

**Ірина Михайлівна ЧЕРНЯВСЬКА**

кандидат економічних наук,  
доцент,  
кафедра економіки та організації виробництва,  
Дніпровський державний технічний університет  
E-mail: eov-eco@ukr.net

## **МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Чернявська, І. М. Механізми впливу організаційно-управлінської трансформації на розвиток промислових підприємств / Ірина Михайлівна Чернявська // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. – Том 28. – № 2. – С. 200-212. – ISSN 1993-0259.

### **Анотація**

*Наукові положення щодо використання трансформаційних процедур в організаційно-управлінській сфері діяльності підприємства достатньо обґрунтовано наведено в наукових працях відомих іноземних та вітчизняних вчених. Окрім трансформаційних моделей, які пропонують конкретну послідовність етапів, в теорії і практиці останнім часом розроблені більш загальні підходи до організаційних трансформацій, що описують філософію процесу. Проте теоретична основа виникнення необхідності та перспективності організаційних трансформацій, зокрема у формі реструктуризації, має певні пробіли та неточності, які дуже часто призводять до різного трактування необхідності та процедурної забезпеченості цього процесу в діяльності промислових підприємств.*

*Проведений аналіз теоретико-методичних аспектів трансформаційних процесів в організаційно-управлінській сфері діяльності промислових підприємств дозволив виявити й обґрунтувати критерії успішності проведення організаційних трансформацій та конкретну послідовність етапів їх здійснення. Запропоновано визначення змісту категорії «реструктуризація підприємства» в контексті організаційної трансформації; побудовано схему процесу реалізації відповідних організаційних та управлінських перетворень, який передбачає використання нових інструментів та методів організації діяльності та системи управління підприємством з метою забезпечення оптимізації господарської діяльності.*

*Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що методичні положення, викладені в статті, дозволяють визначити можливі напрями і види структурних перетворень; обрати керовані фактори, які впливають на величину ринкової вартості підприємства за видами перетворень в організаційно-управлінській сфері; сформулювати структурну модель планування і здійснення реструктуризації підприємства, яка узгоджена з ідеєю процесу структурних змін підприємства щодо пристосування до зовнішнього середовища та застосування новітніх концепцій управління; окреслити структурну схему оцінювання ефективності реструктуризації, спрямованої на розвиток підприємства.*

*Розроблені підходи до визначення необхідності трансформаційних процесів організаційно-управлінської трансформації та схема оцінки ефективності реструктуризації можуть бути використані фахівцями для прийняття обґрунтованих рішень, спрямованих на розвиток промислових підприємств.*

**Ключові слова:** трансформаційні процеси; організаційно-управлінська сфера; промислове підприємство; ефективність; реструктуризація.

## MECHANISMS OF INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL AND ADMINISTRATIVE TRANSFORMATION ON THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

### **Abstract**

*The scientific provisions on the use of transformation procedures in the organizational and managerial field of the enterprise activity are sufficiently substantiated in the scientific works of well-known foreign and domestic scientists. In addition to transformational models that offer a specific sequence of stages, general approaches to organizational transformations are recently developed in the theory and practice. These approaches describe the philosophy of the process. However, the theoretical basis for the emergence of the necessity and the prospect of organizational transformations, in particular in the form of restructuring, has certain gaps and inaccuracies, which often lead to a different interpretation of the necessity and procedural security of this process in the activities of industrial enterprises.*

*The conducted analysis of theoretical and methodical aspects of transformation processes in the organizational and managerial sphere of activity of industrial enterprises allowed identifying and justifying the criteria for the success of organizational transformations and the specific sequence of stages of their implementation. The definition of content of the category "enterprise restructuring" is proposed in the context of organizational transformation. The scheme of the process of implementation of the corresponding organizational and managerial transformations, which involves the use of new tools and methods of organization of activity and enterprise management system in order to ensure optimization of economic activity, is constructed.*

*The scientific novelty of the results is that the methodological provisions, which are in the article, allow us to determine possible directions and types of structural transformations; to choose the controlled factors that influence the size of the market value of the enterprise by types of transformations in the organizational and managerial sphere; to present the structural model of planning and implementation of enterprise restructuring, which is consistent with the idea of the process of structural changes of the enterprise in relation to adaptation to the external environment and application of the latest management concepts; to present a structural scheme for evaluating the effectiveness of the restructuring, aimed at the development of the enterprise.*

*The developed approaches to determining the need for transformation processes of organizational and managerial transformation and a scheme for evaluating the effectiveness of restructuring can be used by specialists to make grounded decisions aimed at the development of industrial enterprises.*

**Keywords:** *transformational processes; organizational and managerial sphere; industrial enterprise; efficiency; restructuring.*

**JEL classification:** D29, O31, O39

---

### **Вступ**

У сучасній управлінській науці існує декілька різних підходів, що обґрунтовують безперервний характер трансформаційних процесів. Найважливішою віхою у визначенні їх сутності та змісту стала трансформаційна модель К. Левіна, яка складається з трьох етапів: розморожування – рух – заморожування [1]. При цьому «розморожування» вимагає обґрунтування необхідності трансформації у поєднанні з переконливими рекомендаціями про методи реформ; «рух» – виконання запланованих заходів для зміни поведінки працівників або відділів, що містить зазвичай «ідентифікацію», коли учасники процесу випробовують запропоновані нововведення, і «інтерналізацію», або «засвоєння», коли відбувається внутрішнє прийняття змін учасниками процесу, при цьому відбувається трансформація спільних цілей і принципів нововведень у специфічні особисті цілі й норми; «заморожування» – проведення заходів, спрямованих на зміцнення нової організаційної практики. Сучасною інтерпретацією поглядів К. Левіна є концепція, яка розроблена відомими американськими вченими Дж. Стопфордом і Л. Уелсом [2]. До сильних сторін моделі можна віднести її орієнтацію на внутрішні резерви (передусім, команду топ-менеджерів) і чітку свідомість перманентності (безперервності) трансформаційних процесів. Дж. Стопфорд і Л. Уелс, узагальнивши результати свого дослідження успішних корпоративних трансформацій, пропонують покрокову трансформаційну модель: гальванізація топ-команди (створення переконаного в необхідності трансформації угруповання у вищому керівництві) – спрощення

---

(позбавлення від зайвих або занадто ускладнених структур і підрозділів) – побудова здібностей (створення системи внутрішнього підприємництва, розвиток нового потенціалу) – використання важелів (закріплення статусу рушійних сил змін і розширення конкурентних переваг).

Проте багатьма дослідниками (Р. Акофф [3], П. Друкер [4], Р. Кантер [5]) ставиться під сумнів необхідність стадії «заморожування», оскільки зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища не дають можливості тривалої фіксації тих або інших трансформаційних процесів. Ми погоджуємося з цією позицією, оскільки процес планування, реалізації і оцінки стратегії в динамічному зовнішньому середовищі є безперервним, і трансформації в організаційно-управлінській сфері як інструмент реалізації стратегії підприємства також має бути безперервним.

Наукові положення щодо використання трансформаційних процедур в організаційно-управлінській сфері діяльності підприємства достатньо обґрунтовано наведено в наукових працях відомих іноземних та вітчизняних вчених Б. Андрушківа, В. Гриньової, В. Дубницького, О. Кузьміна, І. Мазур, І. Отенко та ін. [6; 7; 8; 9; 10; 11]. Також варто звернути увагу на дослідження низки вітчизняних фахівців [12; 13], які розглядають трансформаційні перетворення більш детально за такими критеріями успішності їх проведення: визначення цілей підприємства, які будуть досягнуті в результаті трансформації; обґрунтування підходів до здійснення трансформаційних процесів на підприємстві; визначення можливого ефекту від проведення змін. Можна стверджувати, що, окрім трансформаційних моделей, які пропонують конкретну послідовність етапів, у теорії і практиці останнім часом розроблені більш загальні підходи до організаційних трансформацій, що описують філософію процесу.

При цьому слід зазначити, що теоретична основа описування необхідності та перспективності організаційних трансформацій, зокрема у формі реструктуризації, має певні пробіли та неточності, які дуже часто призводять до різного трактування необхідності та процедурної забезпеченості цього процесу в діяльності промислових підприємств.

#### **Мета та завдання статті**

Метою та завданнями статті є узагальнення теоретичних положень і підходів до трансформаційних процесів, необхідність розгляду механізмів впливу трансформаційних процесів в організаційно-управлінській сфері на розвиток промислових підприємств, а також питань, пов'язаних з оцінюванням ефективності таких трансформацій, зокрема реструктуризації.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Для того, щоб визначити сутність і зміст поняття трансформаційних процесів в організаційно-управлінській сфері, необхідно виділити фактори, що ініціюють перетворення, оскільки вибір засобів завжди пов'язаний з визначенням причин. Ми можемо виокремити три базові концепції першопричин, що обумовлюють трансформації на підприємстві. Перша з них, найбільш популярна серед учених і практиків, має назву екстерналістської теорії. Згідно з нею першопричини трансформації будь-якої соціокультурної системи, у тому числі підприємства, знаходяться за межами самої системи. Прибічники теорії припускають, що підприємство як таке позбавлене всякої здатності до спонтанного перетворення і без дії зовнішніх сил залишається незмінним, застиглим [14]. Крайньою формою екстерналізму виступає механістичний підхід до соціально-економічних явищ, у межах якого вважається, що будь-який соціокультурний феномен перебуває в стані спокою або статичної рівноваги доти, поки деяка зовнішня сила не виведе його з цього стану і не змусить змінюватися. Інший підхід – численні біхевіористичні теорії перетворень. У їх основі лежить парадигма «стимул-реакція». Без стимулу – а це завжди щось зовнішнє відносно організації – вони не здатні ні на яку реакцію (активність, трансформацію). І, нарешті, теорія інвайроменталізму, розвиваючи методологію екстерналізму, пояснює будь-яку трансформацію факторами, що діють поза підприємством. Згідно з цією теорією передбачається, що саме інвайроментальні сили формують, контролюють і руйнують підприємство [15; 16].

Друга концепція прямо протилежна першій. Це «теорія іманентної трансформації», згідно з якою будь-яка структура перетвориться в силу невід'ємних її властивостей змінності, виходячи з власних можливостей і ресурсів. Причому зовнішні фактори (самі представляють систему, що іманентно трансформуються) не заперечуються, а розглядаються як додаткові. Вони можуть прискорити, уповільнити, зупинити перетворення і навіть зруйнувати об'єкт, що модифікується [14; 17].

І, нарешті, третя інтегральна теорія. Її представники намагаються пояснити природу трансформаційних процесів в організації як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх сил. Ключове значення має синтез зовнішніх і внутрішніх факторів змін, ситуаційна фіксація залежності одних від інших, що дозволяє одержати на практиці найкращі результати [17].

Таким чином, будь-яке підприємство, що прагне до розвитку або виживання в динамічній обстановці, повинно безперервно знаходитися в трансформаційному процесі, який рідко відбувається без впливу навколишнього середовища. Зовнішні економічні, технологічні і соціальні фактори діють як прискорювач трансформаційних процесів (табл. 1).

**Таблиця 1. Фактори впливу на трансформаційні процеси підприємства**

Найменування фактора	Вплив фактора
Економічні фактори	Витісняють ті підприємства, які не пристосовуються до умов ринку, що змінилися. Економічні фактори діють за допомогою різних джерел і ресурсів. Трансформації на підприємстві можуть ініціювати чисельність і кваліфікація робочої сили, постачальники, що забезпечують підприємство ресурсами, введення автоматизованих процесів, зміни на ринках ресурсів. Позитивним фактором економічних перетворень є конкуренція, яка заохочує інноваційну поведінку.
Технологічні фактори	Призводять до впровадження нових технологій у кожен сферу діяльності. Комп'ютери забезпечили можливість високошвидкісної обробки даних і вирішення складних виробничих проблем. Нові машини й процеси революціонізують способи виробництва. Інформаційні технології й автоматизація впливають не лише на технічні, але і на соціальні умови праці.
Соціальні фактори	Створюють великі потенційні можливості для підприємств, але і є загрозою для менеджерів, які не в змозі усвідомити змін, що відбуваються. Для усвідомлення наслідків дії зовнішніх сил потрібні процеси організаційного навчання, які припускають здатність засвоювати нову інформацію, переробляти її у світлі минулого досвіду і діяти згідно з новою інформацією іншим і навіть ризикованим чином.

Приступаючи до обґрунтування концептуальних положень щодо трансформаційних процесів в організаційно-управлінській сфері діяльності промислових підприємств, ми можемо всю сукупність найчастіше здійснюваних трансформаційних перетворень об'єднати в наступні три групи:

1. Структурні перетворення на підприємстві є найпоширенішими, що дозволяє виділити в них ще два напрями:

- удосконалення наявної структури через уведення нових служб, відділів, груп – частіше за все це: відділ управління персоналом, служба маркетингу, відділ логістики, група стратегічного планування та організаційно-економічного розвитку підприємства;
- перетворення існуючого типу структури управління в іншу (нову).

2. Інтеграційно-диверсифікаційні перетворення, пов'язані з розширенням масштабів діяльності підприємства:

- у межах галузі – придбання виробництв, що входять у технологічний цикл виготовлення кінцевого готового продукту;
- вихід за межі галузі – розширення номенклатури товарів і послуг, що випускаються або надаються.

3. Трансформація менеджменту персоналу. Застосування при розробці управлінських рішень наукових підходів, економічне обґрунтування кожного рішення є найважливішими умовами досягнення ефективного функціонування всіх ланок управління підприємством [18].

Відправним пунктом реалізації методичного підходу щодо визначення необхідності трансформаційних процесів в організаційно-управлінській сфері діяльності промислового підприємства є визначення можливих напрямів і видів структурних перетворень. При їх визначенні слід здійснити наступні заходи: виявити внутрішні резерви економії матеріально-технічних ресурсів, оцінити можливості структурних перетворень майнового комплексу, розробити пропозиції з удосконалення системи управління підприємством, оцінити можливості залучення джерел зовнішнього фінансування для забезпечення поточної діяльності й перспектив розвитку підприємства.

Для вітчизняних підприємств можна запропонувати наступні напрями структурних перетворень:

1. У сфері виробництва:

- моніторинг наявних виробництв підприємства і закриття неефективних та технічно відсталих виробництв;
- скорочення кількості виробничих ланок (виробництв, цехів, ділянок);
- визначення «стратегічного ядра» підприємства (найбільш важливих, технічно оснащених виробництв) і концентрація зусиль на покращення їх діяльності.

2. У сфері управління запасами:

- концентрація уваги на запасах, що мають найбільшу вартість;
- економія витрат щодо зберігання (особливо за статтями, що мають найбільшу питому вагу);
- розробка заходів щодо забезпечення збереження запасів і уникнення їх псування і збитку.

3. У сфері управління обіговим капіталом:

- ревізія наявних обігових коштів, виявлення безнадійної заборгованості;
- контроль за поточним станом оборотних активів у процесі діяльності підприємства;

- упровадження сучасних методів управління обіговими коштами.
- 4. У сфері управління витратами:
  - удосконалення системи обліку ресурсів, скорочення необґрунтованих витрат;
  - економія виробничих витрат (особливо за статтями, що мають найбільшу питому вагу в структурі собівартості);
  - консервація, реалізація неживаного майна;
  - зниження невиробничих витрат (особливо за змістом об'єктів соціальної сфери).
- 5. У сфері управління дебіторською та кредиторською заборгованістю:
  - оцінка платоспроможності покупців;
  - аналіз і ранжування покупців залежно від історії кредитних відносин і запропонованих умов оплати;
  - систематичний контроль розрахунків з покупцями за відстрочками і задавненими заборгованостями;
  - оцінка можливості факторингу – продажу (переуступки) дебіторської заборгованості;
  - моніторинг реакцій кредиторів на затримку платежів;
  - пошук постачальників з найбільш вигідними умовами постачання і оплати;
  - контроль за співвідношенням дебіторської і кредиторської заборгованості.
- 6. У сфері фінансового управління:
  - постановка системи управлінського обліку. Облік витрат за їх видами (змінні, постійні) і центрами їх виникнення (підрозділи підприємства);
  - упровадження системи оперативного і поточного фінансово-економічного аналізу за даними управлінського обліку;
  - контроль виконання планів і бюджетів; їх поточне коригування;
  - розробка раціональної системи зв'язків між підрозділами з урахуванням функцій з управлінського обліку, планування і управління.

Обґрунтована стратегія перетворень в організаційно-управлінській сфері дозволяє обрати керовані фактори (табл. 2), тобто визначити «рушії» трансформації у нинішній момент часу, оскільки вплив різних факторів на ринкову вартість підприємства є нерівнозначним.

**Таблиця 2. Фактори, що впливають на величину ринкової вартості підприємства за видами перетворень в організаційно-управлінській сфері**

Форми організаційних перетворень	Фактори зміни інвестиційної вартості підприємства
Напрями трансформаційних процесів	
Удосконалення організаційної структури	Величина собівартості реалізованої продукції. Вартість залучення капіталу. Темпи економічного зростання. Потреба в чистому оборотному капіталі.
Удосконалення системи управління	Зміна заборгованості підприємства. Потреба в чистому оборотному капіталі. Вартість залучення капіталу. Темпи економічного зростання.
Види трансформаційних процесів	
Реструктуризація активів	Потреба в чистому оборотному капіталі. Обсяги капіталовкладень. Величина собівартості реалізованої продукції. Темпи економічного зростання.
Реструктуризація зобов'язань	Зміна заборгованості підприємства. Потреба в чистому оборотному капіталі. Структура інвестованого капіталу.
Реструктуризація власного капіталу	Обсяг капіталовкладень. Вартість залучення капіталу. Структура інвестованого капіталу.
Реструктуризація виробництва	Величина виручки від реалізації продукції. Величина собівартості реалізованої продукції. Обсяг капіталовкладень. Структура інвестованого капіталу. Темпи економічного зростання.
Реструктуризація системи управління	Зміна заборгованості підприємства. Потреба в чистому оборотному капіталі. Вартість залучення капіталу. Темпи економічного зростання.

Крім того, для конкретних напрямів і видів трансформаційних процесів необхідно встановити, як вартість змінюється залежно від зміни тих або інших факторів. У наукових працях вітчизняних і зарубіжних авторів [13; 19; 20] зазначається, що можливість трансформаційних перетворень виникає тоді, коли між поточною і потенційною вартістю підприємства існує вартісний розрив. Тоді пропозиції по досягненню цільового значення ринкової вартості підприємства доцільно представляти у вигляді проекту організаційно-управлінських перетворень, у тому числі проектів реструктуризації.

Третій етап методичного підходу припускає реалізацію проекту організаційно-управлінських перетворень, що містить перевірку досягнення цільового значення ринкової вартості, деталізацію

---

планів, підготовку і формування команди проекту, навчання керівників і фахівців, контроль термінів виконання запланованих заходів, розподіл ресурсів за проектами. За результатами моніторингу управлінських дій на фактори вартості можливе коригування проекту організаційно-управлінських перетворень. Система моніторингу припускає: визначення джерел отримання первісної інформації, обробку і аналіз отриманих результатів, регулярне коригування поточних управлінських рішень на усіх етапах розробки і реалізації проекту організаційно-управлінських перетворень. У процесі реалізації управлінських заходів на фактори вартості необхідно контролювати проміжне значення вартості підприємства, щоб встановити причини відхилення вартості від цільового значення і своєчасно вносити коригування в дії. Розробка заходів з усунення відхилень вартості дозволяє досягти її цільового значення. Якщо при просуванні на відповідних етапах проекту організаційно-управлінських перетворень моніторинг ринкової вартості підприємства покаже її зниження, то слід внести коригування в проект.

Вищевикладений методологічний підхід дозволяє підприємству, що здійснює організаційно-управлінські перетворення, по-перше, розробляти і реалізовувати проект змін; по-друге, ефективно управляти змінами за допомогою управлінських дій на виявлені фактори, що впливають на величину інвестиційної вартості; по-третє, своєчасно приймати рішення про необхідність коригування проекту на основі моніторингу ринкової вартості підприємства. Результатом застосування методологічного підходу проведення організаційно-управлінських перетворень буде підвищення ефективності діяльності підприємства в його організаційній, економічній, технічній та соціальній сферах.

До однієї з головних форм організаційних трансформацій необхідно зарахувати реструктуризацію. При цьому слід зазначити, що першочерговою ціллю трансформації у формі реструктуризації є оперативна гнучкість, що призводить до перебудови організаційної, виробничої, технологічної, управлінської структур підприємств, що сприяє поліпшенню управління, підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства [21; 22; 23].

Вважаємо за доцільне відповідно до мети нашого дослідження, більш детально розкрити характерні риси та сутність категорії «реструктуризація підприємства» як форми трансформацій в організаційно-управлінській сфері діяльності підприємства. Детальне опрацювання наукових досліджень вчених-економістів щодо обґрунтування сутності категорії «реструктуризація підприємства» свідчить про наявність достатньої кількості різноманітних точок зору щодо трактування цього поняття.

Так С. Довбня зазначає, що реструктуризація передбачає процес «адаптації підприємства, який здійснюється шляхом структурних перетворень та зміни організації діяльності підприємства зі зміною економічних інтересів та форм господарювання структурних підрозділів з метою підвищення ринкової вартості підприємства» [24, с. 48].

О. Омельченко обґрунтовує сутність реструктуризації підприємства як процесу «формування у підприємства потенційної спроможності до реагування на зміни зовнішнього середовища шляхом проведення комплексу організаційно-економічних, техніко-технологічних, управлінських і фінансових заходів, спрямованих на зростання його ринкової вартості» [25, с. 12].

Т. Бондар у процесі реструктуризації підприємства передбачає «цілеспрямовану трансформацію факторів виробництва, зміст якої розкривається у процесах виробничої, фінансово-економічної, організаційної та маркетингової діяльності підприємств відповідно до стратегії їх життєздатності» та «комплексну зміну методів управління підприємством» [26].

Д. Стеченко розглядає реструктуризацію підприємства як «цілеспрямований комплекс змін в організаційно-функціональній структурі підприємства, що здатні підвищити ефективність його діяльності» [27, с. 200].

Російські вчені І. Мазур та В. Шапіро інтерпретують реструктуризацію підприємства як «сукупність заходів щодо комплексного перетворення умов функціонування компанії відповідно до динамічних умов ринку і розробленої стратегії її розвитку» [10, с. 208].

Таким чином, із значної різноманітності поглядів на категорію «реструктуризація підприємства» нами наведено ключові підходи, які стосуються впровадження змін організаційно-економічної структури, забезпечення адаптації підприємства відповідно до зміни умов зовнішнього середовища та стратегії розвитку суб'єкта господарювання, реалізації різного типу інструментарію управління підприємством. Також проведені наукові дослідження щодо трактування категорії «реструктуризація підприємства» дали змогу запропонувати визначення змісту цієї категорії в контексті організаційної трансформації. Реструктуризація підприємства – це процес реалізації відповідних організаційних та управлінських перетворень, який передбачає використання нових технологій, інструментів та методів організації діяльності та системи управління підприємством, з метою забезпечення оптимізації господарської діяльності (рис. 1).

Успіх реструктуризації забезпечує дотримання підходу, за яким розроблення і втілення її стратегії базується на таких принципах: - наявність узгодженої стратегії розвитку підприємства; - цілеспрямованість і безперервність перетворень; - комплексність аспектів реструктуризації, прийняття рішень щодо альтернативного вибору напрямів; - раціональне поєднання централізації та

децентралізації, адаптації до трансформаційних перетворень, координованість дій у процесі перетворень, їх розуміння виконавцями; - використання сучасних концепцій управління. Для планування і здійснення реструктуризації на основі цього підходу її забезпечення має містити такі моделі: 1) модель реструктуризації, яка визначає структуровану систему дій, здійснюваних у процесі планування, розроблення і реалізації реструктуризації залежності від стану підприємства та зовнішнього середовища; 2) комплекс моделей і методів, які описують процеси перетворень, способи прийняття рішень, оцінювання варіантів здійснення реструктуризації; 3) набір сценаріїв і відповідних засобів (інструментарій здійснення реструктуризації), на основі яких визначається стратегія реструктуризації, плануються і реалізуються види заходів реструктуризації.



**Рис. 1. Процес реструктуризації підприємства (розроблено автором на основі [6; 7])**

Розробка моделі планування і здійснення реструктуризації підприємства є розвитком і деталізацією методичної основи, узагальненням результатів і теоретичних досліджень. Структура і логіка моделі узгоджена з ідеєю реструктуризації як процесу структурних змін підприємства, пристосування до зовнішнього середовища та застосування новітніх концепцій управління. Модель цього підходу має працювати на основі трьох блоків (рис. 2).

Перший блок - блок зовнішнього впливу - є базовим для комплексу робіт у межах всього методу. Мета його - забезпечити менеджмент підприємства повними і своєчасними даними щодо зовнішніх факторів впливу на внутрішнє середовище підприємства. Блок вимагає вирішення двоєдиної задачі: 1) створення інформаційної системи для збору даних; 2) створення банків даних за двома напрямками - зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

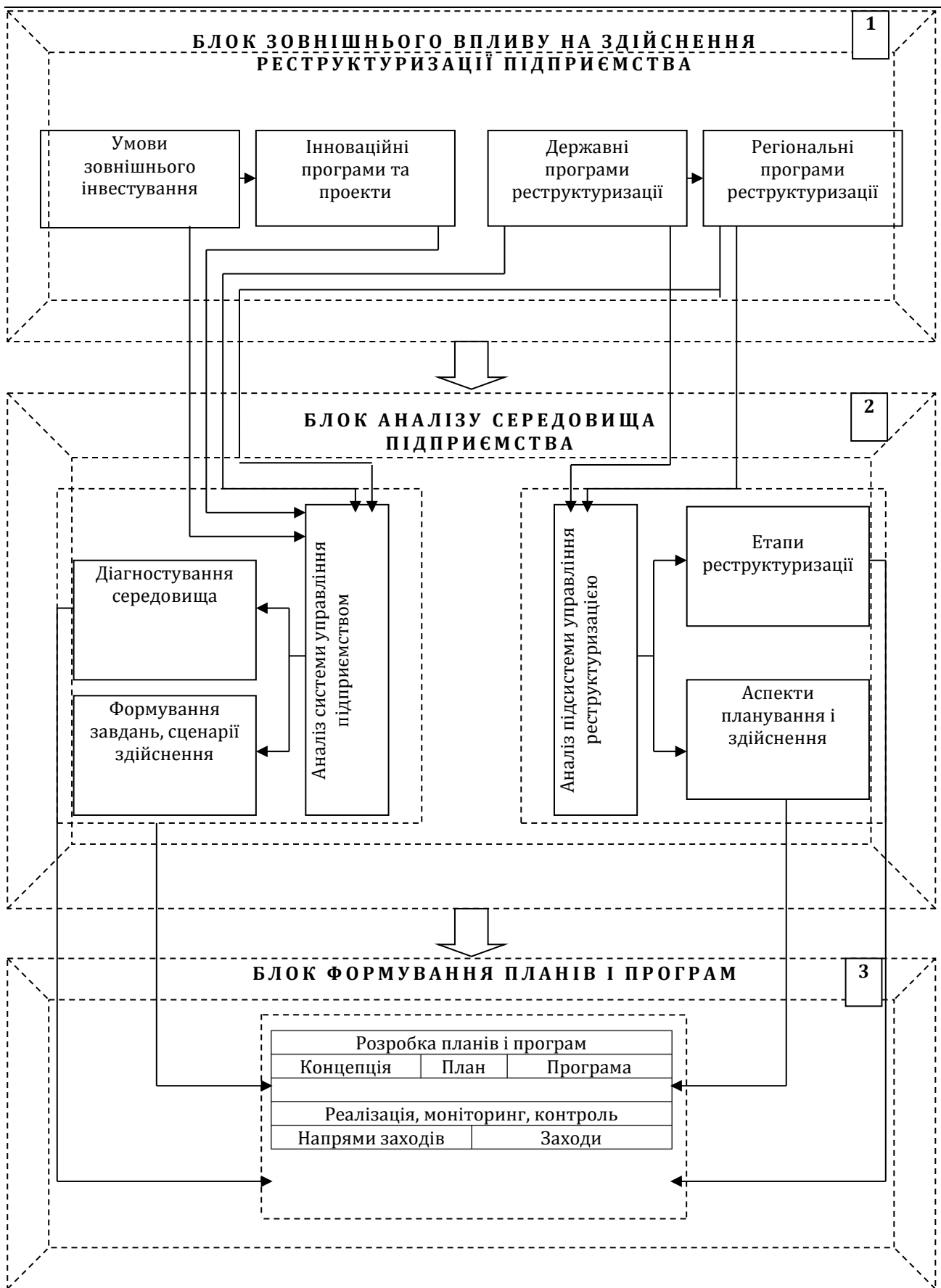


Рис. 2. Структурна модель планування і здійснення реструктуризації підприємства (розроблено автором на основі [11; 24; 27])



Блок внутрішнього аналізу середовища підприємства є другим кроком, але головним за значенням у цьому методі. Його мета – визначити ступінь впливу позначених вище факторів, напрями змін і створити дійсну основу для подальшого формування планів і програм реструктуризації підприємства. Аналіз проводиться за двома напрямками. Перший напрям – аналіз системи управління підприємством. Здійснюється за допомогою комплексного дослідження середовища підприємства. У процесі його дослідження виявляється необхідність трансформаційних змін та формуються сценарії їх здійснення. Другий напрям цього блоку має на меті зміну організаційно-функціональної структури підприємства відповідно до регіональної і державної економічних систем. Паралельне здійснення двох незалежних аналізів дає основу і дозволяє визначити напрями так званих «узгоджувальних» трансформаційних змін.

Блок 3 пов'язаний із забезпеченням структурної перебудови. Основними питаннями є розробка концепції, комплектування планів і програм реструктуризації, визначення заходів.

Упровадження запропонованого методичного підходу до управління реструктуризацією вимагає певного уточнення і деталізації окремих моментів, які не видно із загальної схеми, але вони є істотними для розуміння самого механізму і забезпечення ефективності практичної діяльності щодо його реалізації. Розроблений метод припускає реалізацію роботи з удосконалення господарської діяльності підприємства у межах стратегічних інтересів загалом, а також тактичних цілей і оперативних завдань підрозділів підприємства. Він розкриває додаткові резерви гнучкості і своєчасності змін. Оскільки цей метод сконструйований без урахування будь-яких специфічних особливостей підприємства, то він може бути придатний для широкого спектру виробничих підприємств. Він дозволяє реалізувати цілий спектр організаційних перетворень підприємства (табл. 3).

**Таблиця 3. Взаємозв'язок між напрямками та видами організаційних перетворень підприємства**

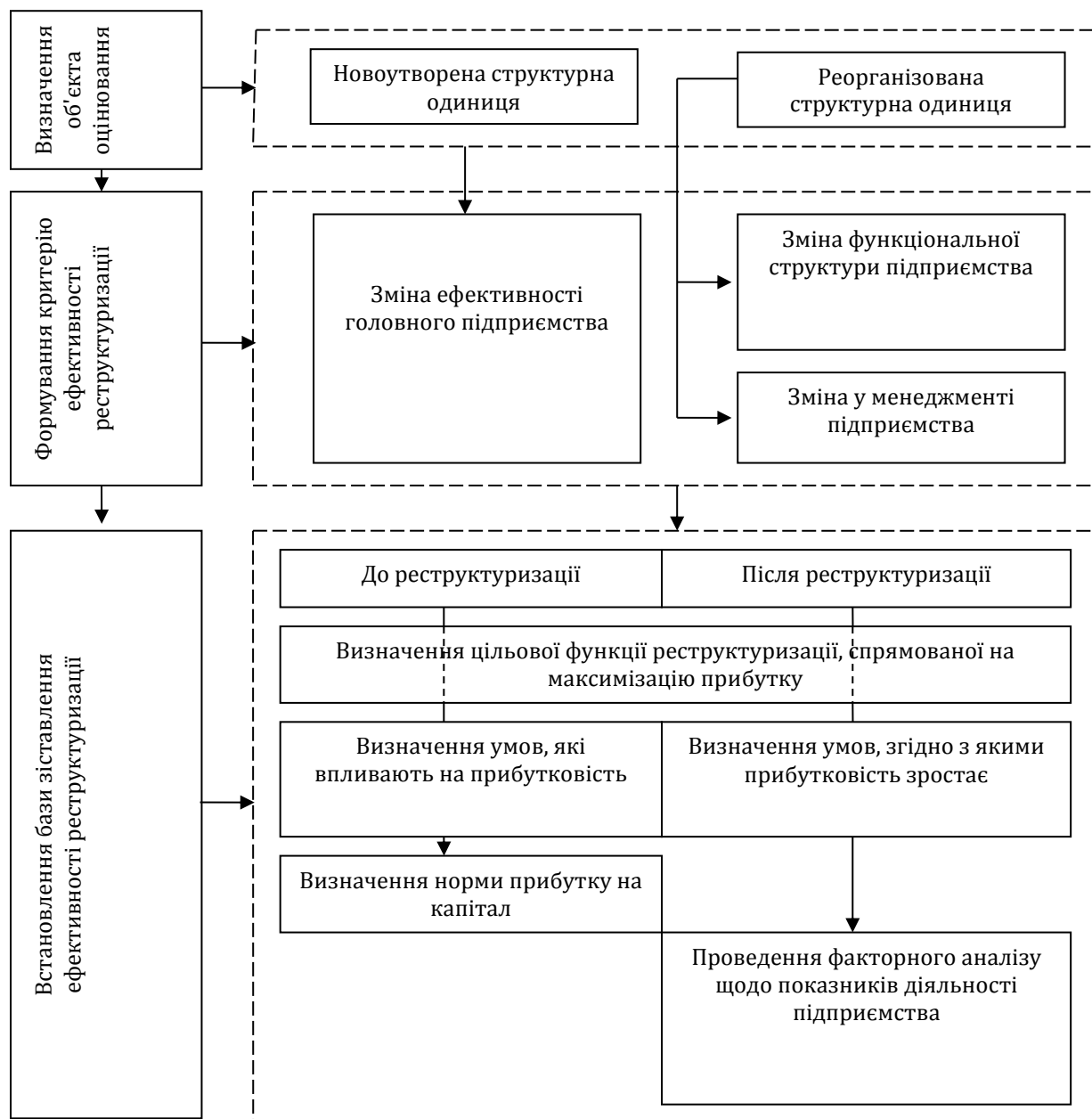
Напрями змін	Види організаційних перетворень
Удосконалення фінансово-господарської діяльності	Реструктуризація власного капіталу
Удосконалення організаційної структури	Реструктуризація виробництва
Удосконалення системи управління	Реструктуризація системи управління
Удосконалення організаційної структури	Реструктуризація зобов'язань
	Реструктуризація активів
	Реструктуризація виробництва
	Реструктуризація системи управління
Удосконалення системи управління	

У процесі здійснення реструктуризаційних заходів підприємства завжди виникає питання оцінювання ефективності таких заходів. Сутність оцінювання ефективності реструктуризації передбачає комплексний аналіз якісних та кількісних змін, що відбулися на підприємстві внаслідок впливу певних дій. Аналіз наукових розробок із зазначеного питання дозволив визначити різні підходи до оцінювання її ефективності: з позиції виконання плану проведення реструктуризації, з точки зору очікуваних результатів від реструктуризації, з позиції порівняння результатів та витрат [8; 27; 28].

Вважаємо за доцільне подати структурну схему оцінювання ефективності реструктуризації, спрямованої на розвиток підприємства (рис. 3).

Цей підхід базується на зіставленні двох ринкових вартостей підприємства: поточної до реструктуризації та фактичної після реструктуризації. А також вирішенні триєдиної задачі, розв'язання якої дасть змогу отримати відповідь на запитання щодо доцільності проведення реструктуризації: 1 – визначення об'єкта оцінювання, 2 – формування критерію ефективності реструктуризації, 3 – встановлення бази зіставлення (критеріальних показників) ефективності реструктуризації. При цьому виділяємо наступні елементи: оцінювання поточної ринкової вартості до реструктуризації, яка проводиться на підготовчому етапі розробки проекту реструктуризації; оцінювання фактичної ринкової вартості по завершенні проекту; розрахунок ефекту від упровадження проекту реструктуризації.

Критеріями ефективності реструктуризації підприємства можуть бути: підвищення продуктивності праці, зниження витрат виробництва, збільшення прибутковості, збільшення обсягів виробництва та продажів продукції, поновлення платоспроможності та ліквідності тощо. Проте, якщо наслідки реструктуризації не мають відверто матеріалізованої форми, то вони можуть не підлягати кількісному вимірюванню. У такому випадку звертають увагу на якісні параметри наслідків реструктуризації, до яких можна віднести зміни у менеджменті та кадровому потенціалі підприємства.



**Рис. 3. Структурна схема оцінювання ефективності реструктуризації, спрямованої на розвиток підприємства (розроблено автором)**

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Проведений аналіз теоретико-методичних аспектів трансформаційних процесів в організаційно-управлінській сфері діяльності промислових підприємств показав, що не існує єдиного підходу до їх обґрунтування та здійснення. Широке коло вітчизняних та зарубіжних вчених розглядає організаційно-управлінські трансформації як суттєвий важіль адаптації підприємства. Це дозволяє виявити й обґрунтувати критерії успішності проведення організаційних трансформацій, конкретну послідовність етапів їх здійснення.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що методичні положення, викладені в статті, дозволяють визначити можливі напрями і види структурних перетворень; обрати керовані фактори, які впливають на величину ринкової вартості підприємства за видами перетворень в організаційно-управлінській сфері; представити структурну модель планування і здійснення реструктуризації підприємства, яка узгоджена з ідеєю процесу структурних змін підприємства щодо пристосування до зовнішнього середовища та застосування новітніх концепцій управління; подати структурну схему оцінювання ефективності реструктуризації, спрямованої на розвиток підприємства.

---

Запропоновано визначення змісту категорії «реструктуризація підприємства» в контексті організаційної трансформації; побудовано схему процесу реалізації відповідних організаційних та управлінських перетворень, який передбачає використання нових інструментів та методів організації діяльності та системи управління підприємством з метою забезпечення оптимізації господарської діяльності.

У подальших дослідженнях проблеми трансформаційних процесів в організаційно-управлінській сфері діяльності промислових підприємств вивчення потребує інструментарій забезпечення та обґрунтування пріоритетних напрямів трансформаційних перетворень, побудова моделей розвитку промислового підприємства на основі їх забезпечення.

### **Список літератури**

1. Lewin, K. Field theory in social sciences / K. Lewin – New York : Harper & Row. – 1951. – 608 p.
2. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. – Спб.: Питер, 2001. – 688 с.
3. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М.: Мир, 1989. – 387 с.
4. Друкер, П. Менеджмент: задачи, обязанности, практика / П. Друкер. [пер. с англ.] – М.: Изд. дом «Вильямс», 2008. – 992 с.
5. Kanter, R. M. The Challenge of Organizational Change / R. M. Kanter , В. А. Stein , Т. D. Jick – New York et al, 1992. – 385 p.
6. Андрушків, Б. Управління процесами реструктуризації промислових підприємств в умовах економічних реформ / Б. Андрушків, Н. Кирич, О. Погайдак // Вісник економічної науки України. – 2012. – № 1. – С. 3-5.
7. Гриньова, В. М. Процес підготовки реструктуризації підприємств машинобудування: організація управління : монографія / В. М. Гриньова, М. В. Новікова. – Харків: ХНЕУ, 2010. – 240 с.
8. Дубницький, В. І . Передумови трансформаційних процесів у регіонах України / І. В. Дубницький, С. О. Федулова // Регіональна економіка. – 2016. – №2. – С. 34-43.
9. Кузьмін, О. Є. Діагностика потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 155-166. – Режим доступу: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2011/1/155-166>.
10. Мазур, І. І. Реструктуризація підприємств и компаний: справочное пособие / І. І. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.
11. Отенко, І. П. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия: монография / І. П. Отенко, Н. А. Москаленко. – Харьков: ХНЭУ, 2005. – 216 с.
12. Шинкарук, Л. В. Взаємозв'язок структурних трансформацій та економічного зростання України [Електронний ресурс] / Л. В. Шинкарук // International Scientific Journal. – 2015. – № 9. – С. 180-185. – Режим доступу: <http://www.internauka.com/issues/2015/9/556>.
13. Шматько, Н. М. Організація планування структурних змін у процесі розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс] / Н. М. Шматько // Управління розвитком. – 2016. – № 4 (186). – С. 138-143. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2016\\_4\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2016_4_22).
14. Бодди, Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон; пер. с англ. под ред. Ю. Конкурентского. – Спб.: Питер, 1996. – 816 с.
15. Василенко, А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография / А. В. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2005. – 648 с.
16. Ткаченко, В. А. Основы конкурентных преимуществ и инновационного развития / В. А. Ткаченко; под общ. и науч. ред. В.А. Ткаченко – Днепропетровск : ДУЭП: Монолит, 2008. – 476 с.
17. Колосов, А. Н. Адаптивная организация деятельности предприятия: монография / А. Н. Колосов. – Луганск : ВГУ им. В. Даля, 2008. – 440 с.
18. Статистичний збірник «Україна у цифрах. 2016 рік». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ1\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm).
19. Метеленко, Н. Г. Внутрішній господарський механізм ефективного функціонування промислових підприємств : теорія, практика, перспективи: монографія / Н. Г. Метеленко – Запоріжжя : КПУ, 2010. – 480 с.
20. Яцкевич, В. Проблема «меж зростання» і системна оптимізація / В. Яцкевич // Економіка України. – 2006. – № 3. – С. 5-11.
21. Вікнянська, О. М. Поняття реструктуризації промислових підприємств [Електронний ресурс] / О. М. Вікнянська, Н. О. Роскнут. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/4\\_SND\\_2013/Economics/10\\_128664.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SND_2013/Economics/10_128664.doc.htm).
22. Гордієнко, Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінський інструментарій: монографія / Л. Ю. Гордієнко. – Харків: ХНЕУ, 2011. – 440 с.
23. Ченаш, В. С. Управління реструктуризацією промислових підприємств за умов інтеграційних процесів в економіці: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04

- 
- «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В. С. Ченаш. – Хмельницький, 2014. – 21 с.
24. Довбня, С. Б. Определение этапов реструктуризации промышленных предприятий в условиях трансформационной экономики / С. Б. Довбня // Бизнес Информ. – 2010. – № 12. – С. 46-49.
25. Омельченко, О. С. Організаційно-економічне забезпечення реструктуризації підприємств машинобудування при загрозі банкрутства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. С. Омельченко. – Київ, 2015. – 21 с.
26. Бондар, Т. В. Інтерпретація поняття «реструктуризація» промислових підприємств з позицій загальносистемного підходу / Т. В. Бондар // Вісник СумДУ. Серія: Економіка. – 2011. – № 2. – С. 80-86.
27. Стеченко, Д. Сценарний підхід до реструктуризації підприємств на основі комплексу економіко-математичних моделей [Електронний ресурс] / Д. Стеченко, О. Омельченко // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 2 (9). – С. 195-215. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13sdmemm.pdf>.
28. Леміш, К. М. Основи формування механізму реструктуризації промислових підприємств / К. М. Леміш // Економіка і регіон. – 2010. – № 25 (спец. вип. 2). – С. 111-115.

## References

1. Lewin, K. (1951). *Field theory in social sciences*. New York: Harper & Row.
2. Myntsberh, H., Kuynn, Dzh, B., Hoshal, S. (2001). *Stratehichesky protsess*. Spb.: Pyter.
3. Akoff, R. (1989). *Planyrovanye budushcheho korporatsyy*. Moscow: Myr.
4. Druker, P. (2008). *Menedzhment: zadachy, obyazannosty, praktyka*. Moscow: Vyl'yams.
5. Kanter, R. M., Stein B. A., Jick, T. D. (1992). *The Challenge of Organizational Change*. New York.
6. Andrushkiv, B., Kyrych, N., Pohaydak, O. (2012). Upravlinnya protsesamy restrukturyzatsiyi promyslovykh pidpryyemstv v umovakh ekonomichnykh reform. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy*, 1, 3-5.
7. Hryn'ova, V. M. & Novikova, M. V. (2010). *Protses pidhotovky restrukturyzatsiyi pidpryyemstv mashynobuduvannya: orhanizatsiya upravlinnya*. Kharkiv: KhNEU.
8. Dubnyts'ky, V. I. & Fedulova, S. O. (2016). Peredumovy transformatsiynykh protsesiv u rehionakh Ukrainy. *Rehional'na ekonomika*, 2, 34-43.
9. Kuz'min, O. Ye., Mel'nyk, O. H. (2011). Diahnostyka potentsialu pidpryyemstva. *Marketynh i menedzhment innovatsiy*, 1, 155-166. Retrieved from: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2011/1/155-166>.
10. Mazur, Y. Y. & Shapyro, V. D. (2000). *Restrukturyzatsiya predpriyatij i kompanij*. Moscow: Vysshaya shkola.
11. Otenko, Y. P. & Moskalenko, N. A. (2005). *Orhanizatsionno-ekonomicheskij mekhanizm restrukturyzatsii predpriyatiya*. Khar'kov: KhNEU.
12. Shynkaruk, L. V. (2015). Vzayemozv'yazok strukturnykh transformatsiy ta ekonomichnoho zrostantnya Ukrainy. *International Scientific Journal*, 9, 180-185. Retrieved from: <http://www.internauka.com/issues/2015/9/556>.
13. Shmat'ko, N. M. (2016). Orhanizatsiya planuvannya strukturnykh zmin u protsesi rozvytku promyslovoho pidpryyemstva. *Upravlinnya rozvytkom*, 4 (186), 138-143. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2016\\_4\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2016_4_22).
14. Boddy, D. & Peyton, R. (1996). *Osnovy menedzhmenta*. Spb.: Piter.
15. Vasylenko, A. V. (2005). *Menedzhment ustoychivoho razvitiya predpriyatij*. Kyiv: TsUL.
16. Tkachenko, V. A. (2008). *Osnovy konkurentnykh preimushchestv i innovatsionnoho razvitiya*. Dnepropetrovsk : DUЭP: Monolyt.
17. Kolosov, A. N. (2008). *Adaptivnaya orhanizatsiya deyatel'nosti predpriyatiya*. Luhansk: VNU im. V. Dalya.
18. Statystychnyy zbirnyk «Ukrayina u tsyfrakh. 2016 rik». (2016). Retrieved from: [www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ1\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm).
19. Metelenko, N. H. (2010). *Vnutrishniy hospodars'ky mekhanizm efektyvnoho funktsionuvannya promyslovykh pidpryyemstv: teoriya, praktyka, perspektyvy*. Zaporizhzhya: KPU.
20. Yatskevych, V. (2006). Problema «mez zrostantnya» i systemna optymizatsiya. *Ekonomika Ukrainy*, 3, 5-11.
21. Viknyans'ka, O. M. & Roskrut, N. O. (2013). *Ponyattya restrukturyzatsiyi promyslovykh pidpryyemstv*. Retrieved from: [http://www.rusnauka.com/4\\_SND\\_2013/Economics/10\\_128664.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SND_2013/Economics/10_128664.doc.htm)
22. Hordiyenko, L. Yu. (2011). *Upravlinnya orhanizatsiyynykh transformatsiyamy: teoretyko-metodolohichni zasady ta upravlins'ky instrumentariy*. Kharkiv: KhNEU.
23. Chenash, V. S. (2014). *Upravlinnya restrukturyzatsiyeyu promyslovykh pidpryyemstv za umov intehratsiynykh protsesiv v ekonomitsi: avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy (za vydamy ekonomichnoyi diyal'nosti)»*. Khmel'nyts'kyi.
24. Dovbnya, S. B. (2010). Opredelenie etapov restrukturyzatsii promyshlennykh predpriyatij v usloviakh transformatsionnoy ekonomiki. *Byznes Inform*, 12, 46-49.

- 
25. Omel'chenko, O. S. (2015). *Orhanizatsiyno-ekonomichne zabezpechennya restrukturyzatsiyi pidpryyemstv mashynobuduvannya pry zahrozi bankrutstva*. Kyiv.
  26. Bondar, T. V. (2011). Interpretatsiya ponyattya «restrukturyzatsiya» promyslovykh pidpryyemstv z pozytsiy zahal'nosystemnoho pidkhodu. *Visnyk SumDU*, 2, 80-86.
  27. Stechenko, D. & Omel'chenko, O. (2013). Stsenarnyy pidkhid do restrukturyzatsiyi pidpryyemstv na osnovi kompleksu ekonomiko-matematychnykh modeley. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava*, 2(9), 195-215. Retrieved from: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13sdmemm.pdf>.
  28. Lemish, K. M. (2010). Osnovy formuvannya mekhanizmu restrukturyzatsiyi promyslovykh pidpryyemstv. *Ekonomika i rehion*, 25(2), 111-115.

**Стаття надійшла до редакції 05.06.2018 р.**