

## METHODICAL AND APPLIED ASPECTS OF APPRAISAL OF THE COMPANY'S INVESTMENT ATTRACTIVENESS

**I. Kubareva**, senior lecturer,  
SHEI «Kyiv National Economic  
University named after Vadym  
Hetman»

**Abstract.** In the frames of the providing of company's investment attractiveness the system of its main indicators was determined and methodical approach to its appraisal was developed. In the scope of presented assessment approach the concept of term «investment attractiveness» was defined through market aspects of its appearance and managerial leverages of its formation; ways of the investment attractiveness were distinguished and based on them the system of its key indicators was justified. Main principles of the assessment of investment attractiveness of the company were formulated as follows: using of integrated indicator which is a set of indicators as «financial position», «quality of management», «market perspectives» and «resource capability»; considering phases of the company's life cycle; assessment on the base of benchmark level of each indicator; involvement several groups of experts in the evaluation process. The process of appraisal is provided by coherent interaction of its stages which is described. Based on presented methodical approaches Ukrainian pharmaceutical enterprises were analyzed as objects of investment. For this reason following investigations were conducted: the preconditions for attracting investment in the pharmaceutical sector of Ukraine were recognized, the number of 18 enterprises with 75 % market share was grouped according to the stages of its life cycle, level of their investment attractiveness was estimated. As a result, managerial leverages and main steps for improvement of investment attractiveness were developed, methodical and organizational support was proposed.

**Keywords:** investment attractiveness of the company, appraisal and management of investment attractiveness of the company

Стаття надійшла до редакції 04.10.2014

УДК 65.011.8

**Олександр Володимирович Кукоба \***

### СУЧАСНІ НОВАЦІЇ В ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ РЕОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

**Анотація.** У статті наведено опис логіки визначення поля дослідження стосовно теоретичних основ здійснення процесів реорганізації підприємств. Наведені результати етимологічного аналізу базових понять, що використовуються для опису і встановлення параметрів реорганізаційних процедур на підприємствах. Доведено різноспрямованість і схожість реорганізаційних процесів на різних організаційних рівнях суб'єкта підприємницької діяльності — підприємство, структурний підрозділ, робоче місце, бізнес-процес. Запропоновано нову класифікацію реорганізаційних змін і процесів, узагальнену послідовність етапів робіт при реорганізації на різних рівнях підприємства. Надано опис методів формування системи управління реорганізаційними процесами на підприємстві, а також матричну сукупність базових функцій управління цієї системи.

**Ключові слова:** організація, реорганізація, реструктуризація, реінжиніринг, реформування, підприємство

\* Олександр Володимирович Кукоба – аспірант кафедри економіки підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», [saskuk@ukr.net](mailto:saskuk@ukr.net)

**Вступ.** Останнє десятиліття в Україні має місце тенденція підвищення активності підприємств різних форм власності і підпорядкованості щодо зміни власної організаційно-правової форми. Це проявляється у контексті утворення нових акціонерних товариств із державних і приватних суб'єктів господарювання, новоутворення фінансово-промислових і промислово-фінансових груп, створення спільних підприємств шляхом об'єднання або злиття активів окремих самостійних підприємств, поділ уже існуючих підприємницьких структур. Сама процедура реорганізації підприємств на підвищення рівня їхніх обсягів виробництва, приток інвестицій або збільшення власного оборотного капіталу не вплинула. Однак, у зв'язку із здійсненням додаткових витрат при зміні організаційно-правової форми підприємств їхня результативність та ефективність не завжди покращувалась. Необхідність забезпечення раціонального виконання реорганізаційних робіт спонукає до утворення нової теоретичної бази у сфері менеджменту цими процесами.

**Постановка задачі.** Вирішенням проблем здійснення ефективної реорганізації підприємств на теоретичному рівні займалися вітчизняні і закордонні науковці: О. Гарафонова [1; 2], А. Дунаєвська [3], С. Довбня [4], Т. Єфіменко [5; 6], Л. Марчук [7; 8], Л. Таранюк [9; 10], А. Бьєрн [11], В. Жданов [12; 13], К. Коулсон-Томас [14; 15], М. Хаммер [16] та інші. В основному свою увагу вони звертали на методи і технології визначення доцільності злиттів і поглинань й оцінювання ефективності таких трансформацій, а також перетворення з унітарних у корпоративні акціонерні підприємства і навпаки. Однак, спроб керування цими процесами а ні на теоретичному, а ні на прикладному рівнях зроблено не було. Саме цей аспект у дослідженнях реорганізаційних змін визначає актуальність і значущість розробок у напрямі теоретичного забезпечення ефективного менеджменту реорганізаційних процесів на підприємствах.

**Результати.** Первинним і широко розповсюдженим є судження про те, що реорганізаційні процеси — це сукупність дій на підприємстві та поза його межами, які пов'язані із зміною організаційно-правової форми цього підприємства за різних обставин. Це може бути і реорганізація товариства з обмеженою чи іншою відповідальністю у акціонерне товариство або у зворотному напрямі, це може бути трансформація підприємства при його поглинанні, об'єднанні, поділі, виділенні тощо. Однак, навіть поверхове вивчення етимології поняття «реорганізація» вказало на необхідність розширення і поглиблення сфери дослідження.

Ні для кого не викликає сумнів той факт, що поняття «реорганізація» є похідним від поняття «організація». А поняття «організація» має троїсту сутність: предметну — внутрішню упорядкованість, порядок взаємодії і погодженість диференційованих та автономних частин цілого, що обумовлено будовою організації; функціональну (чи дійову або процесну) — це певні дії (процеси) щодо утворення або удосконалення взаємозв'язків і підпорядкованості між спільними частинами для того аби ці частини забезпечили більш ефективне досягнення цілей організації в цілому; атрибутивну (формалізовану) — взаємопов'язаний склад елементів (інколи система), а найчастіше, група осіб, які мають спільні цілі діяльності і постійно пов'язані між собою таким чином, що це сприяє досягненню цих цілей.

Нажаль поняття «реорганізація» та «реорганізація підприємства» і досі не має усталеності в розумінні, але воно має відтворювальну (відновлювальну) ознаку, яка вказує на дії з відновлення певного стану упорядкованості або структури і взаємозв'язків між членами (індивідуумами) організації. Значна частина науковців і практиків тлумачить термін «реорганізація підприємства» як процедуру зміни стану підприємницької організації. Також слід звернути увагу на той факт, що у діючому господарському і цивільному кодексах України немає тлумачення терміну реорганізація або реорганізація підприємства, хоча надані описи дій, які мають місце при проведенні реорганізації суб'єктів господарювання — це статті 40, 45 і 53 ГКУ стосовно господарюючих суб'єктів, а також 56, 57, 59 ГКУ по відношенню до підприємств

[17]. Тому і пропонується нове розуміння поняття «реорганізація», як процесу зміни раніш встановленого способу та характеру поєднання частин цілого, що були упорядковані для досягнення певної мети. А під «реорганізацією підприємства» слід розуміти цілеспрямований процес зміни способу, характеру та форм поєднання структурних підрозділів підприємства і його в цілому для удосконалення порядку функціонування та найефективнішого досягнення поставлених цілей діяльності.

Дослідження процесів зміни способів, форм і характеру поєднання складових підприємства дозволило виявити особливі процеси упорядковувальних змін, що мають різне спрямування і глибину, але мають спільні ознаки. Так, якщо за первинною гіпотезою було визначено, що реорганізація — це процес зміни організаційно-правової форми цього підприємства за різних обставин, то у подальшому, за умови поглиблення дослідження у напрямі диференціації складових підприємства, встановлено, що на самих підприємствах дуже часто відбуваються дії із зміни організаційно-правових форм його структурних підрозділів, а на рівні бізнес-процесів — їхнє упорядкування. Дані процеси зміни внутрішньої організації мають дуже багато проявів, які найчастіше називають «реструктуризацією», «реформуванням», «реорганізацією» та «реінжинірингом». Показовим є розмежування цих понять О. Гарафоновою (рис. 1) [1; 2].

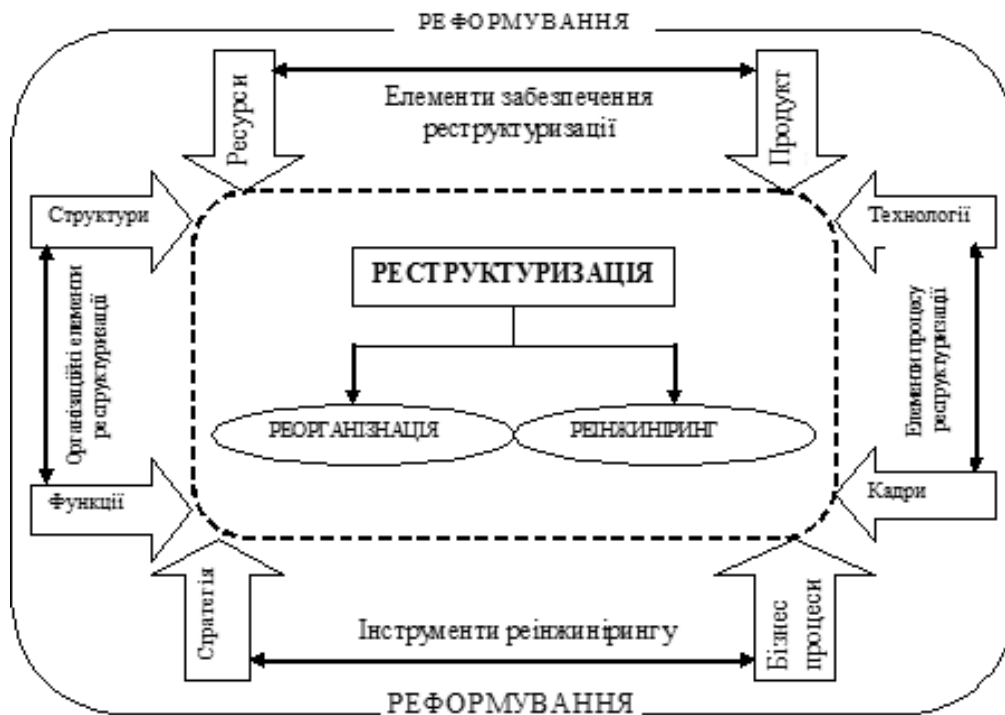


Рис. 1. Взаємозв'язок реформування, реструктуризації, реорганізації та реінжинірингу підприємств за О. Гарафоновою

Окрім О. Гарафонові, визначенням сутності і спрямованості процесів зміни організації на підприємстві, та їхньою класифікацією останнім часом лише в Україні активно займалися велика група науковців [3—10]. Дуже багато наукових розробок здійснено і за кордоном М. Хаммер [11—13; 16], К. Коулсон-Томас [14; 15]. На основі цих розробок, а також за результатами «польових досліджень» реорганізаційних дій встановлено, що за випадку удосконалення організації виконання бізнес-процесів ми маємо справу з процесами реінжинірингу цих бізнес-

процесів, за випадку удосконалення організаційної структури має місце організаційна реструктуризація, а за зміни вже організаційно-правової форми підприємства має місце організаційне реформування цього підприємства.

На основі даних висновків трансформовано первинну гіпотезу щодо кола реорганізаційних процесів і їхньої спрямованості та на цій основі виокремлено нові поняття й обґрунтовано їхнє тлумачення. Так, під організаційним реформуванням підприємства слід розуміти виконання дій із зміни процесів та ієрархії складових підприємства, які впливають на стан упорядкованості його функціонування і пов'язані з атрибутивною (організаційно-правовою) формою, формою власності або власника даного суб'єкта господарювання для забезпечення його ефективної діяльності; організаційна реструктуризація підприємства представляє собою трансформацію процесів діяльності підприємницької структури на основі зміни порядку взаємовідносин, ієрархії і ланцюжків її складових (підрозділів) з метою підвищення ефективності функціонування цієї структури; а реінжиніринг діяльності (бізнес-процесів) підприємства передбачає поліпшення змісту і порядку виконання технологій, процедур або процесів його діяльності для підвищення ефективності господарювання.

На основі розвитку понятійного апарату стосовно реорганізаційних процесів на підприємстві сформовано нову їхню класифікацію (табл. 1).

Таблиця 1

## КЛАСИФІКАЦІЯ РІЗНОВИДІВ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Класифікаційна ознака	Різновиди реорганізації
За характером конструктивних змін	Перетворення (реформування), реструктуризація, реінжиніринг
За масштабом	Укрупнення, подрібнення (даунсайзинг)
За характером поєднання складових	Інтеграція, дезінтеграція, синергія, інгресія, дезінгресія, концентрація, спеціалізація
За способом поєднання складових	Об'єднання (консолідація), поділ (роз'єднання), виділення, злиття, приєднання, поглинання, рекомбінація (спільне підприємство, франчайзинг)
За характером прийняття рішення	Добровільна, примусова, узгоджена (мирова)
За напрямом поєднання	Вертикальна, горизонтальна, комбінована, конгломератна

Джерело: Розробка автора

Цільове спрямування дослідження на менеджменті процесів реорганізації на підприємствах спонукало до вивчення сукупностей цих процесів. На початковому етапі звернуто увагу на реорганізаційних діях, пов'язаних із організаційним реформуванням підприємства. У результаті виокремлено основні етапи реформування за різних умов, тобто: поділу, злиття, поглинання, зміни організаційно-правової форми тощо. На основі їхньої систематизації і подальшої структуризації визначено 8 етапів організаційного реформування підприємства: визначення нової організаційно-правової форми, нової форми власності або власника існуючого підприємства; прийняття рішення про реформування (перетворення) підприємства; переобрання керівних органів підприємства; проведення інвентаризації майна підприємства; визначення місця реєстрації реформованого підприємства; реєстрація зміни організаційно-правової форми, форми власності або власника підприємства; повідомлення про реформування контролюючі і забезпечуючі органи (податкову адміністрацію, обслуговуючий банк, міністерство (у випадку казенного підприємства), органи соціального страхування, пенсійний фонд тощо); завершення процедур реформування підприємства.

Дослідження дій при проведенні реструктуризації підприємства і його структурних підрозділів дозволило дійти висновку, що даний аспект ґрунтовно дослі-

джено [1—4; 18; 19], тому є сенс обрати за основу поетапну структуру дій щодо реструктуризації підприємства М. Новікової [18; 19], яка передбачає наявність таких етапів: обґрунтування доцільності реструктуризації; підготовчий етап реструктуризації; розробка програми реструктуризації; узгодження проекту реструктуризації підприємства із загальною стратегією розвитку; реалізація та контроль програми реструктуризації.

З огляду на те, що до проблематики реінжинірингу бізнес-процесів українські та закордонні науковці звернулись не так давно, виникла потреба ґрунтовнішого самостійного дослідження даного аспекту і формування власних новітніх розробок. Результатами цього стали: сукупність основних стадій реінжинірингу бізнес-процесів підприємства (обстеження процесів діяльності підприємства, формалізація і аналіз існуючих бізнес-процесів, проектування нових і удосконалення існуючих бізнес-процесів, впровадження нової моделі діяльності, завершення циклу реінжинірингу), формалізована модель етапів реінжинірингу діяльності підприємства за попередньо визначеними стадіями (рис. 2), а також опис кожного з етапів реінжинірингу діяльності підприємства.

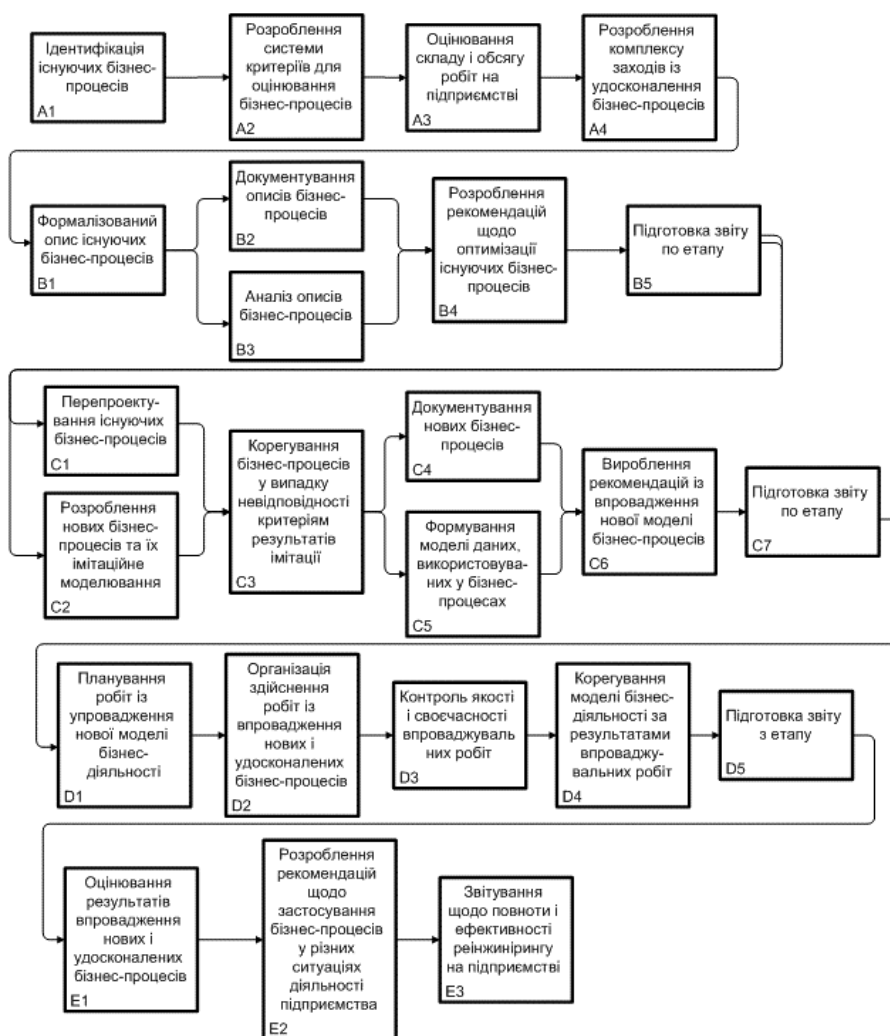


Рис. 2. Етапи реінжинірингу процесів діяльності підприємства (розробка автора)

На основі попереднього вивчення і узагальнення різних за рівнями та спрямуванням реорганізаційних процесів, для потреб цільової орієнтації органів управління реорганізаційними процесами на підприємстві, а також функціонально-процесного поділу управлінських дій розроблено і формалізовано узагальнений процес реорганізації підприємства за етапами (рис. 3), а також здійснено опис основних дій за кожним етапом.

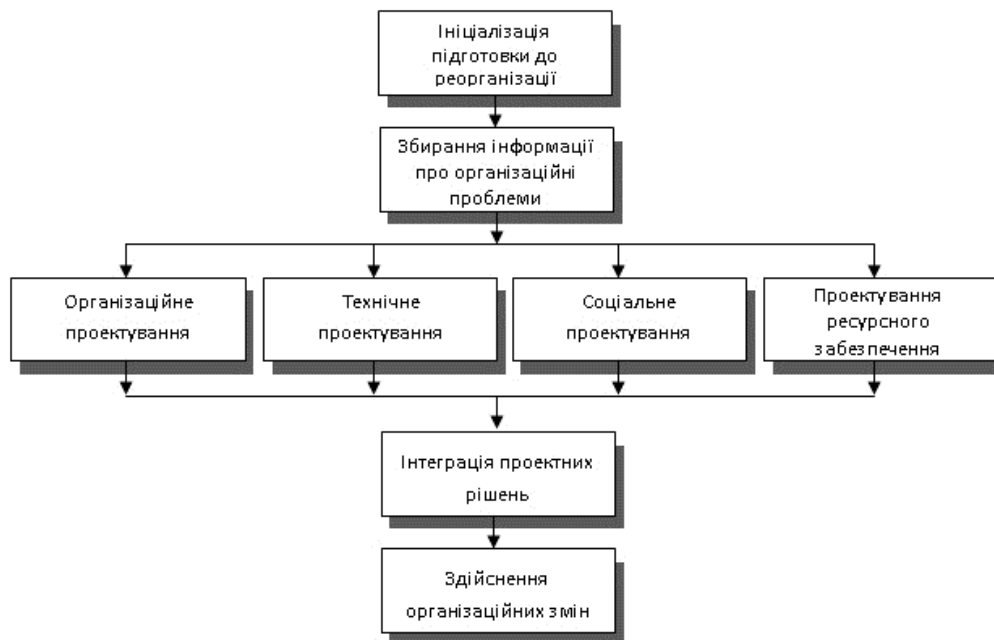


Рис. 3. Узагальнені етапи процесів реорганізації підприємства (розробка автора)

На основі результатів дослідження різних аспектів реорганізації підприємств встановлено, що дані процеси у своїй більшості здійснюються без необхідної взаємної координації та цільового взаємоув'язування, що призводить до зниження ефективності таких змін. Саме це і спонукало до формування теоретичного базису і необхідного інструментарію для управління реорганізаційними процесами на підприємствах. При вирішенні цих проблем на початковому етапі розробок було внесено новації теоретичного характеру, що стосуються первинного визначення понять, а у деяких випадках уточнення тлумачень термінів, що стосуються саме управління реорганізаційними процесами.

Для ефективного управління реорганізацією підприємства у ньому слід сформувати систему, яка була б складовою системи менеджменту підприємства. Дана система повинна мати відповідні складові, структуру, механізми, завдання і функції, а також органи управління з адекватними повноваженнями і відповідальністю.

Управлінням реорганізацією підприємства є процес цілеспрямованого впливу органів (суб'єктів) управління на структурні підрозділи підприємства з метою оптимізації їх організаційно-правової форми, порядку діяльності, а також їхнього раціонального структурного поділу. Важливою складовою управлінської діяльності у аспекті реорганізації підприємства є механізм такого менеджменту. Під механізмом управління реорганізацією на підприємстві слід розуміти сукупність ре-

сурсів і засобів; принципів і методів, а також важелів впливу на процеси впорядкування взаємозв'язків та ієрархії, організаційної структури й інформаційних потоків між структурними підрозділами. Даний механізм повинен мати правову, методичну, економічну, організаційну, інформаційну, комунікативну, соціальну й екологічну складові.

Для ефективної координації здійсненням на підприємстві внутрішніх і зовнішніх реорганізаційних процедур слід забезпечити необхідний і достатній рівень спеціалізації органів управління цими процесами. Тому потрібно створити локальну управлінську систему, яка повинна мати відповідні цільові орієнтири. Така локальна система має органічно інтегруватися до загальної системи управління підприємством аби мати спільну з загальною системою цільову та функціональну взаємопов'язаність. Локальна система управління реорганізацією повинна мати у сфері свого впливу процеси із реформування, організаційної реструктуризації та реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Для цього необхідно утворювати органи управління, об'єктами впливу яких повинні бути: організаційно-правові відносини на підприємстві, організаційна реструктуризація структурних підрозділів або складових за напрямками діяльності, основні та допоміжні процеси бізнесової діяльності. Кожний з таких органів управління повинен реалізовувати адекватні спеціальні управлінські функції.

Найважливішим при формуванні системи управління реорганізацією підприємства або його структурних підрозділів є побудова конструкції (дизайн) цієї системи. Технологічно процес дизайну системи управління реорганізацією повинен, на нашу думку, складатись із п'яти етапів: встановлення цілей системи управління реорганізацією; визначення функцій діяльності системи управління реорганізацією; проектування організаційної структури системи управління реорганізацією; встановлення порядку функціонування органів управління реорганізацією; впровадження проекту системи управління реорганізацією підприємства.

Менеджмент реорганізаційних процесів повинен відбуватись на основі сукупності адекватних цільових орієнтирів, а також структурованих функцій (табл. 2).

Таблиця 2

**МАТРИЦЯ ЦІЛЕЙ І ФУНКЦІЙ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕОРГАНІЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ**

Загальні функції управління	Мета системи — підвищення ефективності діяльності підприємства на основі раціоналізації порядку його діяльності, розширення участі і повноважень співвласників та працівників підприємства в управлінні ним		
	Локальна мета системи — своєчасне і ефективно реформування підприємства	Локальна мета системи — отримання прибутку за рахунок організаційної реструктуризації підприємства	Локальна мета системи — скорочення витрат на основі реінжинірингу бізнес-процесів підприємства
	Спеціальні функції за локальними цілями		
Планування	Планування робіт із своєчасного і ефективного реформування підприємства	Планування проведення робіт із організаційної реструктуризації підприємства	Планування робіт з перепроектування бізнес-процесів на підприємстві
Організація	Організаційне забезпечення виконання робіт із реформування підприємства	Організація виконання робіт із організаційної реструктуризації підприємства	Організація виконання робіт з реінжинірингу бізнес-процесів підприємства

Закінчення табл. 2

<b>Контроль</b>	Контроль якості, своєчасності та економічності реформування підприємства	Контроль виконання планових завдань із організаційної реструктуризації підприємства	Контроль виконання запланованих робіт з реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві
<b>Мотивація</b>	Створення системи мотивації виконання робіт із реформування підприємства	Формування і забезпечення функціонування системи мотивації ефективної реструктуризації на підприємстві	Розробка і впровадження мотиваційних регламентів ефективного реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві

Джерело: Розробка автора

**Висновки.** На основі сформованих функцій управління визначаються завдання підрозділів з управління, які є основою для визначення трудомісткості робіт і встановлення проектної чисельності управлінського персоналу. Використовуючи дані про склад функцій підрозділів з управління реорганізацією на підприємстві, їхні завдання і розрахункову чисельність можна визначити просторове розміщення даного органу у організаційній структурі управління підприємством. Цей орган управління повинен розташуватись у складі фінансово-економічного блоку підрозділів підприємства.

### Література

1. *Гарафонова О.І.* Організаційні аспекти процесів реструктуризації / О.І. Гарафонова // Економіка та підприємництво: Зб. наук. праць молодих учених та аспірантів. Вип. 11 / Відп. ред. С.І. Дем'яненко. — К.: КНЕУ, 2003. — С. 58—65.
2. *Гарафонова О.І.* Реструктуризація як інструмент трансформаційних заходів на підприємстві / О.І. Гарафонова // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Ринкова трансформація України: проблеми та перспективи (Збірник наукових праць) / НАН України. Інститут регіональних досліджень; Редкол.: Відп. ред. акад. НАН України М.І. Долішній. — Львів, 2004. — Вип. 1 (XLV). — С. 83—90.
3. *Дунаєвська А.С.* Основи проведення поетапної реструктуризації підприємства / А.С. Дунаєвська // Науковий вісник, ОДЕУ. — №5 (17). — 2005. — С. 47—55.
4. Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности / С. Б. Довбня. — Д.: Наука и образование, 2002. — 311 с.
5. *Ефименко Т.И.* Реструктуризация предприятий железнодорожного транспорта. Пересмотр экономических границ и хозяйственных процессов / Т.И. Ефименко // Технічний прогрес та ефективність виробництва: Зб. наукових праць // Вісник Національного технічного університету «ХП». — Х.: НТУ «ХП», 2001. — Вип. 24. — С. 47—50.
6. *Ефименко Т.И.* Предпосылки методического сопровождения проектов реструктуризации на транспорте / Т.И. Ефименко // Вестник Харьковского национального университета. — 2001. — № 512. — С. 126—129.
7. *Марчук Л.В.* Економічне оцінювання трансформації підприємств / Л.В. Марчук // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2004. — №466. — С. 233—238.
8. *Марчук Л.В.* Трансформація підприємств у стадіях життєвого циклу розвитку економічних систем / Л.В. Марчук // Проблеми економіки та управління. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2004. — №504. — С. 122—127.
9. *Таранюк Л.Н.* Корпоратизация и реструктуризация как две стороны реформирования предприятия / Л.Н. Таранюк // Вісник Сумського державного університету. — Суми: Видавництво СумДУ. — 2003. — № 6 (52). — С. 139—147.
10. Экономические и экологические основы реструктуризации предприятий в условиях перехода к рыночной экономике: Монография. / В.А. Лукьянин, Л.Н. Таранюк. — Сумы: ИПП «Мрия-1» ЛТД. — 2003. — 220 с.



11. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Андерсен Бьерн / Пер. с англ. С.В. Ариничева. — М.: Изд. «Стандарты и качество», 2003. — 272 с.
12. Жданов В.В. Классификация видов реструктуризации предприятия / В.В.Жданов // Экономическая кибернетика: системный анализ в экономике и управлении: Сб. науч. тр. — Вып. 16. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2007. — С. 125—128.
13. Жданов В.В. Предпосылки и экономический механизм реструктуризации предприятий / В.В.Жданов // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. — 2007. — №49. — С. 52—58.
14. The Responsive Organisation, re-engineering new patterns of work / Colin Coulson-Thomas. UK. WN: Policy Publications, 1995. — 466 p.
15. Business Process Re-engineering, Myth & Reality / Colin Coulson-Thomas. UK. —L: Kogan Page. 1997, — 256 p.
16. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution / Michael Hammer, James Champy. New York. NY: HarperBusiness, 1993, — 223 p.
17. Господарський кодекс України : за станом на 20 лютого 2007 р. / Верховна Рада України. — Офіц. вид. — К. : Парламентське видавництво, 2007. — 199 с.
18. Новикова М. В. Організація підготовчого етапу реструктуризації підприємства / М.В.Новикова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. — Випуск 240: В 5т. — Т.І. — С. 204—212.
19. Новикова М. В. Методические рекомендации по разработке и реализации реструктуризационного проекта / М.В. Новикова // Бизнес Информ. — 2008. — №6 — С. 49—55.

### **References**

1. Garafonova , O.I. «Organizatsiyni aspekti protsesiv restrukturizatsiyi.» In *Ekonomika ta pidpriemnitstvo: Zb. nauk. prats molodih uchenih ta aspirantiv*. Vip. 11. Kyiv: KNEU, 2003. 58-65.
2. Garafonova , O.I. «Restrukturizatsiya yak instrument transformatsiynih zahodiv na pidpriemstvi.» In *Sotsialno — ekonomichni doslidzhennya v perehidniy period. Rinkova transformatsiya Ukraini: problemi ta perspektivi (Zbirmik naukovih prats)* . Vip. 1 (XLV). Kyiv: NAN Ukraini. Institut regionalnih doslidzhen, 2004. 83-90.
3. Dunaevska, A.S. «Osnovi provedennya poetapnoyi restrukturizatsiyi pidpriemstva.» In *Naukoviy visnik №5 (17)*. Odessa: ODEU, 2005. 47-55.
4. Dovbnya, S.B. *Metodicheskie osnovy i napravleniya restrukturizatsii predpriyatij v promyshlennosti* . Dnepropetrovsk: Nauka i obrazovanie, 2002.
5. Efimenko, T.I. «Restrukturizatsiya predpriyatij zheleznodorozhnogo transporta. Peresmotr ekonomicheskikh granits i hozyaystvennyh protsessov.» In *Tehnichniy progres ta efekktivnist virobnitstva: Zb. naukovih prats // Visnik Natsionalnogo tehnicnogo universitetu Vip.24*. Kharkov: NTU «HPI», 2001. 47—50.
6. Efimenko, T.I. «Predposylki metodicheskogo soprovozhdeniya proektov restrukturizatsii na transporte.» In *Vestnik Harkovskogo natsionalnogo universiteta № 512*. Kharkov: HNU, 2001. 126—129.
7. Marchuk, L.V. «Ekonomichne otsinyuvannya transformatsiyi pidpriemstv» In *Menedzhment ta pidpriemnitstvo v Ukraini: etapi stanovlennya i problemi rozvitku*. Visnik Natsionalnogo universitetu «Lvivska politehnika» №466. Lviv: Natsionalniy universitet «Lvivska politehnika», 2004. 233-238.
8. Marchuk, L.V. «Transformatsiya pidpriemstv u stadiyah zhitteвого tsiklu rozvitku ekonomichnih sistem» In *Problemi ekonomiki ta upravlinnya*. Visnik Natsionalnogo universitetu «Lvivska politehnika» №504. Lviv: Natsionalniy universitet «Lvivska politehnika», 2004. 122-127.
9. Taranyuk, L.N. «Korporatizatsiya i restrukturizatsiya kak dve storony reformirovaniya predpriyatija» In *Visnik Sumskogo derzhavnogo universitetu № 6 (52)*. Sumi: Vidavnitstvo SumDU. 2003. 139-147.
10. Lukyanihin, V.A., Taranyuk L.N. *Ekonomicheskie i ekologicheskie osnovy restrukturizatsii predpriyatij v usloviyah perekhoda k rynochnoy ekonomike: Monografiya*. — Sumy: IPP «Mriya-1» LTD. 2003.
11. Bern Andersen, *Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniya*. Per. s angl. S.V. Arinicheva -M.:Izd. «Standarty i kachestvo». 2003.
12. Zhdanov, V.V., «Klassifikatsiya vidov restrukturizatsii predpriyatija.» In *Ekonomicheskaya kibernetika: sistemnyy analiz v ekonomike i upravlenii: Sb. nauch. tr. Vyp. 16*. SPb: Izd-vo SPbGUEF, 2007. 125-128

13. Zhdanov, V.V. «Predposylki i ekonomicheskii mehanizm restrukturizatsii predpriyatiy» In Izvestiya Rossiyskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A.I.Gertsena №49. 2007. 52-58
14. Coulson-Thomas, C.J. The Responsive Organisation, re-engineering new patterns of work Bedford: Policy Publications, 1995.
15. Coulson-Thomas, C.J. Business Process Re-engineering, Myth & Reality. London: Kogan Page. 1996.
16. Hammer Michael, Champy James Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York. NY: HarperBusiness, 1993.
17. Gospodarskiy kodeks Ukraini : za stanom na 20 lyutogo 2007 r. / Verhovna Rada Ukraini. — Ofits. vid. — K. : Parlamentske vidavnistvo, 2007.
18. Novikova, M.V. «Organizatsiya pidgotovchogo etapu restrukturizatsiyi pidpriemstva» In Ekonomika: problemi teorii ta praktiki: zb. nauk. pr. Vipusk 240: V 5t. T.I. Dnipropetrovsk: DNU, 2008. 204–212
19. Novikova, M.V. «Metodicheskie rekomendatsii po razrabotke i realizatsii restrukturizatsionnogo proekta» In Biznes Inform №6. 2008. 49–55.

### СОВРЕМЕННЫЕ НОВАЦИИ В ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА РЕОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

**А.В. Кукоба**, аспирант кафедры  
экономики предприятий  
ГВУЗ «Киевский национальный  
экономический университет имени  
Вадима Гетьмана»

**Аннотация.** В статье предоставлено описание логики определения поля исследования в отношении теоретических основ, касающихся процессов реорганизации предприятий. Приведены результаты этимологического анализа базовых понятий, которые используются для описания реорганизационных процедур на предприятиях. Доказана разнонаправленность и всхожесть реорганизационных процессов на различных организационных уровнях субъекта предпринимательской деятельности — предприятие, структурное подразделение, рабочее место, бизнес-процесс. Предложена новая классификация реорганизационных изменений и процессов, обобщенная последовательность этапов работ при реорганизации на разных уровнях предприятия. Представлено описание методов формирования системы управления реорганизационными процессами на предприятии, а также матричная совокупность базовых функций управления этой системы.

**Ключевые слова:** организация, реорганизация, реструктуризация, реинжиниринг, реформирование, предприятие

### MODERN INNOVATIONS IN REORGANIZATION PROCESSES AT ENTERPRISES MANAGEMENT THEORY

**O.Kukoba Olexandr**  
SHII «Vadym Hetman Kyiv National  
Economic University»

**Abstract.** In the article an importance of consideration of reorganization processes on positions of different levels of their implementation is certain. On this basis it is set that reorganization processes can show up as reformation (when the legal form of enterprise or its structural subdivision changes), restructuring (at the change of submission of separate structural subdivisions) and reengineering of processes (in the case of change of order of co-operation between organizational formations of enterprise). Coming from these, new

specifying concepts which touch determination and description of reorganization processes are offered in the article, and their interpretation is also resulted. Found out of different orientation and a germination of reorganization processes on the different organizational levels of subject of entrepreneurial activity — an enterprise, structural subdivision, workplace and business-processes. So this allowed forming new classification of reorganization processes. On the basis of research of operating germination of reorganization processes the generalized sequence of the stages of works during realization of reorganization changes on enterprises is offered. As an example of innovation in methodical direction the result of construction of matrix of aims and functions for the in-plant system of management reorganization processes re-created on an enterprise is presented. The offered innovations allow more exactly to identify different directions of reorganization processes, determine their basic parameters, design the aggregates of actions from their optimization, and also to carry out planning of the systems of effective management reorganization processes on the enterprises in different spheres of activity.

**Key words:** organization, reorganization, restructuring, reengineering, reformation, enterprise

*Стаття надійшла до редакції 03.10.2014*

УДК 330.3:336.5

**Мирослава Григорівна Олієвська\***

### **КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ВУЗІВСЬКИХ ІННОВАЦІЙ ЯК РЕЗЕРВ ЗРОСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Анотація.** У статті розглядаються проблеми підвищення інноваційної активності підприємств, механізм комерціалізації вузівських інновацій, який забезпечить підвищення конкурентоспроможності та економічне зростання для вітчизняних підприємств. Запропоновано власне визначення поняття «комерціалізація інновацій».

**Ключові слова:** інновація, комерціалізація вузівських інновацій, фінансове забезпечення, економічне зростання, людський капітал.

**Вступ.** Найважливішою ознакою епохи «економіки знань» є заміщення суто технічних навиків — інтелектуальними, тобто фізичної праці — наукою та знаннями, а також випередження розвитку науки у порівнянні з матеріальною сферою. Так, якщо в кінці минулого століття економічна наука вивчала лише матеріальне виробництво та фізичну працю, а такі сфери, як наука, освіта, охорона здоров'я були поза увагою дослідників, то нині подальший розвиток суспільства не можливо уявити без людини та її ролі в суспільному виробництві. Вагомим виробничим активом тривалого користування є людський капітал. Як особливий вид капіталу, такий капітал є фактором зростання та розвитку економіки; формою продуктивної

\* Олієвська Мирослава Григорівна – канд. екон. наук, доцент, докторант Науково-дослідного фінансового інституту Академії фінансового управління Міністерства фінансів України, Київ, Україна, [olievskamg@ukr.net](mailto:olievskamg@ukr.net)