

УДК 658.105

О.С. Омельченко магістр, Нац. тех. ун-т України
“Київ. політехн. ін-т”

ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

О.С. Омельченко **Інтегральний підхід до побудови організаційно-економічного механізму реструктуризації.** Розглянуто проблему реструктуризації промислового підприємства. Виконано аналіз існуючих підходів до визначення, складу і структури організаційно-економічного механізму реструктуризації промислових підприємств. Запропоновано нове визначення організаційно-економічного механізму реструктуризації на основі інтегрального визначення сутності реструктуризації і запропоновані основні положення щодо його реалізації. Функціонування організаційно-економічного механізму ґрунтується на використанні загальної моделі реструктуризації, загальної бізнес-моделі підприємства у вигляді комплексу взаємопов'язаних моделей різного рівня деталізації, комплексу методів проведення реструктуризації, набору сценаріїв проведення кожного виду реструктуризації. Запропонована схема реалізації механізму реструктуризації, розглянуто сутність робіт, виконуваних на кожному її етапі.

Ключеві слова: інтегральний підхід, реструктуризація, промислове підприємство.

О.С. Омельченко **Интегральный подход к построению организационно-экономического механизма реструктуризации.** Рассмотрена проблема реструктуризации промышленного предприятия. Выполнен анализ существующих подходов к определению, составу и структуре организационно-экономического механизма реструктуризации промышленных предприятий. Предложено новое определение организационно-экономического механизма реструктуризации на основе интегрального определения сущности реструктуризации и предложены основные положения по его реализации. Функционирование организационно-экономического механизма базируется на использовании общей модели реструктуризации, общей бизнес-модели предприятия в виде комплекса взаимосвязанных моделей разного уровня детализации, комплекса методов осуществления реструктуризации, набора сценариев осуществления каждого вида реструктуризации. Предложена схема реализации механизма реструктуризации, рассмотрена сущность работ, выполняемых на каждом ее этапе.

Ключевые слова: интегральный подход, реструктуризация, промышленное предприятие.

O.S. Omelchenko **The integral approach to constructing the organizational and economic restructuring mechanism.** The problem of industrial enterprise restructuring is considered. Analysis of existing approaches to definition and structure of economic and organizational mechanism for industrial enterprises restructuring is performed. A new definition of economic and organizational mechanism for industrial enterprises restructuring in terms of integral definition of restructuring, as well as the basic provisions for its realization, are proposed. The functioning of organizational-economic mechanism is based on the use of a general model of restructuring, the overall business model of the enterprise as a complex of interrelated models of different level of detail, complex methods of implementing restructuring, a set of scenarios of each type of restructuring. Implementation scheme for restructuring mechanism is proposed, and the essence of works performed at each stage is considered.

Keywords: integral approach, restructuring, industrial enterprise.

Вступ. Необхідність різноманітних форм трансформації промислових підприємств для поліпшення стану вітчизняної економіки перетворює реструктуризацію в комплексний об'єкт вивчення. Постає проблема створення науково обґрунтованої методології планування, розроблення, обґрунтування і здійснення реструктуризації промислових підприємств. На сьогодні, відповідний теоретичний апарат, який характеризує цей процес, тільки формується. Для створення організаційно-економічного механізму здійснення процесу реструктуризації

необхідно провести його глибокі дослідження з урахуванням світового досвіду і особливостей вітчизняної економіки. Це обумовлює необхідність уточнення основних понять, які характеризують сутність, доцільність, напрями і форми проведення таких перетворень для конкретного підприємства. Тому доцільно проаналізувати і узагальнити теоретичні підходи до змісту поняття організаційно-економічного механізму реструктуризації підприємства та його практичного наповнення, розробити підхід до визначення сутності і основ функціонування організаційно-економічного механізму реструктуризації. У статті наводиться нове визначення організаційно-економічного механізму реструктуризації, пропонується новий погляд на склад, структуру і функціонування організаційно-економічного механізму реструктуризації підприємств машинобудування.

Аналіз існуючих підходів. Оскільки дослідження на цю тему виконуються багатьма науковими установами, існують різні трактування реструктуризації підприємства. З огляду на різнобічний характер цього нового і ще не достатньо вивченого явища, різноманіття об'єктів реструктуризації, недостатність успішного досвіду здійснення реструктуризації, такий стан можна вважати природним. У статті використовується запропоноване у праці [1] визначення. Воно загалом відповідає усталеним поглядам на реструктуризацію як спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства комплекс змін в його організаційно-функціональній структурі, мета якого полягає у виведенні підприємства на якісно новий рівень розвитку за рахунок створення ефективної системи його функціонування, здатної своєчасно адаптуватися до змін середовища. Але його відрізняє спрямованість на уточнення сутності реструктуризації на основі комплексного врахування усіх її аспектів. Реструктуризація одночасно розглядається як:

- 1) функція управління щодо здійснення перетворень, які сприяють приведенню організаційно-управлінської, фінансово-економічної, виробничо-господарської підсистем підприємства та бізнес-процесів до його конкурентної позиції на ринку, що забезпечить більш повне використання наявного економічного потенціалу підприємства;
- 2) процес організаційно-економічних, правових, технічних перетворень які призводять до зміни організаційної, виробничої, технологічної, правничої, управлінської структури підприємства;
- 3) спосіб структурної перебудови підприємства або основних його підсистем з певною метою, найчастіше підвищення конкурентоспроможності підприємства, за рахунок забезпечення ефективності розподілу і використання всіх його ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, землі, технологій) шляхом впровадження комплексу новацій у задіяні сфери діяльності;
- 4) інструмент здійснення змін, спрямований на забезпечення оптимального функціонування підприємства у мінливих ринкових умовах відповідно до розробленої і обґрунтованої стратегії його розвитку.

Це визначення не суперечить визначенням реструктуризації, наведеним у методичних рекомендаціях і положеннях міністерств і відомств України [2, 3].

Аналіз теоретичного матеріалу в області управління змінами [4...6] показав, що підґрунтям дослідження реструктуризації підприємств є сучасні концепції і теорії менеджменту. По-перше, підприємство розглядається як сукупність здатних до взаємодії сфер діяльності, підсистем і структурних підрозділів, кожний з яких може бути описаний за допомогою системи показників та відповідної цільової моделі. По-друге, структура підприємства може бути проаналізована як система зв'язків, яка має практично незмінні ознаки щодо цільових установок, але змінні щодо зовнішнього середовища. По-третє, структура підприємства повинна виступати як ключовий засіб реалізації інтересів окремих груп, відповідно до рівня впливу яких структура й набуває цілеспрямованого характеру, що є

основою формування нормативної системи показників підприємства, яка вибудовує його цільову траєкторію.

Застосування зазначених концепцій і теорій менеджменту для дослідження процесів реструктуризації підприємств збагатило методологічні основи їх планування, оцінювання і реалізації низкою надзвичайно важливих:

а) фундаментальних понять (реінжинірінг бізнес-процесів, антикризове управління, аутсорсинг, моделювання реструктуризації та ін.);

б) базових концепцій (“мінімалізму”, “еталонного підприємства”, управління „точно в термін”, “організація, що навчається”, реструктурування на основі бізнес-одиниць, бенчмаркінг, моделювання прийняття рішень та ін.);

в) моделей (життєвого циклу, сценаріїв, оцінювання бізнесу і персоналу, оцінювання інновацій за схемою “затрати-дохід”, впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність підприємства, реалізації стратегій реструктуризації галузі, вибору варіанта проекту реструктуризації та ін.);

г) методів (виробничо-господарський і фінансовий аналіз, експертне оцінювання, групування підприємств галузі за можливостями реалізації стратегій реструктуризації, балансовий метод та інші “жорсткі” та “м’які” інструменти підвищення ефективності реалізації процесу реструктуризації);

д) комплексних рішень з підготовки і здійснення реструктуризації (інформаційні економічні системи підтримки прийняття рішень, управління проектами, система управління якістю (СРІ/TQM));

е) принципів, досвіду та рекомендацій (результат реструктуризації визначається мірою узгодженості інтересів зовнішнього середовища з ефективним використанням капіталу та ресурсів підприємств, функціонування організаційно-економічного механізму реструктуризації за схемою “підготовка → переробка → впровадження” та ін.).

В той же час в багатьох працях, наприклад [4], визнається, що навіть найбільш поширеним методам реструктуризації, насамперед, Хаммера-Чампі, Менгенеллі-Клейна, Девенпорта, притаманні такі недоліки:

— жорсткий алгоритм виконання, схематичність, безальтернативність, адміністративно-вольове прийняття рішень, орієнтація на стан економіки;

— неузгодженість окремих етапів та напрямків реструктуризації;

— відсутність критерію оцінки ефективності проведених перетворень;

— відсутність механізмів визначення стану підприємства у процесі перетворення і визначеного механізму проведення самого перетворення;

— відсутність методики реструктуризації машинобудівних підприємств на основі моніторингу господарських процесів з врахуванням особливостей галузі;

— відсутність моделей визначення кінцевого бажаного стану через параметри підприємства, бізнес-середовища і процесу реструктуризації.

Отже, проблема реструктуризації на сьогодні не вирішена повною мірою і потребує подальших досліджень. Необхідно, узагальнивши зміст існуючих підходів до реструктуризації, розробити схему, яка відображає найважливіші етапи процесу впровадження змін, а також є основою для розробки моделей реструктуризації конкретного підприємства, враховує його особливості, зокрема галузеві, регіональні, виробничі, технічні та фінансові можливості.

Для цього необхідно проаналізувати існуючі визначення організаційно-економічного механізму реструктуризації і надати нове визначення, яке відповідає цілям цього дослідження, і запропонувати основні рішення щодо його складу, структури і основ функціонування.

Постановка проблеми дослідження. Необхідно сформулювати визначення організаційно-економічного механізму реструктуризації, яке б дозволяло дослідження усіх аспектів реструктуризації, пов’язаних із плануванням реструктуризації, розробленням її програми як

способу досягнення визначених цілей, інструментальною підтримкою і управлінням здійсненням реструктуризації в рамках стратегічного, оперативного і поточного управління підприємством. Крім того, необхідно визначити напрямки практичного використання нового погляду при плануванні, розробленні, здійсненні реструктуризації і оцінюванні її результатів у вигляді основних положень організаційно-економічного механізму реструктуризації.

Інтегральне визначення організаційно-економічного механізму реструктуризації. Загалом практика досліджень реструктуризації не розрізняє понять економічного і господарського механізмів, розглядаючи їх як одну систему. А оскільки економіка України перебуває на етапі становлення, то існує декілька поглядів на сутність, форми і функціонування зазначеного механізму. Енциклопедичні визначення економічного механізму апелюють до його здатності характеризувати динамічний процес, який включає в себе чітку послідовність і взаємообумовленість економічних явищ [7]. У інших працях визначення економічного (господарського) механізму більш структуровані:

— як сукупність організаційних структур, конкретних форм і методів управління, а також правових норм, діючих в конкретних умовах економічних законів та процесів відтворення [8];

— як система мір, важелів, стимулів для підвищення ефективності суспільного виробництва [9];

— як механізм поєднання дії державного регулювання та ринкового механізму саморегуляції з метою досягнення поставлених цілей [10];

— як система соціально-економічних відносин, спрямованих на створення цілісної організаційної структури інтегрованого підприємства з урахуванням існуючих методів управління і правових норм ([6] на прикладі економічного механізму інтеграції підприємств).

Організаційно-економічний механізм реструктуризації — це 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.

Розглянемо призначення, сутність і застосування цього механізму в розрізі наведеного вище багатоаспектного уявлення щодо реструктуризації.

По-перше, механізм призначений для реалізації реструктуризації як функції управління щодо здійснення перетворень, які сприяють приведенню організаційно-управлінської, фінансово-економічної, виробничо-господарської підсистем підприємства та бізнес-процесів діяльності до його конкурентної позиції на ринку з метою повнішого використання наявного економічного потенціалу. Цей аспект дозволяє пов'язати компоненти механізму з елементами системи управління підприємством, інтегрувати його функціонування з іншими функціями, визначити місце в функціональній структурі системи управління.

По-друге, функціонування механізму як процесу перетворень необхідно розглядати власне як реалізацію відповідно виділеного і відповідним чином визначеного, описаного і підтримуваного бізнес-процесу планування, здійснення і оцінювання результатів реструктуризації. Саме цей аспект дозволяє пов'язати виконавців, роботи і операції бізнес-процесу реструктуризації з відповідними компонентами механізму реструктуризації і надати реструктуризації притаманних їй процесних характеристик та перейти від статичного погляду на реструктуризацію до динамічного.

По-третє, визначення реструктуризації як способу структурної переорієнтації підприємства або основних його підсистем стосовно організаційно-економічного механізму реструктуризації надає останньому здатність підтримувати планування і здійснення процесу реструктуризації на основі моделей оцінювання результатів реструктуризації, оптимального розподілу і використання ресурсів підприємства, розподілу коштів між напрямками діяльності підприємства та інших моделей і методів. Цей аспект дозволяє говорити про те, що

реструктуризація як функція і процес набуває органічного зв'язку з визначеною стратегічною метою розвитку підприємства, його наявним і прогнозованим потенціалом, ресурсними можливостями. Саме завдяки розгляду цього аспекту якісно визначені цілі, потенціал і ресурси набувають вигляду кількісно визначених цільових функцій, технічних, технологічних, ресурсних та інших обмежень моделей із комплексу моделей і методів забезпечення підтримки процесу реструктуризації.

По-четверте, в плані реструктуризації як інструменту здійснення змін, механізм реструктуризації набуває здатності підтримувати окремі роботи і операції бізнес-процесу реструктуризації, забезпечуючи пристосування діяльності підприємства до мінливих ринкових умов у відповідності з стратегією розвитку підприємства. Саме розгляд цього аспекту дозволяє виконавцям робіт і операцій бізнес-процесу реструктуризації надати відповідні інструментальні засоби підтримки, які є складовими реалізації цього механізму.

Такий підхід до визначення механізму реструктуризації в розрізі багатоаспектного уявлення щодо неї як функції, процесу, способу і інструменту забезпечує комплексний характер здійснення реструктуризації, природну інтеграцію цього механізму в єдину систему управління підприємством.

На сьогодні не існує єдиного комплексного підходу до здійснення процесу реструктуризації, який враховував би усі аспекти діяльності. Прийнято вважати, що схема реструктурування кожного підприємства носить індивідуальний характер, який враховує усі галузеві особливості, взаємозв'язки між підрозділами і відношення власності, які склалися [4]. Враховуючи наведене та умови невизначеності, характерні для зовнішнього бізнес-середовища підприємств, доцільно розробити підхід до здійснення реструктуризації на основі організаційно-економічного механізму реструктуризації, функціонування якого базується на використанні:

- 1) загальної моделі реструктуризації, яка визначає схему її планування, розроблення і реалізації — структуровану систему дій (етапів, підетапів, операцій), здійснюваних у процесі планування, розроблення і реалізації реструктуризації у залежності від стану і потенціалу підприємства, зовнішнього бізнес-середовища і оцінок результатів попередніх дій (*функція*);
- 2) загальної бізнес-моделі підприємства у вигляді комплексу взаємопов'язаних моделей різного рівня деталізації, які описують найважливіші зв'язки між станом і параметрами підприємства, його потенціалу та бізнес-середовища і дозволяють оцінювати рішеннями щодо основних аспектів проведення реструктуризації (*процес*);
- 3) комплексу методів проведення реструктуризації, які описують, з одного боку, здійснення власне реструктуризації, з іншого боку, способи прийняття рішень щодо варіантів проведення реструктуризації (*спосіб*);
- 4) набору сценаріїв проведення кожного виду реструктуризації, на основі якого визначається стратегія реструктуризації, сутність якої складають вибрані види реструктуризації та сценарії їхнього втілення (*інструмент*).

Потреба у загальній моделі реструктуризації, по суті, схемі її планування, розроблення і реалізації, обумовлена необхідністю визначення: структури реструктуризації як процесу; множини варіантів здійснення процесу шляхом виділення точок прийняття рішень; потоків інформації, які забезпечують прийняття рішень; основних об'єктів процесу: стратегії реструктуризації, насамперед інвестування реструктуризації, розподілу інвестицій між напрямками діяльності; видів і форм реструктуризації; сценаріїв проведення видів реструктуризації з урахуванням форм; взаємозв'язків з елементами стратегічного і оперативного планування і управління підприємством та іншими процесами; засобів проведення реструктуризації; інструментальних засобів підтримки дій загальної схеми.

Необхідність розроблення загальної бізнес-моделі підприємства у вигляді комплексу взаємопов'язаних моделей різного рівня деталізації визначається базовим модельним

принципом теорії управління. В умовах відмінностей у структурі, системах управління, технологіях та багатьох інших аспектів підприємств, недоцільно будувати єдину універсальну модель [5]. Є сенс розробити комплекс моделей з урахуванням особливостей, характерних певному класу підприємств, галузі, відношенням власності тощо.

В основу процесів моделювання покладена загальноприйнята в економічній науці ієрархічна система показників [5]. Для їх зведення можна використовувати існуючі напрацювання, насамперед матричні моделі з ваговими коефіцієнтами. А щоб врахувати відмінності підприємств, умови невизначеності зовнішнього бізнес-середовища для прийняття рішень доцільно використовувати нечітку логіку на базі матричних моделей.

Оскільки проведення реструктуризації підприємства вимагає залучення трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів, організаційно-правового забезпечення, то доцільно параметри, які характеризують потребу в ресурсах, інструментальних та інших засобах забезпечення проведення реструктуризації підприємства, включити в моделі, які пов'язують їх параметри з очікуваними результатами реструктуризації, що створить умови для вибору ефективних рішень при плануванні, розробленні і реалізації реструктуризації.

Інтеграція загальної моделі реструктуризації і загальної бізнес-моделі підприємства націлена на забезпечення виходу підприємства на якісно новий рівень розвитку. Реструктуризація передбачає оптимізацію діяльності підприємства на фоні постійного удосконалення його бізнес-моделі шляхом моніторингу і аналізу бізнес-процесів, ліквідації збиткових та створення нових, орієнтованих на ринок і адаптованих до сучасних умов, здатних забезпечити стійку конкурентоспроможність підприємств.

Однією з найважливіших складових механізму реструктуризації є *методи проведення змін*. Дослідження здійснюються з урахуванням сучасних уявлень про підприємство, характерною рисою якого має бути здатність перманентно здійснювати системні організаційно-структурні зміни на основі актуальних концепцій і підходів, наведених вище. Сполучення на основі комплексного модельного підходу різноманітних інструментів планування, оцінювання і здійснення перетворень як основних елементів організаційно-економічного механізму реструктуризації надає реструктуризації нові бажані якості.

На основі наведених загальної моделі реструктуризації і загальної бізнес-моделі машинобудівного підприємства організаційно-економічний механізм забезпечує розроблення стратегії реструктуризації машинобудівного підприємства, її деталізацію до необхідного для реалізації рівня, і втілення. При цьому розроблюється декілька стратегій, з яких формується оптимальна комбінована стратегія, якнайкращим чином спрямована на досягнення визначеної керівництвом мети. Це забезпечує ефект системності та дозволяє усунути дисбаланс між підприємством та зовнішнім середовищем.

Сценарний підхід дозволить реалізувати процес розроблення декількох варіантів реструктуризації і вибір оптимальної комбінованої стратегії на основі побудови сценаріїв розвитку подій для різних варіантів реструктуризації.

Закладені у моделі, методи, структуру і сценарії організаційно-економічного механізму концепції визначають стадійно-ітераційний процес планування, розроблення і реалізації реструктуризації за існуючих правових обмежень з урахуванням необхідності: розроблення стратегії розвитку підприємства, як стратегії стійкого розвитку; проведення дослідження зовнішнього бізнес-середовища, маркетингових досліджень стану і перспектив ринку; оцінювання потенціалу підприємства; відповідного ресурсного та інструментального забезпечення проведення реструктуризації; вертикального і горизонтального структурування процесу реструктуризації у відповідності з концепцією життєвого циклу; прийняття оптимальних рішень щодо проведення реструктуризації; моніторингу і управління процесом реструктуризації.

Визначені організаційно-економічним механізмом етапи здійснення реструктуризації наведені на рис. Для підтримки здійснення реструктуризації передбачається інструментальний комплекс і провесно-рольова інтеграція управління реструктуризацією в існуючу систему управління підприємством.



Рис. Схема реалізації механізму реструктуризації підприємства

Щодо управління процесом реструктуризації підприємства, виконані дослідження дозволили визначити основні етапи реструктуризації і відповідні комплекси заходів, реалізація яких є необхідною у межах її проведення:

1) перший (прогнозно-оцінювальний) етап — аналіз і діагностування кризових ситуацій: полягає у комплексному аналізі підприємства, тенденцій розвитку, виявленні кризових явищ і оцінюванні їх переростання у кризову ситуацію, визначенні і класифікації кризового стану;

2) другий (аналітично-організаційний) етап — підготовка до розроблення програми реструктуризації: полягає у розробленні механізмів подолання кризи. Формується команда, яка здійснює реструктуризацію, опрацьовуються результати діяльності підприємства і результати діагностики, оцінюється інноваційний потенціал, санаційна спроможність підприємства;

3) третій (проектний) етап — планування і розроблення стратегії реструктуризації та її деталізація: здійснюється аналіз проблем діяльності і виділення ключових проблем, формулюються стратегічні цілі підприємства, виділяються пріоритетні стратегії, розроблюються концепція, програма і план реструктуризації. Оцінюються джерела ресурсів, концепція, програма і план;

4) четвертий (реалізаційний) етап — здійснення плану і програми реструктуризації: полягає у здійсненні реструктуризації згідно з розробленими планом і програмою. Корегується система управління фінансами, реалізується стратегія управління майном, створюються умови для підготовки й перепідготовки фахівців, розроблюється й впроваджується ефективна система управління, удосконалюється організаційна структура, реорганізується система маркетингу, розвиваються зв'язки з громадськістю;

5) п'ятий (контрольний) етап — контроль над здійсненням програми реструктуризації: полягає у моніторингу виконання проекту реструктуризації, контролі над

цільовими показниками, оцінюванні ефективності реструктуризації, формуванні і розповсюдженні звітів за результатами здійснення реструктуризації.

Напрями практичного застосування організаційно-економічного механізму. Реалізація описаного організаційно-економічного механізму реструктуризації повинна враховувати ще низку важливих аспектів, які уможливають її ефективне планування і здійснення.

По-перше, ефективність реструктуризації залежить від адекватності поставлених завдань, досконалості моделей і методів вирішення цих завдань, та ефективності способів і інструментів кількісного визначення змін як окремих структурно-функціональних елементів, так і підприємства в цілому. Саме така сукупність форм, моделей і методів організації процесу реструктуризації та способів і інструментів кількісного визначення і вимірювання змін складають сутність організаційно-економічного механізму реструктуризації.

По-друге, процес підготовки і контролю реалізації програми реструктуризації повинен базуватися на моніторингу, оцінюванні і прогнозуванні стану підприємства, його потенціалу. Необхідно ідентифікувати фактичний стан підприємства і рівень його взаємодії з зовнішнім бізнес-середовищем, аналізувати нормативну систему показників діяльності підприємства, зафіксованих у бізнес-моделі, і відхилення фактичного стану об'єкта від нормативного. На цій основі формується бізнес-модель.

По-третє, моделі структури підприємства мають включати цілі і завдання, управлінські рішення — закріплювати і регулювати форми, методи і процеси в системі управління трансформованого підприємства, а обмеження — базуватися на наявних ресурсах. Визначення показників ефективності рішень з реструктуризації через систему показників ефективності підприємства дозволить вчасно виявити сигнали щодо відхилення параметрів розвитку підприємства від бажаної траєкторії, забезпечити мінімальні відхилення фактичної траєкторії розвитку підприємства від визначеної і вибір ефективних управлінських заходів у процесі реалізації програми реструктуризації.

По-четверте, реалізація механізму реструктуризації повинна створювати необхідні умови для ефективного планування часу та ресурсів, встановлення стратегічних орієнтацій та послідовно-ітераційної реалізації запланованих дій. Перелік і сутність окремих підетапів і операцій проведення реструктуризації залежить від зміни ситуації у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищі, цілей реструктуризації та інших чинників. Діагностика здійснюється періодично, а умовами запуску наступних підетапів і операцій є поява негативного впливу збурюючих факторів певного рівня, який може призвести до зниження рівня стратегічної стійкості, свідчить про можливість банкрутства. Неузгодженість цілей підприємства та рівня стратегічної стійкості вимагає прийняття рішень з метою уникнення невідповідностей чи протиріч.

По-п'яте, механізм реструктуризації повинен одночасно бути: превентивним і кризовим, коли кризі запобігти не вдалося; проактивним і реактивним, коли з'являються ознаки кризових явищ; активним, коли підприємство функціонує в умовах подолання кризи, і пасивним, коли — функціонує в умовах запобігання кризи. Цей механізм в умовах зростання переважно здійснює аналітичну діяльність, на кризовому етапі реалізує сукупність заходів, орієнтованих на фінансову стабілізацію підприємства, а на посткризовому етапі — сукупність заходів, орієнтованих на впровадження системи моніторингу, підвищення конкурентноздатності підприємства у довгостроковому періоді, а також оцінює результати реструктуризації.

По-шосте, стратегічну реструктуризацію варто розглядати як одночасне продовження і поглиблення стратегічного розвитку підприємства. Важливо визначити цілісний клас стратегічних напрямів у залежності від терміну реалізації, конкурентних переваг, стану підприємства та його конкурентів, конкурентоспроможності підприємства та привабливості ринку, диференціації, ступеня сегментації ринку, маркетингового комплексу, ринкового попиту тощо.

По-сьоме, реструктуризація як функція управління підприємством передбачає зміну кількісних та якісних характеристик структури підприємства, а як процес — саму зміну

структури підприємства як цілісного комплексу для вибору оптимального шляху до мети. Відповідність стану підприємства його нормативному опису має забезпечуватися на основі постійного контролю відхилення показників від нормативних значень і вибору відповідних інструментів, здатних повернути систему на стратегічну траєкторію розвитку.

По-восьме, реструктуризація на рівні підприємства може бути задіяна як до кожної сфери діяльності чи внутрішньої підсистеми окремо, так і до усіх одночасно. Вона передбачає зміну структури і форм власності, управлінських правил, процедур, функцій, методів прийняття рішень, політики та стратегії.

Загалом, таке розуміння реструктуризації підприємства дає змогу управляти організаційно-економічним механізмом реструктуризації на основі принципів і прийомів цільового управління з використанням формалізованих методів. Цей механізм має забезпечувати вибір форм реструктуризації, здатних комплексно використовувати чинники впливу на підприємство — рушійні сили, які впливають на господарську діяльність та забезпечують певний рівень отриманих результатів (підсилює позитивний вплив і нівелює негативний).

Висновки. У статті наведено нове визначення організаційно-економічного механізму реструктуризації на основі інтегрального визначення сутності реструктуризації і запропоновані основні положення щодо його реалізації. Функціонування організаційно-економічного механізму за призначенням ґрунтується на використанні загальної моделі реструктуризації, загальної бізнес-моделі підприємства у вигляді комплексу взаємопов'язаних моделей різного рівня деталізації, комплексу методів проведення реструктуризації, набору сценаріїв проведення кожного виду реструктуризації. Запропонована схема реалізації механізму реструктуризації, розглянуто сутність робіт, виконуваних на кожному її етапі.

Література

1. Омельченко О.С. Наукові засади реструктуризації корпоративних утворень в регіоні // Соціально-економічні аспекти реструктуризації регіональної економіки: Міжнар. наук.—практ. конф., 1—2 грудня 2011, м.Вінниця. — Вінниця: ВФЕУ, 2011. — С.193 — 195.
2. Методика розробки планів реструктуризації державних підприємств та організацій. №73 від 02.06.1997. Київ. Агенство з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій. — Офіційний сайт ВРУ // www.zakon.rada.gov.ua.
3. Методичні вказівки щодо проведення реструктуризації державних підприємств. №9 від 23.01.1998. Київ. Міністерство економіки України. — Офіційний сайт ВРУ // www.zakon.rada.gov.ua.
4. Кизим Н. А. Проблемы проведения реструктуризации промышленных предприятий в Украине: монография / Н. А. Кизим, В. В. Жихарцев: НИЦ индустриальных проблем развития. — Х.: ИНЖЭК, 2009. — 179 с.
5. Развитие промышленного производства: методы, модели та інструменти: монографія / Грозний І.С., Лепа Р.М. та ін.: за заг. ред. І.С.Грозного. Ін-т екон. пром. НАН України. — Донецьк: Купріянов В.С., 2010. — 339 с.
6. Євдокімов Ф. І. Організаційно—економічний механізм об'єднання промислових підприємств: монографія / Ф. І. Євдокімов, Н. В. Розумна. — Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2010.— 179 с.
7. Економічна енциклопедія: у 3 т. / Б.Д.Гаврилишин (гол. ред.).— К.: ВЦ «Академія», 2000.— Т.2: К (концентрація капіталу) — П (портфельний аналіз).—848 с.
8. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш.Лозовский, Е.Б.Стародубцева. — 5-е изд., перераб. и доп.— М.: ИНФРА — М, 2007. — 494 с.
9. Кулькан А. Экономические механизмы / А.Кулькан: Пер.с фр./ общ. ред. Н.И.Хрустальной.— М.: АО «Издательская группа «Прогресс», 1993.— 192 с.
10. Нетяжук М.В. Економічні механізми в ринкових умовах / М.В. Нетяжук // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. — К.: НДЕУ, 2004. — №3 (34). — С.24 — 29.

References

1. Omelchenko O.S. Naukovi zasady restrukturyzatsii korporatyvnykh utvoren v rehioni [Scientific Principles of Restructuring the Corporate Entities in the Region] // Sotsialno—ekonomichni aspekty restrukturyzatsii rehionalnoi ekonomiky: Mizhnar. nauk.—prakt. konf., 1—2 hrudnia 2011, m.Vinnitsia. [Socio-Economic Aspects of Restructuring the Regional Economy: Intern. sci.-pract. conf., 1-2 December 2011, Vinnitsa]. — Vinnitsia, 2011. — pp.193 — 195.
2. Metodyka rozrobky planiv restrukturyzatsii derzhavnykh pidpriemstv ta orhanizatsii. #73 vid 02.06.1997. Kyiv. Ahenstvo z pytan zapobihannia bankrutstvu pidpriemstv ta orhanizatsii [Methods of Developing Plans of Restructuring State Enterprises and Organizations.# 73 of 06.02.1997. Kyiv Agency for the prevention of bankruptcy of enterprises and organizations] — Available at: [Official site of the VRU] // www.zakon.rada.gov.ua.
3. Metodychni vkazivky shchodo provedennia restrukturyzatsii derzhavnykh pidpriemstv. #9 vid 23.01.1998. Kyiv. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. [Guidance on the Restructuring of State Enterprises. # 9 of 01.23.1998. Kyiv. Ministry of Economy of Ukraine] — Available at: [Official site of the VRU] // www.zakon.rada.gov.ua.
4. Kizim N. A. Problemy provedeniya restrukturyzatsii promyshlennykh predpriyatiy v Ukraine: monografiya [Problems of Restructuring Industrial Enterprises in Ukraine: Monograph] / N. A. Kizim, V. V. Zhikhartsev: NYTs industrialnykh problem razvitiya. [SIC of Industrial Development Problems] — Kharkiv, 2009. — 179 pp.
5. Rozvytok promysloвого vyrobnytstva: metody, modeli ta instrumenty: monohrafiia [Development of Industrial Production: Methods, Models and Tools: Monograph] / Hroznyi I.S., Lepa R.M. ta in.: za zah. red. I.S.Hroznoho. In-t ekon. prom. NAN Ukrainy [Inst. of Industrial Econ. NAS of Ukraine] . — Donetsk, 2010. — 339 pp.
6. Yevdokimov F. I. Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm obiednannia promyslovykh pidpriemstv: monohrafiia [Organizational-Economic Mechanism of Association of Industrial Enterprises: Monograph] / F. I. Yevdokimov, N. V. Rozumna. — Donetsk, 2010. — 179 pp.
7. Ekonomichna entsyklopediia: u 3 t. [Economic Encyclopedia: in 3 vol.] / B.D.Havrylyshyn (chief editor). — Kyiv, 2000.— T.2: K (kontsentratsiia kapitalu) — P (portfelnyi analiz) [V.2: C (concentration of capital) — P (portfolio analysis)]. — 848 pp.
8. Raizberg B.A. Sovremennyy ekonomicheskyy slovar [Modern Dictionary of Economics] / B.A. Raizberg, L.Sh. Lozovskiy, E.B.Starodubtseva. — 5th edition, revised and enlarged. — Moscow, 2007. — 494 pp.
9. Kulkan A. Ekonomicheskie mekhanizmy [Economic Mechanisms] / A.Kulkan: Transl. from Fr. /edited by N.Y. Khrustaleva. — Moscow, 1993. — 192 pp.
10. Netiazhuk M.V. Ekonomichni mekhanizmy v rynkovykh umovakh [Economic Mechanisms in Market Conditions] / M.V. Netiazhuk // Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini: zb. nauk. prats. [The Formation of Market Relations in Ukraine: coll. sci. works] — Kyiv, 2004. — #3 (34). — pp.24 — 29.

Рецензент д-р екон. наук, проф. Одес. нац. політехн. ун-та Соколовська З.М.

Надійшла до редакції 10 листопада 2011 р.