

## **ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

УДК 005.591.4.01

Астапова Г.В., Ареф'єв С.О.

### **МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті висвітлено процеси формування системи принципів управління реструктуризацією підприємств на підставі дослідження підходів щодо визначення поняття реструктуризації в процесі розвитку підприємства на підставі побудованої ієрархії реструктуризаційних типів та напрямків. Визначені передумови формування заходів щодо удосконалення діяльності підприємств та їхньої реструктуризації та побудовано методологічні принципи. Обґрунтовано, що на підставі сформульованих принципів з позиції системного підходу є можливість розробляти відповідні економічні механізми та забезпечення ефективності цього процесу.*

*Ключові слова: реструктуризація, методологія, принципи, управління, систематизація, ієрархія реструктуризаційних типів, напрямків.*

*В статье раскрыты процессы формирования системы принципов управления реструктуризацией предприятий на основе исследования подходов к определению понятия реструктуризации в процессе развития предприятия, что стало следствием построенной иерархии реструктуризаційних типів и направлений. Определены предпосылки формирования мероприятий по совершенствованию деятельности предприятий и их реструктуризации, охарактеризованы методологические принципы. Обосновано, что на основе сформулированных принципов с позиции системного подхода дает возможность разрабатывать соответствующие экономические механизмы и обеспечения эффективности этого процесса.*

*Ключевые слова: реструктуризация, методология, принципы, управление, систематизация, иерархия реструктуризаційних типів, направлений.*

**Постановка проблеми.** Становлення сучасної соціально орієнтованої ринкової економіки потребує розвитку суспільних відносин, що дозволяють адаптуватися до змін в середовищі та підвищити свою конкурентоспроможність суб'єктам господарювання. Здійснення реструктуризації підприємств створює передумови для безперервного функціонування, вчасному оновленню методів та систем управління, запобіганню здійснення конфліктів між зацікавленими сторонами, виникнення дисбалансу в русі його грошових потоків. Усунення протиріч при управлінні реструктуризацією підприємств передбачає формулювання системи принципів проведення на основі обґрунтованих потреб за рівнями та напрямками реструктуризації, що стане підґрунтям для забезпечення керуваності даного процесу.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблема реструктуризації підприємств розкривалася у наукових працях І.В. Бабій., В.Д. Базилевич, Ф.А. Важинський, А. В. Власова, В.І. Захарченко., В.В. Жихарцев, М.А. Кизим, А.В. Колодійчук, О.Б. Мних, О.В.Нифаєва, В.Б.Осипенко, С.Ф. Покропивний В.В. Прохорова, О.А. Сарапіна, Д.М. Стеченко, Л.В. Череп, В.Шапіго та інші.

Втім, поза увагою лишилась проблема розробки комплексу різномірних принципів щодо узгодження специфіки та неоднорідності об'єктів реструктуризації через запровадження основних типів реструктуризації та потреби підприємства в них.

**Мета дослідження.** є формування системи принципів управління реструктуризацією підприємств на підставі дослідження підходів щодо визначення поняття реструктуризації в процесі розвитку підприємства на підставі побудованої ієрархії реструктуризаційних типів та напрямків.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Процеси трансформації підприємств з урахуванням структурного розподілу мають ряд особливостей та потребують збалансованості між стратегічними й тактичними системами перетворень. В залежності від галузевих, природних, культурних та ін. факторів, для підприємств – об'єктів реструктуризаційних перетворень, важливою є система принципів, яка дозволить промисловим підприємствам максимально мінімізувати помилки під час перетворень. При цьому однією з найважливіших проблем залишається розуміння необхідності постійності перетворень і від якості таких перетворень залежить їх глибина та масштабність у майбутніх періодах з огляду на мінливість, непередбачуваність та турбулентність зовнішніх ринків.

Слід погодитись з Осипенко В.Б., що при виборі типу реструктуризації об'єкти реструктуризації часто не вказано ступіть його обмеження; відсутнє визначення мети реструктуризації, або зафіксовано часткові цілі; не обґрунтовано критерій ефективності її проведення; із більшості визначень не можна зробити висновок – реструктуризація здійснюється для розвитку ( в межах розвитку) чи при його функціонуванні; чітко не визначено об'єктивні причини чи мотиви, що спонукають підрозділ (підприємство) її проводити [1, с.76]. Це заважає як розуміння процесу реструктуризації, так і гальмує розробку відповідних методів та заходів здійснення змін на підприємстві задля підвищення його ринкової вартості та підвищення конкурентного статусу, що потребує розробки єдиної системи правил для створення методологічного підґрунтя реструктуризації підприємства. Серед принципів методології, з точки зору їх функціонального призначення, можна виділити дві великі групи принципів:

- перша - принципи, за допомогою яких намагаються створити єдину, цілісну і істинну методологію дослідження, у процесі застосування якої буде

отримана максимально істинна і обґрунтована теорія, знання, інформація тощо;

- друга - принципи, за допомогою яких відбувається співвідношення методів, що використовуються у процесі пізнання, з уявленнями, які панують в суспільстві чи якими керується суб'єкт, що пізнає, в області моралі, моральності, естетики тощо.

Якщо перша група принципів методології більше обертається навколо понять істинності і відносності методів, то принципи другої групи апелюють до їх допустимості чи доцільності.

Так, наприклад, згідно з принципами першої групи, реструктуризацію слід розглядати як комплекс дій, заходів, методів здійснення, підходів до обґрунтування управлінських підходів до вибору часу, місця масштабу реструктуризації підприємства; а, друга група, регламентує соціальну доцільність та наслідки її проведення [2].

Теорія та практика господарювання свідчить, що проведення заходів із реструктуризації для кожного суб'єкта господарювання потребує індивідуальних способів розв'язання завдань щодо виходу з кризового стану, що передбачає обґрунтування концепції розвитку підприємства, яку розробляють залежно від умов його господарської діяльності за такими проблемами: організаційні, виробничі, інвестиційні, економічні, зовнішньоекономічної діяльності, управління персоналом, соціальні та екологічні. При цьому розробка концепції має ґрунтуватися на чітко визначеній і сформульованій меті реструктуризації підприємства і включати такі завдання: аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на господарську діяльність підприємства; вибір варіанта (виду) реструктуризації підприємства; обґрунтування стратегічного розвитку підприємства; оцінка можливості подолання труднощів у період реструктуризації; розробка бізнес-плану для реструктуризованого підприємства [3, с. 493].

У традиційному розумінні під принципом розглядають основне вихідне положення певної наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку [4, с. 631]. Відповідно до цього, під принципами реструктуризації доцільно розуміти основні правила здійснення перетворень підприємства. На нашу думку, доцільно виділити наступні принципи реструктуризації промислових підприємств, які подано в табл. 1.

Особистості економічної реальності формують та проводять певні спеціальні дії, обирають методи, ґрунтуються на поняттях, тобто певну методологію для здійснення дослідження та розробки концепцій щодо вибору напрямків та форм реструктуризації підприємств. Розглядаючи існуючі переліки

Своєрідним орієнтиром для побудови може бути визначення принципів управління, під якими прийнято розуміти об'єктивні правила

управлінської поведінки, що впливають з потреб об'єкта управління і повертаються до нього у вигляді наукового знання, за допомогою якого реалізуються завдання управління, забезпечується підвищення ефективності його потенціалу, більш досконала організація відносин об'єкта управління з середовищем [5].

**Таблиця 1.- Принципи реструктуризації промислових підприємств**

<b>№ з/п</b>	<b>Принцип</b>	<b>Характеристика принципу</b>
1	Комплексність	У процесі проведення реструктуризації охоплюються усі сфери діяльності підприємства
2	Адаптивність	Реструктуризація має сприяти підвищенню пристосовуваності підприємства до умов зовнішнього середовища, яке постійно змінюється
3	Ітеративність	Наявність зворотного зв'язку, який носить інформаційний характер і сприяє координації управлінських дій при здійсненні реструктуризації підприємства
4	Ефективність	Витрати, які пов'язані з проведенням реструктуризації, мають бути менші, ніж економічний ефект від реструктуризаційних перетворень
5	Обґрунтованість	Потреби прийняття зваженого рішення про актуальність проведення реструктуризації з урахуванням існуючих обмежень та можливих сценаріїв розвитку
6	Зниження опору змінам	Подолання або зниження опору змінам працівниками підприємства, впровадження заходів для підвищення зацікавленості в позитивних результатах проведення реструктуризації
7	Системність	Процес реструктуризації підприємств повинен мати безперервний характер
8	Інноваційність	Підприємство має впроваджувати використання нового обладнання та технологій, сучасних методів управління

Певною складовою реструктуризації вчені вважають антикризове фінансове управління підприємством. Саме для ефективного проведення діагностики загрози банкрутства підприємства воно має базуватися на певних принципах та функціях, і його реалізації: принцип превентивної дії передбачає, що краще запобігати загрозі фінансової кризи, ніж здійснювати її локалізацію та забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків; принцип постійної готовності до реагування обумовлює об'єктивну ймовірність виникнення криз на підприємстві, визначає необхідність постійної готовності менеджерів до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства на будь-якому етапі його функціонування; принцип терміновості реагування передбачає, що, чим раніше будуть застосовані елементи антикризового фінансового управління щодо кожного виявленого кризового симптому, тим більші можливості скорішого відновлення порушеної рівноваги матиме у своєму розпорядженні підприємство; принцип альтернативності дій передбачає наявність і розгляд максимально можливої кількості альтернативних проєктів щодо нейтралізації окремої кризи; принцип адаптивності обумовлений необхідністю високого рівня гнучкості антикризового фінансового управління, його швидкої адаптації до тієї чи іншої форми кризи, змінними умовами зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища; принцип адекватності реагування обумовлює можливість «включення» окремих елементів нейтралізації загрози фінансової кризи та її ліквідації, яка має впливати з реального рівня такої загрози й бути адекватною рівню; принцип комплексності рішень, що ухвалюються, стверджує, що практично кожна фінансова криза має комплексний характер, тобто стосується функціонування різних підсистем підприємства, а отже, потребує комплексного характеру від сформованої системи антикризових фінансових заходів, що розробляються і реалізуються; принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів передбачає, що у процесі антикризового фінансового управління, особливо на ранніх стадіях діагностики фінансової кризи, підприємство має розраховувати переважно на внутрішні фінансові можливості її нейтралізації; принцип оптимальності зовнішньої санації визначає, що у процесі вибору форм зовнішньої санації та складу зовнішніх санаторів на стадії глибокої фінансової кризи слід виходити із системи певних критеріїв, яка розробляється у процесі антикризового фінансового управління і має бути достатньою та необхідною для вчасного погашення кризи; принцип ефективності визначає необхідність зіставлення ефекту від антикризового фінансового управління з витратами на реалізацію його заходів і з наявними фінансовими ресурсами [6].

Кризовий стан значної кількості виробничих підприємств обумовлений переважно недостатнім застосуванням на практиці економічного управління індикаторами якості економічного функціонування

підприємства, які б своєчасно просигналізували про істотні відхилення від його нормального стану. Під нормальним економічним функціонуванням підприємства [7] слід розуміти такий стан його економічних показників, за якого не порушуються основні економічні закони виробництва (відшкодування або покриття витрат, закон масового виробництва тощо), а економічні показники — рівень прибутку, рентабельність, оборотність тощо - не виходять за певні межі.

Як показово-симптоматичні можна охарактеризувати запропоновані принципи реструктуризації Захарченком В.І. [8] - цілеспрямованість - передбачає посилення певного аспекту розвитку підприємства (соціальна, науково-технологічна, ринкова спрямованість тощо); планомірність - полягає в усвідомленні організаційні зміни структури виробництва; керованість - передбачає управління реструктуризацією на принципах стратегічної мети та оптимізації розподілу повноважень між структурами і рівнями влади; системність - проведення структурної модернізації, що передбачає її поширення на об'єкт реструктуризації як цілісної системи зі всіма її рівнями або підсистемами по вертикалі і горизонталі; комплексність - проведення структурних змін вимагає взаємозв'язку і взаємозгоди всіх елементів і об'єктів реструктуризації відповідно до її мети і способів здійснення; інноваційне оновлення - передбачає здійснення структурної реструктуризації на основі сучасної техніки і технології різних характеристик виробництва; вигідність і зацікавленість - зацікавленість працівників, менеджерів всіх рівнів виробництва; раціональне використання природних ресурсів та екологічна безпека - передбачає урахування всіх можливих позитивних і негативних соціально-екологічних наслідків від реалізації змін у виробництві як для підприємства, так і для суспільства в цілому; економія праці - включає в першу чергу підвищення продуктивності праці та економію матеріалів; адаптація - передбачає адаптацію структурних змін до нових геополітичних і ринкових умов, світового розподілу праці, вимог внутрішнього і зовнішнього ринку; перманентність - постійний характер проведення певних структурних змін відповідно до трансформації потреб людей, суспільства і держави, досягнень НТП, у першу чергу в інформаційній сфері промислового виробництва

Проведення системної реструктуризації повинне базуватися на наступних принципах: безперервності діяльності організації, комплексності (системності), відкритості (адаптивності), раціональності (ситуаційний підхід), об'єктивності, періодичності, організаційної цілісності (масовості), відповідальності, оперативності, результативності, ефективності [9].

Разом з тим, Бабій І.В. під принципами реструктуризації пропонує розуміти основні правила здійснення перетворень підприємства. Основними принципами реструктуризації промислових підприємств є [10]: 1. принцип

цілеспрямованості, який полягає у посиленні певного аспекту розвитку підприємства (соціальна, науково-технологічна, ринкова спрямованість тощо); 2. принцип керованості, що передбачає управління реструктуризацією на принципах стратегічної мети та оптимізації розподілу повноважень між структурами і рівнями влади; 3. принцип плановірності означає усвідомлені організаційні зміни структури виробництва; 4. принцип системності має на увазі проведення структурної модернізації, що передбачає її поширення на об'єкт реструктуризації як цілісної системи зі всіма її рівнями або підсистемами по вертикалі і горизонталі; 5. принцип комплексності ґрунтується на тому, що проведення структурних змін вимагає взаємозв'язку і взаємоузгодженості всіх елементів і об'єктів реструктуризації відповідно до її мети і способів здійснення; 6. принцип інноваційного оновлення передбачає здійснення структурної реструктуризації на основі сучасної техніки і технології різних характеристик виробництва; 7. принцип вигідності і зацікавленості полягає у необхідності забезпечення зацікавленості працівників та менеджерів всіх рівнів виробництва; 8. принцип раціонального використання природних ресурсів та екологічної безпеки передбачає урахування всіх можливих позитивних і негативних соціально-екологічних наслідків від реалізації змін у виробництві як для підприємства, так і для суспільства в цілому; 9. принцип економії праці ґрунтується в першу чергу на підвищенні продуктивності праці та економії матеріалів; 10. принцип адаптації має на увазі пристосування структурних змін до нових геополітичних і ринкових умов, світового розподілу праці, вимог внутрішнього і зовнішнього ринку; 11. принцип перманентності полягає у постійності характеру проведення певних структурних змін відповідно до трансформації потреб людей, суспільства і держави, досягнень НТП, у першу чергу в інформаційній сфері промислового виробництва; 12. принцип поєднання територіального і галузевого підходів означає урахування під час планування структурних змін інтересів і потенціалу території розташування підприємства за пріоритетності загальнодержавних інтересів.

Слід зазначити, що запропонований набір принципів в цілому відображає структурні перетворення та забезпечує можливості розробки заходів для реструктуризації підприємства, втім, не враховано обґрунтування пріоритетності для автора зазначених принципів.

Домінуючою позицією у наукових працях при визначенні сукупності принципів реструктуризації підприємства виступає протидія кризовим явищам що виникають або з позиції змін цілісного чи часткового оздоровлення після виникнення проблеми без врахування типології реструктуризаційних перетворень та дії, що спрямовані на попередження негативних наслідків від майбутніх кризових явищ.

Наукова полеміка та неузгодженість позицій складу, наповнення та систематизації методологічних принципів ускладнюють ідентифікацію управлінських механізмів та важелів реструктуризації підприємств. Формування системи принципів управління реструктуризацією підприємств має базуватись на якісно іншому підґрунті, тобто не на розумінні реструктуризації як шляху оздоровлення, перманентного процесу як складовою антикризового управління, комплексу заходів щодо удосконалення окремих сфер та видів його діяльності, або засобу підвищення ринкової вартості, а на підставі систематизації потреб підприємства та відповідних напрямках та типах.

Структурна декомпозиція напрямків реструктуризації підприємств, запропонована автором [11, с. 112 ], формує надійне, довгострокове підґрунтя для вибору типу та напрямку реструктуризації, спираючись на ієрархію потреб підприємства як запоруку оптимізації масштабів діяльності, так і прискорення або гальмування розвиткових процесів по кожному з них. Так, принципасійний напрямок реструктуризації представляє собою симбіоз інших виділених типів нижнього рівня (онтологічного, імперативного), акумулює в собі на різних етапах розвитку підприємства актуальні напрямки та види діяльності, здебільшого використовується лідерами галузі та реалізується через самоідентифікаційний тип.

Разом з тим, онтологічний напрямок реструктуризації ґрунтується на здійсненні удосконалень у розбудові нових сфер діяльності, оновлення асортименту виробництва, опанування нових ринків збуту, впровадження якісно нової техніки та технології, удосконалення структури та процесу прийняття управлінських рішень, що ґрунтується на використанні нових знань та вмінь, а також переосмислення працівників свого місця в системі розвитку підприємства. Його можна розкрити через компетентісно-інтелектуальний, капіталово-майновий, корпоративно-організаційний тип.

До імперативного напрямку віднесено удосконалення процесу організації праці, підвищення якості вироблюваної продукції, зміни у підвищення кваліфікації кадрів та їхнього відношення до праці. Він передбачає розробку та впровадження удосконалень щодо таких типів: логістичного, маркетингового, ресурсно-технологічного.

Така реструктуризація дозволяє поєднати стратегічний та тактичний аспекти діяльності підприємства, а також інтелектуально-психологічні та капіталово-майновий, що дає підстави для переосмислення методологічних принципів побудови як потреб суб'єктів господарювання, так і виявити фінансово-управлінські важелі для реалізації обраного типу та напрямку реструктуризації.

Здійснення реструктуризації передбачає вибір системи та методів управління, в яких доцільно виділення зв'язків прямого впливу,



опосередкованого чи такі, на які він не можливий. Виконавці окремих функцій характеризуються професійним потенціалом і здатністю до адекватного використання стилю керівництва при впровадженні заходів реструктуризації для різних об'єктів і конфліктів, що супроводжують їх. Отримання синергетичного ефекту можливо при управлінській реструктуризації в межах соціально-економічного підходу розгляду підприємства, що впроваджує, як стверджує Прохорова В.В., управлінські нововведення не тільки під впливом зовнішніх сил і не тільки спонтанно, як наслідок зростання сприйняття її членів до нововведень, а свідомо, на підставі аналізу організаційних проблем, пошуку їхнього рішення. При цьому використовує методи адміністративного контролю і організаційного розвитку, що забезпечують участь користувачів в розробці нововведень та підвищення їхнього сприйняття до нових форм та методів управління. [12, с. 122].

Запропонована система методологічних принципів сама побудована на принципах ( системності, об'єктивності, концептуальності, керованості) та методах: від абстрактного до конкретного, використано діалектичний і системний методи при розкритті сутності принципу реструктуризації, еволюції розвитку, агрегації при розгляді специфіки етапів виробництва продукції чи надання послуг, ієрархії.

Вона ґрунтується на систематизації взаємозв'язку як самих об'єктів реструктуризації, так і оцінці взаємного впливу чинників та джерела їхнього виникнення (зовнішній, внутрішній), можливістю впливу (такі, що повністю регулюються; такі, що частково підлягають впливу; такі, що не регулюються); ступеню взаємної дії на суміжні об'єкти (сильний, обмежений); пріоритетність для кожного напрямку та типу. Вона включає системні принципи функціонування підприємства, як цілісності, ємерджентності, холізму, синергії, ієрархічності, а також часткові: забезпечуючі, формуючі, результуючі, які пов'язані із конкретними напрямками та вкладеними в них типами реструктуризації.

Оскільки підприємства представляють собою відкриту систему в якій є вхід та вихід, а також за своїми властивостями та зв'язками виступають складною системою, то при проведенні реструктуризації важливим є збереження принципів системності. Системні принципи реструктуризаційних перетворень впливають з непохитних постулатів ознак системи як такої та впливають з мети функціонування системи, а саме її бажаний майбутній стан зі збереженням та зміцненням зв'язків та відповідності її параметрів у заданий момент часу.

Першочерговим принципом системності є принцип цілісності. Міцність та ефективність функціонування підприємства, а також сталий розвиток і гнучкість на прями залежать від збереження цілісності його

елементів та зв'язків між ними, а при реструктуризації ще й врахування збереження цілісності не зважаючи на зміни у її елементах. Принцип емерджентності враховує позитивні зміни від реструктуризації для підприємства в цілому як відкритої системи через зміну властивостей, на краще, його складових, які задіяні у процесах перетворень. Принцип холізму, у даному випадку розгляду такого поняття під час реструктуризації відповідає за не принципову незвідність властивостей системи до суми властивостей складових її компонентів (неаддитивності). Можливості підприємства перевершують суму можливостей елементів після реструктуризаційних перетворень. Синергічний принцип виражається через розгляд системи як цілого, яке більше за суму його елементів та визначення ефективності реструктуризаційних перетворень за затратами на елементи перетворень до підвищення ринкової вартості підприємства та збільшення його інвестиційної привабливості. Ієрархічний принцип під час реструктуризації використовується з двох площин, а саме зі сторони зв'язків, як прямих так і зворотніх і їх зміцнення, прискорення, полегшення, так із боку відповідності підсистем системам більш високого порядку.

Перша проблема реструктуризації полягає в тому, що перетворення на вітчизняних підприємствах мають разовий або циклічний характер, який завжди розділяється у часовому проміжку з ряду обставин. При цьому зміни зовнішнього середовища є постійними і не мають часових перерв, тому й реструктуризація на промислових підприємствах повинна проходити системно на постійній основі зменшуючи чи збільшуючи свою інтенсивність. Принцип системності реструктуризації промислових підприємств визначає безперервність таких перетворень і впроваджується через властивості системи.

Друга проблема реструктуризації проявляється через відсутність розуміння керівним складом підприємства необхідності проведення реструктуризаційних перетворень в площині необхідності одночасного впливу на складові підприємства та сфери його діяльності. Також розгляд даної проблеми має охоплює по меншій мірі дві або більше складових підприємства для досягнення основної цілі – відсутності дисбалансу під час діяльності за рахунок принципу узгодженості.

Третьою проблемою можна вважати складність, непередбачуваність та багатоаспектність зовнішнього середовища в цілому та галузевих особливостей, які потребують від підприємства врахування її специфічних властивостей. Тому в такому випадку перетворення спрямовані під принципом адаптивності спроможні врахувати вищенаведені проблеми та дозволити суб'єкту господарювання стати більш гнучким з огляду на спроможність пристосовуватися до зовнішніх змін з мінімальною затратною частиною у майбутньому.

Відносно четвертої проблеми, яка полягає в площині координації управлінських дій, зауважимо що зв'язки на підприємстві є невід'ємною частиною його функціонування і особливо важливу роль відіграють під час реструктуризації та дотримання принципу корпоративності. Оскільки від швидкості, якості та достовірності інформації під час проведення перетворень реструктуризаційного характеру залежить якість, швидкість та злагодженість реструктуризації в цілому, то для своєчасного невілювання помилок на всіх етапах перетворень, а також при задіяні у реструктуризаційних процесах всіх функцій управління, особливо контролю, використання вищезгаданого принципу є не переоціненим.

П'ята проблема визначається фундаментальним поняттям причини існування організації в цілому, а саме отримання прибутку. Так, при реструктуризації промислових підприємств принцип прибутковості саме і спрямований на вирішення даної проблеми, оскільки витрати, які пов'язані з проведенням реструктуризації, мають бути менші, ніж економічний ефект від реструктуризаційних перетворень.

До шостої проблеми відносяться питання щодо своєчасності проведення реструктуризаційних перетворень та моделювання майбутніх варіантів розвитку як внутрішньої середовища підприємства та зовнішньої. При проведенні реструктуризації з дотриманням принципу послідовності негативні наслідки від несвоечасності та обмеженості, як часової, ресурсної, фінансової технологічної і т.д., мінімізуються за рахунок використання сценарного підходу можливих варіантів розвитку подій, що дає змогу визначити пріоритетність часткових складових під час реструктуризації.

Персонал на будь-якому підприємстві, особливо промисловому, знаходиться у стані постійного незадоволення, яке виражається в більшій або меншій мірі виникнення конфліктів, але повністю відсутньою бути не може, а отже сьомою проблемою можна окреслити мінімізацію опору змінам та досягнення максимально низького рівня невдоволення, який в той же час, прямо пропорційний рівню задоволення кадрів. Особливої уваги заслуговує принцип дисконфліктності, який спрямований на впровадження заходів зацікавленості кадрів до реструктуризації та донесення позитивних результатів від змін. Цей принцип є чи не найважливішим, оскільки лише кадровий ресурс має змогу створювати додану вартість під час підприємницької діяльності, особливо промисловими підприємствами.

Восьмою проблемою є проблема інновацій, яка полягає у частому недооцінюванні темпів розвитку зовнішнього середовища і тому реструктуризаційні перетворення не відповідають еволюційним процесам на ринку. При дотриманні принципу інноваційності під час планування, проведення, контролю за реструктуризаційними перетвореннями забезпечує

відповідність якості змін внутрішнього середовища підприємства як нагальним вимогам ринку, так і врахувати можливості до сталого розвитку.

Дев'ятою проблемою є не здатність підприємств протистояти кризовим явищам, які постійно виникають на ринку, ставить перед реструктуризацією завдання до максимально швидкого та якісного реагування на такі явища. Врахування принципу гнучкості виражається через можливості диверсифікаційних, спеціалізаційних та ін.. видів перетворень у відповідності до ринкових потреб.

Десятою проблемою є зменшення витрат на всі можливі дії підприємств, особливо внутрішні, а бажано ще й зовнішні, постає через координацію процесів пов'язаних з логістичними протиріччями. Принцип оптимальності реструктуризаційних перетворень передбачає мінімізацію затрат як на дії пов'язані зі змінами, а також зменшення інших видів затрат у після реструктуризаційних період функціонування. Принцип оптимальності стосується й інших видів діяльності промислових підприємств, оскільки лише при оптимальному використанні фондів, ресурсів і потенціалу економічний ефект від реструктуризації буде максимальним.

Одинадцята проблема реструктуризації промислових підприємств полягає у невирішеності питання відповідності виробничої системи до запитів ринку, можливостей збути, маркетинговій політиці підприємства. Принцип постійності виробництва під час проведення реструктуризації відповідає вимогам, що ставляться для збереження та нарощування обсягів виробництва, покращення якості продукції, а також узгодженості забезпечуючих ланок по відношенню до виробничої системи.

Дванадцятою проблемою на промислових підприємства є узгодженість техніко-технологічної баз з окремими структурними елементами. Принцип структурності відображає взаємовпорядкованість окремих елементів з закріпленням забезпечуючи зв'язків та функцій задля мінімізації простоїв та втрат робочого часу, оновлення техніко-технологічної бази та підвищення якості продукції що випускається та наданих послуг

В цілому, слід зазначити що передумовою формування заходів щодо удосконалення діяльності підприємств та їхньої реструктуризації є побудова методологічних принципів. Це дозволить з позиції системного підходу розробляти відповідні економічні механізми та забезпечити ефективність цього процесу.

**Висновки.** Єдиною теоретичною та практичною основою авторського підходу до побудови системи методологічних принципів стало побудова ієрархії принципів реструктуризації підприємств, їх групова приналежність за типами реструктуризаційних змін та вирішення проблем суб'єктів господарювання.

Вона ґрунтується на систематизації взаємозв'язку як самих об'єктів реструктуризації, так і оцінці взаємного впливу чинників та джерела їхнього виникнення (зовнішній, внутрішній), можливістю впливу (такі, що повністю регулюються; такі, що частково підлягають впливу; такі, що не регулюються); ступеню взаємної дії на суміжні об'єкти (сильний, обмежений); пріоритетність для кожного напрямку та типу. Вона включає системні принципи функціонування підприємства, як цілісності, емерджентності, холізму, синергії, ієрархічності, а також часткові: забезпечуючі, формуючі, результуючі, які пов'язані із конкретними напрямками та вкладеними в них типами реструктуризації.

### **Список використаних джерел**

1. Осипенко В.Б. Инструменты оценки эффективности реструктуризации предприятий оборонно-промышленного комплекса // Российское предпринимательство. — 2007. — № 9 Вып. 2 (98). — с. 76-81. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/12150/>
2. Проблеми теорії держави і права [http://pidruchniki.com/12920522/pravo/zmist\\_ponyattya\\_metodologichniy\\_printsi\\_p\\_viznachennya](http://pidruchniki.com/12920522/pravo/zmist_ponyattya_metodologichniy_printsi_p_viznachennya)
3. Економіка підприємств: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
4. Економічна теорія. Політекономія: підручник / В.Д. Базилевич та ін.; ред. В.Д. Базилевич. – 7-ме вид., стер. – К.: Знання-Прес, 2008. – 719 с.
5. неіз
6. Вайнський Ф.А., Колодійчук А.В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством // Економіка промисловості. — 2009. — № 5. — С. 127-130.
7. Власова А. В., Сундирев О. В., Тимошенко А. О. Моделювання управління відтворенням основного капіталу підприємства. // Держава та регіони. – 2008. - №2 – с. 31-35.
8. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
9. Нифаєва О.В. Концепция реструктуризации предприятия // Проблемы и практики теории управления. – 2007. – №9. – С. 99-105.
10. Бабій І.В. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям: монография / І.В. Бабій . – М.: Альпина Паблішер, 2010. – 287 с.
11. Ареф'єв С.О. Генезис основних напрямків реструктуризації підприємств // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. - №10. – С.109-114.
12. Прохорова В. В. Методичний підхід до розробки та реалізації управлінських інновацій // Бізнес Інформ. – 2011. – №3. – С. 120 - 123.

## METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT

### THE ENTERPRISE RESTRUCTURING

The article reveals the formation processes of restructuring of enterprises management principles based on a study of approaches to the definition of restructuring in the development of the enterprise, which was the result of the constructed hierarchy restrukturizatsiynih types and directions.

The preconditions of formation for improving the activity of enterprises and their restructuring, characterized by methodological principles.

Substantiated that on the basis of the principles formulated by the system approach makes it possible to develop appropriate economic instruments and to ensure the effectiveness of this process.

Formation of principles of enterprise restructuring is based on qualitatively different grounds, that is not the sense of restructuring as a way of healing, permanent process as part of crisis management, a set of measures for the improvement of certain areas and types of its operations, or a means of increasing market value, and based on the systematization of enterprise and related areas and types.

System principles of restructuring transformations arising from diehard postulates characteristics of the system itself and derived from the purpose of the system, namely its desired future state of preservation and the strengthening of ties and matching its parameters in a given time.

The only theoretical and practical basis for the author's approach to building a system of methodological principles of sustainable construction principles of hierarchy restructuring of enterprises, their group affiliation on the types of structural change and problem-solving entities.

Keywords: restructuring, methodology, principles, management, ordering, hierarchy restrukturizatsiynih types of directions.