

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ  
ІННОВАЦІЙНОЮ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ**

*В статті обґрунтовано необхідність проведення інноваційної реструктуризації вітчизняних підприємств. Досліджено теоретичні та методичні аспекти формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною реструктуризацією підприємств машинобудівної галузі. Виділено його структурні складові елементи та розкрито їх сутність. Обґрунтовано та сформовано структуру складової забезпечення, а також визначено основні інструменти та процеси функціональної складової організаційно-економічного механізму управління інноваційною реструктуризацією підприємств.*

*Ключові слова: реструктуризація, інноваційна реструктуризація, інноваційний потенціал, організаційно-економічний механізм.*

LARIONOVA K. L., DONCHENKO T. V.  
Khmelnitsky National University**ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF MANAGEMENT  
INNOVATIVE RESTRUCTURING OF ENTERPRISES**

*Features of functioning of enterprises in Ukraine put up new requirements for the formation of organizational and economic mechanism of management, operational efficiency which should be provided as influenced by the improvement of production, labour and management, and capacity of its adaptation to modern conditions of management. This article theoretically prove the necessity of innovative restructuring of enterprises. One of the ways to subsistence and development under such circumstances is to develop and implement a project of innovative restructuring. Theoretical and methodical aspects of forming organizational and economic mechanism of management innovative restructuring of machine-building enterprises are investigated. Its structure consists of subsystems formation and functioning. The mechanism is part of the total enterprise management system, using methods, tools, based on compliance with certain principles and laws for its operation, using levers and tools that ensure improving innovation potential, competitiveness and financial stability entity in terms of economic instability. Highlight its components and reveals their essence. The basic tools and processes of organizational and economic mechanism are defined.*

*Keywords: restructuring, innovative restructuring, innovative potential, organizational and economic mechanism.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки, машинобудування є його основою і відіграє вирішальну роль у створенні матеріально-технічної бази господарства, оскільки йому належить винятково важлива роль у прискоренні науково-технічного прогресу. Випускаючи засоби виробництва для різних галузей народного господарства, машинобудування забезпечує комплексну механізацію й автоматизацію виробництва. Однак на сьогоднішній день більше половини підприємств машинобудування знаходяться або у фінансовій кризі, або випускають продукцію яка є не конкурентоспроможною на світових ринках. Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних машинобудівних підприємств безпосередньо пов'язаний із сповільненням інноваційної діяльності. Це підтверджується тенденцією до затухання інноваційних процесів без належної інвестиційної підтримки через використання науково-технологічних надбань попередніх років, відмовою економічних суб'єктів від декларування інноваційних продуктів, відсутністю інноваційних пільг та відстороненістю держави від реальної підтримки наукового прогресу. Тому поряд із вирішенням поточних фінансових проблем, підприємствам необхідно інтенсифікувати свою інноваційну діяльність, результати якої дозволять вийти на світові ринки з новою продукцією та технологіями. Це забезпечить зростання продуктивності праці, зниження собівартості виробленої продукції, зниження енерго- та матеріалоємності виробництва, що є основними складовими конкурентоспроможності в сучасному економічному просторі. В умовах, що склалися, лише реструктуризація може вплинути на позитивні зміни в діяльності машинобудівних підприємств. Побудова дієвого механізму проведення інноваційної реструктуризації, з урахуванням організаційно-технічних, управлінських та правових факторів її ефективності, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності окремих підприємств і проведенню на новому рівні структурних перетворень в промисловості в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних та практичних питань проблеми реструктуризації підприємства на основі активізації інноваційної діяльності присвячені праці таких провідних вітчизняних і зарубіжних науковців: І. Ансофа, Р. Акоффа, І.Т. Балабанова, М.Д. Білік, Л. Водачек, М.П. Денисенко, Н.А. Ільєнкова, А.І. Ковальова, Е.М. Короткової, Л.О. Лігоненко, Ю.Я. Лузан, В.Г. Мединського, А.І. Наумова, Н.С. Поповенко, Б.Д. Соловьева, С.О. Тульчинська, А.І. Українець та ін.

Недостатня вивченість, теоретична і практична значущість пошуку методичних підходів щодо оцінки ефективності процесів реструктуризації підприємств на основі інноваційної діяльності визначили вибір теми, мету дослідження і його завдання. Виявлення пріоритетних видів реструктуризації, що відповідають умовам функціонування підприємств України, а також розробка механізму інноваційної

реструктуризації та реалізація його на практиці становить значний науковий і практичний інтерес. Все це робить актуальним дослідження реструктуризації підприємств шляхом здійснення інноваційної діяльності.

Метою статті є формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною реструктуризацією машинобудівних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідність проведення інноваційної реструктуризації машинобудівних підприємств зумовлена низкою проблем, серед яких деформована галузева структура виробництва, в якій переважають висока енерго- та ресурсоемність промислових технологій, фізична та моральна зношеність основних виробничих фондів, недосконалість та неефективність системи управління; техніко-технологічне відставання вітчизняних виробництв від передового світового рівня. Зазначені проблеми функціонування машинобудівних підприємств у сучасних умовах пов'язані з такими факторами, як відсутністю достатнього платоспроможного внутрішнього ринку продукції машинобудування; браком у підприємств достатнього обсягу власних обігових та інвестиційних коштів, а також незначними обсягами залучених інвестицій, якими дані підприємства забезпечені лише на третину від обсягу їх потреби.

Отже, актуалізація управління інноваційною реструктуризацією в машинобудівній галузі набуває особливої значущості, вимагає комплексних методологічних досліджень, розробки науково обгрунтованої концепції стратегічного розвитку даних підприємств та механізму управління реструктуризацією.

Інноваційна реструктуризація має прогресивний характер, оскільки характеризується функціональним збагаченням форми реструктуризації та адекватного до неї механізму втілення, тобто своїм набором техніки, технології, інструментарію для реалізації реструктуризаційного процесу. Інноваційна реструктуризація практикується не лише на кризових підприємствах, але й на підприємствах, які стабільно працюють та прагнуть докорінно якісних змін. При проведенні змін головними мають бути інноваційна спрямованість систем управління, гнучкість виробництва, цілеспрямовані та результативні нововведення.

Дослідження показують, що сформований в Україні механізм інноваційної реструктуризації включає переважно організаційну частину. За відсутності в такому механізмі найважливіших складових: економічного стимулювання інноваційної діяльності; організаційної структури, здатної сприймати нововведення; фінансового забезпечення інноваційних проектів, інформаційного забезпечення інноваційної діяльності; методики оцінки ефективності інноваційних програм і проектів з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів ризику, не можна істотно покращити результати інноваційної діяльності машинобудівних підприємств та забезпечити сталий розвиток і підйом машинобудівної галузі в цілому.

Для досягнення встановлених стратегічних і тактичних цілей необхідно сформувати відповідний механізм інноваційної реструктуризації, який є одним із засобів активізації інноваційної діяльності і структурної перебудови машинобудівної галузі. Під таким механізмом варто розуміти сукупність елементів, що визначають матеріальні й організаційні основи, мотиви, стимули й умови ефективного здійснення інноваційної реструктуризації. Основною ланкою в розробці такого механізму має стати система управління інноваційною діяльністю. Тому механізм інноваційної реструктуризації повинен містити в собі комплекс елементів системи управління нововведеннями, які забезпечать зниження собівартості продукції, створення оптимальної, економічно ефективної структури необоротного та оборотного капіталу, впровадження новітніх технологій у виробничому процесі.

За результатами узагальнення теоретичних та аналітичних досліджень, що стосуються особливостей діяльності машинобудівних підприємств і змісту процедури інноваційної реструктуризації, запропонуємо організаційно-економічний механізм управління інноваційною реструктуризацією підприємства, який включає підсистеми формування і функціонування (рис. 1).

Організаційно-економічний механізм управління інноваційною реструктуризацією підприємства є складовою загальної системи управління підприємством, який використовуючи методи, засоби, ґрунтуючись на дотриманні певних принципів і закономірностей для його функціонування, за допомогою важелів та інструментів забезпечує підвищення інноваційного потенціалу, конкурентоспроможності та фінансової стійкості суб'єкта господарювання в умовах економічної нестабільності та різкому зменшенні, як зовнішніх так і внутрішніх обсягів інвестицій направлених на розвиток підприємств машинобудування. Побудова даного механізму створює необхідні передумови для того, щоб менеджери підприємства різних рівнів управління чітко уявляли майбутнє свого підприємства та розвивали його стратегічні можливості.

Для більш глибокого розуміння і наукового обґрунтування доцільності розробки і впровадження організаційно-економічного механізму управління інноваційною реструктуризацією підприємства розглянемо детальніше основні його складові.

Основною метою управління інноваційною реструктуризацією є створення таких господарюючих суб'єктів, які здатні виготовляти конкурентоспроможну продукцію, бути технічно забезпеченими і фінансово-дієздатними за рахунок інтенсифікації інноваційної діяльності.

Об'єктами інноваційної реструктуризації підприємства можуть бути: інноваційні програми і проекти; нові знання та інтелектуальні продукти; виробниче обладнання та процеси; інфраструктура виробництва і підприємництва; організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або)

соціальної сфери; сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки; товарна продукція; механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

Суб'єктами в даному механізмі можуть бути: власник підприємства, керівництво підприємства, інвестори, персонал підприємства. Інвесторами можуть бути, згідно з Законом України "Про інноваційну діяльність", фізичні і (або) юридичні особи України, фізичні і (або) юридичні особи іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які провадять в Україні інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів [1; 2].

В основу даного механізму повинні бути покладені принципи управління інноваційної реструктуризації, дотримання яких забезпечить успішність його реалізації:

- Принцип системності – це той принцип, що передбачає формування на підприємстві системи, яка забезпечує інноваційний пошук і впровадження інновацій. Концептуальна основа застосування принципу може бути розглянута у наведеному вище визначенні організаційно-економічного механізму. Доволі часто можна зустріти твердження про необхідність системного погляду керівників підприємств на їх інноваційний розвиток, проте слід розуміти, що системність є дуже широке поняття.

- Принцип ефективності, сутність якого полягає в максимально можливому використанні інноваційного і виробничого потенціалів для формування обґрунтованої стратегії управління реструктуризацією підприємства.

- Принцип наукового підґрунтя – враховує всі наявні підходи, які мають науковий характер.

- Принцип послідовності – передбачає послідовне виконання всіх складових плану реструктуризації.

- Принцип фокусування на інноваційний розвиток – постійний пошук та реалізація інноваційних проектів та способів розв'язання задач.

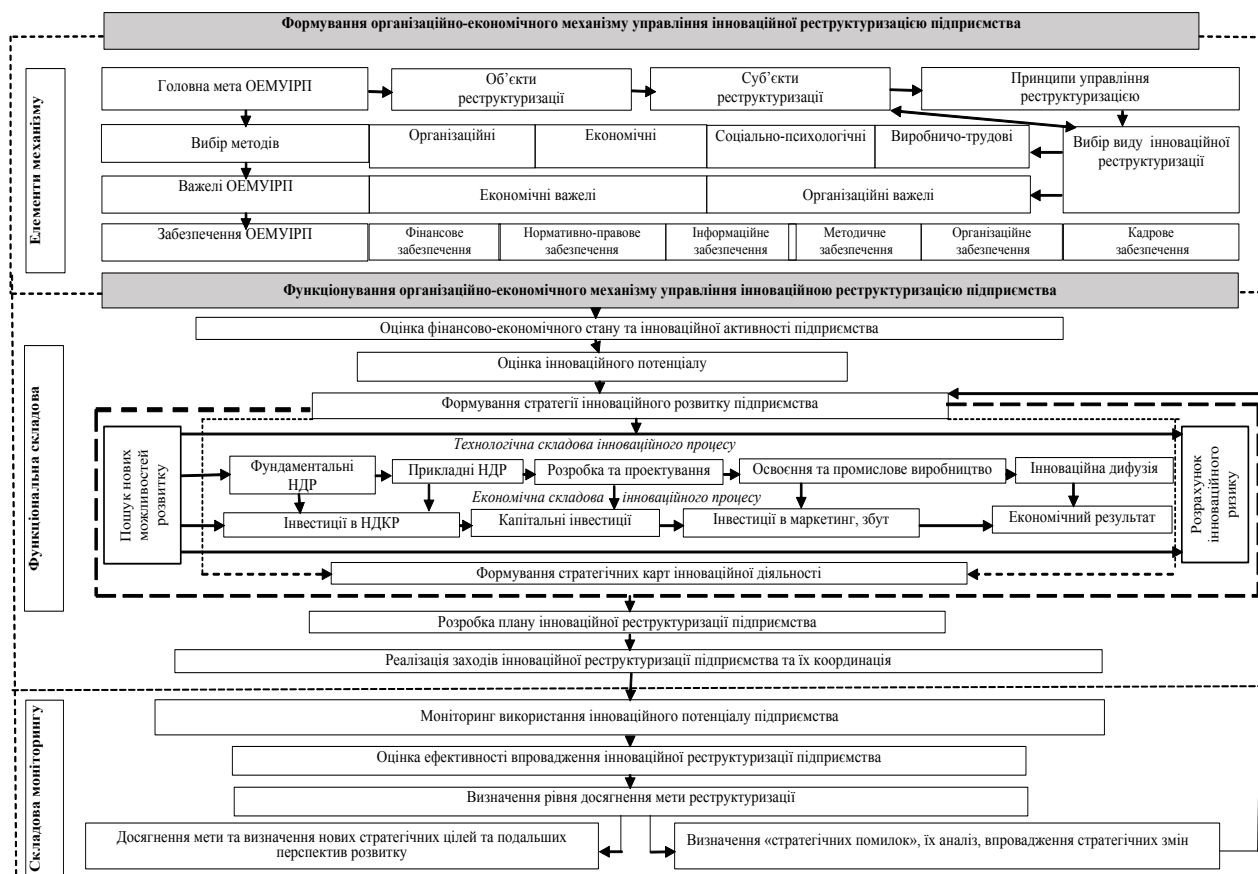


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною реструктуризацією підприємства

- Принцип правової обґрунтованості – відповідність інноваційної діяльності до діючих законів та регламентів, які несуть в собі певні обмеження, або, навпаки, дозвіл до застосування того чи іншого методу, поведінки, процесу.

- Принцип обачності – планування діяльності так, щоб уникнути не ефективного результату від впровадження інновації на підприємстві.

- Принцип відповідальності за наслідки управлінських рішень, який передбачає наявність певної

системи відповідальності керуючого реструктуризацією та всіх ланок управлінського апарату за результати діяльності, в тому числі й матеріальні.

- Принцип наявного ризику, пояснюється тим, що діяльність, яка несе за собою впровадження певних інновацій на ринку чи на підприємстві, є дуже ризикованою, тому що неможливо відслідкувати всі ймовірні сценарії розвитку подій. Саме тому підприємство повинно вибрати так звану «золоту середину», контролювати ситуацію на ринку та в галузі й вибрати шлях подальших дій з мінімізацією ризику.

- Принцип підвищення конкурентоспроможності – розробка і впровадження інноваційних проектів у напрямку підвищення своєї позиції на ринку та серед конкурентів.

- Принцип адаптивності, передбачає адаптацію та пристосування системи управління інноваційною реструктуризацією підприємства до швидких (постійних) змін внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства.

Організаційно-економічний механізм управління інноваційною реструктуризацією підприємства може бути, умовно поділений на два ключові блоки: організаційний, що визначає повноваження і дії підрозділів підприємства які задіяні в процесі реструктуризації, і економічний, що відображає безпосереднє функціональне наповнення механізму відповідними прийомами і засобами щодо формування і управління фінансовими ресурсами які потрібні для забезпечення його сталого розвитку.

Для забезпечення ефективної реалізації реструктуризації підприємств необхідне досягнення збалансованої роботи всіх складових організаційно-економічного механізму (рис. 2).

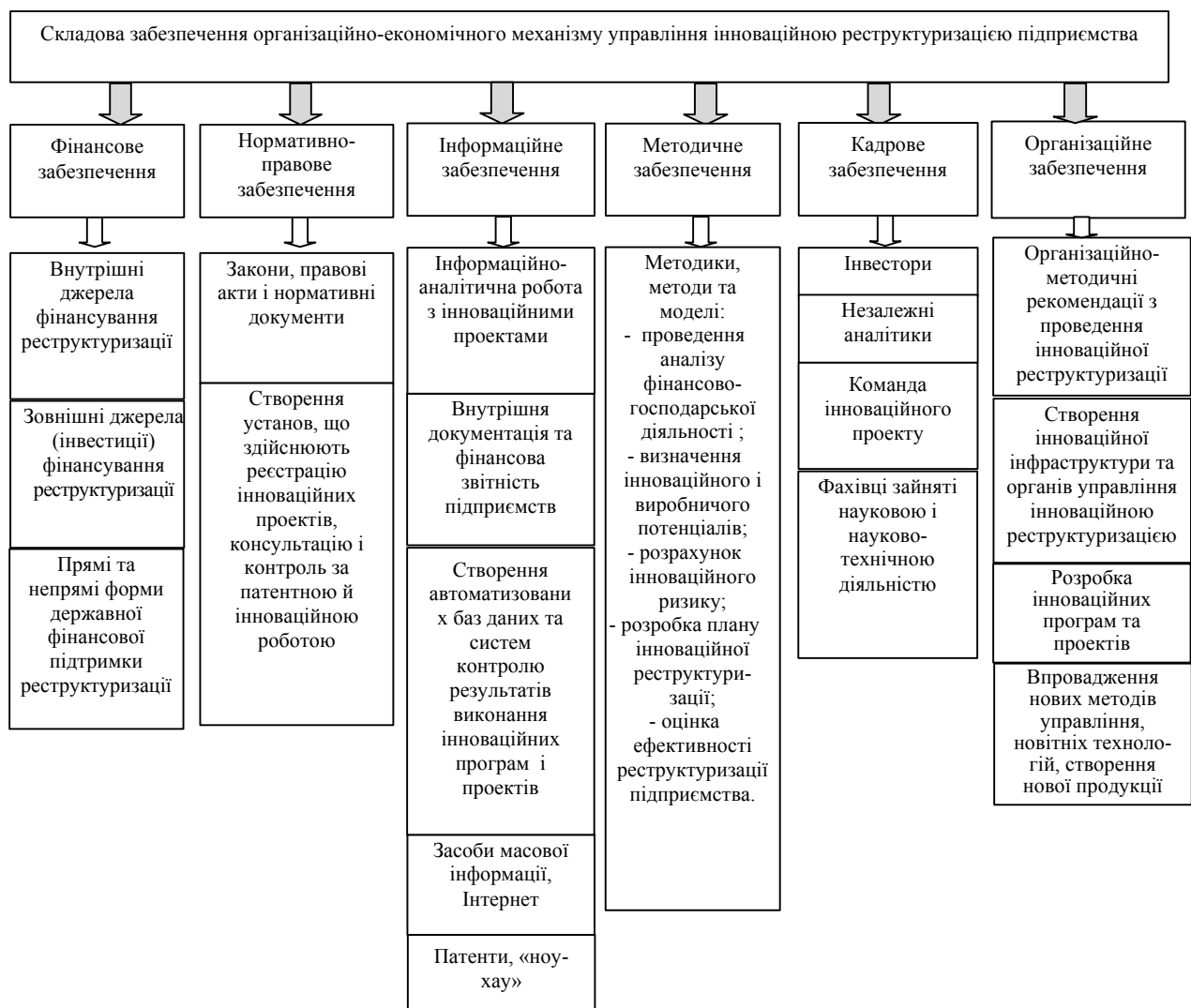


Рис. 2. Структура складової забезпечення організаційно-економічного механізму управління інноваційною реструктуризацією підприємства

Інструментальний апарат містить важелі та методи управління і створює ядро управлінської діяльності. Методи управління полягають у цілеспрямованому впливі суб'єкта на об'єкт для досягнення поставленої мети. Управління підприємством здійснюється всією системою методів, адже організаційні методи створюють передумови використання економічних, а соціально-психологічні доповнюють їх і

утворюють необхідний взаємозв'язок засобів управління підприємством. Правильне володіння усіма методами управління дає змогу покращити продуктивність праці і рентабельність виробництва.

У процесі розвитку суспільства, удосконалення технічних можливостей та системи виробничих відносин, кількість важелів і методів, що впливають на ефективність організаційно-економічного механізму управління інноваційної реструктуризації, зростає.

Важіль є засобом, за допомогою якого забезпечується поєднання складових механізму в єдину систему та цілісність його функціонування. Функціонування важелів організаційно-економічного механізму здійснюється на основі системи правових норм, що відповідають чинному законодавству. До важелів організаційно-економічного механізму належать організаційні та економічні. Організаційні містять кадрове забезпечення, інформаційне забезпечення та захист інформації, організаційно-правову форму та структуру управління. До економічних важелів зараховують амортизаційну політику та політику ціноутворення, оподаткування, кредитування та страхування. Застосування організаційних та економічних важелів механізму полягає в поєднанні об'єктивних та суб'єктивних аспектів людської діяльності в контексті постійного розвитку на основі впровадження технологічних інновацій і підвищення ефективності використання виробничого потенціалу [3, с. 13].

Організаційно-економічний механізм управління інноваційною реструктуризацією підприємства включає функціональну складову, яка об'єднує основні інструменти та процеси реструктуризації. В якості інструментів в організаційно-економічному механізмі управління реструктуризацією підприємства слід використати стан та рівень підвищення інноваційного потенціалу. Інноваційний потенціал підприємства являє собою здатність досягати при наявних ресурсах поставлених інноваційних цілей. Структурними компонентами інноваційного потенціалу підприємства є: організаційно-управлінський потенціал; науково-технічний потенціал; виробничо-технологічний потенціал; фінансово-економічний потенціал; кадровий потенціал.

Для цього необхідно розробити таку стратегію інноваційного розвитку підприємства, яка б дозволила підприємству запропонувати ринку принципово новий товар або послугу, одержуючи при цьому перевагу «першого ходу» в даному бізнесі. Метою даної стратегії – є зайняти лідируюче положення на ринку, таким чином, важливою умовою реалізації цієї стратегії стає впровадження інновації раніше за конкурентів. Дана стратегія пов'язана з високим ризиком, так як інноваційні технології поєднані з невизначеністю як самої розробки, так і реакції ринку на новий винахід. У той же час дана стратегія повинна забезпечити стійку конкурентну перевагу завдяки монопольній позиції. Головна умова інноваційної стратегії – технологічний ривок і швидка реакція на ринкові зміни за рахунок гнучкої організаційної структури та наявних унікальних ресурсів.

Стратегію інноваційного розвитку підприємства доцільно здійснювати на основі стратегічних карт, формування яких базується на побудові профілів стану інноваційного розвитку з виокремленням ключових показників, вплив на які за допомогою комплексів інструментів прямої та опосередкованої дії дозволяє підвищити результативність використання інноваційного потенціалу та ефективність системи управління підприємства на стратегічному та оперативному рівнях.

Планування процесу реструктуризації підприємства розпочинається із формулювання його цілей. Важливість такого етапу зумовлена тим, що саме поставлені цілі лежатимуть в основі подальших управлінських рішень на різних стадіях процесу реструктуризації. Тривалість реалізації та напрями цілей визначаються передумовами реструктуризації та повинні висвітлювати планові показники, яких підприємство прагне досягнути внаслідок проведення реструктуризаційних заходів. Іншим важливим фактором обґрунтування реструктуризаційних заходів є умови функціонування та показники діяльності підприємства, оцінювання та прогнозування яких слідує за формулюванням цілей.

Складова моніторингу організаційно-економічного механізму управління інноваційною реструктуризацією підприємства передбачає визначення рівня досягнення основної мети реструктуризації. В залежності від повноти досягнення його можна поділити на: повне досягнення мети та недосягнення мети реструктуризації.

Отримані результати будуть впливати на прийняття відповідних рішень, які передбачають або припинення процедури інноваційної реструктуризації у зв'язку з повним досягненням мети, або припиненням її у зв'язку з визнанням того, що керівництво підприємства не змогло ефективно використати інноваційний потенціал підприємства, інвестиції, які були вкладені в інноваційні розробки і вивести підприємство на новий рівень розвитку. Крім того, часткове або не досягнення мети реструктуризації передбачає прийняття управлінських рішень, які з об'єктивних причин зумовлюють необхідність продовження процедури реструктуризації. Для цього необхідно визначити «стратегічні помилки», здійснити їх детальний аналіз, проаналізувати внутрішні і зовнішні чинники, які негативно вплинули на результати реструктуризації. Якщо у підприємства залишився інноваційний потенціал і керівництвом підприємства враховані «стратегічні помилки», то воно може перейти до розробки нової стратегії інноваційного розвитку підприємства. Така можливість пояснюється наявністю в організаційно-економічному механізмі управління інноваційною реструктуризацією підприємства зворотного зв'язку, який направлений до функціональної складової механізму і передбачає пошук нових можливостей розвитку. Така властивість механізму забезпечує його адаптованість до постійно змінюваних умов ринкового середовища.

**Висновки.** Результативне функціонування організаційно-економічного механізму управління інноваційною реструктуризацією підприємств можливе за умови тісного взаємозв'язку елементів організаційної та економічної складових, що створюватиме умови для забезпечення ефективної взаємодії сторін у процедурі реструктуризації через систему реструктуризаційних важелів, заходів та методів.

Не дивлячись на те, що складові елементи механізму управління інноваційною реструктуризацією підприємства подані у загальному вигляді, однак сам механізм для кожного підприємства є індивідуальним і потребує врахування багатьох аспектів, починаючи з визначення цілей реструктуризації і закінчуючи реалізацією її програми в залежності від наявних ресурсів і інноваційного потенціалу.

Таким чином, формування гнучкого, динамічного організаційно-економічного механізму управління інноваційною реструктуризацією сприятиме стабільному функціонуванню підприємства, забезпечуючи його розвиток та підвищення конкурентоспроможності.

### Література

1. Положення про порядок реструктуризації підприємств : затверджено Наказом Фонду державного майна України № 667 від 12.04.2002 р. // Офіційний вісник України. – 2002. – № 19. – С. 37, ст. 967.
2. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс] : закон України від 04.07.2002 № 40-IV. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
3. Лузан Ю. Я. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України : монографія / Ю. Я. Лузан. – К. : ННЦ Ін-т аграр. економіки, 2010. – 470 с.
3. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу / С. О. Тульчинська // Стратегічні пріоритети. – 2008. – № 1 (6). – С. 98–106.
4. Українець А. І. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства: сутнісне визначення [Електронний ресурс] / А. І. Українець. – Режим доступу : [http://old.lp.edu.ua/fileadmin/INEM/MO/PDF/Zbirnik\\_tez\\_2012.pdf](http://old.lp.edu.ua/fileadmin/INEM/MO/PDF/Zbirnik_tez_2012.pdf).
5. Новикова Н. И. Основные направления инновационной реструктуризации угольных предприятий в Украине / Н. И. Новикова // Прометей : рег. сб. науч. тр. по экономике. – Донецк : ООО«Юго-Восток, Лтд», 2003. – Вып. 11. – С. 388–397.
6. Касьянова Н. В. Управление инновационной реструктуризацией авиационных предприятий [Електронний ресурс] / Н. В. Касьянова. – Режим доступу : <http://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/18907/1/%D0%9D%D0%90%D0%A3%202015-2.pdf>

Надійшла 19.03.2017; рецензент: д. е. н. Хрущ Н. А.