

Балахонова О.В.

*д.е.н., професор,
професор кафедри економіки та менеджменту,
Вінницький соціально-економічний інститут університету «Україна»*

Balakhonova Olesya

Vinnitsa Social and Economic Institute of «Ukraine» University

Руммо В.В.

*к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічної теорії та фінансово-економічної безпеки,
Одеська національна академія харчових технологій*

Rummo Valeriy

Odessa National Academy of Food Technology

Гутарева Ю.В.

*к.е.н., старший викладач кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності,
Одеський національний політехнічний університет*

Gutareva Yuliya

Odessa National Polytechnic University

УЗАГАЛЬНЕННЯ ПРАКТИЧНОГО ДОСВІДУ ПРОВЕДЕННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

GENERALIZATION OF PRACTICAL EXPERIENCE OF REALIZATION SAFETY-ORIENTED TRANSFORMATIONS ON INDUSTRIAL ENTERPRISE BASED ON THE PRINCIPLES OF RESTRUCTURING

Анотація. У роботі запропоновано методичний підхід до проведення на промисловому підприємстві науково-обґрунтованого процесу реструктуризації його основного виробництва з ціллю забезпечення безпекоорієнтованого розвитку у сучасних мінливих умовах зовнішнього середовища. Визначено обставини необхідності змін на промислових підприємствах, сутність яких полягає у одночасному здійсненні, як саме процесів реструктуризації, так і переходу на випуск інноваційної продукції. Надано відповідні схеми проведення процесу реструктуризації, які включають такі основні компоненти: управлінську, ресурсну, функціональну, продуктову, організаційну складові; механізм підготовки, прийняття і реалізації рішень з безпекоорієнтованого розвитку підприємства.

Напрямки реструктуризації визначаються обґрунтованими у сучасних обставинах цілями і джерелами ефекту. Узагальнені методи управління безпекоорієнтованим розвитком у реальному масштабі часу та супроводжуючи такі процеси, фактори. Зроблено висновок, що сутність сучасної реструктуризації промислового підприємства відображається у його системному перетворенні та надання йому таких властивостей, які б дозволили реалізувати прийнятну стратегію та досягати цілі з мінімальним використанням ресурсів, часу, мінімальним ризиком. Виділено фактичні умови успішної реструктуризації промислового підприємства.

Ключові слова: безпека, стратегія, розвиток, логістика, реструктуризація, методика, ефект, ресурс, проект, інновація, фактор.

Постановка проблеми. Процеси реструктуризації на промислових підприємствах України – це доволі складні процеси, які займають багато часу і потребують повної підтримки з боку керівництва та консультантів, але, як свідчить досвід, це, без сумніву, може бути здійсненим і давати віддачу [5, с. 5]. Підхід, що запропоновано у цій роботі, пропонує низку заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємств, що перевірени на вітчизняних підприємствах. Можливо перерахувати окремі аспекти, що були у змозі зробити підприємства, що реструктурувалися: покращити обороти грошових засобів за допомогою здійснення продажів за готівку; зниження кількості готової продукції на складах; зниження витрат; ліквідація затримки виплати заробітної плати; розвиток експорту; розвиток маркетингу; удосконалення системи закупівель; раціоналізація діяльності.

Реструктуризація це більше, ніж один раз проведений захід. Хоча одноразові заходи і можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства на деякий період, але слід пам'ятати, що успішна реструктуризація це довготривалий процес. І дійсно, не зважаючи на те, що окремі українські підприємства поступово покращують свою роботу, їх конкуренти роблять це набагато скоріше. Таким чином, слід поставити перед собою ціль вплинути на поступові зміни, які створюють конкретне підприємство конкурентоспроможним, а потім проводять постійну активну роботу з удосконалення діяльності підприємства.

Враховуючи вищенаведене, з'являється необхідність узагальнити досвід успішної реструктуризації у межах забезпечення сучасного безпекоорієнтованого розвитку суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Під час підготовки даної публікації автори проаналізували праці вчених з питань безпекоорієнтованого розвитку підприємств, формування їх довгострокових стратегій, відповідного логістичного забезпечення: Анісімов С. і Карацева К. [1], Буяк А. [3], Гохан П. [4], Захарченко В. [5; 10; 11], Кальниченко Л. і Мендрул А. [6], Ковтун О.

[7], Мазур І. та Шапіро В. [8], Меркулов М. [5; 10], Сумець О. [9], Федькович І. [12], Філіппова С. [10]. Так, Кальченко Л. і Мендрул А. визначають процес реструктуризації підприємства як «... перебудову підприємства, яка націлена на підвищення його конкурентоспроможності та яка здійснюється завдяки змінам у використанні ресурсів та у таких напрямках діяльності, що сприяють досягненню цілей підприємства» [6, с.28]. Захарченко В. і Меркулов М. підкреслюють, що головною ціллю реструктуризації конкретного підприємства є його адаптація до змін ринкового середовища [5, с.22]. Гохан П. відмічає, що «Реструктуризація корпорації може приймати кілька різних форм: дівестування, розщеплення капіталу, «відбрунькування», відокремлення і розподіл» [4, с. 487]. З точки зору Мазура І. та Шапіро В. – «У якості виправдовуючого себе механізму перетворень проявили себе проекти реструктуризації, які здійснюються силами спеціально підготовлених команд спеціалістів підприємств за участю консультантів» [8, с.750]. Філіппова С., узагальнюючи закордонний досвід безпекоорієнтованого розвитку машинобудування зауважує: «Можливості кожної країни щодо нарощування конкурентоспроможності вирішальною мірою залежать від бази НДДКР, отже від асигнувань на науково-технічні розробки і наявності відповідних трудових ресурсів, а також специфічної інфраструктури» [10, с. 135–136]. Ковтун О. доводить, що модель стратегії підприємства повинна органічно вписуватися в контекст використання інформаційних технологій в системі стратегічного управління [7, с. 32]. При цьому Буяк А. сучасну логістику уявляє собі, як складову інноваційного процесу [3, с.133]. А Федькович І. уточнює: «Серед принципів логістичного управління можна виокремити такі: системність і комплексність, які полягають в управлінні всіма потоковими процесами у взаємодії та узгодженні окремих етапів бізнес-процесів з метою оптимізації всієї логістичної системи» [12, с. 113]. Сумець О. робить наголос, що економічну ефективність логістичної діяльності слід оцінювати певною сукупністю фінансових показників [9, с.41].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Як у проаналізованих працях фахівців, так і у аналізі наукових публікацій у Інтернет-просторі можливо побачити, що відсутні дослідження з розробки стратегії безпекоорієнтованого розвитку промислових підприємств на основі відповідного логістичного забезпечення.

Мета статті. На основі практичного досвіду проведення реструктуризації промислових підприємств півдня України запропонувати методичний підхід до проведення успішної реструктуризації на основі аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, розробки відповідного механізму, формування стратегії безпекоорієнтованого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Необхідність нововведень і відповідних безпекоорієнтованих змін стану підприємства може бути викликана багатьма причинами, наприклад:

- різке зниження конкурентних позицій на ринку;
- рішення нових власників, які прийшли після приватизації, про зміну портфеля продукції та іміджу підприємства;
- вибір стратегії скорочення витрат на основі нової ресурсозберігаючої технології;
- проведення конверсійної програми і перехід на нову продукцію цивільного призначення на основі використання «подвійної технології»;
- участь у регіональній екологічній програмі – використання нових більш екологічних технологій;
- участь у соціальній програмі регіону – створення спільного підприємства зі стратегічним партнером і розміщення в регіоні нового промислового виробництва з великою кількістю нових робочих місць.

Неважко помітити, що досягнення поставлених цілей в своїй вирішальній частині пов'язаної з розробкою і реалізацією інноваційних стратегій: перехід на нові технології; технічне переозброєння виробництва; створення нового виробництва; пошук і освоєння нових ринків; проектування і перехід на нову систему управління (безпекоорієнтовану) і нову організаційну структуру та

інші [1, с.27]. Промислового підприємству (ПП) належить зазнати комплексу стратегічних змін його виробничо-господарської системи, що обумовлює необхідність надійного методичного забезпечення та серйозної підготовки до таких інноваційних проектів.

Реструктуризація (системне перетворення підприємства) виступає як самостійний, чітко помітний етап процесу розробки і реалізації безпекоорієнтованого розвитку ПП (рис. 1). Великий економічний словник слідує чиним визначає поняття «реструктуризація – 1) зміна структури чогось; 2) зміна структури активів і витрат підприємства, ...» [2, с. 893].

Системний підхід, який від самого початку властивий управлінню безпекоорієнтованим розвитком, передбачає вивчення стану та перетворення під нову стратегію всіх елементів виробничо-господарської системи підприємства. Склад і взаємозв'язок елементів, які становлять внутрішнє середовище підприємства і визначають його потенціал (рис. 2).

Зовнішнє середовище ПП – це далеке (макросередовище) і ближнє (мікросередовище) оточення, яке здійснює або побічний (макросередовище), або прямий (мікросередовище) вплив на умови діяльності та її результат.

В якості компонентів макросередовища виступає соціальна, технологічна, економічна і політична сфери (СТЕП). Далі при детальному аналізі сфери ділиться на субсфери.

Компонентами мікросередовища прийнято вважати певні стратегічні зони господарювання (СЗГ), ринок нововведень, ринок чистої конкуренції нововведень (інновацій), ринок капіталу (інноваційних інвестицій), ланки адміністративної системи, з якими безпосередньо пов'язані учасники інноваційного процесу, ланки інноваційної інфраструктури, яка обслуговує інноваційний процес.

Основні компоненти безпекоорієнтованого управління розвитку ПП їх взаємозв'язок розкриті на рис. 3.

Вітчизняний досвід реструктуризації в період централізованої адміністративно-гос-



Рис. 1. Процес розробки і реалізації безпекоорієнтованого розвитку промислового підприємства
Джерело: розробка авторів

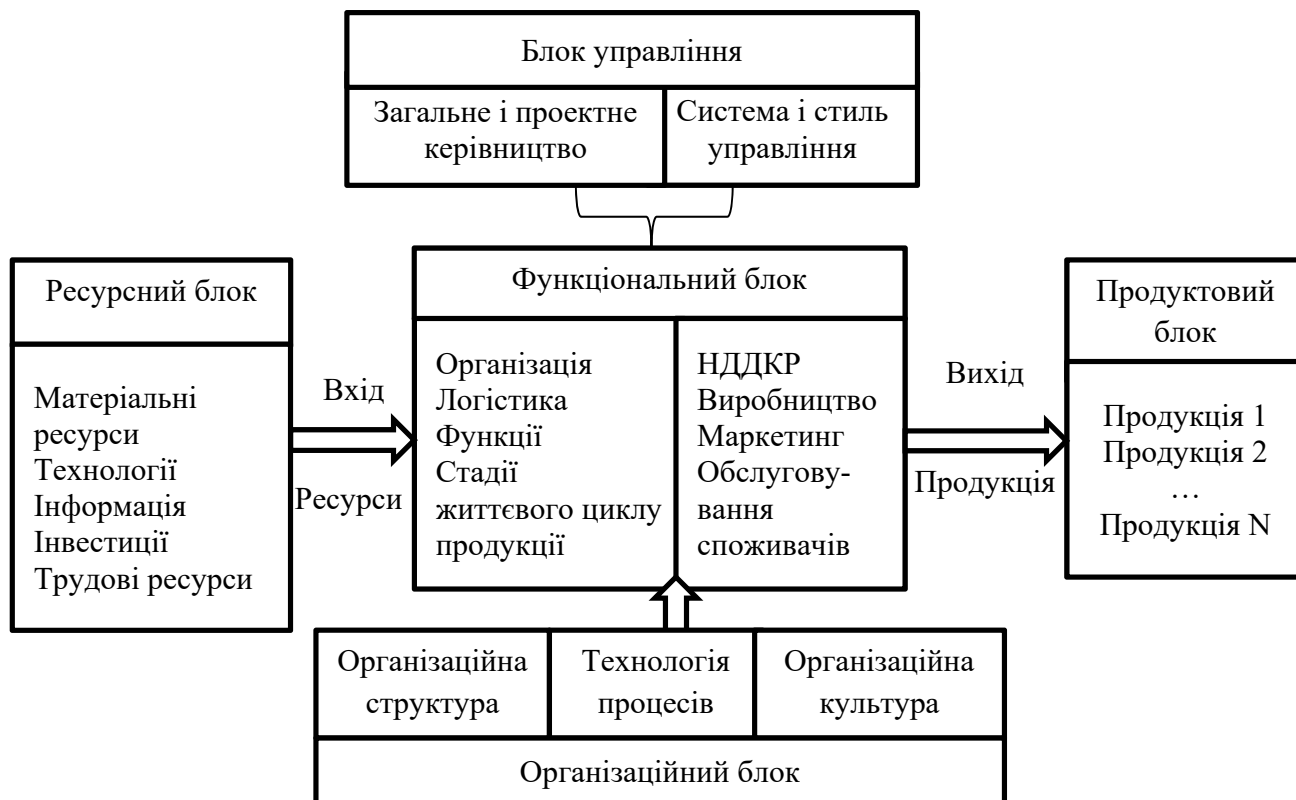


Рис. 2. Структура внутрішнього середовища промислового підприємства
Джерело: узагальнено авторами



Рис. 3. Основні компоненти управління безпекоорієнтованим розвитком промислового підприємства

Джерело: розробка авторів

подарської економіки, як позитивний (коли реалізовувалися великі державні проекти, що мають світове значення), так і негативний (численні труднощі при впровадженні винаходів галузевого і місцевого рівня сфери споживання), добре відомий. Досвід реалізації інноваційних проектів і відповідної реструктуризації «ранньоринкового» періоду небагатий успішними прикладами, до того ж суперечливий, випадковий. Однак він представляє особливий інтерес, оскільки необхідно розробити теоретичні основи реструктуризації для використання їх у вітчизняній промисловості.

Основною умовою розробки, реалізації та підтримки проектів в реструктуризації є забезпечення їх локальних ефектів, а також системних інтегральних ефектів по галузям, регіону і країни в цілому.

Напрямки реструктуризації визначаються наступними цілями і джерелами ефекту.

А. Вдосконалення виробничих процесів і структур, посилення контролю над використанням ресурсів, дебюрократизації управління. Ефект – в усуненні малопродуктивних структурних ланок та зниженні собівартості.

Б. Адаптація конкурентної стратегії підприємства до сучасних вимог ринку. Мета – посилення конкурентних переваг. Ефект – в збільшенні обсягу продажів.

В. Реалізація інноваційних стратегій. Мета – придбання конкурентної переваги шляхом виробництва нових товарів. Ефект – в продажі нових продуктів і технологій.

Ефект реструктуризації забезпечується широким спектром методичних, економічних і організаційних засобів, що використовуються в рамках реорганізаційних програм. У нього входять й прості заходи, наприклад, делегування завдань на більш низькі рівні і впровадження інформаційних і комунікаційних технологій, й довгострокові, складні

програми цілеспрямованого розвитку корпоративної культури.

Особливої розробки вимагають два блоки:

1) методичне забезпечення переходу керівництва підприємств на стратегічне управління в реальному масштабі часу;

2) методичне забезпечення переходу керівництва підприємств на управління за інтегрованими організаційними концепціями розвитку підприємства з урахуванням «жорстких» та «м'яких» факторів організаційних структур.

Особливу важливість в рамках означеної проблеми набуває управління безпекоорієнтованим розвитком. Крім традиційного методу стратегічного планування розвитку потенціалу підприємства, орієнтованого на довгостроковий період, підприємства, які підлягають реструктуризації, повинні освоїти управління безпекоорієнтованим розвитком в реальному масштабі часу з застосуванням таких методів, як:

- управління за допомогою ранжування стратегічних завдань;

- управління за слабкими сигналами;

- управління в умовах стратегічних несподіванок.

«Жорсткі» чинники, які необхідно врахувати при розробці другого блоку:

- делегування рішень і автоматизація структурних одиниць;

- радикальне скорочення ієрархічних рівнів і осіб, які приймають (і розробляють) рішення у верхніх ешелонах;

- сегментування господарської діяльності та ринку, виділення «стратегічних зон господарювання»;

- орієнтація структури на продукт і виділення «центрів прибутку»;

- орієнтація структури на клієнта («фокусування» на клієнтах);

- створення систем стимулювання праці та службового просування;

- впровадження інформаційних та комунікаційних технологій.

«М'які» чинники:

- розвиток персоналу;

- організація відносин довіри;

- перехід до нових сучасних ціннісних орієнтирам та місії;

- формування нової корпоративної культури.

Необхідно велику увагу приділяти також проблеми підтримки і супроводу проектів реструктуризації підприємств. Ефект реструктуризації може бути досягнуто завдяки підтримці зацікавленими сторонами:

- а) галузевими органами (навіть при їх скорочених обмежених можливостях);

- б) регіональними та муніципальними органами влади (які визначають та досягають при цьому свої цілі: забезпечення екологічно сприятливого середовища, організація нових робочих місць, зняття соціальної напруженості, розвиток місцевого ринку й обороту, надходження податкових зборів та інше);

- в) державою – створення відповідного інвестиційного та податкового клімату, який сприяє реструктуризаційним процесам.

Одним з методів ефективної роботи з зовнішнім середовищем є встановлення пріоритетів для необхідних зв'язків з учасниками проекту реструктуризації на основі аналізу цих учасників проекту. Такий аналіз передбачає виявлення всіх можливих учасників, які можуть впливати на проект, а потім їх класифікацію за ступенем впливу (рис. 4).

Проект реструктуризації представлений одним елементом, а зовнішнє середовище – багатьма, кожен з яких представляє фізичний об'єкт. Елементи зовнішнього середовища можуть існувати в даний час або очікується їх виникнення під час виконання проекту. Потрібно врахувати й те, що цілі проекту повинні відображати інтереси всіх учасників. Будь-яка реструктуризація починається або вимушено відбувається тільки в цілях підвищення ефективності діяльності підприємства (не розглядаємо ті випадки реструктуризації, які мають очевидною ціллю загибель підприємства, наприклад, з конкурентних міркувань). Все питання в тому: які об'єктивні і суб'єктивні передумови; яка стратегія менеджменту, які цілі; яка готовність керівництва, структури, персоналу; наскільки правильно обрані інструменти та інше.

Визначимо ці передумови. По-перше, це завжди незадоволеність існуючим станом

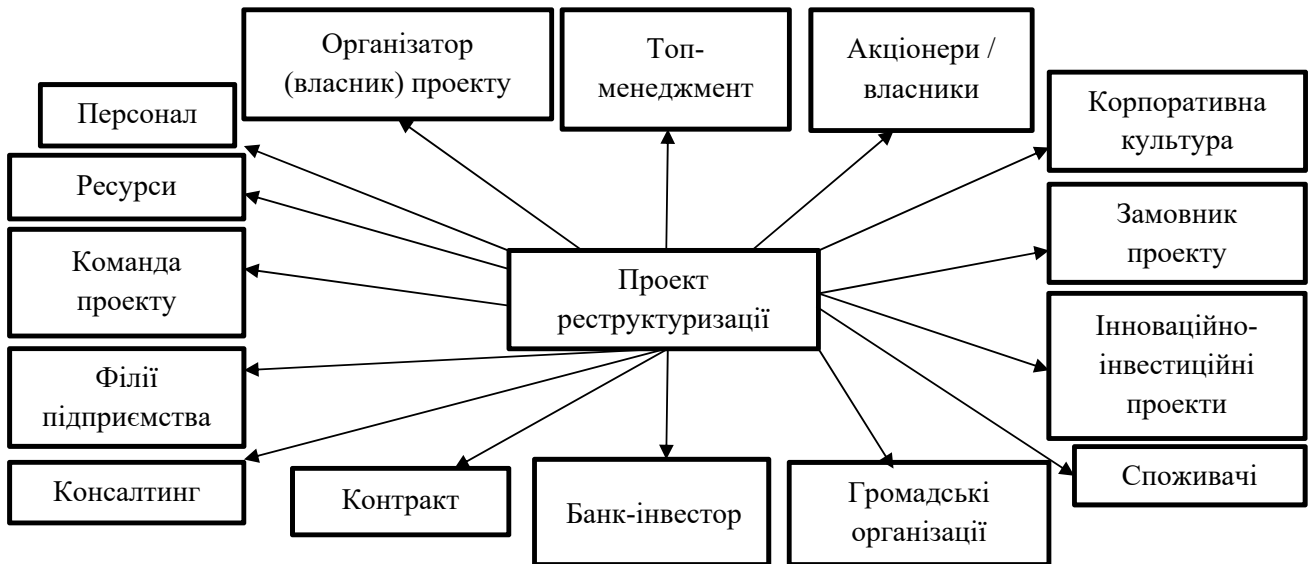


Рис. 4. Зовнішнє та внутрішнє оточення проекту реструктуризації

Джерело: узагальнено авторами на основі [5, с. 63; 8, с. 759]

справ-найважливіша умова, необхідна, але недостатня. По-друге, це група факторів, які визначають в сукупності набір умов, без виконання яких реструктуризацію починати не можна. Тобто, сутність реструктуризації ПП полягає в його системному перетворенні і наданні йому таких якостей, які дозволили б реалізувати прийнятну стратегію і досягти мети з мінімальним використанням ресурсів і часу, і з мінімальним ризиком. Таким чином, реструктуризація, якщо вона має на меті підвищення ефективності діяльності, це суть інновації. Інноваційними можуть бути: стратегія, цілі, інструменти реструктуризації, продукція, політика і способи управління. Тому у визначенні сутності реструктуризації ПП необхідно вести уточнення: розробити і реалізувати прийнятну інноваційну стратегію.

Тепер, слід уточнити цілі. При найближчому розгляді вони виявляються не настільки очевидними. Це, наприклад, можуть бути: прибуток, питомий прибуток, похідна від прибутку, соціальні програми, безпека співробітників, капіталізація підприємства, ринкова ціна ПП та інші.

Економічний аспект мети повинен відображати підвищення прибутковості на вкладений капітал, збільшення прибутку і може бути формалізований наступним чином: необхідно визначити обсяги випуску продукції N_i по кожному i -му виду продукції

($i = \overline{1, n}$; n – кількість видів продукції) таким чином, щоб цільова функція

$$Z = \sum_{i=1}^n f_i(N_i, \dots, N_n) \rightarrow \max \quad (1)$$

приймала максимальне значення при наявності системи обмеження на виробничі та сировинні ресурси:

$$\sum_{i=1}^n \alpha_{ij} N_i \leq M_j, j = \overline{1, m}, \quad (2)$$

де α_{ij} – витрати j -го виду ресурсу на виробництво одиниці i -го виду продукції; $j = \overline{1, m}$; m – кількість видів сировини і виробничих ресурсів; M_j – наявна кількість ресурсів j -го виду на підприємстві за період планування, який розглядається Δt .

Кількісний аспект виражається у вигляді частки логістично-збутової системи на ринку або обсягу продаж. В цьому випадку цільова функція має вигляд:

$$Z = \sum_{i=1}^n (P_i^* - P_i) \rightarrow \min, \quad (3)$$

де P_i^* – максимально можлива місткість ринку по i -му виду продукції за період часу Δt ; P_i – обсяг продаж логістично-збутової системи по i -му виду продукції за той самий період Δt . Система обмежень тут формується аналогічно системі обмежень на виробничі та сировинні ресурси.

Розробка логістичної структури є ключовою ланкою в системі стратегічного плану-

вання сучасних логістично-збутових систем. Формування логістичної структури базується на виборі логістичної та інноваційної стратегії. На підставі отриманих результатів формується блоки даних по: організаційно-економічній, технологічній та логістичній структурі, складу логістичної системи, вимогах до просування продукції.

Взаємозв'язок і взаємовплив стадії формування логістичної та інноваційної стратегії є найбільш складним і багатоаспектним процесом при створенні організаційно-економічної системи, що забезпечує адаптацію всіх його параметрів до впливів зовнішнього середовища.

З урахуванням зроблених уточнень виділено необхідні і достатні умови успішної реструктуризації.

1. Необхідність. Визначається неможливістю реалізації необхідної стратегії.

2. Можливість виявити основні закономірності системи управління. Вміння провести аналіз, виявити об'єктивні проблеми або резерви ефективності. Також можливість (володіння відповідними інструментами) моделювання (алгоритмування) фрагментів процесу в цілому, тобто вміння забезпечити оптимальний рівень абстракції при моделюванні. Таким чином, створювана система повинна мати інструменти моделювання процесів, виявлення проблем, перевірки їх на моделях і в результаті повинна дозволяти проводити комплексне (системне) моделювання ситуацій з максимальним наближенням до реальних умов. Поняття логістичного уявлення передбачає здатність системи сприймати і проаналізувати закономірності взаємодії між потребами ринку, споживчим попитом, діяльністю конкурентів і якістю їхньої продукції з потребами і можливостями даного підприємства.

3. Логістично-орієнтоване управління підприємством, тобто таке управління, при якому процесам планування, контролю, регулювання матеріальних та інформаційних потоків на підприємстві приділяється домінуюча увага.

Звідки і куди йдуть ці потоки? Від першоджерела (постачальника, виробника) вихідної (для підприємства) сировини (компо-

нентів, комплектуючих, матеріалів, послуг, грошей тощо) до кінцевого споживача виробленого продукту. Кінцева мета управління цими процесами (управління в просторі-географія підприємства, регіону, країни тощо; управління часом): оптимізація ефектів при мінімізації витрат, а може бути, максимізації ефекту при оптимізації витрат. Іншими словами, логістично-орієнтоване управління-це наскрізне (від «початкової точки» до «кінцевої точки») управління, що дозволяє досягти максимальних ефектів завдяки можливості бачити все «наскрізні» залежності процесів і етапів, виявляти і реалізовувати резерви шляхом управління всіма ланцюгами, покращення якості цього ланцюжка. На даному етапі пропонується розглянути і організаційну структуру ПП, вона повинна бути такою, щоб вся робота була сфокусована на конкретній продукції і конкретному кінцевому споживачу.

4. Можливість правильно визначити необхідність змін. Зміни характеризуються різноманіттям змінних – від ефективності витрат до диференціації діапазону продукції, включаючи її змінні якості, відношення підприємства до ризику тощо, тобто не тільки повинні бути виявлені закономірності і проблеми (або резерви), але і оптимально визначені необхідні зміни. Окрім того, при створенні умов проведення необхідних змін слід враховувати, що система повинна мати можливість закладати і оперативно реагувати не тільки на зміни, що відбувається у внутрішній та зовнішній інфраструктурах, але і на тенденції, які виникають в результаті дії інших чинників.

5. Здатність розробити напрями безпекоорієнтованого розвитку. В процесі створення системи управління безпекоорієтованим розвитком необхідно враховувати також ту обставину, що всі комбінації, які закладені в роботу експертної системи щодо вибору стратегії, повинні забезпечувати підвищення конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, необхідність змін повинна викликати моделювання стратегій, які призведуть до кращих результатів виробничо-економічної діяльності підприємства.

6. Здатність використовувати надійні економіко-математичні методи в процесі вибору напрямку безпекоорієнтованого розвитку і оцінки його в порівнянні з іншими. Багато стратегічних моделей засновані на методах дослідження операцій. Системи стратегічного аналізу і стратегічного управління в умовах сильної конкуренції повинні вводити елементи новизни в традиційні методи.

7. Здатність реалізувати обраний напрямок безпекоорієнтованого розвитку. Цей елемент вимагає розробки чітко структурованої системи стратегічного управління і планування, яка передбачає можливість аналізу різних варіантів в динаміці.

8. Сприйняття ризиків, вміння їх оцінювати, сумісність проектів з можливими ризиками для підприємства; наявність необхідного «запасу міцності».

9. Відповідність ідей проектів загальному розумінню безпекоорієнтованого розвитку і стратегії ризик-менеджменту.

Вимоги сучасності полягають в тому, що ПП мають постійно реагувати на зміни зовнішнього середовища (зміни споживчого попиту, поява нових конкурентів і постачальників, зміни економічної ситуації і так далі). Це можливо лише в тому випадку, якщо всі структури підприємства здатні в будь-який момент часу з мінімальними втратами для ефективності ПП в поточний момент почати процес реструктуризації (локальної чи глобальної) за критерієм отримання максимального ефекту від виробничо-господарської і фінансової діяльності в довгостроковій перспективі.

Представлений у роботі матеріал є узагальненням практичного досвіду проведення науково обґрунтованих проектів з реструктуризації промислових підприємств півдня України: ТДВ «Первомайськдизельмаш» [5, с. 42–53, 89–91], ТОВ «Іллічівський судноремонтний завод» [11, с. 216–302], ПАТ «Мікрон» і ПАТ «СОМ» [5, с. 61–62].

Висновки і пропозиції. Запропоновані принципи структурної адаптації промислового підприємства до впливів зовнішнього середовища дозволяють його логістично-збутовій системі в реальному режимі часу здійснювати реструктуризацію з мінімаль-

ними фінансовими втратами. Визначено обставини необхідності змін на промислових підприємствах, сутність яких полягає у одночасному здійсненні, як саме процесів реструктуризації, так і переходу на випуск інноваційної продукції. Надано відповідні схеми проведення процесу реструктуризації, які включають такі основні компоненти: управлінську, ресурсну, функціональну, продуктову, організаційну складові; механізм підготовки, прийняття і реалізації рішень з безпекоорієнтованого розвитку підприємства. Узагальнені методи управління безпекоорієнтованим розвитком у реальному масштабі часу та супроводжуючи такі процеси, фактори. Тож, сутність сучасної реструктуризації промислового підприємства відображається у його системному перетворенні та надання йому таких властивостей, які б дозволили реалізувати прийнятну стратегію та досягати цілі з мінімальним використанням ресурсів, часу, мінімальним ризиком. Виділено фактичні умови успішної реструктуризації промислового підприємства.

Література:

1. Анисимов С.Н., Карацева Е.Г. Особенности и принципы проведения реструктуризация предприятия в современных условиях. *Машиностроитель*. 2004. № 7. С.27–32.
2. Большой экономический словарь. Под редакцией А.Н. Азрилияна. Москва : ИНЭ, 2002. 1280 с.
3. Бук А. Сучасна логістика та методи управління ланцюгами поставок. *Економічний вісник НГУ*. 2013. № 1 (41). С. 133–144.
4. Гохан П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. 741 с.
5. Захарченко В.И., Борисов О.Г., Меркулов Н.Н. Реструктуризация машиностроительного производства : монография. Одесса : Феникс, 2006. 104 с.
6. Кальниченко Л., Мендрул А. Реструктуризация предприятий в условиях становления рыночной среды. *Економіка України*. 2000. № 10. С. 27–33.
7. Ковтун О.И. О методологии формирования стратегии предприятия. *Економіка України*. 2014. № 9. С. 19–25.
8. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами : справочное пособие. Москва : Высшая школа, 2001. 875 с.
9. Сумець О.М. Сучасні підходи до визначення ефективності логістичної діяльності підприємства та її оцінювання. *Логістика: проблеми і рішення*. 2019. № 6. С. 32–42.
10. Теорії конкуренції та практики визначення конкурентоспроможності в умовах безпекоорієнтованого розвитку : колективна монографія. За редакцією М.М. Меркулова. Одеса : Фенікс, 2020. 196 с.
11. Управлінське консультування в трансформаційній економіці : навчальний посібник. За редакцією В.І. Захарченко. Одеса : Фенікс, 2020. 335 с.

12. Федькович І.В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111–113.

References:

1. Anisimov S.N., Karaceva E.G. (2004) Osobnosti i principy provideniya restrukturizatsiya predpriyatija v sovremennykh usloviyakh [Features and principles of providence enterprise restructuring in modern conditions]. *Mashinostroitel*, no. 7, pp. 27–32.
2. Azrilijana A.N. (2002) Bol'shoj jekonomicheskij slovar [The Big Dictionary of Economics]. Moscow: INE.1280 p.
3. Buyak A. (2013) Suchasna lohistyka ta metody upravlinnya lantsyuhamy postavok [Modern logistics and supply chain management methods]. *Ekonomichnyy visnyk NHU*, no. 1 (41), pp. 133–144.
4. Gohan P.A. (2004) Slijaniya, pogloshheniya i restrukturizatsiya kompanij [Mergers, acquisitions and company restructuring]. Translated from English. Moscow: Alpina Business Books. 741 p.
5. Zaharchenko V.I., Borisov O.G., Merkulov N.N. (2006) Restrukturizatsiya mashinostroitel'nogo proizvodstva: monografija [Restructuring of engineering production: monograph]. Odessa: Feniks. 104 p.
6. Kalnichenko L., Mendrul A. (2000) Restrukturizatsiya predpriyatij v usloviyakh stanovleniya rynochnoy sredi [Enterprise restructuring in the emerging market among]. *Jekonomika Ukrainy*, no. 10, pp. 27–33.
7. Kovtun O.I. (2014) O metodologii formirovaniya strategii predpriyatija [About the methodology of forming the strategy of the enterprise]. *Jekonomika Ukrainy*, no. 9, pp. 19.
8. Mazur I.I., Shapiro V.D. (2001) Upravlenie proektami: spravocnoe posobie [Project Management: A Reference Guide]. Moskva: Vysshaja shkola, 875 p.
9. Sumets O.M. (2019) Suchasni pidkhody do vyznachennya efektyvnosti lohistychnoy diyal'nosti pidpryyemstva ta yiyi otsynuyvannya [Modern approaches to determining the effectiveness of logistics activities of the enterprise and its evaluation]. *Logistika: problemy i resheniya*, no. 6, pp. 32–42.
10. Merkulov M.M. (2020) Teoriya konkurentsiyi ta praktyky vyznachennya konkurentospromozhnosti v umovakh bezpekooriyentovanoho rozvytku: kolektyvna monohrafiya [Theories of competition and practices of determining competitiveness in terms of security-oriented development: a collective monograph]. Odesa: Feniks, 196 p.
11. Zakharchenko V.I. (2020) Upravlins'ke konsul'tuvannya v transformatsiyniy ekonomitsi: navchal'nyy posibnyk [Management consulting in a transformational economy: a textbook]. Odesa: Feniks, 335 p.
12. Fed'kovych I.V. (2018) Udoskonalennya lohistychnoy diyal'nosti na pidpryyemstvi [Improving logistics activities at the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 1, pp. 111–113.

Аннотация. В работе предложен методический подход к проведению на промышленном предприятии научно обоснованного процесса реструктуризации его основного производства с целью обеспечения безопасноориентированого развития в современных меняющихся условиях внешней среды. Определены обстоятельства необходимости изменений на промышленных предприятиях, сущность которых заключается в одновременном осуществлении, как процессов реструктуризации, так и перехода на выпуск инновационной продукции. Даны соответствующие схемы проведения процесса реструктуризации, которые включают следующие основные компоненты: управленческую, ресурсную, функциональную, продуктовую, организационную составляющие; механизм подготовки, принятия и реализации решений по безопасноориентированному развитию предприятия. Направления реструктуризации определяются обоснованными в современных обстоятельствах целями и источниками эффекта. Обобщенные методы управления безопасноориентированого развития в реальном масштабе времени и сопровождении таких процессов, факторов. Сделан вывод, что сущность современной реструктуризации промышленного предприятия отражается в его системном преобразовании и предоставлении ему таких свойств, позволяющих реализовать принятую стратегию и достигать целей с минимальным использованием ресурсов, времени, минимальным риском. Выделены фактические условия успешной реструктуризации промышленного предприятия.

Ключевые слова: безопасность, стратегия, развитие, логистика, реструктуризация, методика, эффект, ресурс, проект, инновация, фактор.

Summary. The paper proposes a methodological approach to conducting a scientifically grounded process of restructuring its main production at an industrial enterprise in order to ensure safe development in the modern changing environment. The circumstances of the need for changes at industrial enterprises, the essence of which lies in the simultaneous implementation of both the restructuring processes and the transition to the production of innovative products, are determined. The corresponding schemes of the restructuring process are given, which include the following main components: management, resource, functional, product, organizational components; a mechanism for preparing, making and implementing decisions on the safe development of an enterprise. The directions of restructuring are determined by goals and sources of effect justified in modern circumstances. Generalized methods of managing safe development in real time and accompanying such processes, factors. It is concluded that the essence of the modern restructuring of an industrial enterprise is reflected in its systemic transformation and the provision of such properties to it that allow it to implement the adopted strategy and achieve goals with minimal use of resources, time, and minimal risk. The actual conditions for the successful restructuring of an industrial enterprise are highlighted: necessity, which is determined by the impossibility of implementing the strategy; the ability to identify the patterns of the management system for safe-oriented

development; logistics-oriented enterprise management, in which the process of planning, control, regulation of material and information flows at the enterprise is given dominant attention; the ability to correctly determine the need for change, which is characterized by a variety of variables; the ability to work in the direction of safe development, embedded in the expert system for choosing a strategy; the ability to use reliable economic and mathematical methods in the process of choosing the direction of safe-oriented development and assessing it in comparison with the rest; the ability to implement the chosen direction of safe development, which requires the development of a clearly structured strategic management system; perception of risks, the ability to assess them, compatibility of projects with possible risks for the enterprise; compliance of project ideas with the common understanding of safe development and strategic risk management.

Keywords: security, strategy, development, logistics, restructuring, methodology, effect, resource, project, innovation, factor.