

УДК 339.137.2

Побудова механізму реструктуризації підприємства: зміст та основні елементи

Кирчата І.М.

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і підприємництва
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

Шершенюк О.М.

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і підприємництва
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

Земська О.

студентка факультету управління та бізнесу
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

У статті розглянуто процес побудови механізму реструктуризації як комплексний процес перетворення та інструмент адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Визначено, що процес реструктуризації має забезпечуватися ефективною структурою та системою управління. Впровадження механізму реструктуризації підприємства передбачає розроблення та дотримання комплексу заходів на основі аналізу його поточного стану та наявного рівня ресурсних можливостей.

Ключові слова: реструктуризація, механізм реструктуризації, принципи реструктуризації, конкурентоспроможність підприємства, конкурентний потенціал.

Кирчатая И.Н., Шершенюк Е.Н., Земская Е. ПОСТРОЕНИЕ МЕХАНИЗМА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ: СОДЕРЖАНИЕ И ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

В статье рассмотрен процесс построения механизма реструктуризации как комплексный процесс внедрения и инструмент адаптации предприятия к изменениям во внешней среде. Определено, что процесс реструктуризации должен обеспечиваться эффективной структурой и системой управления. Реализация механизма реструктуризации предприятия предусматривает разработку и соблюдение комплекса мероприятий на основе анализа его текущего состояния и имеющегося уровня ресурсных возможностей.

Ключевые слова: реструктуризация, механизм реструктуризации, принципы реструктуризации, конкурентоспособность предприятия, конкурентный потенциал

Kirchata I.M., Shershenyuk O.M., Zemaska O. THE ENTERPRISE RESTRUCTURING MECHANISM BUILDING: CONTENT AND MAIN ELEMENTS

The article considers the process of the restructuring mechanism constructing as a complex implementation process and an instrument for adapting the enterprise to the external environment changes. It was determined that the process of restructuring should ensure an effective structure and management system as well as a satisfactory level of enterprise competitiveness as a whole. The implementation of the enterprise restructuring mechanism foresees the development and implementation of a set of measures basing on an analysis of its current status and the available level of resource capabilities.

Keywords: restructuring, restructuring mechanism, restructuring principles, enterprise competitiveness, competitive potential.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний етап розвитку конкурентного ринку, в якому функціонують вітчизняні підприємства, характеризується високим динамізмом змін в економічній ситуації, що вимагає швидкого реагування, мобілізації зусиль та самоорганізації для забезпечення підвищення ефективності їх діяльності. Саме швидкоплинність і зміни у зовнішньому оточенні зумовлюють потребу використання нових методів та підходів до системного управління, і підприємство, своєю чергою,

має миттєво визначати свої довгострокові орієнтири адаптуючись до цих змін. Зазначені умови зобов'язують керівників підприємств упроваджувати принципово нові механізми господарювання, що забезпечували б готовність до змін та сприяли своєчасному адаптуванню до швидкоплинних реалій сьогодення.

Саме тому керівники підприємств мають постійно проводити системні перетворення для вчасного пристосування до нових умов ведення бізнесу, а реструктуризація у цьому разі є саме інструментом попередження та

уникнення багатьох проблем: скорочення обсягів виробництва, падіння рівня прибутку та незадовільний рівень рентабельності, зростання витрат і застарілі технології та ін.

У реструктуризації мають бути зацікавлені ті підприємства, які не встигають адаптуватися до ринкових умов та ті, що поступово переходять і знаходяться в тяжкому фінансово-економічному стані.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До основних недоліків системи управління, що склалася на багатьох вітчизняних підприємствах, можна віднести: відсутність довгострокової стратегії управління та орієнтації на перспективу, сконцентрованість на короткострокових результатах діяльності, хаотичність змін внутрішньої організаційної структури, необґрунтована багаторівність системи управління та нечіткі діапазони відповідальності, слабка інформаційна підтримка та нерозвинений аналітичний складник та управління змінами в планових підрозділах.

Проте саме незадовільний рівень конкурентоспроможності, як наслідок, виступає головною передумовою розуміння то, що потреба в реструктуризації існує, а правильне її визначення виходить на перший план. І, як наслідок, виникає потреба в трансформаційних перетвореннях бізнес-системи, яка б стала адаптивною до нових глобальних умов та мала б конкурентні переваги в гнучкості та мобільності прийняти управлінських рішень.

Усе частіше існування підприємства неможливе без перегляду принципів функціонування, тому метою реструктуризації в такому випадку разі стає саме підвищення конкурентоспроможності та реалізація низки проміжних цілей: економічних, фінансових, управлінських, техніко-технологічних для підбору найбільш ефективної моделі використання ресурсних можливостей.

Рішення про проведення реструктуризації частіше за все зумовлене відповідною реакцією на зміни в зовнішньому оточенні та реалізується вона за такими напрямками:

- підприємство прагне підвищити ефективність шляхом удосконалення виробничих процесів, підсилити контроль над використанням ресурсів для усунення малопродуктивних структурних елементів;

- створити стратегічно ефективну організаційну структуру;

- підвищити рівень конкурентоспроможності, орієнтуючись на нове розуміння організації [1].

Визначальна мета реструктуризації – вдосконалення підприємства як цілісного орга-

нізму, що дає змогу підвищити керованість та ефективність роботи, скоротити витрати, наростити обсяги продажів, укріпити конкурентні позиції та залучити інвестора. Одночасно питання побудови ефективного та функціонального механізму реструктуризаційних перетворень, що сприяв би зміцненню/поліпшенню конкурентних позицій підприємства, залишається актуальним.

У новітній довідковій економічній літературі трактування терміну «механізм» двояке: 1) послідовність станів, процесів, що визначають яку-небудь дію, явище; 2) система, устрій, які визначають порядок якого-небудь виду діяльності.

Потенційно реструктуризація може мати очікуваний результат, якщо механізм її реалізації застосований вчасно та передбачає інструменти адекватного реагування на зміни в конкурентному середовищі (табл. 1) [2].

Ґрунтуючись на основних підходах до трактування категорії «механізм реструктуризації», можна узагальнити основні його складові елементи: об'єкт, предмет, цілі, суб'єкти, цілі та задачі, принципи, види, методи, етапи, засоби забезпечення/реалізації.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Обґрунтування і реалізація процесу реструктуризації підприємства, зокрема її стратегічний орієнтир, передбачає розроблення та дотримання оптимального складу відповідних заходів на основі аналізу його поточного стану та наявного рівня конкурентних можливостей. Окрім того, слід пам'ятати що реструктуризація, з одного боку, спрямована на зміни в стратегічному управлінні підприємством у цілому, а з іншого – сам процес реструктуризації вимагає правильного управління ним самим, тобто мати у своїй основі чіткий механізм її проведення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Складність та комплексність, а також неоднозначність процесу реструктуризації часто призводять до неповноти уявлення та недосконалості процесів стратегічного управління, чим й спричиняють недосяжність поставлених цілей. Саме тому, щоб реструктуризація була ефективним інструментом управління, а не одномоментною реалізацією поставленою мети, нагальним завданням має стати вдосконалення системи управління та розроблення дієвого механізму реструктуризації з чітким змістом та взаємоузгодженням його елементів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Потреба в реструктуризації виникає

Таблиця 1

Основні підходи до визначення змісту механізму реструктуризації [2]

Автор	Трактування категорії «механізм реструктуризації»
І.В. Бабій	Модель реструктуризації ... містить у собі відповідний перелік поетапних заходів, необхідних для досягнення цілей реструктуризації
О.А. Гавриш	Система елементів, що взаємодіють між собою та становлять цілісне утворення: принципи
Г.В. Єфімова	Сукупність організаційно та процедурно оформлених засобів і методів, що використовуються в процесі перетворення підприємств та спрямовані на створення умов підвищення його пристосованості до середовища функціонування, генерації нових цільових установок й ефективнішого їх досягнення
В.В. Жданов	Система основних елементів реструктуризації: цілей, об'єктів, суб'єктів, мотивів та стратегій, а також методів, етапів та факторів реструктуризації
Ж.Л. Крисько	Впорядкована сукупність засобів і методів впливу, що визначає необхідність і ефективність здійснення реструктуризації підприємства під впливом зміни факторів зовнішнього середовища
О.С. Омельченко	Система організаційно-функціональних схем, моделей, методів і процедур прийняття рішень і взаємодії із зовнішнім бізнес-середовищем, яка визначає послідовно-ітеративний процес зміни структури підприємства, соціально-економічних відносин

найчастіше на етапі усвідомлення, що криза неминуча і прогнози подальшої діяльності несприйнятливі, а реструктуризація в такому разі має за мету нейтралізувати негативні зміни. Проте реструктуризація може стати в нагоді й для стабільно працюючих підприємств як вірна ознака високої професійності керівництва та здатності заздалегідь реагувати на зміни зовні.

У цьому разі механізм реструктуризації доцільно розглядати як сукупність організаційних, економічних, соціально-психологічних і нормативно-правових компонентів, які забезпечують узгодженість, взаємодію і взаємозв'язок функціонування всіх елементів виробничо-господарської системи в процесі її реструктуризації для досягнення цілей удосконалення підприємства.

Обґрунтування доцільності проведення процесу реструктуризації має включати: перелік критеріїв доцільності проведення реструктуризації на основі аналізу факторів, що й зумовили головну причину реструктуризації; формулювання цілей, задач, напрямів та самого виду процесу реструктуризації; визначення виконавців та відповідальних за проміжні результати; розроблення механізму реалізації реструктуризації згідно з поставленими цілями і завданнями; вибір системи критеріїв, методів аналізу та оцінки результатів проведення реструктуризації та її наслідків.

Потреба в реструктуризаційних змінах виникає і зумовлюється усвідомленням *проблемних ознак*: відсутності чіткої стратегії діяльності та недостатнього володіння рин-

ковою ситуацією; проблем із ліквідністю та недостатнього обсягу оборотного капіталу; низького рівня продуктивності праці та високого рівня виробничих витрат; низького рівня адаптивності до змін зовнішнього середовища та ін.

За таких обставин основною *метою* власників підприємств у процесі реструктуризації виступають: приведення бізнес-системи у відповідність до очікувань, підвищення вартості бізнес-системи [3].

Саме власники підприємств або члени трудового колективу (керівний склад, менеджери різних рівнів, керівники підрозділів), які наділені відповідними повноваженнями і несуть відповідальність за прийняття рішень, виступають *суб'єктами* процесу реструктуризації.

Прийняття рішення про проведення реструктуризації має супроводжуватися чітким формулюванням системи цілей реструктуризаційних змін [2].

Незважаючи на різноманітність підходів до формування системи цілей реструктуризації підприємства, основними з них завжди є: поліпшення фінансової стійкості та показників економічної ефективності, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та інвестиційної привабливості, вдосконалення системи управління, зростання вартості бізнесу та ін.

Якісними характеристиками реструктуризаційних змін виступають принципи, при цьому для ефективного управління процесом реструктуризації необхідно дотримання таких принципів (табл. 2) [4].

Основні принципи проведення реструктуризації підприємства

Назва	Зміст
<i>Принцип обґрунтованості</i>	полягає у потребі прийняття зваженого рішення про актуальність проведення реструктуризації з урахуванням наявних обмежень і можливих сценаріїв розвитку
<i>Принцип запобігання</i>	полягає у передбаченні негативних довгострокових тенденцій та проведенні реструктуризації в умовах фінансової стабільності для зростання ефективності застосування реструктуризації
<i>Принцип своєчасності</i>	пов'язаний із необхідністю дотримання оптимальних термінів початку і завершення процесу реструктуризації з урахуванням етапу циклу розвитку, на якому знаходиться підприємство
<i>Принцип збалансованості</i>	виходить із необхідності визначення оптимального співвідношення між поточним функціонуванням і темпами розвитку під час проведення реструктуризації
<i>Принцип врахування невизначеності</i>	процесів реструктуризації дає змогу адекватно реагувати на непередбачені обставини в умовах високої невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища в довгостроковій перспективі
<i>Принцип зниження опору розвитку</i>	полягає у необхідності зниження опору зовнішнього і внутрішнього середовища до прийнятного рівня
<i>Принцип підготовленості</i>	полягає у необхідності ретельної підготовки до процесу реструктуризації, що дає змогу максимально знизити рівень ентропії в процесі перетворень

Підприємство, виступаючи об'єктом реструктуризації на мікрорівні та являючи собою складно структуровану систему, ініціює вирішення завдання щодо проведення відповідних змін окремого її структурного елемента або функціональної підсистеми (предмета реструктуризації).

Якщо під структурним елементом розуміється організаційна структура, то реструктуризація – це зміна організаційної структури. Якщо розглядається структурний елемент – бізнес-процес, то реструктуризація – це зміна бізнес-процесів.

Структурним змінам у цьому разі піддається яка-небудь функція або сукупність функцій підприємства залежно від вибору предмета реструктуризації, тобто має місце бути функціональна реструктуризація.

Саме функціональна реструктуризація забезпечує структурні зміни, яким піддаються яка-небудь функція або сукупність функцій організації: виробництво, збут маркетинг, фінанси, кадри. Характерною рисою функціональної реструктуризації є те, що вона зачіпає один або декілька елементів бізнес-системи [5].

Таким чином, суть реструктуризації зводиться до того, щоб правильно виділити і розвинути конкурентну перевагу підприємства, при цьому визначитися з першочерговістю у виборі та постановці завдань реструктуризації.

Методологія реструктуризації підприємства має вирішувати такі завдання [6]:

- забезпечити стратегічне планування видів діяльності, котре має визначити перспективні напрями реструктуризації підприємств;

- здійснити процесний підхід до управління підприємством, що дасть змогу сконцентрувати ресурси на реструктуризації та більш ефективно їх використовувати в подальшому;

- реалізувати управління знаннями на всіх етапах реструктуризації, забезпечуючи вибір адекватних проектних рішень, ґрунтуючись на особливостях потенціалу підприємства.

Вирішення поставлених завдань має забезпечити інтенсифікацію процесів виробничої діяльності, підвищити рівень конкурентоспроможності та ринкової вартості, поліпшити інвестиційної привабливості та збільшити рівень прибутковості підприємства в цілому.

Що стосується *видів* проведення реструктуризації, то і вітчизняна, і зарубіжна наука налічує різноманітні її класифікаційні ознаки та характеристики.

Узагальнена класифікаційна схема видів реструктуризації висвітлена в праці та виділяє такі види реструктуризації: організаційну, фінансову, виробничу, управлінську, майнову [7].

Організаційна, або організаційно-правова, реструктуризація передбачає зміни організаційної структури і правового статусу підприємств. Досвід роботи вітчизняних підпри-

емств показує, що вони позбавлені внутрішніх стимулів до ефективної роботи, менш адаптовані до змін зовнішнього середовища, погано керовані. Основні труднощі на шляху організаційно-правової реструктуризації, що передбачає перехід структурних підрозділів на повний комерційний розрахунок, зводяться до: втрати контролю над самостійними структурними підрозділами; ризику банкрутства; протидії з боку інших підрозділів; можливості корупції; психологічної неготовності керівників до роботи в нових умовах.

Фінансова реструктуризація необхідна, якщо фінансове забезпечення, фінансове регулювання і фінансове стимулювання не виконують своїх функцій, що негативно позначається на фінансовому положенні підприємства і свідчить про низьку ефективність управління фінансами. Фінансова реструктуризація означає істотну зміну в структурі активів або капіталу компанії. Цей процес має призводити до збільшення ринкової вартості підприємства. До завдань фінансової реструктуризації можна віднести: зростання ефективності виробництва; проведення перерозподілу активів для зміни номенклатури продукції, що випускається; використання таких важливих фінансових інструментів, як лізинг, випуск цінних паперів та ін.

Виробнича реструктуризація, своєю чергою, припускає істотні перетворення в усьому виробничому процесі підприємства: технологічне переозброєння підприємства; використання високопродуктивних машин і устаткування; перехід на виробництво нових видів продукції і здійснення модернізації виробництва традиційних для компанії товарів. Удало здійснена виробнича реструктуризація здатна стабілізувати фінансове положення компанії, й у низці випадків необхідність у проведенні фінансової реструктуризації відпадає. Своєю чергою, своєчасно і грамотно здійснена фінансова реструктуризація здатна відстрочити необхідність виробничої реструктуризації.

Управлінська реструктуризація передбачає розроблення системи управління, спрямованої на досягнення стратегічних і тактичних цілей діяльності. Реформуванню піддаються всі структурні елементи системи управління: апарат управління, механізм і процес управління, засоби, що забезпечують процес управління. Початковим компонентом служить організаційна структура управління.

Майнова реструктуризація – це зміна обсягу і складу майна підприємства. Необхідність цього напряму пояснюється, перш

за все, невідповідністю попиту на продукцію, що випускається підприємством, його потенційним можливостям. Майнова реструктуризація може здійснюватися шляхом здачі зайвого майна в оренду, його відчуження, а також консервації виробничих потужностей і підприємств [7].

Аналіз різноманіття підходів до класифікації видів реструктуризації дає змогу ще раз зробити певні узагальнення:

По-перше, реструктуризація – це засіб, який дає змогу забезпечити ефективне функціонування підприємства.

По-друге, істотним аспектом реструктуризації в умовах нової економіки є формування у підприємства можливості швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

По-третє, напрями структурної перебудови підприємства повинні бути пов'язані зі стратегією його розвитку.

По-четверте, вивчення цього питання дає змогу підтримати точку зору фахівців, які вважають, що реструктуризація підприємства – це комплекс структурних перетворень, здійснюється на системній основі заходами організаційно-економічного, техніко-технологічного, правового і фінансового характеру.

І, по-п'яте, довгостроковою метою кожного підприємства є збільшення вартості власного бізнесу, яке забезпечується за рахунок зростання ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності й інвестиційної привабливості і т. п. [8].

Наступним важливим питанням під час реалізації процесу реструктуризації є вибір методу проведення реструктуризаційних змін. Н.Г. Комар провела узагальнення основних методів проведення реструктуризації та надала стисло їх характеристику [2]:

Метод ABS/ABM – один із методів вартісного аналізу бізнес-процесів, ланцюжків створення вартості, окремих організаційно-структурних одиниць, а також методів підвищення економічної ефективності процесів управління. Використовується як аналітичний засіб, що дає змогу визначити можливі шляхи поліпшення вартісних показників.

Аутсорсинг – передача сторонньому виконавцю низки функцій підприємства. При цьому аутсорсинг є формою взаємодії, за якої підприємство – сторонній виконавець, продаючи замовнику свої товари або послуги, включається в «управлінські контури» підприємства-замовника як функціональний підрозділ, залишаючись при цьому юридично та організаційно відокремленим.

Бенчмаркінг – процес знаходження і вивчення найкращих із відомих методів ведення бізнесу. Це спосіб оцінки діяльності підприємства порівняно з кращими підприємствами чи конкурентами, мета якого – підвищення ефективності власної діяльності та отримання переваг у конкурентній боротьбі.

Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) – метод кардинальної перебудови бізнес-процесів для досягнення якісно іншого, більш високого рівня показників виробничо-господарської діяльності.

«Точно в термін» (JIT) – сукупність методів підвищення якості робіт та обслуговування. Всі ресурси, необхідні для одержання продукції, що постачаються в той момент і в тих кількостях, які необхідні для своєчасного виконання робіт на всіх виробничих місцях та випуску продукції відповідно до виробничої програми.

Управління знаннями (KM) – сукупність стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства для збільшення результативності діяльності.

Управління якістю (СРІ/ТQM) – заснований на концепції управління якістю продукції, що випускається та повинна бути спрямована на задоволення поточних і майбутніх потреб споживачів як найважливішої ланки виробничої лінії.

Управління проектами (PM) – методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, матеріальних, фінансових ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для отримання визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартості, часу, якості й задоволення учасників проекту.

Оцінка бізнесу – метою є оцінка підприємства у цілому, аналіз доцільності існування й перспектив розвитку підприємства в ринковому просторі;

Виробничо-господарський аналіз – його ціль полягає в оцінці рівня ефективності застосування підприємством виробничих ресурсів для виробництва й реалізації продукції.

Ситуаційний аналіз – призначений для визначення ситуації, в якій перебуває підприємство, тобто місця, яке воно займає в загальному бізнес-просторі, основних факторів, що впливають на його функціонування.

Фінансовий аналіз – орієнтований на оцінку фінансового стану, фінансових результатів

та ефективності діяльності підприємства й є базою для формування його фінансової політики.

CASE-методи: SADT, IDEF ARIS, SA/SD BSP, ERP – сукупність методів проектування і розроблення складних систем програмного забезпечення. Використовуються для подолання обмежень під час використання структурних методологій проектування за рахунок їх автоматизації та інтеграції засобів, що підтримують [2].

Залежно від причин, що зумовили потребу проведення реструктуризації, визначаються не тільки види, а й стратегії її реалізації.

Стратегія реструктуризації підприємства припускає комплексну роботу по основних аспектах: фінансовому (перетворення структури активів і пасивів компанії); структурному (перетворення внутрішньої структури і системи зовнішніх взаємозв'язків); правовому (юридичні процедури і технології реструктуризації підприємства). Стратегія реструктуризації має на увазі зміну властивостей об'єкту за рахунок зміни властивостей (характеру, порядку, кількості, якості і т. д.) його внутрішніх (стійких) зв'язків, що забезпечують цілісність об'єкту і його тотожність самому собі.

Стратегія реструктуризації підприємства може припускати як стратегію зростання, так і стратегію виходу з бізнесу.

Причини виходу з бізнесу можуть бути різними: зміни стратегії (спеціалізації), позбавлення від нерентабельних або непрофільних структурних підрозділів, залучення капіталу (інвестування), зниження ризикового профілю, зміна профілю бізнесу, придбання нових виробництв за рахунок поглинань, зниження рівня конфлікту з клієнтами і т. д. [9].

Стратегія комплексної реструктуризації дає змогу реалізувати довгострокові зміни всієї бізнес-системи оскільки передбачає за своєю суттю безперервний бізнес-процес. Окрім того, комплексна реструктуризація дає змогу оптимізувати бізнес-процеси, розвинути технологічні процеси та вдосконалити систему управління.

Реалізація стратегії комплексної реструктуризації є довгостроковим та затратним процесом, вона відбувається поетапно, а структурні перетворення відбуваються за всіма аспектами функціонування підприємства.

Таким чином, оскільки основними цілями реструктуризації є адаптація підприємства до стану зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюється, а також ідея комплексного підходу до управління розвитком під-

приємства у цілому, у нижче запропонованій схемі основних етапів процесу реструктуризації підприємств (рис. 1) передбачається проведення діагностики конкурентного стану (зокрема, конкурентного потенціалу) для розвитку останнього та забезпечення конкурентоспроможності підприємства у цілому [10].

Головною метою реструктуризації має стати пошук джерел розвитку підприємства на основі розвитку його конкурентного потенціалу, а в широкому розумінні реструктуризація має: передбачати комплексність перетворень і змін, а не зміни тільки в одній функціональній сфері (маркетингу, фінансах, виробництві); стати 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 з цього дослідження. В основі побудови системи управління та забезпечення конкурентоспроможністю підприємства має бути механізм, що враховує, з одного боку, ефективність використання конкурентного потенціалу підприємства та виявлення його резервів, а з іншого – положення підприємства на ринку та вплив зовнішнього середовища.

Вдосконалення системи управління та методичного забезпечення щодо розроблення, обґрунтування та реалізації механізму реструктуризації як ефективного інструмента дасть змогу підприємствам швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно функціонувати в ринкових умовах.

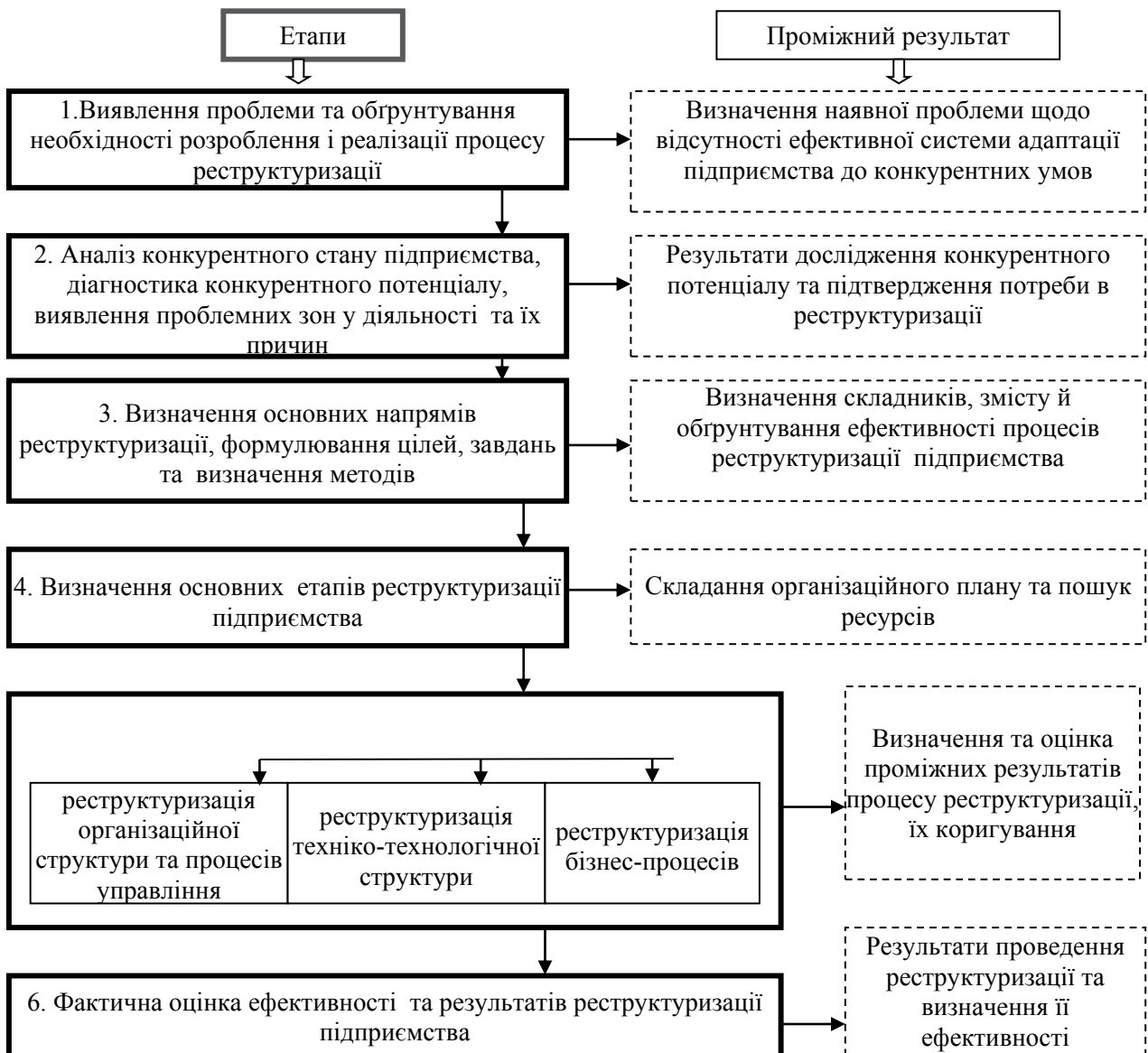


Рис. 1. Основні етапи процесу реструктуризації підприємства

ЛІТЕРАТУРА:

1. Горелик С.В. Инжиниринговые методы реструктуризации предприятий / С.В. Горелик ; Байкал. гос. ун-т экономики и права. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. – 184 с.
2. Комар Н.Г. Концепція побудови механізму реструктуризації підприємства / Н.Г. Комар // Бізнес Інформ. – 2014. – № 10. – С. 260–266.
3. Бажуткина Л.П. Процесс реструктуризации производства в регионе: тенденции и опыт / Л.П. Бажуткина. – СПб. : СПбГУЭФ, 2010. – С. 160.
4. Митрохин Д.И. Принципы управления механизмом реструктуризации / Д.И. Митрохин // Экономика и финансы. – 2006. – № 12. – 0,18 п. л.
5. Жучкова Ю.А. Современные подходы к реструктуризации российских предприятий / Ю.А. Жучкова // Российское предпринимательство. – 2006. – № 9(81). – С. 68–72.
6. Конышев В.А. Применение инновационных технологий в реструктуризации предприятий / В.А. Конышев // Вестник ОГУ. – 2012. – № 1(137). – С. 107.
7. Мысаченко В.И. Классификация видов реструктуризации предприятий и их особенности / В.И. Мысаченко, С.Н. Игнатов // Бизнес в законе. – 2011. – № 4. – С. 253–254.
8. Иванов Д.В. Реализация стратегии реструктуризации в системе преобразования промышленного предприятия / Д.В. Иванов // Вестник ТГУ. – 2012. – Вып. 8(112). – С. 101–102.
9. Иванов Д.В. Формирование комбинированной стратегии промышленного предприятия / Д.В. Иванов // Вестник ТГУ. – 2012. – № 9(113). – С. 202–208.
10. Кирчата І.М. Розвиток конкурентного потенціалу як основа забезпечення конкурентоспроможності в ході реструктуризації підприємства / І.М. Кирчата // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. – 2016. – Вып. 14. – Ч. 2. – С. 75–78.