

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**НОВІКОВА МАРІЯ ВОЛОДИМИРІВНА**

УДК 005.591.4(043.3)

**УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВЧИМ ЕТАПОМ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків – 2009

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано у Харківському національному економічному університеті Міністерства освіти і науки України

Науковий керівник – доктор економічних наук, професор  
**Гриньова Валентина Миколаївна**,  
Харківський національний економічний університет,  
завідувач кафедри бізнесу та підприємництва.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор  
**Виноградова Олена Володимирівна**,  
Донецький національний університет економіки і  
торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,  
професор кафедри міжнародної економіки;

кандидат економічних наук, доцент  
**Москаленко Наталя Олександрівна**,  
Харківський національний економічний університет,  
доцент кафедри економічного аналізу.

Захист відбудеться «21» травня 2009 р. о 1300 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради, шифр Д 64.055.01, у Харківському національному економічному університеті за адресою: 61001, м. Харків, проспект Леніна, 9-а

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського національного економічного університету за адресою: 61001, м. Харків, пров. Інженерний, 1-а.

Автореферат розісланий «17» квітня 2009 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

О. М. Ястремська

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** На сучасному етапі економічного розвитку в умовах жорсткої конкуренції особливу значимість отримує процес адаптації підприємств до вимог бізнес-середовища за допомогою пошуку можливих інноваційних варіантів покращення результатів своєї діяльності.

Загострення кризи в Україні спричиняє потребу в ефективному антикризовому управлінні, підвищуючи його складність та ризики. Реструктуризація є одним із напрямків подолання кризових явищ шляхом адаптації підприємств до складних, невизначених умов зовнішнього середовища.

Причини багатьох проблем, з якими довелося зіштовхнутися вітчизняним промисловим підприємствам, пов'язані саме зі сферою виробничої діяльності. Проблеми низького рівня інноваційно-технічної складової промислової продукції, недостатній рівень фінансування, використання морально застарілого та технічно зношеного устаткування, нераціональна організація структури виробництва – все це спричиняє випуск неконкурентоспроможної продукції.

Адаптація підприємств до зовнішнього середовища з метою покращення свого внутрішнього стану має здійснюватись за допомогою реалізації процесу реструктуризації в якості каталізатора науково-технічного прогресу на мікрорівні.

Дослідженням процесу реструктуризації присвячені роботи багатьох як зарубіжних вчених-економістів А. Алпатової, М. Аїстової, Л. Белих, Е. Короткова, І. Мазура, В. Тренева, А. Тутунджяна, В. Шапіро, так і вітчизняних – О. Виноградової, В. Гриньової, С. Довбні, А. Ковальова, Л. Лігоненко, В. Мартиненко, Н. Москаленко, І. Отенко, О. Риженкова.

Однак дослідження питань реструктуризації промислових підприємств мають переважно фрагментарний характер, спрямований на покращення фінансової стійкості підприємства чи на реорганізацію його організаційної структури. Як методичні рекомендації зазвичай пропонується використання узагальнених алгоритмів основних етапів реалізації проектів реструктуризації.

Зростання значущості стадії підготовки щодо розробки та реалізації проектів створення та розвитку організаційних систем, які містять у собі також проекти реструктуризації, пов'язано на сучасному етапі розвитку зі збільшенням складності систем і відповідно з ціною помилок, які допускаються на різних стадіях реалізації проектів (у першу чергу помилок концептуального, стратегічного характеру). Цілеспрямованість і стратегічне вивірення проектів стають одними з найважливіших факторів, які забезпечують конкурентні переваги внутрішнім системам підприємств, що створюються в умовах динамічного зовнішнього середовища.

У цьому зв'язку актуальність теми дисертаційного дослідження обумовлена необхідністю подальшої розробки теоретико-методичних положень управління комплексною реструктуризацією промислового підприємства, з приділенням особливої уваги етапу передпроектної підготовки.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Обраний напрямок досліджень відповідає планам наукових досліджень Харківського національного економічного університету. Матеріали дисертації є складовою

частиною досліджень за такими темами: «Дослідження напрямків інноваційного розвитку підприємства» (номер державної реєстрації 0107U002230) у 2006 – 2007 роках та «Оцінка ефективності реалізації інноваційних проектів на підприємстві» (номер державної реєстрації 0101U005673) у 2007 році. При виконанні цих досліджень особисто дисертантом було проаналізовано внутрішній стан машинобудівних підприємств, зокрема інноваційної сфери діяльності, та запропоновано пріоритетні напрямки їх розвитку на основі заходів реструктуризації.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є теоретичне обґрунтування процесу управління підготовчим етапом реструктуризації підприємств машинобудування та розробка методичного забезпечення щодо його реалізації.

Виходячи з поставленої мети, сформульовано та вирішено такі завдання:

розкрити сутність реструктуризації через визначення її місця серед основних видів перетворень на підприємстві та уточнити визначення поняття реструктуризації з урахуванням об'єкта перетворень і відмінних характерних властивостей;

визначити критерії та принципи управління процесом розробки та реалізації реструктуризаційних заходів;

обґрунтувати теоретичну структурно-логічну модель реструктуризації;

розробити методичний підхід до формування послідовності етапів проекту реструктуризації, приділяючи особливу увагу концептуальній фазі розробки проекту та можливості забезпечення проектного управління підготовчим етапом;

дослідити результати поточної діяльності та реструктуризаційні заходи машинобудівних підприємств Харківського регіону;

удосконалити методичні положення комплексної діагностики внутрішнього стану підприємств за основними сферами діяльності на етапі їх підготовки до впровадження реструктуризаційних заходів;

розробити карту цілей реструктуризаційних перетворень за основними сферами діяльності та визначити пріоритетність їхнього досягнення з урахуванням визначених умов досяжності.

*Об'єктом дослідження* є процес управління роботами, що виконуються на підготовчому етапі реструктуризації підприємств машинобудування.

*Предметом дослідження* є сукупність методичних підходів, методів, інструментарію управління підготовчим етапом розробки та впровадження реструктуризаційних заходів.

*Методи дослідження.* Основу теоретичних досліджень дисертаційної роботи склали положення сучасної теорії управління економічними системами. Емпіричною основою досліджень стали праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених з питань адаптації та стратегічного управління, розробки та реалізації реструктуризаційних заходів, дослідження конкурентоспроможності підприємств, а також інноваційного менеджменту, маркетингу, інформаційних технологій. Практичною базою дослідження стали законодавчі акти, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання, дані Державного комітету статистики України, матеріали періодичних видань, науково-практичних семінарів і конференцій, звітні

дані результатів діяльності промислових підприємств, дані анкетування керівників і менеджерів, результати особистих наукових досліджень автора.

При розробці основних положень дисертації використано сукупність методів та підходів, що дозволило реалізувати комплексний, структурований погляд на проблему та обґрунтувати результати дослідження: *історичності, наукової абстракції та теоретичного узагальнення* – для визначення сутності процесу реструктуризації, його основних елементів і результатів впровадження на вітчизняних підприємствах; *метод системного аналізу* – для розробки теоретичної моделі реструктуризації підприємств і системи організаційно-економічного забезпечення управління процесом реструктуризації; *інтегральної оцінки, кластерного, фінансового та ситуаційного аналізу* – для оцінки тенденцій розвитку та визначення проблемного поля у діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону; *анкетування, експертної оцінки, аналізу ієрархій, рангової кореляції* – для розробки методики ранжування сфер діяльності та цілей за значущістю необхідних перетворень в процесі розробки програми реструктуризації. Обробку даних здійснено з використанням сучасних інформаційних технологій та методів графічної візуалізації.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Основними науковими результатами є вдосконалення положень управління процесами підготовки та впровадження реструктуризаційних заходів на підприємстві, що полягають у такому:

*удосконалено:*

методичний підхід до формування послідовності етапів розробки та реалізації проекту реструктуризації, який, на відміну від існуючих, базується на можливості забезпечення проектного управління підготовчим етапом на основі таких параметрів контролю: інтеграція, цілі, час, фінанси, якість виконання робіт, персонал, комунікації, ризики, поставки та контракти;

методичні положення комплексної діагностики внутрішнього стану підприємств для забезпечення проведення підготовчого етапу реструктуризації, відмінністю якої є: обґрунтування доцільності розробки методичного забезпечення реструктуризаційних процесів, визначення можливості забезпечення фінансової стійкості в процесі реалізації проекту реструктуризації та діагностика внутрішнього стану підприємства за основними функціональними сферами діяльності;

групування цільових настанов реструктуризації промислового підприємства за функціональними сферами на етапі підготовки, основною відмінністю якого є ранжування цілей за пріоритетністю їхнього досягнення з урахуванням визначених умов досяжності;

*одержало подальшого розвитку:*

визначення поняття реструктуризації, що, на відміну від існуючих, розуміється як процес комплексної перебудови різних сфер діяльності підприємства, що здійснюється засобами інноваційних перетворень структурної, процесної та технологічної підсистем підприємства та характеризується комплексністю, адаптивністю, стратегічністю, інноваційністю та системністю перетворень;

перелік основних принципів (обґрунтованості, упередження, своєчасності, збалансованості, обліку невизначеності, зниження опору перетворенням, підготовленості) та критеріїв (ефективності, динамічності, фінансової стійкості) управління підприємством у процесі реструктуризації, які базуються на використанні основних характеристик реструктуризації як процесу розвитку підприємства та забезпечення фінансової стійкості в якості необхідної умови реструктуризаційних перетворень.

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження полягає в можливості застосування положень дисертації для подальшого проведення наукових досліджень в сфері управління реструктуризацією підприємств і практичних рекомендацій при розробці реструктуризаційних бізнес-проектів на рівні окремих промислових підприємств.

Результати роботи запропоновано використовувати на підприємствах машинобудування для їх підготовки до впровадження реструктуризаційних перетворень, шляхом оцінки їхнього стратегічного положення, фінансової спроможності, внутрішнього стану за сферами діяльності та визначення глибини існуючих проблем із можливістю подальшого обґрунтування пріоритетних напрямків удосконалення господарської діяльності.

Практичну значущість мають: методичні розробки комплексної реструктуризації на основі проектного управління; методичні рекомендації щодо комплексної діагностики підприємств; методичний підхід щодо визначення цільових настанов реструктуризації машинобудівних підприємств.

Запропоновані в дисертації висновки та рекомендації, що мають прикладний характер, впроваджено на підприємствах: ВАТ «Турбоатом» (довідка № 1-40/23-1056 від 24.12.2007 р.); ДП «Електроважмаш» (довідка № 907/262 від 24.12.2007 р.); ТОВ «ХЕЗ ПТМ» (довідка № 196 від 20.12.2007 р.).

**Особистий внесок здобувача** в роботі, що виконано в співавторстві, полягає в такому: запропоновано проводити внутрішню діагностику підприємств за основними функціональними сферами, використовуючи інтегральний показник оцінки результатів діяльності [1]. Усі результати дослідження й положення дисертації, винесені на захист, є результатом самостійної роботи здобувача.

**Апробація результатів дисертації.** Основні наукові положення та висновки, викладені в дисертації, доповідалися й одержали схвалення на Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених і студентів «Сучасні економічні проблеми розвитку промислових підприємств» (Харків, 2006 р.); на Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових підприємств» (Харків, 2006 р.); на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми інтеграції економіки України у світове господарство» (Харків, 2007 р.); на Міжнародній науково-практичній конференції «Інтеграційні процеси в економіці України» (Харків, 2008 р.).

**Публікації.** Основні положення дисертації знайшли відображення в 9 наукових працях, у тому числі в 5 статтях, опублікованих у фахових наукових виданнях з економіки, затверджених ВАК України, та у 4 збірниках матеріалів конференцій. Загальний обсяг публікацій 3,07 ум.-друк. арк., особисто автору

належить 2,92 ум.-друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів і загального висновку, додатків і списку використаних джерел. Роботу викладено на 246 сторінках машинописного тексту, які містять 50 таблиць (з них 7 таблиць – на 7 повних сторінках), 41 рисунок (з них 5 рисунків – на 5 повних сторінках), список використаних джерел з 218 найменувань – на 21 сторінці, 8 додатків – на 33 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить – 180 сторінок.

## **ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження; розкрито сутність наукової проблеми і стан досліджень з питань розробки та реалізації реструктуризаційних проектів на промислових підприємствах; визначено мету, об'єкт та предмет, сформульовано завдання дослідження, розкрито наукову новизну та практичну цінність отриманих результатів, наведено інформацію щодо апробації результатів дисертаційного дослідження та особистого внеску здобувача, структури та обсягу дисертації.

У **першому розділі** – «**Теоретичні засади управління реструктуризаційними процесами на підприємствах**» – досліджено та узагальнено основні види перетворень на підприємствах, уточнено сутність поняття реструктуризації промислових підприємств; обґрунтовано значущість підготовчого етапу для успішної реалізації проектів реструктуризації; систематизовано інструментарій реструктуризації; визначено найбільш актуальні методичні завдання процесу підготовки та реалізації реструктуризації; сформовано основні критерії та принципи управління реструктуризаційними перетвореннями; запропоновано теоретичну структурно-логічну модель реструктуризації, яка пов'язує основні функції управління.

У дисертації визначено, що адаптація підприємств до зовнішніх змін може здійснюватися в двох напрямках. Перший припускає використання минулого досвіду для адаптації до непередбачуваних обставин з метою збереження стійкості економічного становища в припустимих межах, в повному обсязі такого власного досвіду вітчизняні підприємства не мають, другий напрямок можна охарактеризувати як «пошуковий», така форма адаптації є власне інноваційною діяльністю підприємства, запропоновано розглядати реструктуризацію як інструмент реалізації інноваційної (пошукової) функції підприємництва.

Аналіз визначень, які розглянуто різними авторами, дозволив розкрити сутність поняття «реструктуризація» та визначити її як процес комплексної перебудови функціональних сфер діяльності підприємства щодо їх процесів, структур і технологій засобами інноваційних перетворень, які спрямовано на підвищення ефективності функціонування підприємства, його здатності адаптуватися до змін і вимог зовнішнього бізнес-середовища, підтримуючи рівновагу та стійкість структури в довгостроковому періоді.

Виходячи з даного визначення, у роботі сформовано такі відмінні властивості процесу реструктуризації: інноваційність, системність, адаптивність, стратегічність, комплексність.

У роботі систематизовано інструментарій реалізації перетворень на основні та допоміжні методи реструктуризації та встановлено логічний взаємозв'язок між ними, обґрунтовано методичні рекомендації щодо застосування сучасних методів проведення реструктуризаційних перетворень на промислових підприємствах.

У дисертації визначено, що реструктуризація для вітчизняних підприємств, з одного боку, є об'єктивно необхідною умовою подальшого розвитку, а з іншого, – джерелом появи значних організаційно-фінансових труднощів у період перетворень. Наявність сукупності різноманітних проблем реструктуризації призвела до необхідності виділення найбільш пріоритетних для даного дослідження організаційно-економічних завдань, які безпосередньо впливають на підготовку та управління процесом реструктуризації, якими є: обґрунтування необхідності проведення реструктуризації; збереження стійкості в процесі реструктуризації; адаптація підприємств до нових умов функціонування; підготовка до проведення процесу реструктуризації. На основі теоретичного обґрунтування та практичної апробації положень і правил реалізації визначених завдань реструктуризації сформовано принципи реструктуризації (рис. 1) відповідно до проблемної області дослідження – управління підготовчим етапом.



Рис. 1. Основні принципи та критерії управління реструктуризаційними перетвореннями

Для визначення основних напрямків управління та подальшого моніторингу перетворень у процесі переходу підприємства до якісно нового стану визначено основні критерії як систему виміру ключових показників проведення радикальних змін на підприємстві, що представлено на рис. 1.



У роботі показано, що процес реструктуризації на підприємстві має бути реалізованим за умови максимізації показників динаміки перетворення й збереження показників стійкості та ефективності на припустимому рівні, на якому реструктуризаційні заходи дадуть найбільші конкурентні переваги підприємству.

З метою забезпечення комплексного підходу до формування підготовчого етапу розробки запропоновано теоретичну структурно-логічну модель реструктуризації промислового підприємства, яка поєднує в собі основні елементи реструктуризаційного процесу: об'єкти, суб'єкти, принципи, критерії, цілі, завдання та методи реструктуризаційних перетворень у контурі реалізації основних функцій управління (рис. 2).

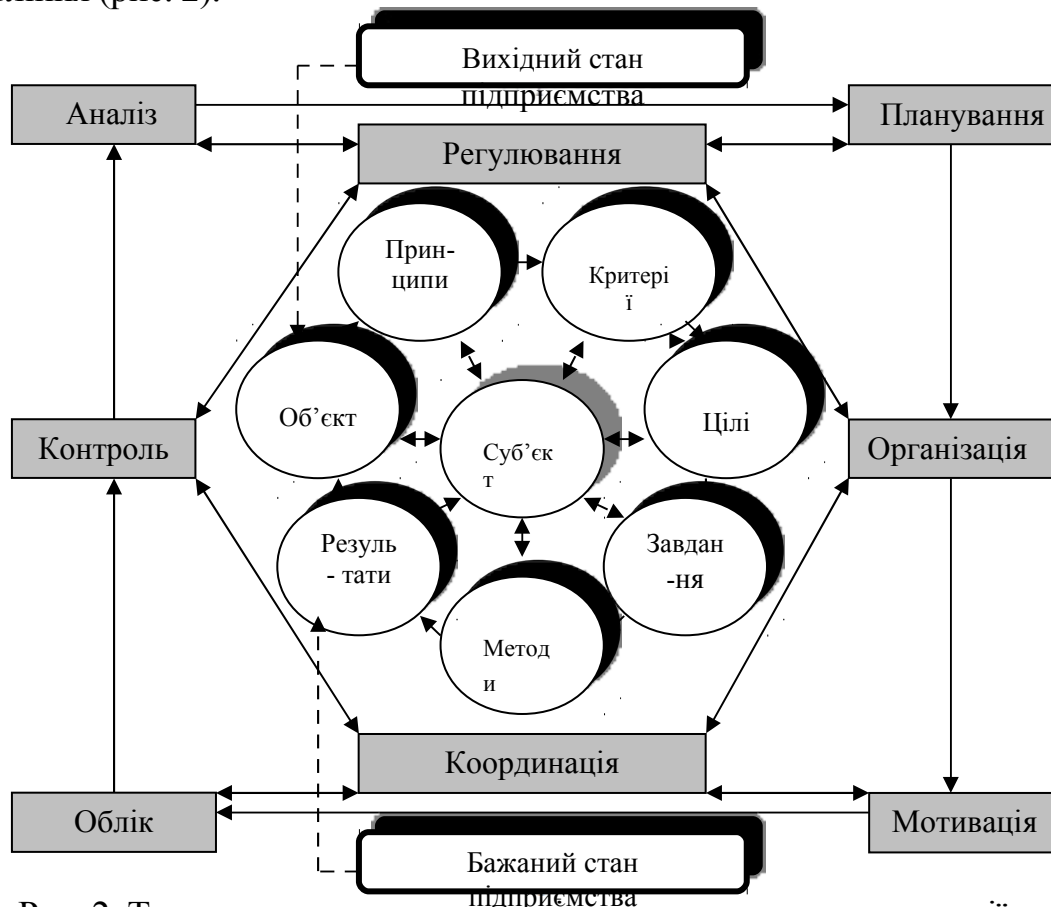


Рис. 2. Теоретична структурно-логічна модель реструктуризації промислового підприємства

У дисертації обґрунтовано положення кожного елемента моделі з приділенням особливої уваги вибору об'єкта реструктуризації. Узагальнюючи результати аналізу поглядів вчених стосовно видів і об'єктів реструктуризації, враховуючи термін «функціональна реструктуризація», запропоновано обрати об'єктом реструктуризації такі функціональні сфери діяльності підприємства: виробництво, маркетинг, інноваційна та інвестиційна сфери, фінанси, організаційно-управлінська сфера, кадри та взаємовідносини зі споживачами. Обрані сфери є як основою формування внутрішнього потенціалу розвитку підприємства, так і місцем виникнення деструктивних явищ, що спричиняють необхідність реструктуризації.

У другому розділі – «Аналіз методичних підходів щодо підготовки та проведення реструктуризаційного процесу» – систематизовано основні підходи

до формування етапів реструктуризаційного процесу, запропоновано методичний підхід щодо послідовності етапів проведення реструктуризації з приділенням особливої уваги підготовчому етапу; проведено дослідження тенденцій реструктуризації підприємств машинобудівної галузі Харківського регіону; визначено основні проблеми поточного функціонування підприємств та запропоновано шляхи їхнього подолання.

З метою систематизації досвіду з розробки загального підходу проведення реструктуризаційних проектів у дисертації розроблено методичний підхід щодо послідовності етапів реструктуризації як засобу, що сприяє підвищенню ефективності перетворення підприємства. Особливістю даного підходу є проектне управління на усіх етапах реструктуризації на основі визначених параметрів контролю (рис. 3).

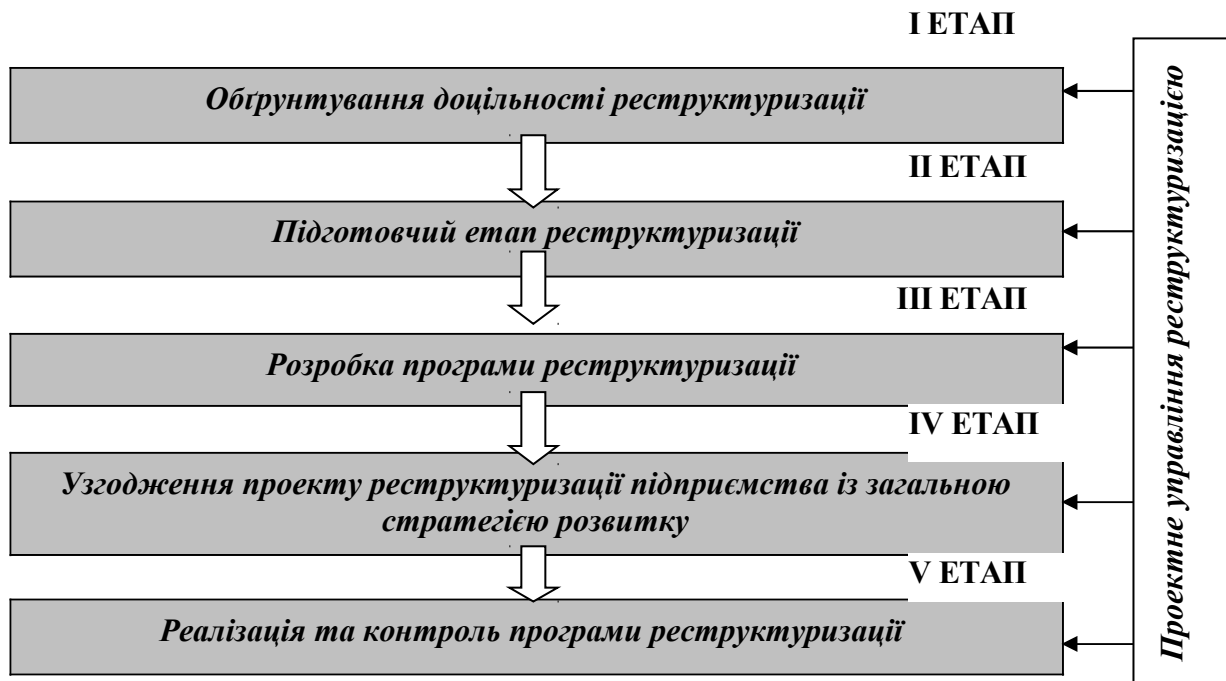


Рис. 3. Послідовність етапів реструктуризації підприємства

Актуальність розробки узагальнюючого підходу до формування етапів комплексної реструктуризації обумовлена поступовою відмовою українських менеджерів і власників від інструментаріїв оперативної та переходу до методів стратегічної реструктуризації, які спрямовано на підвищення інвестиційної привабливості підприємства та зростання його вартості.

Процес управління проектом поділяється на два основні комплекси робіт: управління розробкою (формування шляхів вирішення проблем) та управління змінами (контроль за параметрами проекту).

Управління розробкою являє собою сукупність робіт підготовчого етапу з розробки проекту. При цьому формуються параметри проекту, за якими в рамках наступного етапу управління змінами здійснюється контроль відхилень від заданих параметрів (рис. 4).



Рис. 4. Проектне управління реструктуризацією

У роботі запропоновано здійснювати управління проектом за такою сукупністю параметрів управління: інтеграцією, цілями, часом, фінансами, якістю виконання робіт, персоналом, комунікаціями, ризиками, поставками та контрактами.

Головною метою етапу розробки програми реформування є побудова логіки проекту реструктуризації, під якою розуміється чітке вибудовування етапів та завдань згідно з вимогами до організаційних робіт, кожен етап повинен мати своє місце та черговість реалізації.

У дисертації проведено дослідження тенденцій реструктуризації підприємств машинобудівної галузі. Незважаючи на нестабільну ситуацію українського ринкового простору, з певністю можна стверджувати про високу імовірність наростання та поглиблення процесів реструктуризації промислових підприємств в Україні. Приклади успішної реструктуризації пов'язані як із залученням іноземних інвестицій, так і з мобілізацією внутрішніх резервів. Про це свідчать дані десятих реалізованих і запланованих проектів комплексної реструктуризації вітчизняних машинобудівних підприємств за період 2006 – 2008 рр.

Базою дослідження обрано десять підприємств машинобудівної галузі Харківського регіону. Аналіз статистичних даних щодо ефективності діяльності та оцінки економічної кризи визначених підприємств виявив наявність таких тенденцій:

– негативної, яка стосується підприємств, що знаходяться в кризовій ситуації, на яких триває спад виробництва, зниження конкурентоспроможності, що поступово призводить до спаду виробництва та банкрутства;

– позитивної, пов'язаної з підприємствами, які не потрапили в кризовий стан і продовжують нормально функціонувати, або які стабілізували свій стан і забезпечують зростання обсягів продажів, підвищення рентабельності, поліпшення фінансового становища.

Зовнішня оцінка показників поточної діяльності підприємств за їх основними функціональними сферами за період 2005 – 2007 років чітко демонструє розподіл за двома вищезазначеними тенденціями. До першої групи можна віднести діяльність таких підприємств: ДП «Електроважмаш», ВАТ «Укрелектромаш», ВАТ «Гідропривід», ВАТ «Автрамат», АТЗТ «Харківський завод електромонтажних виробів», ВАТ «ХТЗ ім. Орджонікідзе». До другої групи увійшли більш успішні підприємства: ЗАТ «Південкабель», ВАТ «Завод ім. Фрунзе», ВАТ «Турбоатом» й ЗАТ «Лозівський завод «Трактородеталь». Можна стверджувати, що на підприємствах першої групи існує криза перших двох стадій: стратегії та показників діяльності, аналіз показників ліквідності демонструє відносну злагодженість грошових потоків на більшості підприємств, тому казати про стадію банкрутства передчасно.

У дисертації запропоновано проводити комплексну реструктуризацію за основними функціональними сферами з метою вирішення визначених проблем за запропонованою послідовністю (рис. 5).



Рис. 5. Основні етапи комплексної реструктуризації за функціональними сферами

На першому етапі комплексної реструктуризації, з метою підготовки підприємства до суттєвих перетворень, доцільно привести у відповідність до змін, які плануються, систему управління та організаційну структуру, залучити додаткові кошти за рахунок реструктуризації активів і дебіторської заборгованості. Маркетингова стратегія підприємства також має бути змінена випереджаючими темпами відносно інших функціональних сфер. Наступний етап

має стратегічний характер, і перетворення на цьому етапі спрямовані переважно на реструктуризацію виробничої сфери.

Результати дослідження показників поточної діяльності десятих підприємств Харківського регіону та аналіз десяти реалізованих проектів реструктуризації промислових підприємств України дозволили виявити спільні риси у проблемах ефективного функціонування на різних промислових підприємствах, якими є: високий рівень матеріальних витрат, низький рівень інноваційно-технічної складової промислової продукції, відсутність практики інжинірингового виробництва, недостатній рівень фінансування, використання морально застарілого та технічно зношеного устаткування, нераціональна організація структури виробництва та односпрямованість у визначенні об'єктів перетворень, зазвичай це майновий комплекс і виробнича сфера, а також у схемах проведення реструктуризаційних проектів.

У розділі обґрунтовано значущість підготовчої стадії процесу реструктуризації, яка формує базис для реалізації радикальних перетворень і характеризується високою складністю, та запропоновано методичні рекомендації щодо організації та проведення підготовчого етапу комплексної реструктуризації.

Етап підготовки підприємства до проекту реструктуризації має починатися з організаційного забезпечення реструктуризаційного процесу. Суб'єкти реструктуризації повинні формувати команду проекту, яка буде розробляти та впроваджувати реструктуризаційні заходи на підприємстві.

Організаційне впровадження продуктивних, технологічних або організаційно-управлінських нововведень може проходити: у рамках вже існуючої організаційної структури шляхом створення проектної групи в підрозділі підприємства; шляхом створення тимчасового підрозділу, який або буде ліквідовано після закінчення проекту або в рамках оновленої організаційної структури підрозділом, що буде постійно займатися стратегічним розвитком підприємства.

**У третьому розділі – «Методичне забезпечення підготовчого етапу реструктуризаційних перетворень»** – обґрунтовано методичні положення комплексної діагностики внутрішнього стану підприємств для забезпечення проведення підготовчого етапу реструктуризації, яка поєднує: обґрунтування доцільності розробки методичного забезпечення реструктуризаційних процесів, визначення можливості забезпечення фінансової стійкості в процесі реалізації проекту реструктуризації та діагностику внутрішнього стану підприємства за основними функціональними сферами діяльності; розроблено методичні рекомендації щодо обґрунтування цільових настанов реструктуризації машинобудівних підприємств.

У дисертації розроблено методичні положення комплексної діагностики підприємства щодо забезпечення реалізації перших двох етапів реструктуризаційного процесу, якими є: обґрунтування доцільності реструктуризації та підготовчий етап.

На першому етапі з метою обґрунтування доцільності реструктуризації запропоновано провести визначення стратегічної позиції підприємств за період

2006 – 2007 рр. на основі розрахунку методом мультиплікативної згортки узагальнюючих показників, за кожним із запропонованих критеріїв (E – інтегральний показник ефективності, обрані показники: валова рентабельність продажів, коефіцієнт оборотності капіталу, коефіцієнт фондоддачі; D – інтегральний показник динаміки, обрані показники: дохід від реалізації продукції, обсяг готової продукції, розмір власного капіталу; S – інтегральний показник фінансової стійкості, обрані показники: коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансового ризику, коефіцієнт загальної ліквідності), шляхом множення нормованих значень обраних показників, що характеризують позицію підприємства за кожним із цих критеріїв. Узагальнюючі показники систематизовано відповідно до запропонованих співвідношень даних критеріїв за характером розвитку підприємств.

Революційний розвиток характеризується зростанням інтегрального показника динаміки та зниженням або сталим значенням інтегральних показників ефективності та фінансової стійкості підприємства. До цієї групи увійшли шість підприємств: ДП «Електроважмаш», ЗАТ «Лозівський завод «Трактородеталь», АТЗТ «Харківський завод електромонтажних виробів», ЗАТ «Південкабель», ВАТ «Турбоатом», ВАТ «Завод ім. Фрунзе», що знаходяться в процесі впровадження поточних змін, але ще не можуть забезпечити необхідний рівень ефективності та прибутковості.

Характер виживання визначає зростання інтегрального показника фінансової стійкості та зниження або сталий розвиток інтегральних показників ефективності та динаміки. За результатами розрахунку характеру виживання дотримуються чотири підприємства: ВАТ «Укрелектромаш», ВАТ «ХТЗ ім. Орджонікідзе», ВАТ «Автрамат», ВАТ «Гідропривід», для яких основним завданням є підтримка та відновлення платоспроможності. На даному етапі їх функціонування спостерігається дуже низький рівень ефективності діяльності і практично відсутня можливість фінансування заходів комплексної реструктуризації.

Жодне з підприємств, що аналізувалося, не знаходиться на рівні стійкого еволюційного розвитку, який відзначається зростанням інтегрального показника ефективності та зниженням або сталим розвитком інтегральних показників стійкості та динаміки.

Отже доцільність реструктуризації найбільш обґрунтована для підприємств, що дотримуються такого характеру функціонування як виживання.

З метою визначення можливості забезпечення фінансової стійкості в процесі реалізації реструктуризаційних перетворень запропоновано провести оцінку вірогідності банкрутства машинобудівних підприємств Харківського регіону. За результатами оцінки, усі підприємства, окрім ВАТ «ХТЗ ім. Орджонікідзе», мають досить високий рівень життєздатності та фінансової стійкості, тобто спроможні провести реструктуризацію, уникаючи процедури банкрутства.

Наступним етапом комплексної діагностики є визначення рівня відповідності функціональних сфер діяльності підприємства плановим вимогам

розвитку. З цією метою розраховано інтегральний показник –  $I_j$  за кожною  $j$ -ою сферою діяльності підприємства шляхом підсумовування п'яти показників, результатів поточної діяльності підприємств, що були обрані для найбільш повної характеристики стану даної сфери (з вагами в рамках однієї сфери діяльності) в 2006 р, за формулою:

$$I_j = \sum_{i=1}^n a_i z_i, \quad (1)$$

де  $I_j$  – інтегральний показник оцінки  $j$ -ої функціональної сфери діяльності;  $n$  – кількість показників;  $a_i$  – вага  $i$ -го показника, визначається методом експертних оцінок;  $z_i$  – нормоване значення  $i$ -го показника:  $z_i = \frac{x_i^o}{x_i^e}$ ;  $z_i \geq 0$ ;  $x_i^o$  – звітне значення  $i$ -го показника по підприємству;  $x_i^e$  – еталонне значення  $i$ -го показника, може бути max, min або нормативним для фінансових показників. За результатом розрахунків отримано результати, наведені в табл. 1.

Таблиця 1

**Значення інтегральних показників за функціональними сферами діяльності підприємств**

Підприємство	Значення показника							
	$I_e$	$I_o$	$I_m$	$I_f$	$I_n$	$I_i$	$I_p$	$I_c$
ДП «Електроважмаш»	0,29	0,57	0,24	0,47	0,38	0,21	0,61	0,58
ВАТ «Укрелектромаш»	0,22	0,48	0,34	0,45	0,32	0,18	0,54	0,43
ЗАТ «Південкабель»	0,4	0,72	0,91	0,76	0,78	0,61	0,73	0,8
ВАТ «Гідропривід»	0,32	0,71	0,36	0,54	0,69	0,2	0,68	0,7
ВАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,44	0,68	0,38	0,87	0,41	0,31	0,42	0,82
ВАТ «Автрамат»	0,21	0,63	0,28	0,66	0,68	0,19	0,55	0,65
ЗАТ «Лозівський завод «Трактородеталь»	0,42	0,77	0,93	0,98	0,34	0,33	0,72	0,49
АТЗТ «Харківський завод електромонтажних виробів»	0,19	0,5	0,17	0,52	0,27	0,44	0,49	0,36
ВАТ «ХТЗ ім. Орджонікідзе»	0,15	0,51	0,22	0,17	0,58	0,15	0,42	0,38
ВАТ «Турбоатом»	0,38	0,54	0,73	0,68	0,72	0,18	0,44	0,65

Позначення інтегральних показників за сферами діяльності:  $I_e$  – виробництво,  $I_o$  – організація та управління,  $I_m$  – маркетинг,  $I_f$  – фінанси,  $I_n$  – інноваційна діяльність,  $I_i$  – інвестиційна діяльність,  $I_p$  – персонал,  $I_c$  – збут.

Для визначення рівня розвитку сфер діяльності підприємств необхідно розробити шкали для кожного узагальнюючого показника. Для цього в сукупності підприємств слід встановити однорідні групи, які виявляються на основі кластерного аналізу. Кластерний аналіз виконано методом Уорда на основі статистичних даних діяльності підприємств за визначеними показниками та реалізовано за допомогою (Statgraphics Plus V 5.1). Згідно з рекомендаціями аналітиків, репери, або рівні величин узагальнюючих показників, встановлюються згідно зі ступенями інтенсивності з урахуванням однорідності величини

показника на даній вибірці підприємств. Таким чином, підприємства порівняні та висновки будуть об'єктивними. Оскільки в математичній статистиці серед числових характеристик вибірок відносно стійкою вважається медіана, тому для визначення рівнів на шкалі використано саме медіану.

Відповідно до отриманих середніх значень інтегральних показників за кластерами виявляється можливим встановити шкали для кожної сфери та оцінити діяльність підприємств за рівнем розвитку. Оцінку отриманих результатів представлено на прикладі сфери виробництва (табл. 2).

Таблиця 2

### Оцінка результатів за сферою виробництва

Рівень значення показника на шкалі	Підприємства	Оцінки за шкалою бажаності
1,00 – 0,420	–	Добре та дуже добре
0,420 – 0,273	ЗАТ «Південкабель» ВАТ «Завод ім. Фрунзе» ЗАТ «Лозівський завод «Трактородеталь»	Задовільно
0,273 – 0,235	ДП «Електроважмаш» ВАТ «ХТЗ ім. Орджонікідзе» ВАТ «Турбоатом»	Погано
0,235 – 0,00	ВАТ «Укрелектромаш» ВАТ «Гідропривід» ВАТ «Автрамат» АТЗТ «Харківський завод електромонтажних виробів»	Дуже погано

У дисертації обґрунтовано, що найбільш проблемними сферами діяльності виявились виробництво та інвестиційна діяльність. Це підтверджує загальногалузеву ситуацію – недостатнє фінансування розвитку та застарілості виробничих фондів машинобудівних підприємств. Середніми за розвитком, ближче до задовільного рівня, виявились сфери: маркетингу, збуту, інноваційної діяльності та управління трудовими ресурсами. Останні є основними сферами формування конкурентних переваг підприємств, тому при впровадженні проектів реструктуризації особлива увага повинна приділятися саме розвитку цих підрозділів підприємства.

Найкращими за рівнем діяльності є сфери фінансової діяльності та організації та управління. До підприємств, що мають проблеми в більшості з обраних сфер, можна віднести такі: ДП «Електроважмаш», ВАТ «Укрелектромаш», ВАТ «ХТЗ ім. Орджонікідзе», АТЗТ «Харківський завод електромонтажних виробів».

Отримані результати є вихідними даними для реалізації наступного етапу підготовки – формування та ранжування за пріоритетністю досягнення для підприємства конкретних цілей реструктуризації, здійсненого методом аналізу ієрархій.

Цілі для ДП «Електроважмаш» систематизовано з урахуванням результатів таких заходів: фінансово-економічного аналізу підприємства, діагностики



внутрішнього стану на основі інтегральних показників, теоретичних вимог до формулювання реструктуризаційних цілей, попереднього досвіду проведення реструктуризаційних перетворень на вітчизняних підприємствах, опитування керівників і співробітників відносно можливих реструктуризаційних заходів, результатів аудиту, проведеного зовнішніми консультантами.

Для кожної функціональної сфери сформульовано відповідні цілі, на досягнення яких спрямовано комплексний проект реструктуризації. Проведено групування цілей за сферами діяльності та їх ранжування за експертними оцінками, що було отримано в результаті проведення анкетування менеджерів таких відділів ДП «Електроважмаш»: управління маркетингом, планово-економічне управління, управління кадрів, перспективного планування та стратегії розвитку, підготовки виробництва в кількості 20 осіб. Однорідність суджень експертів перевірено за кожною матрицею шляхом визначення індексу погодженості, який є стандартним інструментом методу аналізу ієрархій. У результаті ранжування визначено, що сфери виробництва (21%), інвестиційної (20%) та маркетингової діяльності (15%) є найбільш проблемними та заслуговують найбільшої уваги при реалізації проекту комплексної реструктуризації. На наступному етапі було визначено інтегральні навантаження всіх цілей реструктуризації у відповідності до сфер діяльності підприємства.

З метою визначення рівня досяжності найбільш вагомих цілей з урахуванням ресурсних обмежень запропоновано: визначити кількість критеріїв досяжності; встановити напрями впливу за визначеними критеріями; провести опитування та групування отриманих результатів. У рамках даного дослідження встановлено три основні критерії досяжності: фінансування заходів реструктуризації переважно за власні кошти; забезпечення кадрами високої кваліфікації; забезпечення інформаційними ресурсами. Загальний напрям впливу по кожній цілі помножується на пріоритетність цілі, що було визначено раніше, та визначається загальна оцінка рівня досяжності з урахуванням визначених умов. У результаті групування та інтерпретації отриманих результатів визначено цілі, що мають бути реалізовані найближчим часом, та заходи для їхнього виконання, максимально забезпечені необхідними ресурсами, ними є: модернізація обігріву виробничих цехів (8,82); проведення капремонту та відновлення верстатного парку цехів (7,24); формалізація функцій та завдань відділу фінансового управління (6,44).

Для перевірки висновків, отриманих в результаті застосування запропонованого підходу, проведено аналіз реалізованих заходів комплексної реструктуризації на ДП «Електроважмаш» станом на 2008 р., який свідчить про те, що більшість цілей, які були визнані експертами як найбільш вагомими, було фактично досягнуто. Це дає змогу зробити висновок, що цілі та їх вагомість були визначені коректно, запропоновані методичні положення щодо підготовки реструктуризаційних перетворень є дієвим практичним інструментом комплексної оцінки вихідного стану підприємства та планування реструктуризаційних заходів.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання теоретичного обґрунтування положень управління реструктуризаційними перетвореннями та розробки практичних рекомендацій щодо проведення підготовчого етапу комплексної реструктуризації. Основні висновки науково-практичного характеру, які отримано в процесі дослідження, полягають у такому:

1. Виділено та описано сутність основних видів перетворень на промислових підприємствах, зроблено висновок про те, що реструктуризація є найбільш комплексною та глибокою формою трансформації та містить у собі комбінацію перетворень у формі модернізації, реінжинірингу та реорганізації, що дало змогу дати визначення поняття реструктуризації як процесу комплексної перебудови різних сфер діяльності підприємства, що здійснюється засобами інноваційних перетворень структурної, процесної та технологічної підсистем підприємства та характеризується комплексністю, адаптивністю, стратегічністю, інноваційністю та системністю перетворень.

2. У результаті дослідження основних проблем управління реструктуризаційними перетвореннями визначено основні критерії управління підприємством у період проведення радикальних змін, ними є: критерій фінансової стійкості, ефективності впроваджуємих нововведень та динаміки змін. Визначено також принципи управління реструктуризацією, що формують базисні підходи та необхідні умови побудови ефективної системи реалізації процесів радикальних і комплексних перетворень на підприємстві.

3. Розроблено теоретичну структурно-логічну модель реструктуризації промислового підприємства, яка поєднує в собі основні елементи реструктуризаційного процесу: об'єкти, суб'єкти, принципи, критерії, цілі, завдання та методи реструктуризаційних перетворень у контурі реалізації основних функцій управління.

4. Запропоновано методичний підхід до формування послідовності етапів розробки та реалізації реструктуризаційного проекту, основою якої є проектне управління та контроль за основними параметрами реструктуризації. Практичне застосування цього підходу дає можливість: обґрунтувати необхідність проведення перетворень; провести діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначити пріоритетні напрямки реструктуризації та джерела фінансування; визначити методи реструктуризації; розробити робочу програму та узгодити проект реструктуризації із загальною стратегією розвитку підприємства.

5. Проведено аналіз результатів діяльності 10 машинобудівних підприємств Харківського регіону за 2005 – 2007 роки, досліджено процеси реалізації реструктуризаційних заходів підприємствами, визначено конкурентні переваги, які було забезпечено в результаті впровадження даних перетворень. Досліджено, що заходи реструктуризації спрямовано переважно на модернізацію основних фондів виробництва, що є головною проблемою галузі машинобудування в Україні.

6. Розроблено методичні положення комплексної діагностики внутрішнього середовища підприємства, яка передбачає: обґрунтування доцільності розробки методичного забезпечення реструктуризаційних процесів, визначення можливості забезпечення фінансової стійкості в процесі реалізації проекту реструктуризації та оцінку внутрішнього стану підприємства за рівнем відповідності основних функціональних сфер діяльності. Упровадження даних методичних положень у практичну діяльність підприємства дозволяє проводити моніторинг його поточної діяльності, визначати проблемні сфери та планувати пріоритетні напрямки необхідних перетворень.

7. Здійснено групування цільових настанов для ДП «Електроважмаш» і представлена карта цілей за визначеними функціональними сферами. На основі експертних оцінок проведено їх ранжування за значимістю необхідних перетворень з урахуванням встановлення умов досяжності. Практичне застосування цього підходу дозволяє керівництву визначити пріоритетність досягнення цілей в рамках комплексного реструктуризаційного проекту.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ АВТОРОМ РОБІТ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### **Статті у наукових фахових виданнях**

1. Гринева В. Н. Методические рекомендации относительно подготовки процесса реструктуризации предприятий / В. Н. Гринева, М. В. Новикова // Бизнес Информ. – 2007. – №10 (2). – С.62–69.

2. Новікова М. В. Управління реструктуризацією підприємств / М. В. Новікова // Комунальне господарство міст. Серія: «Економічні науки»: наук.-техн. зб. – ХНАМГ. – Київ: Вид. «Техніка», 2007. – Вип.78. – С.110–117.

3. Новікова М. В. Цільові настанови реструктуризації машинобудівних підприємств / М. В. Новікова // Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. ст. – Х.: УкрДАЗТ, 2007. – №19–20. – С.167–170.

4. Новикова М. В. Методические рекомендации по разработке и реализации реструктуризационного проекта / М. В. Новикова // Бизнес Информ. – 2008. – №6 – С. 49–55.

5. Новікова М. В. Організація підготовчого етапу реструктуризації підприємства / М. В. Новікова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – Випуск 240: В 5т. – Т.І. – С.204–212.

### **Матеріали наукових конференцій**

1. Новікова М. В. Реструктуризація підприємств в інноваційному розвитку економіки України / М. В. Новікова // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні економічні проблеми розвитку промислових підприємств», (Харків, 14 – 15 квітня 2006 р.) // Управління розвитком: зб. наук. ст. – Харків: ХНЕУ, 2006. – № 3. – С.81–82.

2. Новікова М. В. Соціальна спрямованість підприємництва в інноваційному розвитку економіки України / М. В. Новікова // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми управління економічними

процесами промислових підприємств», (Харків, 14 – 15 листопада 2006 р.) // Управління розвитком: зб. наук. ст. – Харків: ХНЕУ, 2006. – № 7. – С.92–95.

3. Новикова М. В. Основные принципы и источники формирования инвестиционного финансирования процессов реструктуризации / М. В. Новикова // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми інтеграції економіки України у світове господарство», (Харків, 20 – 21 квітня 2007 р.) // Управління розвитком: зб. наук. ст. – Харків: ХНЕУ, 2007. – № 4. – С.59–60.

4. Новікова М. В. Реструктуризація як засіб підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств / М. В. Новікова // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Інтеграційні процеси в економіці України», (Харків, 11 – 12 квітня 2008 року) // Управління розвитком: зб. наук. ст. – Харків: ХНЕУ, 2008. – № 9. – С. 69–71.

## АНОТАЦІЯ

**Новікова М. В. Управління підготовчим етапом реструктуризації промислових підприємств. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний економічний університет, Харків, 2009.

Дисертація присвячена розробці теоретичного та методичного забезпечення управління підготовчим етапом реструктуризаційного процесу на промислових підприємствах.

Визначено, що реструктуризація є найбільш комплексною та глибокою формою трансформації, яка містить у собі комбінацію перетворень у формі модернізації, реінжинірингу й реорганізації. Розроблено структурно-логічну модель реструктуризації промислового підприємства, яка сполучає в собі основні елементи реструктуризаційного процесу. Обґрунтовано теоретичні основи проектного управління реструктуризацією на основі критеріїв, принципів та параметрів проекту реструктуризації. Представлено послідовність етапів розробки та реалізації реструктуризаційного проекту, яка поєднує в собі основні комплекси робіт. Проведено аналіз поточної діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону та реалізованих ними реструктуризаційних заходів. Обґрунтовано значущість підготовчого етапу як основи всього реструктуризаційного проекту. Розроблено методичні положення комплексної діагностики внутрішнього стану підприємства. Запропоновано методичний підхід до процесу формування та ранжування цілей реструктуризації промислового підприємства за основними функціональними сферами з метою визначення пріоритетності їхнього досягнення в рамках розробки проекту реструктуризації.

**Ключові слова:** реструктуризація, проектне управління, промислове підприємство, підготовчий етап, послідовність етапів, критерії, принципи управління, функціональні сфери діяльності, комплексна діагностика, ранжування цілей.

## АННОТАЦИЯ

**Новикова М. В. Управление подготовительным этапом реструктуризации промышленных предприятий. – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Харьковский национальный экономический университет, Харьков, 2009.

Диссертация посвящена разработке теоретических и методических основ управления подготовительным этапом реструктуризационного процесса на промышленных предприятиях.

Определено, что реструктуризационные преобразования на отечественных промышленных предприятиях имеют нарастающий характер. Правильно подготовленный реструктуризационный проект в результате его реализации дает дополнительные конкурентные преимущества предприятию и позволяет быстрее адаптироваться к изменениям внешней рыночной среды.

Отмечено, что реструктуризация является наиболее комплексной и глубокой формой трансформации, которая содержит в себе комбинацию преобразований в форме модернизации, реинжиниринга и реорганизации.

Сформулированы отличительные характеристики реструктуризации, какими являются: комплексность, адаптивность, стратегичность, инновационность и системность преобразований.

Разработана теоретическая структурно-логическая модель реструктуризации промышленного предприятия, которая совмещает в себе основные элементы реструктуризационного процесса в контуре взаимосвязи основных функций управления.

Представлена последовательность этапов разработки и реализации проекта реструктуризации, которая совмещает в себе основные комплексы работ по проекту, а также процесс управления и контроля. Обоснованы теоретические основы проектного управления реструктуризацией на основе критериев, принципов и параметров проекта реструктуризации.

Проведен анализ текущей деятельности машиностроительных предприятий Харьковского региона и реализованных ими реструктуризационных мероприятий. На основе результатов анализа сделан вывод о том, что мероприятия по реструктуризации направлены преимущественно на модернизацию основных фондов производства, что является главной проблемой областью машиностроения в Украине.

Обоснована значимость подготовительного этапа как основы всего реструктуризационного проекта. Разработаны методические положения комплексной диагностики внутреннего состояния предприятия, который объединяет в себе: обоснование целесообразности разработки методического обеспечения реструктуризационных процессов, определение возможности обеспечения финансовой устойчивости в процессе реализации проекта

реструктуризации и диагностику внутреннего состояния предприятия по основным функциональным сферам деятельности.

Предложен методический подход к процессу формирования и ранжирования целей реструктуризации промышленного предприятия и определения приоритетности их достижения с учетом определенных условий реализации в рамках разработки комплексного проекта реструктуризации.

**Ключевые слова:** реструктуризация, проектное управление, промышленное предприятие, подготовительный этап, последовательность этапов, критерии, принципы управления, функциональные сферы деятельности, комплексная диагностика, ранжирование целей.

## THE SUMMARY

**Novikova M. V. Preliminary restructuring management at engineering enterprises. – Manuscript.**

Dissertation for the Degree of Candidate of Sciences (Economics) in speciality 08.00.04 – economics and management of enterprises (under the types of economic activities). – Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2009.

The thesis covers the developing of theoretical and methodical support of the process of preliminary restructuring management at an enterprise.

It is found out that restructuring is the most integrated and profound type of conditioning, which contains combination of transformations in forms of modernization, re-engineering and reorganization. The structurally logical model of engineering enterprise restructuring, which encloses the basic elements of restructuring process, is implemented. The theoretical basis of the project management in terms of criteria, principles and parameters of restructuring is substantiated. The sequence of design and realization stages of the restructuring project, which encloses the basic work package, is presented. The analysis of current activity of engineering enterprises of Kharkiv region and restructuring procedures have been held by them, and have been carried out. The significance of preliminary stage, as the background of all restructuring project, is argued. Methodical positions of integrated diagnostics of the internal state of an enterprise are developed. The methodical approach to the process of forming and ranking objectives of restructuring of an engineering enterprise due to the main functional spheres with the purpose of determination of priority of their achievement within restructuring project has been suggested.

**Keywords:** restructuring, project management, engineering enterprise, preliminary stage, sequence of stages, criteria, management principles, functional spheres of activity, integrated diagnostics, ranking of objectives.

Новікова Марія Володимирівна

Управління підготовчим етапом реструктуризації промислових підприємств

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

---

Підписано до друку 15.04.2009 р. Формат 60x84/16.  
Папір офсетний.  
Ум. друк. арк. 0,9. Тираж 100 прим.

---

Надруковано у центрі оперативної поліграфії ТОВ «Рейтинг»  
з оригінал-макету здобувача.  
61022, м. Харків, вул. Сумська, 37. Тел. (057) 700-53-51, 714-34-26