

В.П. Кукоба, д.е.н., професор,
професор кафедри економіки підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»
О.В. Кукоба, к.е.н., провідний економіст,
ДП «Українські спеціальні системи»

**ДИНАМІКА РЕОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО
МАШИНОБУДУВАННЯ УКРАЇНИ**

**DYNAMICS OF REORGANIZATION PROCESSES
AT THE UKRAINIAN RAILWAY MACHINERY
INDUSTRY ENTERPRISES**

V.P. Kukoba, D.Sc. in economics, Professor,
Professor at the department of economic of enterprises,
SHEE «Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman»

O.V. Kukoba, Ph.D. in economics, Chief economist,
GE «Ukrainian special systems»

АНОТАЦІЯ. У статті визнано недостатність та односторонність досліджень реорганізаційних процесів на підприємствах і відсутність спеціалізованих комплексних емпіричних даних процесів. Для вирішення цієї проблеми виокремлено напрями реорганізацій (організаційної реструктуризації, організаційного реформування та упорядкування процесів господарювання) на підприємствах та оцінено характер організаційних змін за цими напрямками. Встановлено факти економічно необґрунтованої реструктуризації підприємств, а також затримки у зміні порядку діяльності структурних підрозділів. Для забезпечення достатнього рівня ефективності реорганізацій надано рекомендації із застосування оціночних показників доцільності організаційних реструктуризацій, організаційних реформувальних підприємств у цілому та їх структурних підрозділів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: реорганізація, організаційна реструктуризація, організаційне реформування, вагонобудування, машинобудування

ABSTRACT. Insufficiency of researches of reorganization processes at the enterprises and lack of specialized complex empirical these processes is acknowledged In article. For the decision of this problem directions of reorganizations at the enterprises (organizational restructuring, organizational reformation and arrangement of business-processes) are selected and character of organizational changes is appraised for these directions. The facts of economic groundless restructuring of the enterprises and delay in change of activities order of structural divisions are established. For ensuring sufficient level of efficiency of reorganization recom-

mendations of estimative indicators of feasibility application in case of organizational restructurings, organizational reforming of the enterprises and their structural divisions was provided

KEYWORDS: reorganization, organization restructuring, organization reforming, car-building, industry

Вступ. Активізація змін організаційно-правової форми підприємств в Україні, їх подальша різноспрямована реєструризація, спроби удосконалення існуючих або розроблення нових бізнес-процесів визначають потребу у активній увазі практиків і науковців до процесів формування оптимального порядку господарської діяльності. Значущість саме здійснення реорганізаційних змін на підприємствах визначається їх відносно низькою вартістю і достатньо високою залежність продуктивності виробництва від стабільності і керованості процесів діяльності підприємства. Проблематиці упорядкування здійснення організаційних змін на підприємствах присвячено наукові дослідження П. Гохана [1], Д. Депаμφіліса [2], С. Довбні [3], В. Марченко [4], Г. Махової [5], М. Хаммера [6], Дж. Чампі [7] та інших. Однак, прикладний аспект проведення реорганізацій на підприємствах за різними напрямми досліджено фрагментарно.

Постановка задачі. Опубліковані результати досліджень стосовно реорганізацій промислових підприємств, свідчать не лише про важливість, а й про значущість упорядкування реорганізаційних процесів у виробничій сфері. Особливо це важливо в періоди принципових змін промислової політики в економіці держави. Саме тому виникає нагальна потреба у науково-прикладному обґрунтуванні оптимальних напрямів і способів реорганізації діяльності суб'єктів господарювання. Виходячи з цього, метою цієї статті є представлення для всебічного наукового обговорення результатів емпіричного дослідження різних напрямів реорганізацій підприємств залізничного машинобудування.

Результати. Сучасні економічні процеси в Україні можна з впевненістю характеризувати, як нестабільними із активною зміною напрямів розвитку. В таких умовах забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємств вимагає від них постійної адаптації внутрішніх господарських систем і механізмів. Найчастіше такі адаптивні зміни віддзеркалюються у організаційних структурах цих підприємств, в їх технологіях діяльності. Ці зміни у більшості випадків стосуються упорядкування діяльності і проявляються у формі реструктуризації підприємств або реінжинірингу їхніх бізнес-процесів. Вже об'єктивно доведено, що у своїй сукупності дії із зміни організаційної структури, раціона-

лізації процедур управління і технологій виробництва, а також зміна організаційно-правової форми підприємства, є різними напрямками процесу його реорганізації, оскільки тепер *реорганізація підприємства є процесом зміни формальних атрибутів (організаційно-правової форми) підприємства, способу, характеру і форм поєднання його структурних підрозділів, раціоналізації процесів діяльності для підвищення ефективності функціонування цього підприємства при досягненні його цілей*. Залежно від цього виокремлено, як самостійні напрями реорганізацій: *організаційне реформування* (зміна формальних атрибутів підприємства, які впливають на стан упорядкованості його функціонування і пов'язані з його організаційно-правовою формою, формою власності або власника для забезпечення ефективної його діяльності), *організаційну реструктуризацію* (зміна організаційної структури підприємства на основі упорядкування взаємовідносин та ієрархії його складових (підрозділів) з метою підвищення ефективності функціонування), *реінжиніринг організації діяльності підприємства* (поліпшення змісту і порядку виконання технологій, процесів (процедур) діяльності підприємства для підвищення ефективності господарювання) [8—11].

У останні роки особливу активність реорганізації підприємств виявлено на підприємствах залізничного машинобудування України. Ця галузь тривалий час забезпечувала внутрішні і зовнішні суспільні потреби у тепловозах та електровозах, пасажирських і вантажних вагонах, на піввагонах і платформах, ємностях для перевезення сипучих, рідких і газоподібних вантажів, запасних частинах до локомотивів і вагонів, а також рухомий склад для підземних шляхів сполучення. За статистичними даними на кінець 2016 року обсяги виробництва залізничного рухомого складу, навіть за значного спаду, становили 6146,8 млн грн [12]. Діяльність підприємств у останні 5 років не можна вважати успішною не лише з-за соціально-політичних і військових проблем, що виникли у 2014 році, а й у зв'язку із активним скороченням з 2011 року попиту на продукцію вагонобудування з боку основного покупця — Російської Федерації. За таких умов у 2016 році спад виробництва вагонів і локомотивів становив 91,4 % у порівнянні з 2015 роком (рис. 1) [13].

Період з 2001 р. до 2011 р. для українських підприємств залізничного машинобудування в основному був сприятливим. Зростаючий попит на їхню продукцію із-за кордону, в основному з Росії, давав змогу нарощувати обсяги виробництва у кількісному виразі та збільшувати суми прибутків. На цьому ґрунті від-

бувалась розробка і запуск у виробництво нових моделей локомотивів, вагонів і поїздів, модернізувались існуючі моделі залізничного транспорту. Активізувалось виготовлення спеціальних вагонів і локомотивів, які відповідають специфічним вимогам споживачів та умовам експлуатації цих виробів (різкі перепади зовнішніх температур, перепади атмосферного тиску, насиченість повітря пилом і агресивними речовинами тощо). З огляду на утворення бюджетних резервів розширилась співпраця з підприємствами державної транспортної компанії «Укрзалізниця».

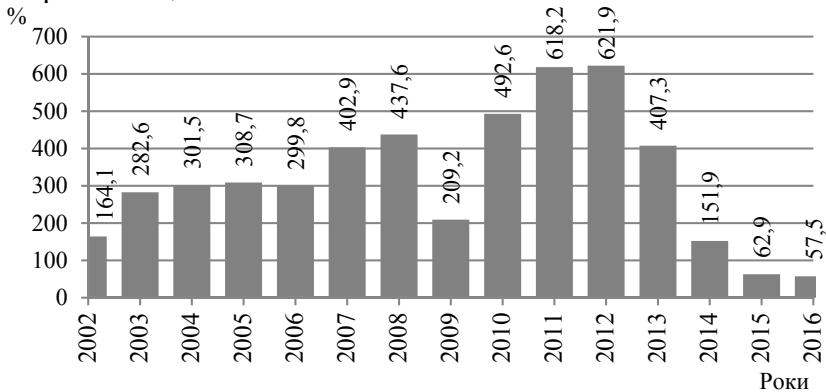


Рис. 1. Обсяги виробництва залізничного рухомого складу України у вартісних показниках (до рівня 2001 року)

Джерело: розраховано за даними Держкомстату України [Електронний ресурс]. — Доступно з: <<http://www.ukrstat.gov.ua>>

Латентна довготривала економічна війна, яку розпочала Російська Федерація майже 20 років тому активізувалась у останні роки і завдала суттєвого удару по економіці вагонобудування України. Так, уже в 2012 році (пік зростання вагонобудування) у порівнянні з 2001 роком (першим роком виходу економіки України з довготривалої системної економічної кризи, що почалась у 1993 році) обсяги виробництва залізничного рухомого складу у вартісному виразі були у 6,2 разу більші ніж 10 років тому, а у 2014 році вони впали до рівня періоду 2004—2006 рр. , тобто лише у 1,58 разу були більші ніж у 2001 р.. Менш вражаючими були зміни у обсягах виробництва вагонобудівних і локомотивобудівних підприємств України у еквіваленті натуральних показників діяльності за останні 12 років (рис. 2).

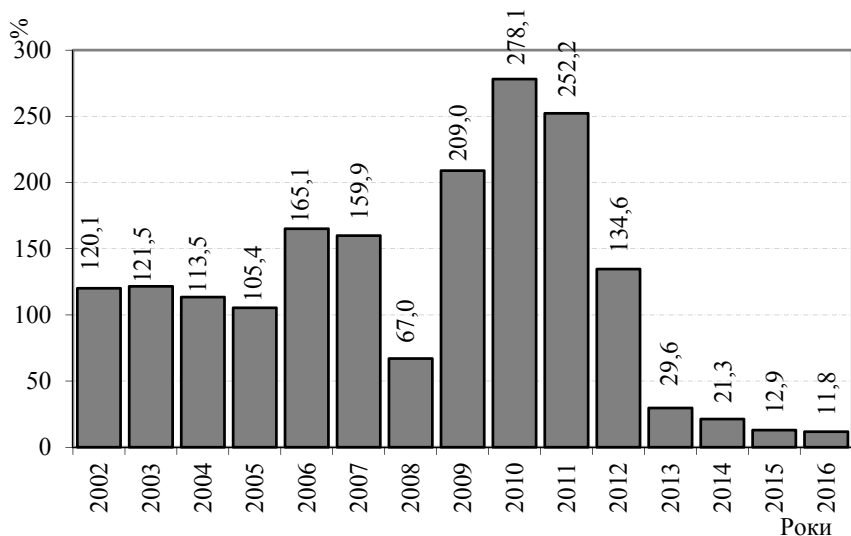


Рис. 2. Обсяги виробництва залізничного рухомого складу у вартісних вимірниках (до рівня 2001 року)

Джерело: розраховано за даними Держкомстату України [Електронний ресурс]. — Доступно з: <<http://www.ukrstat.gov.ua>>

Виробничі можливості вагонобудівних підприємств зважено структуровані. Серед лідерів виробничого потенціалу найперші місця займають ПАТ «Азовмаш», що об'єднує потужності ПАТ «Азовзагальмаш» і ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування», за ним ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», ПАТ «Стаханівський вагонобудівний завод», ПАТ «Дніпровагонмаш» і група підприємств у складі ПАТ «Укрзалізниця». Поточні проектні виробничі потужності з випуску вагонів різних типів, в основному вантажних, оцінюються у кількості 54,0 тис. вагонів на рік. При цьому ще 12 років тому проектні виробничі потужності ПАТ «Азовзагальмаш», ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування», ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», ПАТ «Стаханівський вагонобудівний завод», ПАТ «Дніпровагонмаш» сумарно могли забезпечити випуск 41,0 тис. одиниць вагонів на рік. Виробничі потужності з виготовлення вагонів зросли за рахунок збільшення власних потужностей вагонобудівних підприємств і залучення до випуску вагонів вагоноремонтних підприємств, що підпорядковуються ПАТ «Укрзалізниця» (рис. 3).

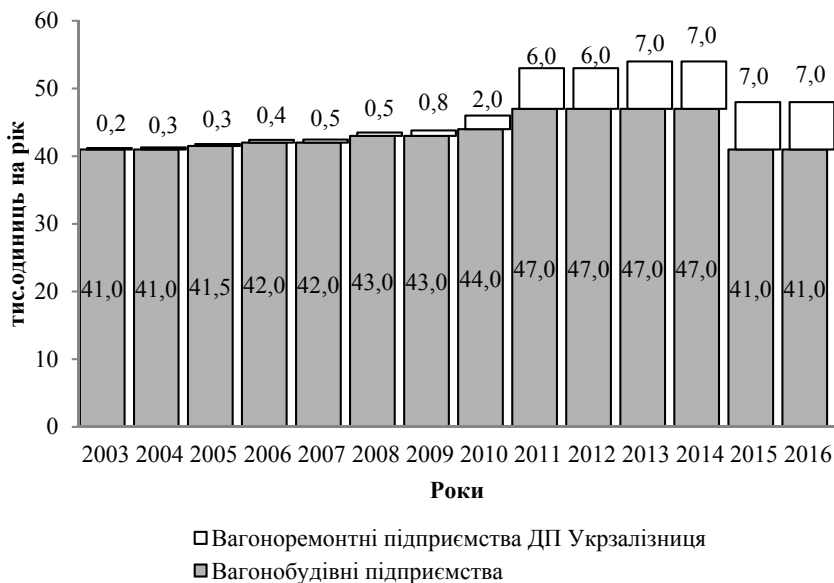


Рис. 3. Проектні виробничі потужності з виготовлення вагонів в Україні

Нарощування виробничих потужностей із виготовлення вагонів в основному відбувалось на основі прогнозних очікувань попиту на продукцію вагонобудування і було у певні періоди дещо вищим за поточні потреби ринку. Так, були періоди, коли виробничі потужності вагонобудівних підприємств використовувались на 46—55 % (2003—2006 рр.), але і були значно кращі роки, коли потужності підприємств використовувались майже максимально (2011 рік). Саме після таких зростань попиту вагоноремонтні підприємства ПАТ «Укрзалізниця» розпочали активно переорієнтовуватись з ремонту рухомого складу на його виготовлення. Піонерами у цьому були ПрАТ «Київський електровагоноремонтний завод ім. Січневого повстання 1918 р.» і ПАТ «Дарницький вагоноремонтний завод». Однак, збільшені виробничі потужності не завжди використовувались у повній мірі (рис. 4).

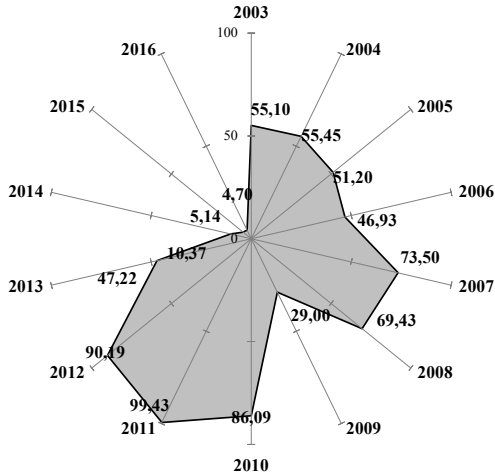


Рис. 4. Використання виробничих потужностей вагонобудівних підприємств у 2003–2016 рр.

Поряд із вагонобудівниками значно гірше виглядають виробники локомотивів, як за кількістю, так і за обсягом виручки від продажу продукції. Виробничі потужності ПАТ «Луганськтепловоз» (головного виробника локомотивів в Україні) оцінюються у 400 локомотивних секцій і вагонів електропоїздів на рік, що підтверджується звітними даними і планами підприємства. Так, у 2012 році це акціонерне товариство випустило 160 секцій тепловозів (Тепловоз 2ТЕ116У, Тепловоз ТЕМ 103) 3 дизель-поїзди (ДЕЛ02) та 1 електропоїзд (ЕПЛ2Т), а у першому півріччі 2014 року підприємство виготовило 118 тепловозних секцій (2ТЕ116У, 2ТЕ116УД, 3ТЕ116У). У кінці 2014 року почалося вивезення виробничого обладнання ПАТ «Луганськтепловоз» до Російської Федерації, оскільки у 2010 році ПАТ «Луганськтепловоз» перейшов у повне управління до Закритого акціонерного товариства «Керуюча компанія «Брянський машинобудівний завод» (Російська Федерація). Однак, уже з 2010 року в Україні почали утворюватися нові виробничі потужності із виробництва локомотивів менших масштабів, але вже з партнерами з Європейського Союзу, що компенсує втрату ПАТ «Луганськтепловоз».

Майже весь період діяльності вагонобудівних і локомотивобудівних підприємств України можна охарактеризувати як такий, що пов'язаний з постійними організаційно-структурними змінами різних масштабів і спрямування. Протягом нього мали місце періодичні організаційні реформації, більш активні (майже щорічні) внутрішні і зовнішні реструктуризації, а паралельно з ними відбувався

постійний реінжиніринг процесів виробництва і управління. Усі ці процеси відбувалися, як правило, з метою підвищення ефективності діяльності підприємств, забезпечення їхньої керованості, скорочення чисельності і підвищення продуктивності.

Найменш активними можна вважати зміни організаційно-правової форми підприємств (табл. 1). Спочатку вони відбувалися у зв'язку із широкомасштабною приватизацією державних підприємств, коли вони стали корпоративними із різними частками державної власності. Потім відбулися зміни у господарському законодавстві і відкриті та закриті акціонерні товариства змушені були змінити свої статутні документи. У цей же час лише кілька підприємств (ТОВ «Харківський вагонобудівний завод» і ДП «Дарницький вагоноремонтний завод») змінювала своїх власників, а також форму власності. Всі ці зміни не корелюються із змінами обсягів виробництва продукції, чисельності персоналу або нарощуванням виробничих потужностей підприємств з виробництва продукції залізничного рухомого складу.

Таблиця 1

КІЛЬКІСТЬ І ХАРАКТЕР РЕФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН НА ОСНОВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО МАШИНОБУДУВАННЯ У 1992–2016 рр.

Найменування підприємства	Кількість організаційних реформувань	Характер організаційних реформувань (ланцюжок змін)
ПАТ «Азовзагальмаш»	2	ДП–ВАТ–ПАТ
ПАТ «Дніпровагонмаш»	2	ДП–ВАТ–ПАТ
ПАТ «Дніпровагонрем-буд»	2	ДП–ВАТ–ПАТ
ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»	2	ДП–ВАТ–ПАТ
ПАТ «Маріупольський завод важкого машино-будування»	3	ДП–ВАТ «Азов»–ВАТ «МЗВМ»–ПАТ «МЗВМ»
ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод»	2	ДП–ВАТ–ПАТ
ТОВ «Харківський вагонобудівний завод»	2	ДП–ЗАТ–ТОВ
ПАТ «Луганськтепловоз»	2	ДП–ВАТ–ПАТ
ДП «Дарницький вагоноремонтний завод»	1	ДП–ПрАТ
ПрАТ «Київський електровагоноремонтний завод ім. Січневого Повстання»	2	ДП–ВАТ–ПрАТ

Примітки: ДП — державне підприємство, ВАТ — акціонерне товариство відкритого типу, ЗАТ — акціонерне товариство закритого типу, ПАТ — публічне акціонерне товариство, ПрАТ — приватне акціонерне товариство, ТОВ — товариство з обмеженою відповідальністю

Зміна організаційно правової форми підприємств не завжди тягнула за собою зміну внутрішньої організаційної будови підприємств, однак нарощування або спад виробництва, збільшення або скорочення чисельності персоналу, зміна технологій виробництва продукції і підходів до управління виробничими процесами потребували змін кількості внутрішніх структурних підрозділів, чисельності персоналу в цих підрозділах. Такі зміни найчастіше називають удосконаленням організаційної структури або внутрішньою реструктуризацією підприємства. За нової організаційної парадигми такі процеси вважаються реорганізаційними.

Збільшення попиту на окремі види вагонобудівної продукції підприємства, що цю продукцію виготовляли, не лише залучали більшу кількість працівників, а і збільшували кількість виробничих цехів та управлінських підрозділів (табл. 2).

ПАТ «Азовзагальмаш» у 2004 р. у складі лише вагонобудівного виробництва (окрім виробництва продукції важкого машинобудування і виробництва продукції загального машинобудування) кількість виробничих цехів становила 8 одиниць, а вже у 2012 р. (пік попиту на продукцію вагонобудування) кількість цехів становила 17 одиниць. На ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» кількість виробничих цехів змінилась з 4 одиниць до 6 одиниць, на ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод» — з 10 до 7 (при ліквідації спеціалізованого виробництва металокопункцій і створення спеціалізованого виробництва вантажних вагонів з без цеховою структурою), ПрАТ «Київський електровагоноремонтний завод ім. Січневого Повстання» — з 7 до 8 цехів, ПАТ «Дніпропетровський завод з ремонту та будівництва пасажирських вагонів» кількість основних цехів не змінилась (відбулася ліквідація цеху розбирання вагонів, що стосується ремонтних функцій, і утворення збирального виробництва). При цьому, на майже всіх вагонобудівних підприємствах відбулося суттєве зростання обсягів виробництва, а також чисельності персоналу.

Підвищення попиту на вагонобудівну продукцію на більшості підприємств викликало збільшення чисельності персоналу і кількості структурних підрозділів. Однак, після зниження обсягів виробництва скорочення кількості підрозділів і адекватне зниження чисельності персоналу не завжди відбувалось. Економіко-математичне дослідження волатильності обсягів виробництва, чисельності персоналу, кількості і функціональної спрямованості підрозділів дозволило констатувати відсутність прямої залежності між фактами створення або скорочення структурних підрозділів і обсягами виробництва, зміною організаційно-правової форми цих підприємств (табл. 3) хоча така залежність повинна мати місце. Такий стан речей емпірично підтверджує потребу в упорядкованому управлінні реорганізаціями підприємств залізничного машинобудування.

Таблиця 2
ОСНОВНІ ЗМІНИ У ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ СТРУКТУРІ ВАГОНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У 2004–2014 рр.

Назва показника	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
ПАТ «Азовгазаш»											
Створено структурних підрозділів, од.	0	0	6	4	10	2	1	54	2	4	10
Ліквідовано структурних підрозділів, од	0	0	4	1	2	9	1	19	0	5	22
Середньооблікова чисельність, осіб	5998	5888	6216	7285	7841	6427	6582	12884	14060	12027	9919
Обсяги продажу продукції, млн.грн	851	725	284	94	68	77	451	64	71	85	19
ПАТ «Крюківський вагонубудівний завод»											
Створено структурних підрозділів, од.	3	5	0	0	5	2	7	2	2	0	0
Ліквідовано структурних підрозділів, од	0	1	0	1	3	2	7	1	1	0	7
Середньооблікова чисельність, осіб	6798	6913	6788	6785	7604	6959	7128	8030	8450	8409	7084
Обсяги продажу продукції, млн.грн	1328	1396	1138	2065	3253	1419	4369	6178	7216	3769	2827
ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»											
Створено структурних підрозділів, од.	0	1	5	13	3	14	5	0	2	0	0

Ліквідовано структурних підрозділів, од	0	3	2	8	5	8	3	54	0	0	0
Середньооблікова чисельність, осіб	230	10608	9708	н/д	6899	5695	5284	71	27	16	11
Обсяги продажу продукції, млн грн	1831	2233	2535	2584	3217	1071	2729	540	235	167	120
ПАТ «Стахановський вагобудівний завод»											
Створено структурних підрозділів, од.	2	5	4	8	9	4	10	3	1	2	4
Ліквідовано структурних підрозділів, од	0	1	4	1	7	15	8	4	1	3	0
Середньооблікова чисельність, осіб	3073	3243	4400	5765	3878	3840	4869	4750	4752	2537	2196
Обсяги продажу продукції, млн грн	216	258	457	1188	1768	457	2881	3497	2940	1414	289
ПАТ «Дніпропетровський завод з ремонту та будівництва пасажирських вагонів»											
Створено структурних підрозділів, од.	0	0	0	0	24	14	12	6	1	3	0
Ліквідовано структурних підрозділів, од	0	0	0	0	5	23	7	6	0	12	0
Середньооблікова чисельність, осіб	3750	3583	3094	1844	1029	874	781	828	1002	887	766
Обсяги продажу продукції, млн грн	330	380	128	21	16	30	275	158	313	411	169

Назва показника	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
ПРАТ «Київський електроагоне- монтний завод ім. Січневого Повс- тання 1918 р.»											
Створено структурних підрозділів, од.	–	–	–	2	–	–	–	–	–	–	0
Ліквідовано структурних підрозділів, од	–	–	–	4	–	–	–	–	–	–	0
Середньооблікова чисельність, осіб	2111	1930	1840	1763	1794	1597	1555	1560	1491	1366	1214
Обсяги продажу продукції, млн грн	68	79	121	148	194	138	201	203	257	105	147
ПАТ «Дніпроагонемаш»											
Створено структурних підрозділів, од.	1	0	0	1	6	1	0	1	0	1	4
Ліквідовано структурних підрозділів, од	1	0	0	3	5	0	1	0		0	0
Середньооблікова чисельність, осіб	3482	3839	4114	4069	4071	3454	4044	3991	4187	3457	2856
Обсяги продажу продукції, млн грн	461	625	502	783	1429	295	2362	3877	3911	1326	383

Реінжиніринг в організації діяльності підприємств з виробництва залізничного рухомого складу, здійснювався паралельно із зміною організаційно-правової форми підприємства (або організаційним реформуванням) і організаційною реструктуризацією. Головними процесами такої реорганізації діяльності було переоформлення або розробка нових положень про структурні підрозділи, зміна технологічних процесів виконання ремонтних і вагонобудівних робіт, а також зміна форм представлення виробничих процесів за вимогами міжнародних стандартів якості.

Таблиця 3

**ЗНАЧЕННЯ КОРЕЛЯЦІЇ БАЗОВИХ КІЛЬКІСНИХ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНИХ ПОКАЗНИКІВ ОСНОВНИХ
ВАГОНБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ (ЗА ДАНИМИ 2004–2014 РР.)**

Показник	ПАТ «Азовзагальмаш»	ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»	ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»	ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод»	ПАТ «Дніпропетровський завод з ремонту та будівництва пасажирських вагонів»	ПРАТ «Київський електровагоноремонтний завод ім. Стічного Повстання 1918 р.»	ПАТ «Дніпровагонмаш»
Кореляція між кількістю підрозділів і обсягами виробництва	-0,5928	0,6883	0,8330	0,2250	-0,1793	-0,69893	0,5084
Кореляція між кількістю підрозділів і чисельності персоналу	0,9865	0,7921	0,6912	0,4419	-0,8184	0,805239	-0,1180
Кореляція між чисельністю персоналу і обсягами виробництва	-0,5783	0,8373	0,7337	0,9721	0,2684	-0,58303	0,4953

Примітка. Розраховано на основі даних табл. 2.

На основі результатів дослідження проведення реінжинірингу робіт і процесів на підприємствах вагонобудування констатовано, що перепроєктування робіт у виробничій сфері підприємства в основному відбувалась у якості уточнення, зміни або розробки

нової технологічної документації на основні виробничі процеси, а в управлінській — уточнення, внесення змін або розробка нових положень про структурні підрозділи. Якість робіт з реінжинірингу у виробничій сфері та управлінські достатньо різна, якщо у виробничій сфері основою такої діяльності є комплекс стандартів з технологічної підготовки, забезпечення і обслуговування виробництва, то в управлінській сфері таких регламентів не існує, тому в ній на кожному підприємстві реінжиніринг процесів здійснюється на власний розсуд працівників, що такі роботи виконують.

Висновки. Підводячи загальний підсумок результатам дослідження реорганізаційних процесів на підприємствах вагонобудування України слід констатувати, що дана діяльність проводиться спонтанно, як правило під впливом зовнішніх чинників і на основі суб'єктивних оцінок керівників підприємства, тобто без ґрунтовного визначення необхідності і доцільності реорганізацій, без об'єктного проектування пропонованих організаційних змін та оптимізації фінансових витрат на таку діяльність. Таким чином, можна зробити висновок про те, що процеси реорганізації на підприємствах доцільно підпорядкувати певній меті діяльності даного суб'єкта господарювання, утворивши розгалужену систему управління реорганізаційними процесами.

Список літератури

1. *Гохан Патрик А.* Слияния, поглощения и реструктуризация компаний / Патрик А. Гохан; [пер. с англ. — 3-е изд.] — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — 741 с.
2. *Депамфилис Д.* Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании / Доналд Депамфилис; [пер. с англ.] — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. — 960 с.
3. *Довбня С.Б.* Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности: Монография / С.Б. Довбня. — Днепропетровск: Наука и образование, 2002.— 312 с.
4. *Марченко В.М.* Самоорганізація злиття та поглинання: умови та потенціал: монографія / В.М. Марченко. — К.: НУХТ, 2011. — 357 с.
5. *Махова Г.В.* Практика формування стратегічних альянсів підприємств в Україні / Г.В. Махова // Стратегія розвитку України. — К.: Книжкове вид-во НАУ, № 1-2, 2008. — С. 211—215.
6. *Hammer M.* Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution / M. Hammer, J. Champy . New York: HarperBusiness. 1993. — 257 p.

7. Champy J. Reengineering Management: The Mandate for New Leadership / J. Champy. — London: Harper Collins Business. 1995. — 240 p.
8. Кукоба О.В. Триспрямованість реорганізаційних процесів на підприємствах / О.В.Кукоба // Економіка підприємства : теорія та практика : зб. мат. V Міжнар. наук.-практ. конф. 10 жовт. 2014 р. — К.: КНЕУ, 2014. — С. 160—161
9. Кукоба О.В. Ключові наукові проблеми у теорії реорганізації підприємств / О.В. Кукоба / Формування ринкової економіки Ч. 1. — К.: КНЕУ. 2008. — С. 367—371
10. Кукоба О.В. Сучасне бачення сутності реорганізації підприємств / О.В.Кукоба // Економіка Крима. — № 28. — 2009. — С. 82—85
11. Кукоба О.В. Сучасні новації в теорії менеджменту реорганізаційних процесів на підприємствах / О.В. Кукоба // Стратегія економічного розвитку України . № 35. — 2014. — С. 40—50
12. Державна служба статистики. Статистична інформація: Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності за січень-грудень 2016 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/orp/xls/orp0916_u.zip
13. Індекси промислової продукції за видами діяльності за січень-грудень 2016 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/ipp_vd_m/ipp_vd_m_u/ipp_vdm1016xls_u.zip

References

1. Gohan, Patrik A. (2007) Slijanija, pogloshhenija i restrukturizacija kompanij. [per. s angl. — 3-e izd.] — Moskow : Al'pina Biznes Buks. [in Russian]
2. Depamfilis, D. (2007) Slijanija, pogloshhenija i drugie sposoby restrukturizacii kompanii. Moskow: ZAO «Olimp-Biznes». [in Russian]
3. Dovbnja, S.B. (2002) Metodicheskie osnovy i napravlenija restrukturizacii predprijatij v promyshlennosti: Monografija. Dnepropetrovsk: Nauka i obrazovanie (Science and education). [in Russian]
4. Marchenko, V.M. (2011) Samoorganizacija zlyttya ta poglynannya: umovy ta potencial: monografiya. — Kyiv: NUHT. [in Ukrainian]
5. Mahova, G.V. (2008) Praktyka formuvannya strategichnyh al'yansiv pidpryemstv v Ukrayini. Strategiya rozvytku Ukrayiny (Ukraine development Strategy). # 1-2, 211-215 [in Ukrainian]
6. Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. — New York, NY: HarperBusiness.
7. Champy, J. (1995). Reengineering management: the mandate for new leadership. — New York: HarperBusiness.
8. Kukoba, O.V. (2014, October 10) Tryspryamovanist' reorganizacijnyh procesiv na pidpryemstvah // Ekonomika pidpryemstva: teoriya ta praktyka : zb. mat. V Mizhnar. nauk.-prakt. konf. 10 zhovt. 2014 r. (Economy of Enterprise: Theory and Practice). — Kyiv : KNEU, 160—161 [in Ukrainian]

9. Kukoba, O.V. (2008) Klyuchovi naukovi problemy u teorii reorganizacii pidpryemstv. Formuvannya rynkovoyi ekonomiky (Formation of market economy). — Kyiv: KNEU, 367-371 [in Ukrainian]

10. Kukoba, O.V. (2009) Suchasne bachennya sutnosti reorganizaciyi pidpryemstv . Ekonomika Kryma (Economy of Crimea), # 28, 82-85

11. Kukoba, O.V. (2014) Suchasni novaciyi v teoriiy menedzhmentu reorganizacijnyh procesiv na pidpryemstvah. Strategiya ekonomichnogo rozvytku Ukrayiny (Ukraine Economic Development Strategy). # 35, 40-50 [in Ukrainian]

12. Derzhavna sluzhba statystyky (2016, December 1). Statystychna informaciya: Obsyag realizovanoj promyslovoj produkciji za vydamy diyal'nosti za sichen`-gruden` 2016 roku. http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/orp/xls/orp0916_u.zip (2016, December 5) [in Ukrainian]

13. Indeksy promyslovoj produkciji za vydamy diyal'nosti za sichen`-gruden` 2016 roku (2016, December 1). http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/ipp_vd_m/ipp_vd_m_u/ipp_vdm1016xls_u.zip (2016, December 5) [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 09.11.2016 р.

УДК 338.48: 658.64

А.В. Солов'янчик, аспірантка
кафедри економіки підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ПРОЦЕСНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

PROCESS MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS, SERVICES

A. Solovianchuk, Postgraduate student,
Department of Enterprise Economics
SHEI «Kyiv National Economic
University named after Vadym Hetman»

АНОТАЦІЯ. Стаття присвячена питанню стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств, зокрема розкрито сутність стратегічного управління, виділено окремі етапи процесу управління конкурентоспроможністю. Виділено особливості ринку послуг. На базі існуючої практики розроблено та описано процесну модель стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств, яка адаптована саме для сфери послуг. Модель базується на паралельному ви-