

На рівні національної інноваційної системи необхідно враховувати історичне успадкування населення суб'єктів господарської діяльності та їх традиції, рівні новаторства, що дає можливість об'єднати природу підприємницької поведінки, джерела появи різних інновацій [4, 6]. В аспекті положень теорії інновацій врахування вказаних факторів привносять суттєві зміни в моделі економічного розвитку економічних систем.

Ця дуже складна наукова проблема досліджується у сучасних працях економістів, які обґрунтовують неминучість створення нового інноваційного чи інформаційного типу суспільства, де головним ресурсом є знання. Духовний розвиток суспільства повинен органічно включатися у матеріальний розвиток на основі залучення людських ресурсів у процес створення нового способу життя, нових потреб, з урахуванням новаторства у всіх сферах, тобто необхідне формування нової інноваційної культури як важливого фактора ефективного та прискороного переходу до інноваційного розвитку як окремого підприємства, так і усього суспільства.

Останнім часом зменшується роль фізичних можливостей у формуванні індивідуальної продуктивності праці, та зростає - розумових, творчих можливостей представників працездатного населення. Сучасний розвиток економічних систем супроводжується ускладненням виробничих процесів та потребує застосування кваліфікованішої праці. Цей процес супроводжується поглибленням поділу праці (особливо між фізичною та розумовою працею), технологічним розвитком більшості галузей та виробництв, для яких є необхідним наявність спеціальних знань. Зростання ролі спеціальних знань та творчих здібностей у процесі праці відображається у появі нових видів продукції та послуг, удосконаленні технології, зростання частки працівників високої кваліфікації (вчених, інженерів, педагогів тощо) у загальній чисельності населення.

Вимоги до якості інноваційного розвитку вимагають та сприяють перетворенню людини як працівника, підвищенню рівня його освіти, розширенню та оновленню знань і виробничих навиків з метою засвоєння нових наукових ідей та ефективного використання потенціалу якісно нової техніки та технології виробництва.

Зазначені підходи щодо забезпечення якості інноваційного розвитку дозволяють зробити висновок, що у подальшому необхідно ретельно досліджувати цю проблематику з окремих видів економічної діяльності, розробляти відповідний методичний інструментарій. Також додаткових досліджень потребує взаємозв'язок між якісними характеристиками робочої сили та якістю інноваційного розвитку як на рівні суб'єкта господарювання, так і на рівні суспільства.

#### Джерела та література:

1. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія. - К.: КНЕУ, 2003. - 394 с.
2. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: 3 ред. В.О. Василенко. - К.: ЦУЛ, Фенікс, 2003. - 404 с.
3. Гончарова Н.П. Концептуальные подходы к инновационному развитию промышленности // Стратегія економічного розвитку України. Наук. Зб. - 2001. - Вип. 7. - С.113-121.
4. Гусаков М. Формирование потенциала инновационного развития // Экономист. - 1999. - №2. - С. 33-38
5. Закон України «Про інноваційну діяльність», № 40-IV від 04.07.2002 р.
6. National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning/ edited by Bengt-Ake Lundvall .- London: Pinter, 1995.- XIII, 342 p.

---

*Сергій Шкарлет*



## ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК МЕТОДИЧНИЙ ЕЛЕМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

**Постановка проблеми.** Організаційна структуризація підприємства визначена як динамічний процес, пов'язаний зі зміною внутрішньої будови підприємства, його складових елементів та їх взаємозв'язків, спрямований на забезпечення розвитку та

формування стану економічної безпеки підприємства. Актуальність та важливість її проведення зумовлюється необхідністю постійної оптимізації роботи структурних підрозділів підприємства з метою підвищення загальної ефективності діяльності підприємства, формування стану його економічної безпеки з урахуванням засад і заходів інноваційної політики. При цьому об'єктом організаційної структуризації підприємства у такому контексті є система зв'язків, які виникають між підрозділами в єдиному виробничо-управлінському процесі впровадження господарської діяльності.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Наукові дослідження проблем організаційної структуризації підприємств проводили Ю.Бажал, А.Гібб, С.Голобков, Х.Віссема, С.Козаченко, М.Кубра, С.Ляпунов, Н.Москаленко, Л.Рибаков, В.Федоренко та інші. В роботах цих та інших учених детально проведено аналіз інформаційного середовища підприємств, на засадах якого визначено, що наявні інформаційні системи не відповідають умовам максимальної ефективності, оскільки: канали одержання інформації із зовнішнього середовища є нестійкими та слабкоформованими; практично відсутня маркетингова складова; внутрішні інформаційні потоки є нерегульованими та позбавленими оптимальності внаслідок поганої організації документообігу між підрозділами підприємства, високого ступеня однотипності документального потоку, неналежної підготовки, низького змістовного наповнення тощо - отже, не можуть адекватно відтворювати реальний перебіг інноваційних процесів на сучасному підприємстві, що логічно зумовлює необхідність запровадження внутрішньофірмової інформаційної системи, основними методологічними принципами якої є збір та переробка інформації відповідно до інформаційних потреб підприємства. Оскільки процес прийняття ефективних стратегічних рішень є результатом синергічної дії керівників різних рівнів, міцності та активності зв'язків між ними, обґрунтовано є необхідність впровадження локальних мереж автоматизованих робочих місць, які сприятимуть інтеграції функцій управління на основі проблемної спеціалізації АРМ керівного складу, забезпечать колективну технологію управління, внесуть життєво необхідний сьогодні елемент гнучкості в структуру управління машинобудівним підприємством. Так, наприклад, у роботі [3] розроблено комплекс вимог до АРМ такого типу, розглянуто автоматизацію робочих місць у планово-економічному відділі, де серед багатьох традиційних функцій сьогодні необхідно зробити акцент на розробку і контроль за виконанням перспективних планів інноваційного розвитку підприємства.

Ступінь досконалості каналів зв'язку і технології переробки інформації здійснює безпосередній вплив на організаційну структуру, що спричиняє сьогодні еволюцію організаційних структур від лінійних ієрархічних до адаптивних зі складною конфігурацією. В контексті проблеми активізації інноваційної діяльності, питання вдосконалення організаційних форм управління цим процесом в Україні розроблені недостатньо системно, що породжує специфічні організаційні проблеми, які потребують додаткової теоретичної розробки та практичної реалізації. Надзвичайну актуальність даного завдання зумовлює той факт, що законодавчо-встановлений механізм активізації інноваційної діяльності не забезпечує сьогодні реальних економічних умов для розвитку НТП як основного фактора зростання ефективності виробництва, розвитку вітчизняних промислових підприємств. Розвиток організаційних структур природно повинен прямувати за вдосконаленням каналів зв'язку, в той же час практика багатьох промислових підприємств демонструє протилежну тенденцію - пристосування до усталених організаційних форм. У даний час спостерігається невідповідність між новими техніко-технологічними вимогами і традиційною системою управління, важкою та інертною до прийняття досягнень науки і техніки. Традиційно нововведення реалізуються в умовах лінійно-функціональної структури управління, яка сьогодні стає перешкодою на шляху гнучкого пристосування їх до змін оточуючого середовища, гальмує процес інновацій.

**Метою цієї статті є** формулювання основних вимог щодо концептуальної моделі організаційної структури управління, орієнтованої на інноваційний розвиток підприємства та формування стану його економічної безпеки.

**Виклад основного матеріалу.** Розробка, з позицій системного та ситуаційного підходів менеджменту, змісту та сучасних методів організації процесу нововведень, дозволяє нам виділити проектну структуру, відповідно до якої досягається найкраще співвідношення між стійкістю та надійністю лінійно-функціонального механізму

регулювання рутинних процесів, з одного боку, та динамічністю, гнучкістю і адаптивністю механізму координації функціональних зв'язків для досягнення якісно нових цілей з іншого. Саме під кутом зору забезпечення реалізації стратегічних планів підприємства, активізації інноваційних процесів слід сьогодні розглядати процес вдосконалення організаційної структури, як це зроблено у роботі [4], де розглянуто загально-методичні підходи щодо приведення організаційних структур управління у відповідність до обраної стратегії розвитку, вдосконалено теоретико-методологічну концепцію системи цільового підходу, розроблено рекомендації формування організаційних структур управління інноваційного типу, розроблено варіант органічної організаційної структури на проектних засадах інноваційної політики підприємства (рисунок 1) [4, с. 12].



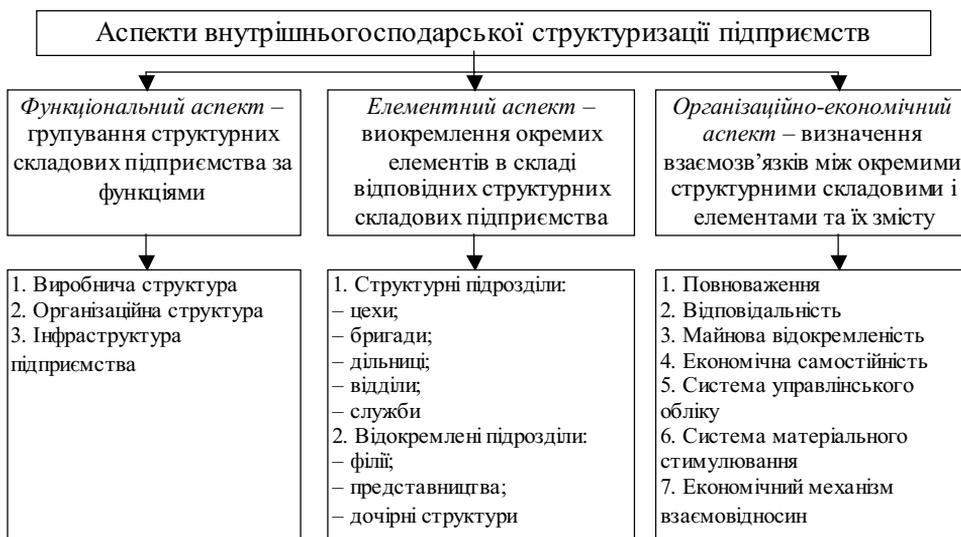
**Рис. 1. Варіант організаційної структури органічного типу**

Важливо те, що для відновлення інноваційних функцій підприємств необхідно забезпечити узгодженість системи з соціокультурною компонентою, яка дозволяє: знизити соціально-психологічне навантаження; конфліктогенність; опір змінам шляхом використання організаційно-культурного підходу до підприємства; створити культуру інноваційного підприємництва і атмосферу, яка сприяє новаторству. Оскільки організаційна культура, незважаючи на інерційність, є динамічною категорією і, у випадку узгодженості зі стратегією, може виступати головною рушійною силою підприємства, тому перехід від домінування бюрократичного стилю до інноваційно-підприємницької культури слід розглядати як пріоритетне завдання сучасного промислового підприємства.

У дослідженні О. В. Корневої [5, с. 34] удосконалено класичну схему стратегічного планування етапом перевірки готовності підприємства до змін (діагностування сучасного стану характеристик організаційної структури, соціально-психологічного клімату підприємства тощо). Вивчення психологічних аспектів впровадження організаційно-управлінських та техніко-технологічних нововведень, більшість з яких має яскраво виражену мотиваційну природу, дозволило виділити на досліджуваних підприємствах наступні основні типи конфліктів: ціннісні, мотиваційні, функціонально-рольові, комунікативні. В роботі обґрунтовано необхідність поповнення функціональної підсистеми менеджменту сучасного промислового підприємства стратегічною складовою і функцією планування процесу змін шляхом спрямування зусиль на рішення пріоритетних проблем здійснення інновацій в залежності від диспозиційного співвідношення у силовому полі нововведень. Одним із можливих підходів до управління інноваційними змінами розроблено та застосовано для керівників структурних підрозділів та провідних спеціалістів експрес-аналіз «Психологічні

проблеми інновацій». За результатами аналізу сучасні промислові підприємства характеризуються негативними тенденціями, оскільки «нейтральність» та невпевненість породжує пасивність у впровадженні нововведень, а більшість інноваторів є такими лише на словах, отже, існує підґрунтя розвитку конфліктної ситуації, яка сприятиме здійсненню ефективної інноваційної діяльності лише за умов виконання комплексу заходів, зокрема, підвищення рівня зацікавленості та інформованості персоналу у впровадженні нововведень.

Проведене О. Л. Труханом [10, с. 317] дослідження дозволило сформулювати основне завдання організаційної структуризації, яке полягає у проведенні динамічних, еволюційних (поступових) трансформацій структурних підрозділів та приведенні їх організаційно-економічного механізму у відповідність до конкретної ситуації, що складається у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Для підвищення ефективності трансформаційних процесів, що відбуваються в результаті організаційної структуризації, необхідно враховувати її функціональний, елементний та організаційно-економічний аспекти (рисунк 2).



**Рис. 2** Визначальні аспекти процесу організаційної структуризації підприємства

Функціональний аспект структуризації полягає у відокремлюванні головних структурних складових за ознакою виконуваних підприємством функцій. Результатом такої структуризації виступає формування виробничої та організаційної структур підприємства.

Елементний аспект структуризації доповнює функціональний і передбачає виділення в складі головних структурних складових підприємства окремих елементів з чітким визначенням їхніх функцій. Наслідком є формування виробничих та управлінських підрозділів різного ієрархічного рівня в складі відповідної структури підприємства (цехів, дільниць, бригад, служб, відділів).

Організаційно-економічний аспект проведення структуризації підприємства вирішує завдання формування складу і змісту зв'язків між його підрозділами. Ці зв'язки об'єднують підприємство в єдине ціле й дають змогу підрозділам взаємодіяти, виконуючи свої функції, та спільно досягати локальних цілей і головної мети підприємства.

Як показали дослідження [13, с. 260], через визначені аспекти організаційної структуризації створюються передумови функціонування внутрішнього організаційно-економічного механізму підприємства.

Сьогодні процес організаційної структуризації промислових підприємств ґрунтується на стратегічному підході, тобто з врахуванням першочергового значення змін у зовнішньому середовищі, тому у класифікації виробничо-організаційних структур управління підприємств за ознакою ступеня внутрішньої децентралізації виділено три узагальнені моделі: статичну, динамічну і креативну. Креативна модель внутрішньої

виробничо-організаційної структуризації полягає у децентралізації підрозділів, здатних самостійно працювати на зовнішніх замовників, і наданні їм в перспективі статусу стратегічних господарських підрозділів та, на нашу думку, повинна отримати розвиток у майбутньому. Принциповою особливістю при цьому стає те, що ринкові відносини починають охоплювати більшість структурних одиниць суб'єктів господарювання.

Надзвичайно важливого значення при переході до децентралізованої структурної побудови підприємства набуває внутрішнє підприємництво, що отримує розвиток на мікрорівні. Доведено, що використання концепції «внутрішнього підприємництва» в практиці вітчизняних промислових підприємств здатне створити впливові стимули до покращення ефективності господарювання на рівні окремих структурних підрозділів. Тому визначено [11, с. 135], що основними критеріями виділення структурних підрозділів в автономні децентралізовані центри відповідальності (доходу, прибутку, інвестицій) слід вважати наступні:

1. Регіональна, продуктова або сегментна ізольованість, завершеність господарської діяльності структурних підрозділів;
2. Готовність структурного підрозділу самостійно працювати на ринку (забезпечувати просування своєї продукції або послуг до кінцевого споживача);
3. Здатність нести повну відповідальність за доходи, витрати, грошові потоки від реалізації своєї продукції (робіт, послуг).

Організаційну структуризацію на засадах децентралізації пропонується проводити в контексті запровадження концепції «внутрішнього підприємництва», що дозволить оптимізувати відносини між автономними структурними підрозділами і керівництвом підприємства. Реалізація на практиці засад «внутрішнього підприємництва» та запровадження організаційно-економічного механізму всередині структурних одиниць на основі децентралізації та «внутрішньоринкових відносин» має ряд позитивних характеристик: по-перше, упорядковується облік і звітність, зменшуються накладні витрати завдяки випрямленню управлінських операцій; по-друге, сприяє попередженню конфліктів і налагодженню кооперування, оскільки створюється інформаційно-договірною основою для ділових відносин між підрозділами; по-третє, підрозділи, що мають економічну свободу всередині підприємства, швидше можуть забезпечити інноваційні зміни в асортименті, технології, організації виробництва товарів (робіт, послуг).

В адаптованому вигляді, в залежності від цілей та завдань, які поставлені перед підприємством, на нашу думку, процес децентралізації набуває наступних виробничо-організаційних форм (рисунок 3).

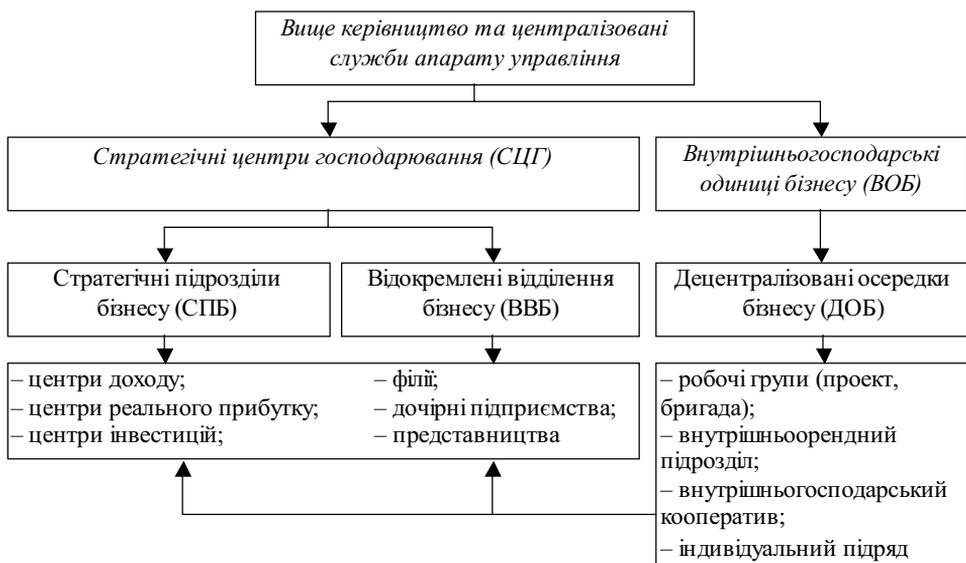


Рис. 3 Концептуальна модель реструктуризації підприємства на засадах децентралізації [12, с. 10] та активізації інноваційних складових розвитку

Особливістю запропонованої моделі є орієнтація на створення в структурі підприємства так званих стратегічних центрів господарювання (СЦГ) - підрозділів, що в межах наділених вищим керівництвом повноважень несуть відповідальність за розробку та реалізацію стратегічних і тактичних рішень у тому числі й інноваційного характеру. Результати проведення внутрішніх структурних перетворень на підприємстві повинні оцінюватись певною системою показників. При цьому важливо не просто оцінити поточний стан підприємства та його структурних підрозділів за допомогою показників економічної ефективності. Показники, що характеризують процес реструктуризації підприємства, відображають також його стан і можливості подальшого інноваційно-інвестиційного розвитку щодо досягнення певної оптимальної величини. До такої системи рекомендаційно-орієнтованих показників-індикаторів ефективності прийняття управлінських рішень з реструктуризації промислових підприємств (як певного інноваційного заходу провадження господарської діяльності) науковці відносять [12, с. 12] дворівневу систему показників-індикаторів, що наведена на рисунку 4.

Головним призначенням показників-індикаторів ефективності реструктуризації є не стільки оцінка співвідношення між витратами та результатом щодо величини одержаного прибутку, скільки оцінка функціональної ефективності, тобто вимір того, наскільки якісно та результативно головні структурні одиниці підприємства виконують свої функції та наскільки повно сформована на підприємстві виробничо-організаційна структура відповідає зовнішнім ринковим умовам.

При розгляді динаміки основних показників розвитку промисловості стає очевидним, що навіть беручи до уваги її деяке поживлення за останні роки, національні конкурентні переваги української промисловості ще не сформувались як стратегічні пріоритети державної промислової політики, а тому не мають реальної і послідовної



**Рис. 4 Система показників-індикаторів для оцінки ефективності реструктуризації промислових підприємств**

державної підтримки. Сьогодні такою реальною перевагою, у першу чергу, є організаційна реструктуризація як певний і досить суттєвий елемент інноваційної політики промислового підприємства. Для економічних агентів, які функціонують в умовах економіки, що трансформується, реструктуризація є способом їх внутрішньої інноваційної перебудови, що дозволяє підвищити ефективність діяльності відповідно до мінливих вимог ринку і реалій науково-технічного прогресу.

Ми вважаємо, що варто розглянути проблеми реструктуризації з позицій необхідності адаптації економічних агентів до змін ринкового середовища з урахуванням інноваційного типу розвитку і забезпечення фінансової стійкості. В такому ракурсі узагальнення М. А. Юдіним [14, с. 278] літературних джерел дає можливість зробити висновок, що реструктуризацію промислового підприємства можна розглядати як процес зміни матеріально-речової структури активів, технологічної, виробничої, загальногосподарської структур господарюючих суб'єктів з метою забезпечення конкурентоспроможності продукції і підвищення результатів виробничо-господарської діяльності. Реструктуризація - це складне перетворення, яке охоплює всю систему менеджменту підприємства. Звідси важливо не тільки правильно сформулювати мету і поставити завдання реструктуризації, але й застосувати систему ефективного організаційного забезпечення управління процесом здійснення задуманих змін. У дослідженні [15, с. 295] обґрунтовано, що під організаційним забезпеченням управління процесами реструктуризації промислового підприємства слід розуміти сукупність організаційно-методичних заходів, спрямованих на досягнення координації дій суб'єктів господарювання при реалізації конкретного варіанту реструктуризації за рахунок реорганізації неефективної структури підприємства, інвестиційного забезпечення, мотивації персоналу і системи відстеження його економічного стану.

Як основні соціально-економічні передумови розвитку процесів організаційної реструктуризації промислового підприємства виступають: велика кількість суб'єктів господарювання, для яких реальна загроза банкрутства; необхідність особливої уваги до внутрішньовиробничих факторів економічної заможності у зв'язку з обмеженими інвестиційними можливостями держави; висока невизначеність зовнішнього середовища, яка породжує необхідність відповідного управління, що передбачає радикальні зміни системи функціонування промислового підприємства. Організаційне забезпечення управління реструктуризацією підприємства має бути сполучною ланкою між макроекономічною політикою і реальною, інноваційною економікою на мікрорівні. Це найефективніший шлях забезпечення розвитку промисловості і стабілізації виробництва.

На сучасному перехідному етапі найбільший вплив на структуру промислових підприємств мають платоспроможність споживачів, зростання цін на електроенергію, сировину і матеріали, попит нових споживачів, ринкова конкуренція. Дослідження факторів, які впливають на зниження рентабельності продажу і відповідно зумовлюють необхідність організаційної реструктуризації підприємства, показали, що на перше місце висуваються фактори, пов'язані з порушеннями в інвестиційно-інноваційній сфері, а саме: низька конкурентоспроможність вітчизняної продукції і неплатоспроможність її споживачів. Тому процес реструктуризації має бути спрямований в першу чергу на інноваційні складові - забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції і стимулювання попиту на неї.

Індикаторами досягнення позитивного інноваційно-інвестиційного результату здійснюваної реструктуризації виробництва можуть стати: збільшення випуску і реалізації продукції, рентабельності продажів, підвищення технологічного рівня виробництва, зростання продуктивності праці, наявність запланованого економічного і соціального ефекту від реалізації інноваційно-інвестиційних проектів реструктуризації виробництва, створення нових робочих місць.

Аналіз діяльності суб'єктів господарювання промислового комплексу показує, що всі вони працюють над проблемами організаційної реструктуризації виробництва. Серед розглянутих заходів найпопулярнішими виявилися такі елементи організаційної реструктуризації, як оновлення номенклатури виробленої продукції і впровадження нових технологічних процесів. У той же час зняття з виробництва окремих видів морально застарілої продукції відбувається майже удвічі рідше, ніж освоєння нових видів продукції. В процесі організаційної реструктуризації підприємства звільнялися

від об'єктів соціальної сфери шляхом передачі їх регіональній владі, продажу виробничих споруд і будівель. Одночасно виявлено суттєві розбіжності у структурі заходів щодо організаційної реструктуризації в залежності від економічного стану підприємств. Так, впровадження нової техніки, нових технологій, створення нових цехів і підрозділів, а також заходи щодо ліквідації цехів і підрозділів, виводу їх із складу підприємства, продажу виробничих будівель і обладнання здійснюються на економічно благополучних підприємствах у 2-3 рази частіше, ніж на економічно менш благополучних підприємствах. Разом з тим слід звернути увагу на те, що робота з реструктуризації підприємств проводиться повільно і недостатньо ефективно. Це зумовлено відсутністю ефективної системи організаційного забезпечення управління процесами реструктуризації як на макроекономічному, так і на рівні окремого регіону і підприємства; природною інерційністю суб'єктів господарювання як складних організаційно-економічних систем; активним або пасивним опором змінам усередині виробничої системи як з боку окремих осіб, так і формальних або неформальних груп; недосконалістю механізмів реалізації державної підтримки реструктуризації, формування інвестиційного капіталу і постійного відстеження економічного стану суб'єктів господарювання. Саме ці характеристики не лише визначають і пояснюють особливості сучасного стану розвитку процесів організаційної реструктуризації виробництва, але і є фундаментом для перспектив розвитку промислового сектора.

Головною метою діяльності промислового підприємства є не виробництво, а отримання прибутку, тому підприємство можна назвати успішним не тоді, коли воно виробляє багато продукції, а тоді, коли воно виробляє таку продукцію, що знаходить попит на ринку, тобто таку, що продається, і продається з прибутком. Підприємства, які недостатньо успішно працюють, тобто не мають прибутку, або бажають збільшити, максимізувати прибутки, потребують проведення заходів по оздоровленню. Комплексне оздоровлення підприємства з метою його виходу з кризи та забезпечення подальшого розвитку фахівці також називають реструктуризацією [1, с. 92]. В цьому контексті реструктуризація підприємства є комплексною інновацією, що спрямована на оптимізацію всіх функцій підприємства, забезпечення досягнення більшого економічного ефекту підприємством.

Термін «інновація» має дуже багато визначень, але майже всі вони визначають інновацію як новий продукт, процес, метод, що був успішно втілений у практику. Під комплексною інновацією розуміють інновацію, що охоплює цілий комплекс явищ, включає в собі економічні, технологічні, соціальні, структурні інновації. За визначенням, реструктуризація підприємства або комплексне оздоровлення, включає в себе кардинальні зміни на підприємстві, що охоплюють усі функції підприємства та майже всі його підрозділи. Причому метою проведення подібного комплексу змін на підприємстві є саме підвищення ефективності роботи всіх функцій підприємства. Тобто можна зробити висновок, що комплекс реструктуризації підприємства є саме комплексною інновацією. Реструктуризація підприємства включає ринкову орієнтацію підприємства, підвищення гнучкості підприємства, активний розвиток тощо, що означає перехід підприємства на інноваційний тип розвитку та формування певної інноваційної політики господарської діяльності. Про комплексність та інноваційність змін на підприємстві свідчить також той факт, що на підприємстві замінюються принципи роботи, концептуальний підхід до діяльності підприємства.

Перший крок оздоровлення - комплекс заходів по виходу з кризового становища часто називають санацією. Досить часто виникає проблема із розумінням термінів «реструктуризація» та «санація», що використовуються різними авторами. Так, під «санацією» часто розуміють заходи, що здійснюються на підприємстві-банкруті та реалізуються зовнішнім керівним органом або ліквідаційною комісією, супроводжуються зовнішнім фінансуванням тощо. Тобто під санацією розуміють заходи, якими супроводжується процес банкрутства і які здійснюються на підприємствах, признаних банкрутами або тими, що скоро будуть оголошені банкрутами. У зв'язку з цим підприємства, які ще не визнані неплатоспроможними і банкрутами, вважають, що їм «ще не потрібні заходи по санації». Цей підхід є хибним. Насправді під санацією слід розуміти «оздоровлення» підприємства, забезпечення ефективності його функціонування, оптимальності всіх його функцій, і лише як одна із можливих складових такого оздоровлення розглядається антикризове управління. Зазначимо, що

«оздоровлення» потрібне не лише фірмам, які опинилися у глибокій кризі, а навіть тим, які працюють відносно успішно, отримують прибутки, але бажають покращити своє становище, оптимізувати свою діяльність. Навіть успішно діючі підприємства мають проблеми, які з часом можуть поглибитись і призвести до кризи. Чим раніше ці проблеми будуть ліквідовані, тим легше і успішніше буде відбуватися «оздоровлення». Як і у випадку з оздоровленням людини, ймовірність успіху «оздоровлення» залежить від стадії «хвороби», і на стадії глибокої кризи підприємство не завжди є виживаним.

Неоднозначно трактується і термін «реструктуризація». Під реструктуризацією інколи розуміють простий поділ великого підприємства на складові частини, тобто дроблення структури, створення автономних підприємств із єдиного цілого. Зміна організаційної структури, створення, дроблення, ділення, виділення економічно уособлених підрозділів є лише елементами реструктуризації, а не є її необхідними складовими або ціллю. Організаційні зміни, що будуть або не будуть здійснені, залежать від цілей реструктуризації і від тих шляхів досягнення цілей, які будуть обрані. [9, с. 72]

Досить часто терміни «санация» та «реструктуризація» розуміються як тотожні поняття, використовуються як синоніми та означають «оздоровлення» підприємства, реорганізацію, виведення його з кризи. Достатньо часто поділ підприємства на окремі господарські суб'єкти або виділення самостійних підприємств не лише не підвищує конкурентоздатність підприємства, конкурентоздатність товару, а навпаки, знижує і може призвести до банкрутства. Тому, на нашу думку, санацию слід розуміти як складову частину реструктуризації, перший крок, який здійснюється, перш ніж буде прийняте рішення, про шляхи розвитку підприємства, буде визначена ефективна стратегія розвитку та здійснені кроки по її реалізації.

Реструктуризація є комплексом заходів, що мають бути здійснені для досягнення єдиних цілей, які є узгодженими і здійснюються за певною програмою. Дослідження підприємства і розробка програми реструктуризації можливі за двома напрямками: від загального до конкретного, від загальних цілей і показників загальної ефективності роботи до причин низької продуктивності тощо, а потім до детальнішого вивчення окремих сфер діяльності організації та підхід з іншого боку, коли вивчають по черзі кожен функцію (виробництво, постачання, маркетинг тощо) з надією досягти в кінці збалансованого синтезу. Другий напрям часто означає багато непотрібної для кінцевого результату роботи і, крім того, може відвести у бік від правильного напрямку роботи. Рух від загального до конкретного допомагає обмежити попередні діагностичні дослідження на підприємстві питаннями першочергової важливості. В цьому аспекті ми виділяємо два методологічні підходи до розробки програми реструктуризації: метод структуризації проблем (ієрархія проблем) і побудова дерева цілей (ієрархія цілей). Ці методи не завжди виділяються окремо, найчастіше вони застосовуються разом і доповнюють один одного. Метод побудови дерева цілей (структуризації цілей та завдань) більше відповідає наведеному вище напрямку «рух від загального до конкретного». Інші методологічні підходи, які можна виділити із практичних прикладів організаційної реструктуризації підприємств, полягають у комбінації двох наведених вище, а також у використанні методу аналогій (реструктуризація за аналогом) або методу поступових змін (реструктуризація за здоровим глуздом). Зазначимо, що метод реструктуризації за аналогом не може привести до успішного результату у багатьох випадках. Підприємства є неповторними, і проблеми вони мають суто власні (хоча дуже часто вони мають однакові причини), тому «натягнути чужий досвід на плечі власного підприємства» дуже важко і не завжди корисно. Ті шляхи, які привели до успішних результатів на одному підприємстві, не завжди можуть бути прийнятними на іншому. Метод поступових змін полягає у поступовій еволюції підприємства. За цим методом не розробляється програма реструктуризації підприємства, а просто здійснюються окремі кроки, які підказує здоровий глузд, конкретні пропозиції підприємств, аналоги та нова інформація, нові знання, які отримує керівництво. Найчастіше зміни на такому підприємстві проходять дуже довго, завжди супроводжуються навчанням, підвищенням кваліфікації керівництва та окремих спеціалістів. Ці підприємства потребують комплексної програми навчання персоналу і, насамперед, навчання керівництва. Першою організацією, яка запропонувала такий комплексний продукт, що полягає у поєднанні комплексних програм підвищення кваліфікації персоналу і елементів консалтингу, ринку, є Міжнародний центр приватизації, інвестицій та менеджменту.

Недолік методу поступових змін полягає у тривалості процесу і проблемі його фінансування. Як правило, подібний підхід можуть собі дозволити підприємства, що працюють досить успішно, мають продукт, який не має проблем із реалізацією. Такі підприємства мають фінансові резерви, що дозволяють забезпечувати тривалий процес, забезпечити покриття витрат на навчання та підвищення кваліфікації, залучення зовнішніх консультантів. Для підприємств, що працюють не дуже успішно або знаходяться у кризовому становищі, такий метод є неприйнятним, але він може застосовуватися у майбутньому для розвитку після виходу із кризи.

Метод структуризації проблем полягає у визначенні проблем, які актуальні на даному етапі для підприємства, і розклад цих проблем на первинні складові. Головний принцип цього методу полягає в тому, що проблема ніколи не може бути вирішена на тому рівні, на якому вона виникла. Фактори, що визначають становище підприємства, поділяють на внутрішні, що мають місце всередині підприємства і пов'язані з помилками керівництва і персоналу, недосконалої структури та системи управління підприємством, і зовнішні, що виникають за межами підприємства і, звичайно, практично не можуть бути змінені підприємством. Таким чином, на першому етапі визначаються проблеми, що лежать на поверхні, на другому етапі визначаються причини, що зумовили визначені проблеми, причому причини розкладаються (структуруються) до найнижчого рівня. Далі визначаються заходи по вирішенню елементарних завдань, які викорінюють кожну з причин, і складається комплексний план, що об'єднує визначені заходи в часі найкращим чином.

Необхідно відзначити, що схема організаційної реструктуризації кожного підприємства носить індивідуальний характер, що вимагає урахування його галузевих, виробничо-технологічних особливостей і взаємозв'язків між підрозділами, відносин власності, що склалися, та інше. У роботі [2, с. 100] обґрунтовано методологічні підходи формування організаційно-структурних форм науково-технологічної діяльності: запропоновано сучасні принципи здійснення такої реструктуризації, інформаційно-логічну схему вибору типу науково-технологічної політики, подано удосконалену модель здійснення реструктуризації підприємства [6, с. 8].

Основна ідея запропонованих методологічних підходів полягає у переході від функціональних підрозділів до міждисциплінарних автономних груп. При цьому науково-технологічну (інноваційну) політику на підприємстві умовно поділяють на три типи, які потребують формування конкретної організаційної структури і структури управління на підприємстві та відповідних структуризаційних заходів:

- інноваційна політика типу А (синхронно) - зміни у попиті супроводжуються розробками нової або модифікованої продукції з необхідним рівнем науково-технологічних параметрів - оптимальною є дивізіональна або матрична організаційна структура;

- інноваційна політика типу В (із запізненням) - низький рівень адаптивності підприємства до необхідного рівня технологій відносно динаміки попиту - такому типу відповідають найбільш розповсюджені у сучасній практиці функціональні організаційні структури;

- інноваційна політика типу С (з випередженням) - науково-технологічні розробки та можливості їх виробництва випереджають попит - здійснення такої політики можливе у рамках великих корпоративних структур.

Сучасним умовам господарювання більшості промислових підприємств відповідає стратегія типу А. Використання методики реінжинірингу дозволяє удосконалювати організаційну структуру підприємства на основі формування системи бізнес-одиниць. Для підприємств, що не мають дочірніх підрозділів, тобто, по суті, являють собою єдину бізнес-одиницю, останнім часом особлива увага приділяється концепції центрів відповідальності, яку пропонується реалізувати шляхом оптимізації існуючих бізнес-процесів. Перетворення існуючих виробничих процесів у так звані бізнес-процеси потребує використання інструментів оптимізації. Як такі інструменти у роботі пропонується використовувати програмно-цільовий підхід до управління процесом реструктуризації та методику сітьового планування. Ці методи зарекомендували себе як досить ефективні, тому можуть бути адаптовані для застосування при вирішенні проблеми активізації науково-технологічної діяльності на промислових підприємствах.

Для управління процесами організаційної реструктуризації необхідне формування

єдиної інформаційної основи, яка б дозволяла ефективно управляти цими процесами на основі їх аналізу й оцінки. Основним критерієм оцінки результатів організаційної реструктуризації є поліпшення фінансово-економічного стану підприємства та забезпечення його ефективної роботи та розвитку. З цією метою в роботі Н. О. Москаленко [8, с. 162] проведений аналіз фінансово-економічного стану підприємств. Початковим етапом дослідження є виявлення ознак неплатоспроможності і порушення структури капіталу. У результаті такого аналізу виділено три групи підприємств за ознакою їхнього фінансово-економічного стану: стабільні, нестійкі та кризові. Результат ефективності функціонування механізму організаційної реструктуризації підприємства визначається як фінансово-економічний стан підприємства, так і результатами ефективності його діяльності. Для виявлення істотних факторів, що визначають динаміку, ступінь системності та комплексності заходів організаційної реструктуризації підприємств, використаний метод головних компонент. Із сукупності досліджуваних підприємств обрана група підприємств, що активно реалізують заходи реструктуризації стратегічної спрямованості. Отримані в результаті аналізу фактори подані в таблиці 1 [7, с. 68].

- Таблиця 1

Фактори, що визначають процеси реструктуризації підприємств

Умовні познач. факторів	Назва факторів	Структура показників, що визначають фактори
$F_1$	Зміни у стані виробничого потенціалу та ефективність його використання	структура виробничого потенціалу; якісний стан виробничого потенціалу і його елементів; ефективність використання виробничого потенціалу та його складових
$F_2$	Зміни у технічному стані основних засобів та ефективність виробництва	технічний рівень основних засобів; ефективність використання основних засобів виробництва
$F_3$	Зміни у виробничій діяльності та кадровій політиці	ефективність виробничої діяльності; ефективність використання кадрів; ефективність управління кадрами
$F_4$	Зміни в структурі основних засобів підприємства	структура та стан основних засобів
$F_5$	Реорганізація кредитної політики підприємства	ефективність використання обігових коштів

Наведені фактори використані як узагальнюючі оцінки для апроксимації економічних показників, що характеризують ефективність управління реструктуризацією підприємств. Для такого моделювання використана лінійна регресійна модель виду:

$$y_j = \sum_{i=1}^k b_i F_i + b_0 \quad (1)$$

де  $y_j$  - результуючий показник;

$F_i$  -  $i$ -й фактор;

$b_i$  - навантаження  $i$ -ї змінної на  $i$ -й фактор;

$b_0$  - вільний член;

$k$  - кількість факторів.

Із сукупності результуючих показників, що характеризують ефективність управління реструктуризацією, обрані рентабельність активів ( $y_1$ ) та рентабельність продукції ( $y_2$ ). Такий вибір заснований на доцільності дослідження взаємозв'язку

результуючих показників і узагальнюючих якісних характеристик реструктуризації.

Побудовані регресійні моделі залежностей мають такий вигляд:

$$y_1 = 1261,64F_1 + 624,619F_3 + 6676,45, \quad (2)$$

$$y_2 = -0,0065F_2 + 0,021F_3 + 0,838. \quad (3)$$

Позитивно впливають на діяльність підприємств фактор змін у стані виробничого потенціалу ( $F_1$ ), що характеризується ростом виробничого потенціалу, і фактор змін у виробничій діяльності та кадровій політиці ( $F_3$ ), що характеризується підвищенням ефективності виробництва та управління кадрами, ростом ділової активності. Це підтверджує значимість і першочерговість для промислових підприємств реструктуризації виробництва та кадрової політики. Негативний вплив на результати господарської діяльності підприємств спричинили зміни у стані основних засобів ( $F_2$ ), що характеризуються зношеністю основних засобів та низькими темпами їх відновлення. Це зумовлює першочерговість і необхідність розробки заходів щодо відновлення та модернізації виробництва. Ефективна їх реалізація можлива в комплексі з фінансово-інвестиційною та маркетинговою реструктуризацією.

**Висновки.** Отже, результати дослідження дозволяють сформулювати наступну причинно-наслідкову залежність критеріїв управління організаційною реструктуризацією підприємства: *«якщо результати процесів стратегічної організаційної реструктуризації досить високі (ефективно діє механізм самоорганізації, проводиться ефективна соціальна політика, досягається узгодженість інтересів учасників процесів реструктуризації)», то підприємство динамічно розвивається і має усі передумови щодо формування високого рівня потенціалу щодо формування стану власної економічної безпеки*. Виходячи з вищенаведеного, слід зазначити, що організаційна реструктуризація підприємства як методичний елемент формування інноваційної політики займає ключове місце у розвитку підприємства. Взаємозалежність факторів впливу після структурних зрушень при ефективній їх організації виступає інноваційним чинником, що розвиває підприємство. У процесі запровадження інноваційної програми організаційна реструктуризація підприємства виступає першочерговим етапом, що забезпечує ефективність сегментації та складає підґрунтя для поетапного впровадження нововведень задля формування стану економічної безпеки підприємства.

#### Джерела та література:

1. Глухов В.В. Основы менеджмента. - СПб.:Специальная литература, 1995. - 325 с.
2. Захарченко В.І., Корсікова Н.М. Державне регулювання інноваційної діяльності як фактор ефективності структурних перетворень в економіці // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. - Вип. 137. - Дніпропетровськ: ДНУ. - 2002. - С. 100-108.
3. Корнева О.В. Інформаційно-комунікативна складова інноваційного процесу // Вісник Національного ун-ту «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». - 2001. - № 417. - С. 320 - 324.
4. Корнева О.В. Інформаційно-методичні засади формування інноваційної стратегії підприємств (на прикладі машинобудівних підприємств Івано-Франківської області). Автореферат дис. канд. економ. наук. - К., 2001. - С. 12.
5. Корнева О.В. Формування механізму організаційно-методичного та інформаційного забезпечення активізації інноваційної діяльності // XI міжнарод. наук.-практ. конф. «Стратегія економічного розвитку в умовах глобалізації». - Чернівці. - 2000. - С. 34 - 36.
6. Корсікова Н.М. Організаційно-економічний механізм активізації науково-технологічного розвитку промислового комплексу України. Автореферат дис. канд. економ. наук. - Одеса, 2005. - 18 с.
7. Москаленко Н. А. Анализ и оценка процессов реструктуризации предприятий // Економіка розвитку. - Харків: Вид. ХДЕУ. - 2003. - № 1 (25). - С. 68 - 70.
8. Москаленко Н. А. Управление реструктуризацией на предприятии // 36. наук. праць «Економіка: проблеми теорії та практики». Вип. 139. - Дніпропетровськ: ДНУ. - 2002. - С. 162 - 165.
9. Реструктуризація та розробка післяприватизаційної стратегії акціонерного товариства.- К.:МЦПМ,1995.-212 с.
10. Трухан О. Л. Форми функціонування внутрішніх структурних формувань підприємств як центрів відповідальності. // Вісник Житомирського державного технологічного університету: Економічні науки. - Житомир: ЖДТУ, 2004. - № 29. - С. 317-326.
11. Трухан О. Л. Формування децентралізованої структури управління як фактор підвищення ефективності діяльності структурних підрозділів підприємства. // Матеріали Всеукраїнської

науково-практичної конференції «Підприємство в умовах пожвавлення економіки України». - Житомир: ІПСТ. - 2002. - С. 135-136.

12. Трухан О.Л. Внутрішньогосподарська структуризація промислових підприємств (на матеріалах підприємств харчової промисловості). Автореферат дис. канд. економ. наук. - К., 2005. - 17 с.

13. Трухан О.Л. Методологічні засади структуризації відокремлених підрозділів підприємств харчової промисловості. // Вісник Житомирського державного технологічного університету: Економічні науки. - Житомир: ЖДТУ, 2004. - №28. - С. 260-269.

14. Юдин М.А. Основные направления реструктуризации отечественного машиностроительного комплекса // Труды Одесского политехнического университета. - Одесса, 2004. - Вып. 1(21). - С. 278 - 281.

15. Юдин М.А. Реструктуризация предприятий - необходимый процесс в постприватизационном периоде // Труды Одесского политехнического университета. - Одесса, 2002. - Вып. 2 (18). - С. 294 - 298.

---

**Юрій Каракай**



## **МАРКЕТИНГОВА ТОВАРНА ПОЛІТИКА: СУТНІСТЬ ТА ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ**

У ринковій системі для успішної діяльності господарюючих суб'єктів важливою проблемою є врахування та відповідна реакція на динамічні зміни зовнішнього оточення, що можливо за умов формування оптимальної товарної політики. У разі відсутності стратегічних зусиль щодо її формування та реалізації структура асортименту підприємств, які виробляють та реалізують продукцію, стає дуже нестійкою під впливом різних зовнішніх (а іноді внутрішніх) чинників, що може призвести до комерційного провалу на ринку.

Товарна політика належить як до загальнокорпоративних проблем, так і до проблем маркетингу, однією з функцій якого є розробка товарів та планування асортименту з орієнтацією на вимоги ринку. В науковій літературі дана проблематика досить ґрунтовно опрацьована [1, 2, 3, 4, 5]. На нашу думку, найбільш вдало описує процес формування товарної політики А. В. Войчак, зокрема як знаходження ідеї та реальне створення ексклюзивного товару [1]. Відповідно до цього, структуру маркетингової товарної політики можна представити тріадою:

- розробка товару;
- обслуговування товару;
- виведення застарілих товарів з ринку.

Найвагомішою і найзначнішою складовою є розробка. Вона може здійснюватися у двох напрямках: створення принципово нового продукту або вдосконалення товарів, які вже обертаються на ринку.

Створення нового продукту дає фірмі можливість швидкої перемоги в конкурентній боротьбі, істотного розширення частки ринку, зайняття позиції лідера, завоювання певної ринкової ніші. Проте, з іншого боку, створення нового продукту і вихід з ним на ринок завжди пов'язані з великою часткою ризику, оскільки неправильна ідея або похибки розробки, недостатнє врахування та аналіз вимог ринку, невдало обраний час виходу на ринок та інші чинники можуть призвести до повного або часткового провалу і загрожують фірмі банкрутством.

Наступна складова процесу формування товарної політики пов'язана з модифікацією або модернізацією товарів, що вже існують. Вона менш ризикована для фірми, але й менш прибуткова. При її використанні фірма акцентує увагу на зміні певних споживчих характеристик товару відповідно до запитів цільової аудиторії, роблячи вагомішою вигоду від споживання або експлуатації. У разі погіршення властивостей і якості пропонованого споживачам товару фірма здебільшого розраховує утримати наявну частку ринку і коло клієнтів шляхом застосування оборонної стратегії, на відміну від наступальної - у разі створення нового продукту.

В умовах дії ринкового механізму, оснований на конкуренції, «для того, щоб