



Slovak international scientific journal

№42, 2020

Slovak international scientific journal
VOL.2

The journal has a certificate of registration at the International Centre in Paris – ISSN 5782-5319.

The frequency of publication – 12 times per year.

Reception of articles in the journal – on the daily basis.

The output of journal is monthly scheduled.

Languages: all articles are published in the language of writing by the author.

The format of the journal is A4, coated paper, matte laminated cover.

Articles published in the journal have the status of international publication.

The Editorial Board of the journal:

Editor in chief – Boleslav Motko, Comenius University in Bratislava, Faculty of Management

The secretary of the journal – Milica Kovacova, The Pan-European University, Faculty of Informatics

- Lucia Janicka – Slovak University of Technology in Bratislava
- Stanislav Čerňák – The Plant Production Research Center Piešťany
- Miroslav Výtisk – Slovak University of Agriculture Nitra
- Dušan Igaz – Slovak University of Agriculture
- Terézia Mészárosová – Matej Bel University
- Peter Masaryk – University of Rzeszów
- Filip Kocisov – Institute of Political Science
- Andrej Bujalski – Technical University of Košice
- Jaroslav Kovac – University of SS. Cyril and Methodius in Trnava
- Paweł Miklo – Technical University Bratislava
- Jozef Molnár – The Slovak University of Technology in Bratislava
- Tomajko Milastavski – Slovak University of Agriculture
- Natália Jurková – Univerzita Komenského v Bratislave
- Jan Adamczyk – Institute of state and law AS CR
- Boris Belier – Univerzita Komenského v Bratislave
- Stefan Fišan – Comenius University
- Terézia Majercakova – Central European University

1000 copies

Slovak international scientific journal

Partizanska, 1248/2

Bratislava, Slovakia 811 03

email: info@sis-journal.com

site: <http://sis-journal.com>

CONTENT

ECONOMY

Grigoryan K., Petrosyan G., Vardanyan K., Avagyan G., Petrosyan A. EXTERNAL VULNERABILITY ASSESSMENT OF ARMENIAN ECONOMY	3	Mazur K., Hontaruk Y. RESTRUCTURING AS A TOOL OF DESIGNING BUSINESS PROCESSES IN AGRICULTURAL PRODUCTION	30
Krasniak O., Amons S. THEORETICAL FUNDAMENTALS OF FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF A MODERN MARKETING SYSTEM.....	12	Roi O., Martynenko M., Dorofyeyev O. DEVELOPMENT OF WAREHOUSE LOGISTICS SEGMENT OF AGRICULTURAL MARKET IN UKRAINE.....	38
Bakhareva Y. BUSINESS-ANALYST PROFESSION: KEY DEVELOPMENT SKILLS AND TRENDS IN UKRAINE	19	Nikolaychuk V. RESTRUCTURING OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE DURING THE ECONOMIC CRISIS.....	41
Vitkovskiy Yu. SCIENTIFIC APPROACHES TO QUALITATIVE AND QUANTITATIVE POTENTIAL ASSESSMENT	26	Orel A. THE FACTOR CONDITIONS OF COMPETITIVE ADVANTAGES FORMATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	52
		Serkebayeva R., Torgayeva G. THE PROBLEM OF BUILDING A UNIFIED FINANCIAL- CREDIT MODEL IN THE EAEU.....	56

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПЕРЕПРОЄКТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ ВИРОБНИЦТВІ

Мазур К.В.,

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри аграрного менеджменту, Вінницький національний аграрний університет

Гонтарук Я.В.

асистент кафедри аграрного менеджменту, Вінницький національний аграрний університет

RESTRUCTURING AS A TOOL OF DESIGNING BUSINESS PROCESSES IN AGRICULTURAL PRODUCTION

Mazur K.,

candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Agrarian Management, Vinnytsia National Agrarian University

Hontaruk Y.

Lecturer of the Department of Agrarian Management, Vinnytsia National Agrarian University

Анотація

У статті розглянуто та проаналізовано існуючі підходи до реструктуризації підприємств переробної промисловості та управління даним процесом. Розглянуто існуючі підходи зарубіжних і вітчизняних науковців до реструктуризації підприємств аграрної сфери та управління процесом реструктуризації. Досліджено інструментарій перепроектування бізнес-процесів в аграрній сфері. Визначено порядок реструктуризації аграрних формувань. Визначено перспективи розвитку процесів реструктуризації в агропромисловому комплексі. Досліджено організаційно-економічний механізм реструктуризації аграрних формувань.

Abstract

The article considers and analyzes the existing approaches to the restructuring of manufacturing enterprises and management of this process. The existing approaches of foreign and domestic scientists to the restructuring of agricultural enterprises and management of the restructuring process are considered. The tools of redesign of business processes in the agricultural sphere are investigated. The order of restructuring of agrarian formations is determined. Prospects for the development of restructuring processes in the agro-industrial complex are determined. The organizational and economic mechanism of restructuring of agrarian formations is investigated.

Ключові слова: механізм, модель, реструктуризація, стратегія, ефективність, бізнес-процес.

Keywords: mechanism, model, restructuring, strategy, efficiency, business process.

Постановка проблеми. Характер і масштаби сучасних трансформаційних перетворень як економіки України взагалі, так і її аграрного сектору, зокрема, обумовлюють необхідність нових теоретичних пошуків та реалізації практичних завдань прилаштування процесів економічного відтворення до нових викликів ринкового середовища та вимог глобалізації. В цьому плані важливим є визначення векторів і характеру структурних перетворень в економічних системах, наукове обґрунтування форм і тенденцій їх протікання на засадах саморозвитку та удосконалення механізмів регулювання економічних процесів на державному, галузевому та регіональному рівнях управління, виходячи із нових реалій економічного росту.

Слід також підкреслити, що проблематиці трансформацій та більш вузьким до неї поняттям реструктуризації, реорганізації та структурним зрушенням в економічній науці на сьогодні не приділяють достатньої уваги. Тому в економічній теорії і практиці господарювання актуальним є визначення сутності, ролі та змісту цих процесів з проектуванням їх протікання в аграрних економічних системах. В цьому плані потребує також дослідження коло питань, пов'язаних із реструктуризацією агросфери, як то: визначення цільової орієнтації агропромислового розвитку на перспективу; забезпечення ста-

лого інноваційного забезпечення процесів відтворення в АПК з визначенням доцільності функціонування в ній, тих чи інших організаційних форм; нормативно – правове забезпечення суб'єктів аграрного виробництва виходячи із стану економічних умов господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Слід зазначити, що теоретико-методологічним підґрунтям трансформацій в економіці слугує наукова спадщина відомих зарубіжних вчених, таких як Дж. Кейнс, М. Портер, Й. Шумпетер. Ця ж тематика, але з аграрною спрямованістю присутня і в працях відомих вітчизняних вчених, а саме в роботах Г.М. Калетніка, М.Й., А.Г. Мазура, О.Г., Кубай, О.І. Ковальова та багатьох інших. Їх праці є ґрунтовними, проте теоретико-методологічні та прикладні питання здійснення управління реструктуризацією підприємств в АПК нині ще не повною мірою дослідженні і опрацьовані. Крім того, існує необхідність глибокого поліпшення організаційних, економічних, фінансових та адміністративних складових чинних механізмів здійснення системних перетворень в АПК та обґрунтування процесів реструктуризації.

Виклад основного матеріалу. Необхідність проведення реструктуризації підприємств АПК зумовлена низкою економічних проблем в даному се-

кторі, серед яких можна відзначити наступні: технологічне відставання виробництва, неефективність системи управління, недостатність інвестиційних ресурсів, відсутність власних обігових коштів, низька конкурентоспроможність продукції вітчизняних підприємств, втрата ділової репутації на міжнародному рівні та інші.

Існують такі форми реструктуризації підприємств агропромислового комплексу:

- трансформація – на базі існуючого підприємства створюється новий суб'єкт господарювання (ПАТ, ПрАТ, ТОВ);

- відокремлення – існуюче підприємство залишається діючим, але формуються нові АТ, ТОВ чи селянські (фермерські) господарства;

- закриття – існуючий суб'єкт господарювання ліквідується і виникає багато нових форм підприємств;

- злиття (об'єднання) – об'єднуються два чи більше існуючих підприємств, або об'єднуються малі сільськогосподарські підприємства з більшими;

- приєднання – сільськогосподарське підприємство приєднується до промислового (агрохолдинги тощо).

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно досліджувати сутність бізнес-процесів, практичний досвід господарської діяльності інтегрованих структур, які створюють сприятливі умови для розвитку виробництва та реалізації продукції, як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку.

На певному етапі розвитку підприємства, у зв'язку із зміною ринкового середовища, необхідно досліджувати і запроваджувати інструменти перепроєктування бізнес-процесів, а саме: автоматизацію, оптимізацію, реорганізацію, реструктуризацію, інжиніринг, реінжиніринг, які сприяють виведенню підприємства з кризового стану, підвищенню ефективності управління.

Очевидно, що від моменту вибору конкретної цінності до моменту її передачі має пройти певний час, протягом якого запити споживачів можуть змінитися. В таких умовах компанія має два шляхи. Перший шлях являє собою крок назад до традиційної концепції процесу виробництва, яка передбачає зменшення ринкового розриву за допомогою агресивної політики продажу і просування товарів.

Другий шлях вимагає від компанії стати ближче до клієнтів і скоротити термін на створення та передачу цінності. Реалізація другого шляху вимагає перепроєктування бізнес-процесів організації у напрямку їх спрощення, об'єднання функцій, зменшення часу на виконання, тобто реінжинірингу.

Таким чином, з точки зору маркетингової діяльності компанії реінжиніринг виступає технологією реструктуризації бізнесу, яка дозволяє мінімізувати ринкові розриви і залишатися конкурентоспроможним тривалий час. Перепроєктування бізнес-процесів в організації може здійснюватися багаторазово, а між циклами реінжинірингу відбуваються зміни у формі пристосування людей до нової структури бізнес-процесу [9].

Розглянемо інструменти перепроєктування бізнес-процесів (рис.1).



Рис. 1. Інструменти перепроєктування бізнес-процесів [10].

Реструктуризація підприємства є більш широким способом його перетворення з метою збереження, підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності, на відміну від реінжинірингу, який може бути як способом проведення

реструктуризації (одним із заходів), так і основним заходом зміни організаційної структури всередині кардинально змінюваного процесу.

Крім того, об'єктом реструктуризації є підприємство з його основними і допоміжними бізнес-

процесами, а об'єктом реінжинірингу – лише один або кілька бізнес-процесів. Однак, як реструктуризація підприємства, так і реінжиніринг його бізнес-процесів (одного або кількох, основних або допоміжних) є інструментом його ефективної та конкурентоспроможної діяльності.

Основним нормотворчим документом у сфері реструктуризації підприємств є «Положення про реструктуризацію підприємств». Відповідно до даного Положення реструктуризація підприємства –

це «здійснення комплексу організаційно – господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості об'єкта приватизації, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва» [2, с. 209].

Порядок реструктуризації підприємств передбачає такі дії (рис. 2).



Рис. 2. Порядок реструктуризації підприємств [3].

Законодавством передбачено, що проект реструктуризації підприємства перед поданням його на затвердження погоджується з галузевим міністерством, іншими центральними органами виконавчої влади, місцевим органом виконавчої влади, а також у разі потреби, яка визначається комісією, з іншими не галузевими органами виконавчої влади. Важливе значення має оцінка технічного рівня та якості продукції, яка виробляється на підприємстві, й відповідність її вимогам товарного ринку. При цьому

аналізуються стан реалізації продукції, ціни, основні споживачі та конкуренти. У результаті аналізу необхідно обґрунтувати висновки щодо конкурентоспроможності продукції. За результатами аналізу робоча група приймає рішення стосовно ліквідації підприємства через здійснення процедури банкрутства або реструктуризації. Проект реструктуризації будь-якого підприємства має визначати (рис. 3).



Рис. 3. Проект реструктуризації підприємства визначає [3].

Сьогодні до законодавчих актів, які регламентують і регулюють процеси реструктуризації підприємств, можна зарахувати наказ Міністерства економіки «Про затвердження методичних вказівок щодо проведення реструктуризації державних підприємств», а також різноманітні відомчі методики. Найпоширеніша з яких – «Методика розробки планів реструктуризації державних підприємств і організацій» розроблена Агентством з питань запобігання банкрутства підприємств і організацій.

У цих документах визначено, що метою реструктуризації є утворення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних повноцінно господарювати і виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків.

Максимальний економічний ефект при здійсненні реструктуризації може бути досягнуто за умови ініціювання реструктуризації власником, оскільки в даному випадку присутній реальний економічний інтерес. Високий ефект заходів з проведення реструктуризації може бути досягнутий за умови ініціювання реструктуризації підприємства адміністрацією підприємства, при зацікавленості у перспективах стабільної роботи підприємства і належній підтримці з боку Фонду Державного майна або нових власників за умови доступу до інвестиційних ризиків.

Лише після всебічної оцінки становища підприємства на ринку можна вести мову про можливість і обґрунтувати доцільність розроблення плану реструктуризації підприємства. Остаточним результатом такої роботи повинно стати розроблення детального бізнес-плану розвитку підприємства, реалізація якого повинна забезпечити адаптацію виробничого потенціалу підприємства до сучасних вимог ринкової конкуренції [4, с. 311-316].

Розглянемо трактування сутності поняття «реструктуризація» в економічній літературі (табл. 1).

Реструктуризація підприємств є комплексним економічним процесом, який системно реалізується, як на мікро, так і на макро рівнях економіки. Процес реструктуризації є не лише ключовою передумовою, а й системоутворюючим фактором збалансованого функціонування ринкової економіки, який суттєво впливає на характер макроекономічних процесів та структуру національної економіки.

Процес реструктуризації підприємств орієнтований на забезпечення трансформації (переходу) підприємства до нової, більш ефективної системи діяльності з метою досягнення його довгострокового розвитку. Реструктуризація є комплексною системою кардинальних перетворень бізнесу, необхідних для його переходу на якісно новий рівень.

Найвну різноманітність поглядів вчених-економістів щодо трактування сутності поняття «реструктуризація підприємства» можна підпорядкувати щонайменше до вище зазначених п'яти основних позицій змістовного наповнення даного поняття, ключовими характеристиками якого є: реорганізація, адаптація, оптимальне (ефективне) функціонування підприємства, оздоровлення (в т.ч. фінансове) господарського суб'єкта, принципів зміни організаційно-економічних засад управління підприємством.

Реструктуризація підприємства – це процес системної оптимізації діяльності підприємства шляхом реалізації відповідного комплексу інноваційно спрямованих заходів щодо перебудови організаційної та (або) управлінської сфери підприємства, який дає змогу забезпечити перманентну адаптивність і стійкість, зростання конкурентоспроможності, прибутковості, ринкової вартості та реалізацію потенціалу економічного розвитку підприємства у довгостроковому періоді [8].

Визначення поняття «реструктуризація» в економічній літературі

№ п/п	Визначення поняття «реструктуризація»	Автор
1.	«здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва...»	Постанова КМУ «Про затвердження методичних рекомендацій щодо проведення реструктуризації державних підприємств»
2.	«це цілеспрямований комплекс змін організаційно-функціональній структурі підприємства, які здатні підвищити ефективність його діяльності»	Мішин С.І.
3.	«реструктуризація підприємства – це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволення вимог кредиторів»	Мирошніченко Ю.В., Філіпова А.І.
4.	«етап перетворень, що дозволяє підприємству досягти такого рівня ефективності, який забезпечить йому конкурентоспроможність»	Лосєва Х.Г.
5.	«реструктуризація підприємства є більш широким способом його перетворення з метою збереження, підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності, на відміну від реінжинірингу, який може бути як способом проведення реструктуризації (одним із заходів), так і основним заходом зміни організаційної структури всередині кардинально змінюваного процесу»	Чередніченко О.О.
6.	«одним з інструментів реструктуризації є виведення підприємства з кризи за рахунок злиття чи поглинання та її застосовують у тому випадку, коли підприємство потрібно виводити з кризового стану»	Дідух В.В.
7.	«реструктуризація – це зміни організаційної структури та структури власності активів, у т.ч. реорганізація – це зміни в організаційно-правовій формі підприємства. А реінжиніринг – це зміни бізнес-процесів та функцій менеджменту»	Аїстова М.Д.
8.	«реструктуризація є найбільш комплексною і глибокою формою перетворення і містить в собі комбінацію перетворень у формі модернізації, реінжинірингу, реорганізації»	Бабаков А.В., Пономарьов О.В.
9.	«реструктуризація – це неперервний процес, у ході якого керівництво приходить до усвідомлення необхідності перетворення підприємств на основі проектування його нового життєвого циклу»	Бондар Т.В.
10.	«реструктуризація характеризується як важливий етап, що обумовлює досягнення підприємством необхідного рівня ефективності і забезпечує його конкурентоспроможність»	Володін В.В.
11.	«реструктуризація розглядається як комплекс взаємопов'язаних заходів різної природи та змісту, які спрямовані на забезпечення ефективності використання потенціалу підприємства, а також збільшення його конкуренто-спроможності»	Портнова Н.О.
12.	«реструктуризація – заходи з приведення діяльності підприємства у відповідність до стану зовнішнього ринкового середовища і сформованої конкурентної стратегії розвитку»	Одінцов М.
13.	«реструктуризація постає структурним процесом, що поступово охоплює перетворення таких елементів: маркетингової ресурсної, конструкторської ресурсної складових; спеціалізовано-функціональної стадійної складової; виробничої складової (матеріальної, ресурсної, технологічної складових), організаційної ресурсної, кадрової ресурсної складових; планування фінансової ресурсної складової, статутно-правової ресурсної складової, постачальницької, збутової стадійних складових та управлінської складової»	Коваленко Д.І.
14.	«реструктуризація інтерпретується як процес комплексної зміни методів та умов функціонування організації відповідно до зовнішніх ринкових факторів та стратегії її розвитку»	Фатхутдінов Р.А.

Джерело: авторське опрацювання джерел [1-12].

Реструктуризація підприємства може проводитись в двох випадках: успішними підприємствами, які прагнуть до підвищення конкурентоспроможності і ефективності своєї діяльності, акцентуючи увагу на збільшенні вартості бізнесу, і підприємствами, що знаходяться в кризовій ситуації, зусилля яких направлені на виведенні підприємства з кризової ситуації і стабілізації його фінансово-економічного стану.

Традиційним завданням реструктуризації є підвищення ефективності функціонування підприємства, а, отже, максимізація його вартості. Як найважливіший показник ефективності функціонування підприємства виступає зростання вартості власного капіталу, відповідно і реструктуризація і проводиться в даному напрямі.

При цьому, вибір показника вартості підприємства, як критерію реструктуризації не випадковий, і пов'язаний з тим, що власників підприємства в першу чергу цікавлять не тип і технологія виробництва, параметри продукції, ринки збуту, а справжній інтерес викликає критерій ефективності їх вкладень в конкретне підприємство, яким є постійне зростання вартості вкладів, що обумовлює як підвищення рівня особистого добробуту власників, так і стабільний розвиток підприємства.

На основі поетапного підходу до проведення реструктуризації українські вчені-економісти А.І. Ковальов і А.С. Шумілова запропонували чотирьох етапний алгоритм реструктуризації, який включає: аналітичний етап – аналіз ситуації, створення проекту реструктуризації; кризовий етап – реалізація сукупності заходів орієнтованих на фінансову стабілізацію діяльності підприємства; посткризовий етап – реалізація сукупності заходів орієнтованих на підвищення конкурентоздатності підприємств результатів від проведеного реформування а у довгостроковому періоді; постреструктуризаційний етап – оцінка результатів від проведеного реформування та створення системи моніторингу [12].

Реалізація першого і другого етапів здійснюється у кризовому періоді, третього й четвертого відповідно – у посткризовому. Стратегічна реструктуризація здійснюється в посткризовому періоді і основною метою її є підвищення привабливості і вартості підприємства. В даному випадку зміни торкаються як стратегічної, організаційної і культурної складових діяльності підприємства в довгостроковому періоді [9].

У зв'язку з тим, що реструктуризація підприємств у всіх випадках пов'язана з ризиками, ступінь

впливу яких на її результативність суттєво збільшується в умовах сучасного бізнес-середовища, рекомендується залежно від ступеня ризику виділяти наступні види реструктуризації: з мінімальним (низьким) рівнем ризику; з підвищеним (середнім) рівнем ризику; з високим рівнем ризику.

Доцільно зазначити, що реструктуризації властивий свій життєвий цикл, своя еволюція зародження, розвитку, становлення і подальшої трансформації. Еволюційний шлях реструктуризації – це шлях синтезу форм, спадковості етапів і пошуку нових технологій. Перехід від одного етапу до іншого має прогресивний характер, оскільки характеризується функціональним збагаченням форм реструктуризації і адекватного до неї механізму втілення, тобто своїм набором техніки, технології, інструментарію для реалізації реструктуризаційного процесу.

Сьогодні на зміну стратегії виживання почали приходити стратегія оновлення технології виробництва, збуту та самого управління, тобто зміни всіх внутрішніх процесів. У зв'язку з цим реструктуризаційні заходи набувають інноваційного характеру, який зумовлює перетворення реструктуризації в іншу якість – трансформацію – як вищий її прояв. Трансформація вимагає використання адекватних до її суті технологій, якою є динамічне бізнес-планування, що допоможе швидко пристосувати структуру підприємства до зміненої ситуації.

Технологія динамічного бізнес-моделювання включає зміни структури, моделювання організаційне, моделювання бізнес-процесів і кількісне моделювання [10].

Форми реструктуризації будь-якого підприємства зображені на (рис. 4).

Реструктуризація активів передбачає заходи з: продажу частини основних фондів, продажу зайвого обладнання, запасів сировини та матеріалів тощо, продажу окремих підрозділів підприємства, зворотного лізингу, реалізації окремих видів фінансових вкладень, рефінансування дебіторської заборгованості.

Фінансова реструктуризація передбачає зміну структури й розмірів власного й позичкового капіталу та інших пасивів підприємства, що вплине на формування структури балансу, за якої позики ліквідності й платоспроможності задовольнять вимоги ринку. Фінансова форма реструктуризації сприяє залученню інвестицій.



Рис. 4. Форми реструктуризації підприємств [11].

Найскладнішою формою реструктуризації є корпоративна реструктуризація. Вона передбачає реорганізацію підприємства, що має на меті змінити власника статутного фонду, створення нових

юридичних осіб або нову організаційно-правову форму діяльності.

Реструктуризація, спрямована на укрупнення підприємства зображена на (рис. 5).



Рис. 5. Реорганізація, спрямована на укрупнення підприємства [11].

Як правило, реорганізація відбувається за еволюційним типом, займає великі проміжки часу й не має вигляду революції на підприємстві. Реорганізація може включати зміни організаційної структури, зміни товарного асортименту, зміни керівних органів, дроблення підприємств і виділення самостійних підрозділів, продаж та купівлю підрозділів та підприємств.

Реорганізація спрямована на розукрупнення підприємств зображена на (рис. 6).

Таким чином, перш ніж застосовувати певний методичний підхід до функціональних змін на підприємстві, необхідно ідентифікувати інструментарій перепроєктування бізнес-процесів, виділити їхні характеристики та узгодити цілі підприємства з бажаними результатами. Кардинальним інструментом перепроєктування бізнес-процесів є реінжиніринг бізнес-процесів. Водночас існує ціла низка аналогічних організаційних заходів, покликаних внести зміни в процес управління: автоматизація, оптимізація, реорганізація, реструктуризація, інжиніринг тощо [1, с. 226].

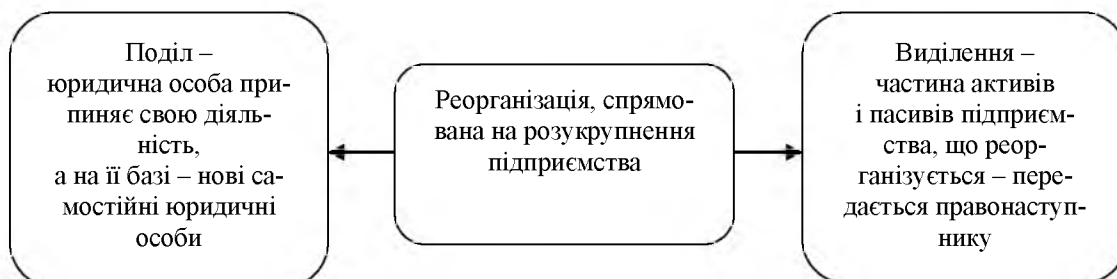


Рис. 6. Реорганізація, спрямована на розукрупнення підприємства [6].

Розробка і реалізація стратегії реструктуризації залежить від багатьох факторів, важливішими з яких є:

1. Стратегія розвитку підприємства.
2. Цілі реструктуризації.
3. Найвні матеріальні, фінансові, трудові й інформаційні ресурси.
4. Можливості залучення інвестицій.
5. Рівень професійної підготовки і самоорганізації кадрів.
6. Соціальна напруженість у колективі.
7. Здатності керівника (особи, що приймає рішення) до ініціації і проведення реструктуризації і прийняття ризику, що виникає в процесі її реалізації. Як показує досвід, успіх реструктуризації забезпечується головним чином, якщо зміни є головною задачею генерального керівника.

Реалізація будь-якої стратегії розвитку має на увазі обов'язкове проведення реструктуризації. Заходи реструктуризації в той же час є заходами реалізації стратегії розвитку. Стратегія реструктуризації стає умовою реалізації стратегії розвитку.

Для підприємств, ефективність реструктуризації яких підтверджується досить стійким фінансово-економічним станом і перспективами росту, стратегія реструктуризації може полягати у використанні постійних заходів для підтримки ефективності роботи: активізація інноваційної діяльності; підвищення технологічності продукції; розширення виробництва; ринкову диференціацію тощо.

Висновки. Таким чином, організаційно-економічний механізм реструктуризації підприємства має бути спрямований не тільки на забезпечення стабілізації виробництва, виведення підприємства з кризової ситуації. Даний механізм повинен забезпечувати підтримку і поліпшення ефективності діяльності аграрного підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища. При цьому важливо дотримувати виділених принципів і концептуальних положень управління реструктуризацією підприємства.

Список літератури

1. Методичні вказівки щодо проведення реструктуризації державних підприємств: Затверджено Наказом Міністерства економіки України № 9 від 23.01.1998 р. // Офіційний вісник України. – 1998. – № 12. – С. 226.

2. Клапків М.С. Страхування фінансових ризиків: Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, Карт-бланш, 2002. – 570 с.

3. Розвиток організаційно-функціональних структур управління в регіональних економічних системах / Калетнік Г.М., Мазур А.Г., Кубай О.Г. – Вінниця: Вінницька газета, 2009. – 188 с.

4. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: Затверджено Наказом Міністерства економіки України від № 10 від 17 січня 2001 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish>.

5. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про фінансову реструктуризацію». Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=57262.

6. Нормативно-правове забезпечення реструктуризації фінансів аграрних підприємств [Електронний ресурс] / Н. Г. Комар // Вісник Академії митної служби України. Серія : Економіка. - 2015. - № 1. - С. 142-153. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2015_1_23

7. Калетнік Г. М. Науково-навчально-виробничий комплекс як концепція механізму переходу агропромислового виробництва на інноваційну модель розвитку. Економіка АПК. - 2013. - № 9 - С. 5

8. Новикова Н. И. Технология стратегического управления [Текст]/Н. И. Новикова // Вестн. Челябин. гос. ун-та. -2008. - С. 154-160.

9. Основы маркетинга [Текст]/ Филип Котлер, Гари Армстронг, Джон Сондерс, Вероника Вонг; [общ. ред. Н. В. Шульпиной]. - 2-е европ. изд. Новое изд. - М. и др.; Вильямс, 2000. - 943 с.: ил.

10. Технологія спирту / В. О. Маринченко, В. А. Домарецький, П. Л. Шиян, В. М. Швець та ін. ; під ред. проф. В. О. Маринченка. – Вінниця : “Поділля-2000”, 2003. – 496 с.

11. Maguin – equipment for ethanol production [Електронний ресурс]. – Джерело доступу: [<http://www.maguin.com/Manufacturing-Facilities>].

12. Ковальов, А.І. Комплексна реструктуризація підприємств / А. І. Ковальов, А.С. Шумілова // Вісник соціально-економічних досліджень : Збірн. наук. праць. – 2009. – № 37. – С. 216-221.