 3) прийняття рішення проведення реструктуризації на підприємстві; 4) складання проекту та програми реструктуризації; 5) визначення напрямку реструктуризації та складання кошторису; 6) проведення реструктуризації на підприємстві; 7) аналіз та оцінка ефективності реструктуризації
Гавриш О. А., Іванова Т. В.: 1) комплексна діагностика підприємства; 2) розроблення проекту реструктуризації; 3) впровадження проекту; 4) оцінка ефективності проведення реструктуризації; 5) внесення змін до проекту реструктуризації	Рудковська О. Л.: 1) розуміння необхідності змін; 2) формування команди; 3) комплексна діагностика підприємства; 4) створення концепції реструктуризації; 5) розробка програми реструктуризації; 6) реалізація програми реструктуризації
Марценюк О. В., Руда О. Л.: 1) обґрунтування необхідності змін; 2) формування команди; 3) діагностика (аналіз) стану підприємства; 4) визначення цілей; 5) розробка програми реструктуризації; 6) обґрунтування концепції реструктуризації (вибір виду (варіанта) реструктуризації та обґрунтування стратегічного розвитку); 7) провадження програми; 8) розробка бізнес-плану реорганізованого підприємства; 9) визначення економічної ефективності реструктуризації; 10) моніторинг реалізації програми; 11) коригуючі дії	Смиковчук Т. В.: 1) поточний моніторинг середовища функціонування підприємства та діагностика показників його діяльності; 2) виявлення передумов реструктуризації підприємства; 3) планування процесу реструктуризації підприємства; 4) створення структури управління процесом реструктуризації; 5) мотивування працівників підприємства; 6) аналізування рівня виконання програми реструктуризації, оцінювання фактичної ефективності заходів реструктуризації підприємства; 7) розроблення та впровадження заходів з усунення виявлених недоліків і відхилень в процесі реструктуризації

Джерело: авторське опрацювання джерел [2; 4; 5; 8; 12; 13; 18; 19].

господарському середовищі з визначенням їх причин; оцінювання ймовірності переростання проблемних точок у кризову ситуацію, визначення і класифікація рівня кризового стану підприємства;

- ★ *другий етап (організаційний)* – підготовка до проведення реструктуризації: полягає в обґрунтуванні необхідності змін у діяльності підприємства, формування команди, визначення необхідних ресурсів для проведення реструктуризації;
- ★ *третій етап (проектний)* – розробка плану і програми реструктуризації, методів її проведення визначення цілей, мотивів, стратегій, можливих ризиків реструктуризації, оцінка забезпеченості необхідними ресурсами;
- ★ *четвертий етап (впроваджувально-контрольний)* – здійснення реструктуризації згідно з проектом, на кожному з кроків необхідним є контроль результатів з метою мінімізації можливих відхилень кінцевого результату від бажаного;
- ★ *п'ятий етап (результативний)* – аналіз рівня виконання програми і плану реструктуризації, оцінювання її ефективності, розроблення та впровадження заходів з усунення виявлених недоліків і відхилень у процесі реструктуризації підприємства.

Проте, представлені автором статті кроки реструктуризації є скороченою послідовністю дій, яка може коригуватися залежно від актуалізації необхідних перетворень. Зауважимо, що п'ятий етап не є завершальним: для ефективної діяльності підприємства необхідним є налагодження постійного кругообігу етапів реструктуризації для попередження негативних відхилень у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Наступний елемент даного механізму реструктуризації – засоби її забезпечення на підприємстві, які характеризують потребу в різних видах ресурсів. Реструктуризація вимагає залучення трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів, а також організаційно-правового забезпечення [11]. Забезпеченість цими ресурсами є необхідною передумовою ефективних реструктуризаційних змін.

ВИСНОВКИ

Дослідження механізму реструктуризації підприємства, зокрема, теоретичних аспектів його побудови, дало можливість зробити такі висновки.

На основі опрацювання наукових поглядів фахівців автором сформульовано власне визначення механізму реструктуризації, згідно з яким він являє собою системоутворюючу сукупність складових (ССС), яка застосовується у процесі проведення реструктуризаційних перетворень. До елементів СССР механізму автором віднесено: об'єкт; предмет; суб'єкти; цілі; мотиви; принципи; методи; етапи; засоби забезпечення.

Об'єктами реструктуризації автором статті визначено будь-які підприємства, які функціонують у бізнес-середовищі незалежно від фінансово-господарського стану. Предметом реструктуризаційних перетворень, з нашої точки зору, можуть бути певні структурні скла-

дові підприємства, які піддаються змінам з метою покращення їх функціонування. Суб'єктів реструктуризації автором розмежовано на зовнішніх і внутрішніх, і також зазначено, що зацікавлені сторони взаємодіють між собою, і часто в результаті такої взаємодії виникає необхідність у реструктуризаційних змінах. Цілі реструктуризації залежно від фінансово-господарського стану автором статті розподілено на три групи: направлені на вихід підприємства із кризи; направлені на стабільну діяльність; направлені на подальше економічне зростання і конкурентоспроможність. Визначено, що мотиви, у більшості випадків, є ключовими під час прийняття рішення про реструктуризацію підприємства. Принципи реструктуризації згрупувано за п'ятьма основними характеристиками: охопленістю змінами, теоретичною базою, внутрішнім наповненням, просторовою орієнтацією та результатом. Розглянуто методи, які застосовуються при проведенні реструктуризації. Розроблено алгоритм реструктуризації, що складається з п'яти етапів. Зазначено, що, з одного боку, пропонується послідовність реструктуризаційних перетворень може коригуватися залежно від необхідних змін, з іншого боку, – для ефективної діяльності підприємства необхідним є налагодження постійного кругообігу етапів реструктуризації для попередження негативних відхилень у його фінансово-господарській діяльності. Визначено засоби забезпечення реструктуризації підприємства (трудова, матеріальна, фінансова, інформаційна ресурси, а також організаційно-правове забезпечення), наявність яких є необхідною передумовою ефективних реструктуризаційних змін.

Подальші дослідження в обраному напрямку стосуватимуться вивчення моделей реструктуризації, а також розробки алгоритму реструктуризаційних перетворень. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Бабій І. В.** Методи і моделі реструктуризації і стабілізації діяльності підприємств / І. В. Бабій // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 6. – С. 84 – 90.
2. **Банах Ю. В.** Характерні етапи проведення реструктуризації підприємства / Ю. В. Банах // Проблеми економіки та управління: збірник наукових праць. – 2004. – № 507. – С. 75 – 80.
3. **Берест М. М.** Критичний аналіз змісту поняття «реструктуризація» / М. М. Берест, М. Є. Косінова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/3_ANR_2012/Economics/10_99767.doc.htm
4. **Вятрович О.** Реструктуризація як важливий спосіб забезпечення життєдіяльності підприємства / О. Вятрович // Економіст. – 2011. – № 7. – С. 40 – 42.
5. **Гавриш О. А.** Механізм реструктуризації промислових підприємств / О. А. Гавриш, Т. В. Іванова // Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»: зб. наук. праць. – К.: ВД ЕКМО. – 2011. – № 8. – С. 192 – 196.
6. **Єфімова Г. В.** Організаційно-економічний механізм реструктуризації суднобудівного підприємства / Г. В. Єфімова // Економічні інновації. – 2013. – Вип. 52. – С. 83 – 92.
7. **Жданов В. В.** Предпосылки и экономический механизм реструктуризации предприятий / В. В. Жданов // Известия Рос. гос. педагог. ун-та им. А. И. Герцена. – 2008. – № 49. – С. 52 – 55.
8. **Зінченко К. С.** Реструктуризація підприємства та підходи до її оцінки / К. Зінченко // Управління розвитком. – 2012. – № 2 (123). – С. 88 – 90.

9. Квятковська Л. А. Реструктуризація як засіб забезпечення виживання і розвитку підприємства / Л. А. Квятковська, В. І. Терещенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.kdu.edu.ua/statti/2006-5-1\(40\)/132.pdf](http://www.kdu.edu.ua/statti/2006-5-1(40)/132.pdf)

10. Коломыцева Л. А. Механізм управління реструктуризацією підприємства: сутність, содержание, задачи / Л. А. Коломыцева // Організатор виробництва. – 2008. – № 1. – С. 32 – 37.

11. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації / Ж. Крисько // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 38 – 42.

12. Ларіонова К. Л. Удосконалення комплексної моделі реструктуризації промислових підприємств / К. Л. Ларіонова // Вісник ХНУ. – 2007. – № 4. – Т. 3. – С. 41 – 45.

13. Марценюк О. В. Теоретичні аспекти реструктуризації підприємства / О. В. Марценюк, О. Л. Руда // Збірник наукових праць Вінницького державного аграрного університету. – 2008. – Випуск 36. – С. 93 – 97.

14. Мішин С. І. Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління / С. І. Мішин [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_137/28.pdf

15. Новікова М. В. Управління реструктуризацією підприємства / М. В. Новікова // Науково-технічний збірник. – Харків, 2009. – № 78. – С. 110 – 117.

16. Омельченко О. С. Інтегральний підхід до побудови організаційно-економічного механізму реструктуризації / О. С. Омельченко // Праці Одеського політехнічного університету. – 2011. – № 3. – С. 200 – 209.

17. Прохорова В. В. Реструктуризація в системі антикризового управління промисловими підприємствами України / В. В. Прохорова, Ю. Є. Безугла // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – Харків, 2009. – № 36. – С. 69 – 73.

18. Рудковська О. Л. Реструктуризація підприємства як один із шляхів виходу з кризового стану / О. Л. Рудковська // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2012. – № 4. – С. 62 – 65.

19. Смиковчук Т. В. Модель реструктуризації підприємств / Т. В. Смиковчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.1. – С. 326 – 332.

20. Стеченко Д. Сценарний підхід до реструктуризації підприємств на основі комплексу економіко-математичних моделей / Д. Стеченко, О. Омельченко // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 2 (9). – С. 195 – 215.

21. Ченаш В. С. Економічні основи процесу реструктуризації підприємств / В. С. Ченаш // Економіка:реалії часу. – 2013. – № 5 (10). – С. 55 – 61.

22. Економічна теорія. Політекономія : підручник / В. Д. Базилевич та ін. ; ред. В. Д. Базилевич. – 7-ме вид., стер. – К. : Знання-Прес, 2008. – 719 с.

23. Реструктуризація підприємств і компаній : учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 456 с.

Науковий керівник – Островська О. А., кандидат економічних наук, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

REFERENCES

Babii, I. V. "Metody i modeli restrukturyzatsii i stabilizatsii dialnosti pidpriemstv" [Methods and models of restructuring and stabilization of enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6 (2010): 84-90.

Banakh, Yu. V. "Kharakterni etapy provedennia restrukturyzatsii pidpriemstva" [Typical stages of restructuring the company]. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 507 (2004): 75-80.

Berest, M. M., and Kosinova, M. IE. "Krytychnyi analiz zmistu poniattia «restrukturyzatsiia»" [Critical analysis of what constitutes a "restructuring"]. http://www.rusnauka.com/3_ANR_2012/Economics/10_99767.doc.htm

Bazylevych, V. D. et al. *Ekonomichna teoriia. Politekonomiia* [Economic theory. Political Economy]. Kyiv: Znannia-Pres, 2008.

Chenash, V. S. "Ekonomichni osnovy protsesu restrukturyzatsii pidpriemstv" [The economic basis of the process of enterprise restructuring]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 5 (10) (2013): 55-61.

Havrysh, O. A., and Ivanova, T. V. "Mekhanizm restrukturyzatsii promyslovykh pidpriemstv" [The mechanism of industrial restructuring]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, no. 8 (2011): 192-196.

Kviatkovska, L. A., and Tereshchenko, V. I. "Restrukturezatsiia iak zasib zabezpechennia vyzyvannia i rozvytku pidpriemstva" [Restructuring as a means of ensuring the survival and development of enterprises]. [http://www.kdu.edu.ua/statti/2006-5-1\(40\)/132.pdf](http://www.kdu.edu.ua/statti/2006-5-1(40)/132.pdf)

Kolomytseva, L. A. "Mekhanizm upravleniia restrukturyzatsiiey predpriatia: sushchnost, sodержanie, zadachi" [The mechanism of management of enterprise restructuring: the nature, content and objectives]. *Organizator proizvodstva*, no. 1 (2008): 32-37.

Krysko, Zh. L. "Adaptatsiia pidpriemstva do zovnishnyoho seredovyscha cherez mekhanizm restrukturyzatsii" [Adaptation to the environment of the enterprise through a restructuring mechanism]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 2 (2009): 38-42.

Larionova, K. L. "Udoskonalennia kompleksnoi modeli restrukturyzatsii promyslovykh pidpriemstv" [Improving complex model industrial restructuring]. *Visnyk KhNU*, vol. 3, no. 4 (2007): 41-45.

Martseniuk, O. V., and Ruda, O. L. "Teoretychni aspekty restrukturyzatsii pidpriemstva" [Theoretical aspects of enterprise restructuring]. *Zbirnyk naukovykh prats Vinnytskoho derzhavnoho aharnoho universytetu*, no. 36 (2008): 93-97.

Mishyn, S. I. "Restrukturezatsiia pidpriemstva iak instrument antykrizovoho upravlinnia" [Enterprise restructuring as a tool for crisis management]. http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_137/28.pdf

Mazur, I. I. *Restrukturezatsiia predpriatii i kompanii* [Restructuring of enterprises and companies]. Moscow: Ekonomika, 2001.

Novikova, M. V. "Upravlinnia restrukturyzatsiieiu pidpriemstva" [Managing enterprise restructuring]. *Naukovo-tekhnichnyi zbirnyk*, no. 78 (2009): 110-117.

Omelchenko, O. S. "Intehralnyi pidkhid do pobudovy orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu restrukturyzatsii" [The integrated approach to building organizational and economic restructuring mechanism]. *Pratsi Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, no. 3 (2011): 200-209.

Prokhorova, V. V., and Bezuhla, Yu. IE. "Restrukturezatsiia v systemi antykrizovoho upravlinnia promyslovykh pidpriemstvamy Ukrainy" [The restructuring of the system of crisis management in industrial enterprises in Ukraine]. *Vestnyk NTU «KhPU»*, no. 36 (2009): 69-73.

Rudkovska, O. L. "Restrukturezatsiia pidpriemstva iak odyn iz shliakhiv vykhodu z krizovoho stanu" [Enterprise restructuring as a way out of the crisis]. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu*, no. 4 (2012): 62-65.

Smykovchuk, T. V. "Model restrukturyzatsii pidpriemstv" [Model restructuring]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 22.1 (2012): 326-332.

Stechenko, D., and Omelchenko, O. "Stsenarnyi pidkhid do restrukturyzatsii pidpriemstv na osnovi kompleksu ekonomiko-matematychnykh modelei" [The scenario approach to enterprise restructuring based on complex mathematical economic models]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, no. 2 (9) (2013): 195-215.

Viatrovych, O. "Restrukturezatsiia iak vazhlyvyi sposib zabezpechennia zhyttiedialnosti pidpriemstva" [Restructuring as an important way of life support company]. *Ekonomist*, no. 7 (2011): 40-42.

Yefimova, H. V. "Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm restrukturyzatsii sudnobudivnoho pidpriemstva" [Organizational-economic mechanism for restructuring of shipyards]. *Ekonomichni innovatsii*, no. 52 (2013): 83-92.

Zinchenko, K. S. "Restrukturezatsiia pidpriemstva ta pidkhody do ii otsynky" [Enterprise restructuring and approaches to its assessment]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 2 (123) (2012): 88-90.

Zhdanov, V. V. "Predposylki i ekonomicheskii mekhanizm restrukturyzatsii predpriatii" [Background and economic mechanism of enterprise restructuring]. *Izvestiia RGPU im. A. I. Gertsena*, no. 49 (2008): 52-55.