УДК: 330.35(477)

Жанна Костюк
(аспірант Української державної академії залізничного транспорту)

ПРОТИРІЧЧЯ ПРОЦЕСУ РЕФОРМУВАННЯ В ЕКОНОМІЦІ

Розглянуто різні підходи науковців до визначення поняття «реформування» і його зв'язок із такими категоріями як «реструктуризація», «реорганізація», «реінжиніринг». Проаналізовано етапи здійснення процесу реформування і особливості кожного. Представлено авторський погляд на поняття реформування і визначено його неоднозначний характер.

Ключові слова: *процес реформування, реструктуризація, реорганізація, принципи, етапи.*

Рассмотрены различные подходы ученых к определению понятия «реформирование» и его связь с такими категориями как «реструктуризация», «реорганизация», «реинжиниринг». Проанализированы этапы осуществления процесса реформирования и особенности каждого. Представлен авторский взгляд на понятие реформирования и определены его неоднозначный характер.

Ключевые слова: *процесс реформирования, реструктуризация, реорганизация, принципы, этапы.*

Постановка проблеми. На сьогодні, в умовах глобальних трансформаційних процесів, вітчизняні підприємства, а то і цілі галузі, досить часто у своїй діяльності стикаються з альтернативним вибором: пристосування до сучасних систем і принципів господарювання або поступове зниження прибутковості і шлях до банкрутства. Виникає об'єктивна необхідність в чіткій і узгодженій взаємодії як суб'єкта господарювання в цілому, так і окремих його частин. Тому сьогодні ставиться особливий наголос на підвищенні адаптаційних можливостей суб'єктів до змін зовнішніх факторів. Ключовим механізмом пристосування і підвищення гнучкості господарюючих систем, на нашу думку, є реформування підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням дослідження поняття реформування приділили багато уваги як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, серед яких Мазур І.І., Шапиро В.Д. [1], Аістова М.Д. [2], Височин В.І. [3], Пономаренко Н.О. [4], Орлова К.Є. [5], Термоса І. О. [6] і ін. Але і досі не існує єдиного підходу до його визначення.

Метою статті є аналіз наукових підходів до визначення поняття «реформування» і теоретичних основ його проведення, формування авторського бачення сутності процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Огляд літературних джерел засвідчив, що в даний час в економічній літературі для визначення змін, здійснюваних на

© Костюк Ж. С., 2014

підприємстві, найбільш широко використовуються поняття «реформування», «реструктуризація», «реорганізація» і «реінжиніринг», але єдина точка зору у визначенні їх змісту до цих пір відсутня. Значна кількість науковців подає власне бачення сутності цих поняття. Найбільш часто під час опису перетворень у діяльності підприємства зустрічаються терміни «реструктуризація» і «реформування». У сучасній науковій літературі, хоч, на думку автора, і хибним, але поширеним явищем є ототожнення цих понять.

Так, в російській «Типовій програмі реформи підприємства» трактується, що мета реформування може бути досягнута шляхом реструктуризації. Автори колективної монографії «Реструктуризация предприятий и компаний» Мазур І.І. і Шапиро В.Д. роблять висновок про те, що реструктуризація є основним засобом реформування підприємства, і в той же час розглядають її як «можливо єдиний засіб реформування підприємства» [1].

Аналогічну точку зору висловлює Аїстова М.Д. і визначає реформування підприємства як «найбільш загальне, всеосяжне поняття, що охоплює численні складові господарської діяльності підприємства і напрямки його перетворень, у тому числі реструктуризацію і реінжиніринг» [2].

Отже, поняття «реформування підприємства» є ширше за змістом. Таку думку також висловлюють Височин В.І., Пономаренко Н.О., Орлова К.Є. [3,4,5].

Що стосується більш простого пояснення різниці між поняттями «реструктуризація» і «реформування», слід зазначити наступне: термін «реформування» застосовується, як правило, по відношенню до групи підприємств або сектору економіки, тоді як термін «реструктуризація» більш уживаний по відношенню до окремо взятого підприємства або системи однорідних організацій (реструктуризація мережі бюджетних установ, реструктуризація банківської системи).

Реструктуризація є лише частиною загального розвитку реформування підприємства і, отже, її можна розглядати як один з ключових механізмів реформування, що призводить до збільшення ефективності діяльності підприємства. [6]

Трохи торкнемось і інших понять, з якими пов’язують з реформуванням. Поняття «реструктуризація» є ширшим за поняття «реорганізація», так як, реорганізація підприємства – один з напрямів його реструктуризації. Реінжиніринг – це конкретно орієнтований процес, спрямований на заміну деяких процесів підприємства новими, а не шляхом поліпшення управління вже існуючих, а загальним підходом до здійснення змін на підприємстві, спрямованих на підвищення ефективності виробництва і змін умов ринку, є все ж таки проведення реструктуризації підприємства. Не потрібно також ототожнювати поняття «реформа» і «вдосконалення» чи «модернізація», так як реформа в такому випадку, виступає як механізм корінного перелому сталих процесів, традицій тощо.

Треба зазначити, що всі перелічені процеси, незважаючи на свої відмінності один від одного, мають спільну рису – мету: покращення фінансово-економічних результатів діяльності, створення конкурентоспроможного продукту, зміцнення фінансової стійкості, забезпечення ефективності господарської діяльності підприємства в довгостроковій перспективі і здатності адекватного реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища в ринковій економіці і досягнення ним поточної і довгострокової конкурентоспроможності. [6]

Отже, провівши аналіз і систематизувавши науково-методичну літературу провідних вітчизняних і зарубіжних вчених стосовно даної тематики, маємо право стверджувати, що поняття «реорганізація», «реінжиніринг», «реструктуризація» і

«реформування» ні в якому разі не можна поставити в один синонімічний ряд. Вони є абсолютно окремими і самостійними економічними категоріями.

Метою даного дослідження є аналіз поняття «реформування, тому зупинимось на ньому більш детально.

В науковій і учбовій літературі представлені різні визначення поняття «реформування». Практично всі тлумачні словники дають визначення поняття «реформа» (від латинського reformo – перетворюю, поліпшую) більш-менш однаково: реформа – це перетворення, зміна, нововведення, яке не знищує основ існуючої структури [7].

Величко К.Ю. зазначає, що реформування – зміна принципів дії підприємства, сприяюча поліпшенню управління, підвищенню ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції, продуктивності праці, поліпшенню фінансово-економічних результатів діяльності [8].

Також реформування підприємств пов'язують з істотними змінами стратегії, реорганізацією і створенням ефективної системи управління, активного розвитку персоналу, зміну структури (реструктуризацію) підприємства [9].

Даний термін також може трактуватися як «re-» і «form», тобто, зміна форми, змісту або суті чого-небудь (будь-якого об'єкту реформи), що передбачає суттєві зміни в механізмі діяльності об'єкта, можлива зміна основних принципів, які ведуть до принципово нового результату і отримання нового економічного чи політичного об'єкта [6].

Метою реформування підприємства являється сприяння змінам, необхідних для успішної роботи підприємства в умовах ринкової економіки, покращення управління на підприємствах, стимулювання їх діяльності по збільшенню ефективності виробництва, конкурентоспроможності, поліпшення фінансово-економічних результатів їх діяльності[9].

Проведений аналіз свідчить, що відсутній універсальний підхід до тлумачення поняття «реформування», (однак зміст даної категорії розкривають наступні характеристики: процес, що являє собою втілення якісних і кількісних змін у всі сфери діяльності суб'єкта господарювання, а також процес встановлення нових і впорядкування існуючих зв'яків і відносин з іншими суб'єктами, що призведе до його активного розвитку (підприємства, галузі, сфери тощо).

Виділяють сім принципів (постулатів) реформування:

1. Принцип мети: кожна реформа має свою мету.

2. Принцип засобів: досягнення мети неможливо без використання засобів, і дуже важливо уважно обирати найраціональніші і необхідніші заходи;

3. Принцип стабільності: жодна реформа не повинна стимулювати кризу чи вести від поганого до доброго через жахливе.

4. Принцип ціни: йдеться про гарантії того, що впроваджувані реформи досягнуть своєї мети, не перевищивши ціни над результатами.

5. Принцип альтернатив: щоб реформа стала незворотною, на кожному її кроці потрібно передбачити альтернативні рішення, і у випадку необхідності слід застосовувати резервні механізми зміни тактики, тимчасові відступи тощо. Реформа має бути гнучкою.

6. Принцип відповідальності: ті, кому довіряють проведення реформи, а також ті, кого воно наймає для проведення, повинні особисто відповідати за узгодження задекларованих цілей, ціни реформаторства і реальних параметрів виконання.

7. Принцип правових гарантій: кожен крок реформи потребує законодавчого і правового підкріплення. І жодне з прийнятих рішень не повинне мати зворотної

сили. Ось чому необхідно заздалегідь уявляти не тільки зміст, а й технологію проведення реформи.

Дослідження реформування як явища і процесу має свої особливості, пов'язані з вивченням спільних рис, характерних для всіх реформ, а саме: логіки, закономірностей, життєвого циклу, передумов і обмежень можливого переростання в процеси з наслідками, протилежними цілям реформування [10]. Реформу можна умовно поділити на три основні етапи: підготовка; впровадження; розвиток реформаційного процесу.

Усі вони містять у собі внутрішні процеси, які до певної міри визначають наступні етапи, а також майбутнє самого нововведення – наприклад, чи буде воно продовжуватися чи треба від нього відмовлятися. Внутрішні процеси на кожному етапі, як відмічалося вище, набувають різних форм залежно від низки базових історичних, політичних і технічних умов. Основні компоненти кожного етапу були перелічені в їх логічній послідовності, але це зовсім не означає, що вони реалізуються в такому порядку. Крім того, компоненти, які є спільними для всіх процесів, можуть набувати різних форм, що зумовлюється типом нововведення, яке впроваджується. Розглянемо етапи більш детально.

1. Підготовка реформи повинна складатися з трьох головних компонентів:

– перший представлений двома попередніми умовами, що рухають увесь процес: дисфункція в її первинному значенні і наявність критичної маси ідей, на основі яких вищезазначена дисфункція має бути усвідомлена і скорегована. Одна умова – виявлення і розуміння недоліків якихось сфер чи явищ (наприклад, корупція, низький рівень виконання своїх функцій працівниками або низька якість продукції), що свідчать про наявність проблем у галузі, яка підпадає під реформування. Друга – накопичення в академічних і професійних колах великої кількості ідей, які можуть стати бажаними методами вирішення проблем. Зазначені дві умови є безпосереднім приводом для реформи. Будь-які інші «причини» здатні призвести до підготовки проектів, але вони ніколи не будуть реалізовані, бо досягають етапу впровадження лише за наявності відповідних (наведених вище) умов.

– другий компонент також має дві складові – базову структуру й особливі обставини. Упровадження реформи або відмова від неї залежить від базової структури, тобто від існування «сприятливого середовища», яке може бути використано чи створено для реформаційного процесу. Воно, своєю чергою, залежить від цілої низки обставин, але головно від співвідношення внутрішньої сили системи освіти і різних ступенів впливу зацікавлених груп, що діють поза системою (культура, приватні інтереси, попит на технологічні ноу-хау й ін.). Отже, сприятливе середовище не визначене і може бути не тільки розширене, а й створене зацікавленими групами. Воно існує на двох різних рівнях: політичному і адміністративному, а значить, реформа залежить не лише від політиків, а й від виконавців на місцях, усередині самої системи. Насправді багато невдач при впровадженні нововведень можуть пояснюватися тим, як це сприятливе середовище створювалося, усталювалося і розвивалося державними службовцями і адміністраторами, а також безпосередньо в реформованих інституціях. Таким чином, характеристики суб'єктів, подібно до самих інновацій, широко варіюють, починаючи від однієї людини, якщо йдеться про нововведення в окремих закладах приватного сектора, до громадських діячів, організованих для висунення достатньо конкретних вимог, здатних слугувати першоджерелом для заходів, які трансформують певні аспекти системи чи реформи в цілому.

– третій компонент підготовки – розробка плану нововведення – досить важливий, оскільки має ряд характеристик, які тією чи тією мірою впливають на наступні інноваційні процеси. Найбільше заслуговують на увагу такі характеристики, як імпровізація і участь. Будь-який експеримент, що має за мету спробу змінити систему, обов'язково призводить до дисбалансу в існуючих ситуаціях, важко передбачуваного до тих пір, поки пройде певний період часу між розробкою реформи і її впровадженням. Загальновизнано, що труднощі виникають через необхідність імпровізувати. І хоч таке твердження може видатися досить банальним, але вищезазначена обставина часто слугувала одним із вирішальних чинників провалу спроб реформування різних систем. Цьому є дві головні причини. По-перше, більшість соціальних інститутів є доволі політизованими галузями, внаслідок чого інтереси, поставлені на карту, незалежно від того, відбуваються конкретні зміни чи ні, знаходяться під значним впливом політичних чинників, тобто слушний для дій час не завжди відповідає потребам політиків. Відтак рішення про реорганізацію системи часто приймаються без урахування найбільш очевидних практичних міркувань, а радше – в силу політичних інтересів. По-друге, визначальна роль належить такому фактору, як час, який має досить жорсткий вплив, особливо коли є спроби змінити внутрішні аспекти системи, котра організована на основі процесів певної тривалості з незначними часовими зсувами на початку і в кінці. Будь-які рішення про зміни в конкретному процесі потрібно приймати заздалегідь, і вони повинні відповідати щонайменше двом умовам: виконавці схвалюють нововведення, а громадськість – поінформована. Зрозуміло, що політичний тиск не завжди дозволяє ухвалювати рішення завчасно і в результаті про нововведення повідомляють так пізно, що їх не встигають усвідомити ні виконавці, ні громадськість, які схильні сильно опиратися, що, зрештою, і впливає на успіх починання.

2. Упровадження реформи. Після завершення підготовчих процесів можна приступати до втілення плану реформи. Тут починається нова серія процесів, пов'язаних із різними формами протистояння, які викликає реформа, а також методами розгляду і вирішення проблем. Вибудовуються різні прийнятні варіанти, які визначають базові процеси на цьому етапі. Для того щоб реформа була успішною, необхідно забезпечити її виконання в трьох основних галузях – політико-культурній, організаційно-адміністративній і практичній.

Політико-культурна придатність означає, перш за все, що в будь-яких пропонованих реформах повинні бути враховані погляди різних зацікавлених груп. Щоб зробити загальну ситуацію більш керованою, а рішення – більш прийнятними, головне – зрозуміти причини протистояння різних секторів. Глибокий аналіз соціальних поглядів на об'єкт реформи, його роль у суспільстві, переваг і очікувань може стати обґрунтуванням будь-якого спланованого нововведення, адже саме на основі розуміння цих поглядів і відмінностей між соціальними групами мають бути вироблені дієві пропозиції і знайдені стратегії їх реалізації. Таким чином, широкий доступ до інформації і організація громадських дебатів про зміст і цілі запропонованої реформи в певній галузі є вихідною умовою для початку діалогу, який буде покладений в основу напрацювань майбутнього проекту реформи.

Організаційно-адміністративні аспекти. Введення будь-якої інновації в суспільну систему має два аспекти: організаційний, що передбачає наявність різних типів рішень і ресурсів, необхідних для успішного здійснення реформи, структурованих і пов'язаних між собою; а також адміністративний, що показує, як проект вписується в бюрократичну структуру. Існує три головні шляхи встановлення взаємозв'язку

між нововведенням і адміністративною структурою: перший – його утвердження за рамками звичайних структур; другий – пошук можливостей його пристосування в існуючій системі; третій – створення нової адміністративної структури спеціально для проекту реформи. Деякі нечисленні спроби втілити в життя широкомасштабні реформи зазвичай базувалися на існуючих структурах, хоч іноді висувалися вимоги про те, що повинні бути підготовлені інспектори і призначені групи спеціалістів. Чимало проектів контролюються спільно директивними органами і інспекторським корпусом. Через вищезазначені проблеми ми не можемо ідентифікувати якусь стандартну практику в цій галузі, але мусимо констатувати, що будь-які питання в довгостроковій перспективі чи найближчому майбутньому залежатимуть від зв'язку нововведення з адміністративною структурою. Очевидно, що вибір форми такого зв'язку життєво важливий і є одним із найбільш суперечливих питань.

Практичні аспекти. Існують три рівні практичного сприйняття реформи: людські ресурси, часовий фактор і матеріальні засоби. Людські ресурси найбільше зацікавлені в успіху реформи. Але загальновизнано, що вони зазвичай не підготовлені до адаптації в новій ситуації, а отже, потребують певної підготовки чи перепідготовки.

Часовий чинник. Традиційний метод планування реформаційних проектів, який характеризувався висуванням ясних цілей і обов'язковою оцінкою їх досягнення, на практиці призвів до вимоги швидких і повних результатів. Але оцінюючи будь-яке нововведення, було дуже важко визначити проміжні стадії процесу, а кінцевому результату приділялася надмірна увага. Отже, очікування перевершують реальний стан справ, а невеликі успіхи і загальні тенденції ігноруються. Це обумовлено неуважністю до оцінок на основі надійних і достовірних критеріїв, похідних від фундаментальних принципів процесу реформи, а також неспроможністю визначити вторинні аспекти. Матеріальні ресурси надзвичайно важливі, особливо в періоди їх нестачі, проте часто ними розпоряджаються дуже невміло. Питання ефективності в цій практичній галузі вивчалося мало, тому реформи вкрай ненадійні й багато у чому залежать від економічних рішень, які приймаються поза сферами, що реформуються. Важливим переговорам з цими секторами заважає нестача або відсутність інформації, яка дозволяє виробити оцінку витрат і виграшів пропонованих реформ.

3. Розвиток реформаційного (інноваційного) процесу. Три основних процеси на цьому етапі – консолідація, бюрократизація і призупинення, на відміну від решти компонентів, є альтернативними.

Консолідація відбувається тоді, коли нововведення пускає коріння і здійснюється успішно. Бюрократизація наступає тоді, коли нововведення настільки розмивається внутрішніми корегуваннями, що втрачає свій інноваційний зміст (проект існує лише формально) і характер, зберігаючи тільки форму. Призупинення проекту відбувається в тому разі, якщо приймається відповідне формальне рішення про це.

У процесі реалізації інновація зазнає чимало корегувань, з тим щоб створити структуру, яка пов'язує її складові з усією системою. Подібний зв'язок можна розглядати з точки зору дихотомії «ізоляція – не ізоляція». Якщо включені в реформу інституції ізолюються від системи, то це може мати як позитивні, так і негативні наслідки для впровадження інновацій. Коли намагаються подолати ізоляцію і встановити більш тісні зв'язки із системою, відбувається процес взаємодії між інституціями нового типу і системою, який може закінчитися тим, що експериментальний заклад буде поглинений системою – і залишаться лише зовнішні ознаки змін. Ступінь ізоляції справляє значний вплив на потенціал упровадження нововведення: якщо політичний клімат усередині і ззовні системи надто вже несприятли-

вий, то єдиний шанс зберегтися – ізолювати себе і не розширюватись. Коли історичні умови загалом не сприяють широкомасштабним змінам, найбільш вірогідно, що вони вводитимуться головним чином у приватному секторі, який має більший ступінь автономії. Тим самим збільшуватиметься розрив між державними, приватними і громадськими інституціями. Однак за сприятливих умов і в разі успішних переговорів із різними владними структурами нововведення може прижитися, хоч і потребуватиме постійної підтримки. Тут важливу роль відіграє час, впливаючи як на істотні, так і на випадкові аспекти. [11]

Уважно прочитавши і проаналізувавши, хоча б, вищеперераховані етапи і умови впровадження реформи, можна виявити певні протиріччя, що полягають в одночасному виникненні можливостей і загроз.

Процес реформування може розглядатись як сукупність різних інновацій, які створюють додаткові можливості, дозволяють протистояти загрозам, розвиватися і покращувати результати. І, навпаки, саме конкретні реформаційні події (наприклад створені і впроваджені інновації) створюють безліч загроз, що можуть призвести до незапланованих і негативних наслідків.

Отже, автор визначає двоїсну природу процесу реформування, що виявляється в одночасному механізмі запобігання загрозам і створенні нових.

Висновки і пропозиції. Сучасні мінливі умови зовнішнього середовища ставлять особливий наголос на підвищенні адаптивних можливостей суб'єктів господарювання. Одним із засобів збереження господарської системи є реформування підприємства, що наряду із реструктуризацією, реорганізацією і реінжинірингом мають на меті підвищення конкурентоспроможності і забезпечення ефективності господарської діяльності в довгостроковій перспективі. Але не можна ототожнювати ці поняття, бо кожне з них має свої особливості і відмінності.

Реформування – це процес, що являє собою втілення якісних і кількісних змін у всі сфери діяльності суб'єкта господарювання, а також процес встановлення нових і впорядкування існуючих зв'язків і відносин з іншими суб'єктами, що призведе до його активного розвитку (підприємства, галузі, сфери тощо). Втілювані зміни мають на меті протистояння виникаючим загрозам, але, на думку автора, в той же час, створюють нові. Тому особлива увага приділяється двоїстому характеру процесу реформування, який водночас і допомагає і створює нові проблеми.

Метою подальшого дослідження є детальний аналіз можливих загроз при реформуванні і пошук шляхів протистояння їм.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Мазур И. И.* Реструктуризация предприятий и компаний: справочное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.

2. *Аистова М. Д.* Реструктуризация предприятий. Вопросы управления: стратегии, координація структурних параметров, снижение сопротивления преобразованиям / Под науч. ред. Г.А. Александрова. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287с.

3. *Височин В. І.* Реструктуризація підприємства як економічна категорія / В.І. Височин // Наукові праці ДонНТУ, 2004. – Вип.75 – С.160-165.

4. *Пономаренко Н. О.* Реструктуризація підприємств державного сектору з метою підвищення їх капіталізації (теоретичні аспекти) / Н. О. Пономаренко // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: зб.наук.праць / НАН України,Ін-т економіки промисловості; редкол.: Булєєв І. П. (відп. ред.) і ін. – Донецьк, 2010. – С. 154 – 166.

5. *Орлова К. Є.* Процеси реформування підприємства в ринкових умовах господарювання: порівняльний аспект / К. Є. Орлова // Вісник ЖДТУ № 1 (55) Економічні науки., 2011. – С.254-256

6. *Термоса І. О.* Виокремлення економічної категорії «реструктуризація» серед інших організаційно-правових і економічних процесів на підприємстві [Електронний ресурс] / І. О. Термоса // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. – 2013. – № 8. – С. 260-270. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhnau_ekon_2013_8_39.pdf

7. *Словник* іншомовних слів / За. ред. О.С. Мельничука. К.: ГР УРЕ АН УРСР, 1974. – 776 с.

8. *Величко К. Ю.* Теоретичні підходи до визначення поняття «реорганізація» [Електронний ресурс] / К.Ю. Величко – Режим доступу: http://int-konf.org/konf122013/650-velichko-k-yu-teoretichn-pdhodi-do-viznachennya-ponyattya-reorganzacya.html

9. *Кравченко Ю. М.* Теоретичні підходи щодо сутності реформування і реструктуризації підприємства / Ю.М. Кравченко // Вісник економіки транспорту і промисловості, № 35 – Харків: УкрДАЗТ– 2011. – С. 152-155.

10. *Осипов Г. В.* Социальное мифотворчество и социальная практика. / Г.В. Осипов. – М.: НОРМА, 2000. – 543 с.

11. *Коник С.* Теорія реформ і проблеми адміністративно-територіального устрою України / С. Коник // Економічний часопис-XXI: Науковий журнал. – 05/2006. – № 5/6. – С. 44-48.

Zhanna Kostiuk
(Postgraduate Student of Ukrainian State Academy of Railway Transport)

CONTRADICTIONS OF REFORMING IN ECONOMICS

Modern changing environmental conditions placed special emphasis on improving the adaptive capacity of business entities. One way to preserve the economic system is to reform the enterprise, along with the restructuring, reorganization and reengineering aimed at improving competitiveness and ensuring the effectiveness of economic activity in the long run. But we can not identify these concepts because each of them has its own peculiarities and differences. The aim of the study is further detailed analysis of possible threats in reforming and finding ways to overcome them. Various approaches of scientists to the definition of «reform» and its relationship with such categories as «restructuring», «reorganization», «re-engineering» have been considered in this article. The stages of the reform process and the characteristics of each are analyzed. The author's view on the concept of reform has been represented and its ambiguous nature has been identified. So, reform it is a process that is the embodiment of qualitative and quantitative changes in all areas of the business entity, and the process of establishing new and manage existing connections and relationships with other entities, leading to its active development (businesses, industry, sector, etc.). Embodied changes are intended to counter emerging threats, but, in my opinion, at the same time create new ones, because focus on the dual nature of the reform process, which both helps and creates new problems.

Key words*: the process of reforming, restructuring, reorganization, principles, stages*

REFERENCES

1. Mazur Y.Y., Shapiro V.D. i dr. Restrukturyzatsyya predpriyatii i kompanii: spravochnoe posobie [Restructuring of enterprises and companies: a reference manual]. Moskow: Visshaya shkola Publ., 2000. 587p.

2. Aystova M.D. Restrukturyzatsyya pidpryemstva. Voprosi upravleniya: strategiya, koordinaciya strukturnih parametrov, snizhenie soprotivleniya preobrazovaniem [Restructuring of enterprises. Management

issues: strategy coordination of structural parameters, reducing resistance transformation] / Under scientific. eds. G.A. Alexandrov. Moskow. Alpina Pablysher, 2002. 287p.

3. Visochin V.I. Restrukturyzatsyya predpriyatiya yak ekonomichna kategoriya [Enterprise restructuring as an economic category]. Naukovi pratsi of National Technical University, 2004 – issue 75 – pp.160-165.

4. Ponomarenko N.O. Restrukturyzatsyya pidpryemstva derzhavnogo sektora economiky z metou pidvyshennya ih kapitalizatsii (teoretychni aspect) [Restructuring the public sector in order to increase their capitalization (theoretical aspects)]. Strategy and mechanisms for regulating industrial development publ: zb.nauk.prats / National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Industrial Economics. Donetsk. 2010. pp. 154 – 166.

5. Orlova K.E. Processy restrukturyzatsii pidpryemstva v rinkovyh umovah gospodaruvannya: porivnyal-niy aspect [The process of reforming the company in the market economy: a comparative aspect].Visnyk Zhytomyr State Technological University. issue 1 (55). Economics. 2011. pp. 254-256

6. Thermosa I.O. Vyokremlennya ekonomichnoi kategorii restryktyryzatsiya sered inshih organizatsiino-pravovih ta ekonomichnih protsesiv na pidpryemstvi [Separation economic category «restructuring» of other organizational-legal and economic processes in the enterprise]. Journal of Kharkov National Agrarian University named after Dokuchaev. Economics. 2013. issue 8. pp. 260-270. Available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhnau_ekon_2013_8_39.pdf

7. Slovnyk inshomovnyh sliv [The dictionary of foreign words]. per. eds. A.S. Melnychuk. Kiev .: GH ur USSR Academy of Sciences, 1974. 776 p.

8. Velichko K.Yu. Teoretychni pidhody do vyznachennya ponyttya «reorganizatsiya» [Theoretical approaches to the definition of «reorganization»]. Available at: http://int-konf.org/konf122013/650-velichko-k-yu-teoretichn-pdhodi-do-viznachennya-ponyattya-reorganzacya.html

9. Kravchenko Yu.M. Teoretychni pidhody shodo sutnosti reformuvannya ta restrukturyzatsii pidpryem-stva [Theoretical approaches to the nature of reform and restructuring of the company] Journal of Economics of Transport and Industry, issue 35. Kharkov: Ukrainian State Academy of Railway Transport Publ. 2011. pp. 152-155.

10. Osipov G.V. Sotsyalnoe myfotvorchestvo i sotsyalnaya practika []. Moskow. NORMA Publ. 2000. 543 p.

11. Konyk S. Teoriya reform ta problem administratyvno-terytorialnogo ustroyu Ukrainy [Theory of reform and problems of the administrative-territorial structure of Ukraine]. Economichnyi litopys –XXI Publ: Science magazine. 05/2006. Issue 5/6. – pp.44-48.