

9. Казачков І.О. Сутнісний підхід до оцінки ефективності реалізації маркетингових стратегій / І.О. Казачков // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – Харків : НТУ «ХПІ». – 2010. – № 58. – С. 36-42.
10. Зубкова, О.В. Системное управление промышленным предприятием: монография / О.В. Зубкова. – Челябинск: Изд-во Типография «Сити Принт», 2009. – 494 с.
11. Kiron D. Sustainability next frontier 2013: [Електронний ресурс] / D. Kiron, N. Kruschwitz, H. Rubel, M. Reeves, S.-K. Fuisz-Kehrbach Режим доступу: <http://sloanreview.mit.edu/projects/sustainabilitys-next-frontier/>
12. Димов С.Х. Стратегическая эффективность бизнеса как важный элемент его инновационного развития / С.Х. Димов, В.В. Смирнов // Бизнес посоки. – 2011. - №2. – С. 57 – 71.
13. Тюкавкин Н.М. Стратегическая эффективность деятельности компании / Н.М. Тюкавкин // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – № 5. – С. 1-4.
14. Фомченкова Л.В. Формирование динамических нормативов эффективности стратегии развития предприятия на основе сбалансированной системы показателей / Л.В. Фомченкова // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2010. – №25. – С. 227 – 231.

Стаття надійшла: 21.10.2014 р.  
Рецензент: д.е.н., проф. Міщенко В.А.



УДК 658.5  
JEL M410

### ФУНКЦІОНАЛЬНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ В ЗАГАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Кирчата І.М., к.е.н., доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

**Анотація.** В статті розглянуто питання пов'язані з реструктуризацією підприємств, досліджено сутність та визначено місце реструктуризації як інструмента загального процесу реформування підприємства. Предметом дослідження виступає система управління процесом реструктуризації підприємства, орієнтована на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Мета роботи обумовила необхідність визначення місця процесу реструктуризації підприємства в ході його реформування.

Для вирішення поставлених завдань були використані загальнонаукові та прикладні методи дослідження, а саме: теоретичного узагальнення і систематизації (при дослідженні літературних джерел, понятійного апарату).

На основі комплексного дослідження в роботі визначено особливості проведення трансформаційних змін і проблеми адаптації вітчизняних підприємств до ринкових умов господарювання, виявлені специфіка, особливості і характерні риси їх діяльності в ході процесу реструктуризації.

Результати досліджень з проблем реструктуризації показують, що її дуже часто ототожнюють з процесами реформування і реорганізаційних змін, оскільки відсутній єдиний підхід до змісту і сутності в термінологічному апараті.

Сутність реструктуризації зводиться до того, щоб правильно виділити і розвинути конкурентну перевагу підприємства, при цьому визначитись з першочерговістю в виборі об'єкту функціональної реструктуризації.

**Ключові слова:** реструктуризація, управління реструктуризацією, комплексний підхід, функціональна реструктуризація

**Постановка проблеми.** В умовах жорсткої конкуренції підприємство має чітко визначати свої стратегічні орієнтири та прогнозувати рівень впливу факторів зовнішнього середовища, які обумовлюють необхідність використання нових методів і підходів до системи управління підприємства. В ринкових умовах господарювання система управління підприємством потребує використання таких методів і інструментів, які б дозволили не тільки своєчасно визначати проблеми, але й сприяли завчасній підготовці до змін у зовнішньому оточенні. Саме тому рішення задачі з адаптації до цих змін багато в чому й обумовлює необхідність проведення процесу реструктуризації підприємств в кожній галузі національної економіки. Про це свідчить й тривалий період здійснення економічних реформ, який не здійснив істотного впливу на ефективність функціонування і розвитку вітчизняних підприємств.

За таких умов одним з сучасних підходів і ринкових методів підвищення ефективності діяльності підприємства на засадах структурно-функціональних перетворень є саме реструктуризація як інструмент загального процесу реформування підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Узагальнюючи результати досліджень з проблем реструктуризації, можна відмітити, що її дуже часто ототожнюють з процесами реформування і реорганізаційних змін, оскільки відсутній єдиний підхід до змісту і сутності в термінологічному апараті.

Саме тому, сьогодні необхідно розділити всі ці поняття й структурувати їх в єдиній системі, оскільки вони характеризують весь процес змін і переходу на новий рівень розвитку підприємств.

У прикладі з англійського «реструктуризація» (restructuring) - це перебудова структури чого-небудь. Реструктуризація необхідна в ситуаціях коли:

- підприємство знаходиться в стані глибокої кризи (антикризова реструктуризація);
- поточний стан підприємства можна визнати як задовільний, проте прогнози його діяльності не є оптимістичними (функціональна реструктуризація);
- до реструктуризації можуть удатися успішні підприємства з метою створення унікальних конкурентних переваг (стратегічна реструктуризація) (табл.1) [1].

**Таблиця 1 – Види реструктуризації підприємства**

<i>Реструктуризація як антикризовий захід</i>	
Безсмертний С.П.	Реструктуризація підприємства – комплекс заходів, спрямованих НП створення умов для фінансового оздоровлення.
Грабовський Б.С.	Реструктуризація – робота з оздоровлення проблемних компаній з метою підвищення їх вартості в інтересах зацікавлених сторін
Щеголев І.М.	Реструктуризація є тим фундаментом, на якому проводиться весь комплекс робіт з фінансового оздоровлення.
<i>Функціональна реструктуризація</i>	
Бажуткіна Л.П.	Реструктуризація – це структурні перетворення всередині організації, що залежать від вибору об'єкта реструктурування і спрямовані на досягнення оптимального балансу між ефективністю діяльності підприємства і стабільністю його положення
Горбачов В.Л. Макаров В.В.	Реструктуризація – це структурні зміни в фінансовій та виробничій діяльності підприємства, спрямовані на зниження видатків, підвищення прибутковості та раціональне використання ресурсів
Шопенко В.Д.	Реструктуризація – це перетворення маркетингової, виробничої, організаційної, фінансової структури фірми у відповідності до умов світового ринку.
<i>Стратегічна реструктуризація</i>	
Грушенко В.І.	Реструктуризація – процес, пов'язаний зі змінами стратегічних концепцій та принципово важливих стратегічних факторів діяльності
Кадиров М.С.	Реструктуризація неефективного бізнесу – системні дії, що базуються на стратегічному плані розвитку (в рамках корпоративної стратегії), на формування конкурентних переваг
Карлик А.М., Гришпун Е.Г.	Реструктуризація є складовою частиною стратегії, що є одним з інструментів досягнення довгострокових цілей підприємства
Львов Д.С., Гранберг А.Г.	Під реструктуризацією мається на увазі процес, пов'язаний з об'єктивною оцінкою виниклих проблем, які роблять неможливим подальше ефективне функціонування підприємства

Оскільки діяльність будь-якого підприємства орієнтована на досягнення оптимального співвідношення між прибутковістю і стабільністю, головною метою реструктуризації є забезпечення необхідних умов для досягнення такого балансу. Далі ж повинні бути задіяні механізми використання переваг, що є у підприємства, задіяні фінансові ресурси на основі підвищення інвестиційної привабливості і сформована ефективна система управління.

В зв'язку з цим, реструктуризація пов'язана з рішенням ряду задач системного управління, обумовленого наступними чинниками:

- незатребуваністю на ринку виробленої продукції і послуг унаслідок їх низької якості;
- сильною конкуренцією з боку висококонкурентних підприємств;
- нераціональною структурою витрат, пов'язаних з обслуговуванням фізично і морально застарілих виробничих фондів, об'єктів соціальної сфери, браком оборотних коштів.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Питання про реструктуризацію постає перед керівником кожного разу, коли на підприємство чекає зниження конкурентної переваги, яке обумовлено зміною економічного оточення, технологічним розвитком і загостренням конкуренції на цьому фоні.

Якщо розглядати підприємство як складну систему, схильну до впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, то ототожнення реструктуризації і реформування, ймовірно, відбувається тому, що мета у них спільна – приведення підприємства у відповідність до змін зовнішнього конкурентного середовища.

Слід відзначити, що єдиного підходу до вирішення проблем реструктуризації підприємств не існує, а сам її процес представляє комплекс структурних перетворень та новацій.

В свою чергу, реструктуризація, будучи складовою реформування підприємства, представляє лише один з інструментів досягнення його довгострокових стратегічних цілей, а тому потребує постійної уваги з боку керівництва підприємства.

**Формулювання цілей статті.** Питання реструктуризації підприємства активно досліджують зарубіжні і вітчизняні науковці, а в країнах з розвинутою економікою поняття «реструктуризація» давно перетворилося на норму життєдіяльності і означає постійний, природний, і, по суті, перманентний процес перебудови підприємства, його перепроєктування з метою адаптації до динамічного ринкового середовища.

На жаль, переважна більшість публікацій відрізняється відсутністю чіткої методології, системності, цілісності і несуперечності, що істотно знижує їх практичну цінність. В свою чергу, залишається невирішеним ряд теоретичних і практичних проблем реструктуризації підприємства як інструменту реформування системи управління підприємством. Недостатньо уваги приділено комплексним дослідженням та оцінці процесів реструктуризації, не визначено методологію формування інструментарію управління з урахуванням реальних умов діяльності, що й обумовлює необхідність вирішення зазначених проблем, визначає мету і напрями дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** Реструктуризація є високоефективним ринковим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства оскільки дозволяє правильно виділити і розвинути конкурентну перевагу. Основними ідеями реструктуризації є адаптація підприємства до стану зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюється, а також ідея комплексного підходу до рішення управлінських задач і підприємства в цілому, в умовах, що склалися, часто кризових [2].

З позицій системного підходу:

„реструктуризація – це процес впровадження структурних змін в діяльність підприємства з метою збереження та підвищення прибутковості під впливом мінливих зовнішніх економічних умов“ [3];

„реструктуризація – комплекс заходів спрямованих на підвищення вартості бізнесу діючого підприємства“ [4];

„реструктуризація - комплексна оптимізація системи функціонування підприємства відповідно до вимог зовнішнього оточення і виробленої стратегії його розвитку, сприяючи принциповому поліпшенню управління, підвищенню ефективності і конкурентоспроможності виробництва і продукції, що випускається, на базі сучасних підходів до управління, у тому числі методології управління якістю, реінжиніринга бізнес-процесів, інформаційних технологій і систем та ін“ [5].

Оскільки єдиного підходу до категорії „реструктуризація“ не існує, то доцільно провести систематизацію наукових підходів до визначення її сутності та змісту (табл.2).

Більшою мірою поняття «реформування підприємств» стало всеохопним, охоплюючим численні напрями господарської діяльності та її структурних перетворень, а саме: реструктуризацію і реорганізацію.

Реформування підприємств - це комплексний і системний процес змін, результатом якого є створення внутрішніх умов для ефективного управління ресурсами і на цій основі створення умов для підвищення конкурентоспроможності підприємства в перспективі.

У свою чергу, реструктуризацію слід розглядати як основний етап реформування підприємства для подальшого здійснення заходів по інвестиційному розвитку виробництва і формуванню оптимальної структури власників [6].

Слід також розрізняти і поняття «реорганізація підприємства» і «реструктуризація підприємства».

Реорганізація підприємства означає припинення його діяльності з переходом його майнових прав і обов'язків до інших юридичних осіб або його структурне перетворення. Метою реорганізації є отримання емерджентного ефекту від зміни структури капіталу, усунення дублювання функцій, зниження витрат при збільшенні об'єму виробництва та ін. Отже, по-

няття процедури реорганізацій набагато вужче, ніж реструктуризаційні перетворення [7], оскільки не дозволяє розкрити сутність реструктуризації як комплексного явища.

**Таблиця 2 – Основні підходи до визначення сутності та співвідношення категорій „реструктуризація”, „реформування”, „реорганізація” [1]**

Автор	Поняття
<i>Співвідношення понять „реструктуризація і реформування”</i>	
Бондар Н.П., Васюхін О.В., Голубєв А.А.	Реструктуризація – це структурне реформування
Серкіна Н.А.	Реструктуризація – один з методів реформування шляхом проведення перетворень в організаційній, фінансово-економічній, виробничо-технічній та соціальних підсистемах з метою адаптації до швидко змінюваних умов зовнішнього середовища
Бузановский С.С., Горелов Н.А., Титков А.С.	Реструктуризація – це структурна перебудова з метою забезпечення ефективного розподілу та використання ресурсів
<i>Співвідношення категорій „реструктуризація і реорганізація”</i>	
Ільдеменов С.В., Леонтьев С.В.	Реструктуризація це структурна реорганізація підприємства, а також комплекс робіт з активізації внутрішнього потенціалу
Жигунова О.А., Чернявський Ю.М.	Реструктуризація – це структурна реорганізація підприємства, що супроводжується в ряді випадків інституціональними змінами.
Тренев В.Н., Іріков В.А.	Реструктуризація – це реорганізація і комплексна зміна структури підприємства та системи управління
Євсєєв А.І.	Реструктуризація – це будь-які зміни в виробництві, структурі капіталу або власності, що не є частиною ділового повсякденного циклу компанії
Крижановській В.Г., Перелигіна А.В.	Реструктуризація – це структурна перебудова з метою забезпечення та використання всіх ресурсів підприємства, що полягає в створенні комплексу бізнес-одиниць на основі розділу, поєднання, ліквідації діючих в організації нових структурних підрозділів.

Виходити з того, що реструктуризація – це зміна структури системи, то залежно від типу структурного елементу системи виникають і задачі проведення відповідних до них змін. Якщо під структурою розуміється організаційна структура, то реструктуризація – це зміна організаційної структури. Якщо розглядається структура бізнес-процесів, то реструктуризація-це зміна бізнес-процесів.

Структурним змінам в даному випадку піддається яка-небудь функція або сукупність функцій підприємства залежно від вибору об'єкту реструктуризації, тобто має місце бути функціональна реструктуризація.

Саме функціональна реструктуризація є структурними змінами, яким піддаються, яка не будь функція або сукупність функцій організації залежно від вибору об'єкту реструктуризації: виробництво, збут маркетинг, фінанси, кадри. Характерною рисою функціональної реструктуризації є те, що вона зачіпає один або декілька елементів бізнес-системи [8].

Оскільки функціональна реструктуризація – це здійснення певних структурних перетворень усередині підприємства, залежних від вибору об'єкту реструктурування, то її використання можливе за умови дотримання таких загальносистемних принципів як комплексність і системність.

Таким чином суть реструктуризації зводиться до того, щоб правильно виділити і розвинути конкурентну перевагу підприємства, при цьому визначитись з першочерговістю в виборі об'єкту функціональної реструктуризації.

Головною метою реструктуризації в цьому випадку стає пошук джерел розвитку підприємства на основі розвитку його конкурентного потенціалу.

За таких умов і в широкому розумінні реструктуризація: передбачає комплексність перетворень і змін, а не зміни тільки в одній функціональній сфері (маркетинг, фінанси, виробництво); є постійним інструментом управління, а не реалізацію разового заходу; в змозі поєднувати майнові перетворення як елемент змін та підлягає модифікації і коригуванню в ході реалізації.

**Висновки.** В якості висновку хотілось би відмітити, що перед українськими підприємствами стоїть задача перетворити, а то й, по суті, створити абсолютно нові управлінські структури, впровадити дієві системи і методи управління, бо навіть послідовність етапів реструктуризації, не кажучи вже про вибір інструментарію, залежить від конкурентного стану підприємства, поведінки конкурентів, характеристики вироблених товарів і послуг та багатьох інших факторів.

Оскільки для більшості підприємств до цих пір залишається відкритим питання, яким же чином проводити реструктуризацію, адже єдиного підходу до реалізації процесу реструктуризації не існує, то, незалежно від того, в рамках якого підходу здійснюється реструктуризація підприємства, необхідно правильно визначити на яких саме принципах бути здійснюватися перетворення та

#### **Перелік посилань.**

1. Бикеева М.В. Систематизация научных взглядов на реструктуризацию предприятия / М.В. Бикеева // Проблемы современной экономики . – 2011. - №2. – С.139-142.
2. Иваница О.Б. Реструктуризация управления как один из путей выхода из кризиса / О.Б.Иваница // Региональные перспективы. – 2001. – № 6. – С. 80-82.
3. Безделов С.А. Управление процессами реструктуризации и реинжиниринга предприятий в переходной экономике : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 : Москва, 2000. - 161 с.
4. Грязнова А.Г. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / под ред. А.Г. Грязнова, А.М. Федотова, М.А. Эскиндаров, Т.В. Ташихина, Е.Н. Иванова, О.Н. Щербакова. – М. : Интерреклама, 2003. – 544 с.
5. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний / [И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. ; под ред. И.И. Мазура. — М. : Высшая школа, 2000. — 587 с.
6. Рудык Н.Б. Методы защиты от враждебного поглощения / Н.Б.Рудык – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 384 с.
7. Кузьмина М.И. Концептуальные основы реструктуризации бизнеса / Кузьмина М.И., Мерзликина Г.С.// Креативная экономика. — 2008. — № 9 (21). — с. 22-30. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/2455/>.
8. Жучкова Ю.А. Современные подходы к реструктуризации российских предприятий / Ю.А. Жучкова // «Российское предпринимательство». - 2006. - № 9 (81). - С. 68-72.

Стаття надійшла: 27.10.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.



УДК 658.018 (045)

JEL M 100

### **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Буднік М. М., к.е.н., доцент

Тур О.Ю.

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

**Анотація.** Розглянуто основні підходи до визначення понять «стратегічні зміни» і «управління стратегічними змінами», наданих як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Проведено дослідження щодо визначення місця стратегічних змін в системі стратегічного управління. Проаналізовано основні підходи по розробці алгоритму управління стратегічними змінами на підприємстві. Розглянуто вплив змін на стратегію що розробляється підприємством. Визначено місце і роль змін в результаті реалізації стратегії підприємства, їх силу впливу на стратегію. В ході проведеного аналізу було виділено п'ять типів стратегічних змін, які можуть бути реалізовані на підприємстві у відповідності з обраною стратегією. Відповідно до кожного типу змін виділено ряд переваг і недоліків. Окремо проаналізовано і виділено аспекти, на які потрібно звертати увагу при розробці алгоритму управління стратегічними змінами. Запропоновано підхід щодо формування алгоритму управління стратегічними змінами. Результати проведеного дослідження показали, що його доцільно поділити на декілька етапів: підготовчий, основний і заключний. Відповідно до змісту підготовчого етапу доцільно зазначити, що тут відбувається саме розробка стратегії діяльності підприємства. Стосовно основного етапу, доцільно виконати ряд робіт по розробці програми стратегічних змін. Заключний етап направлений на оцінку ефективності проведення стратегічних змін на підприємстві. Предметом дослідження виступили теоретичні підходи до процесу управління стратегічними змінами на підприємстві. Метою даної статті є визначення ролі, місця та сили впливу змін на розроблену стратегію підприємства. Дослідження проводилося шляхом аналізу наукових робіт зарубіжних і вітчизняних науковців по