

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувач кафедри управління
_____ І. І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

Науково-методичні положення розробки організаційного механізму реструктуризації промислових підприємств (на прикладі ДП „АВІАКОН»)

за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Студента гр. М мз - 01с

Куценко І.М.

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Куценко І.М.

Науковий керівник: _____ к.е.н., асистент. Вакуленко І.А.

Суми 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління

_____ І.І. Рекуненко

„_____” _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

за спеціальністю

073 Менеджмент,

освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

студенту групи _ М мз-01с Куценко І.М.

1. Тема роботи Науково-методичні положення розробки організаційного механізму реструктуризації промислових підприємств(на прикладі ДП „АВІАКОН») затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 2021 р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи _____
3. Мета кваліфікаційної роботи: Дослідження методологічних основ обґрунтування доцільності реструктуризації підприємства в сучасних умовах.
4. Об'єкт дослідження: Процес реструктуризації промислових підприємств в умовах перехідної економіки (на прикладі ДП “АВІАКОН”).
5. Предмет дослідження: Система економічних відносин між об'єктами господарювання, які беруть участь в реструктуризації.
6. Кваліфікаційна робота виконується на наступних матеріалах: Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, монографії, підручники та навчальні посібники по тематиці роботи, Інтернет – ресурси, Державні стандарти України, щорічна звітність підприємства.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні засади розробки механізму реструктуризації підприємства	
II	Структурні складові організаційно-економічного механізму процесів реструктуризації	
III	Розробка організаційного механізму реструктуризації ДП «АВІАКОН»	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити загальнотеоретичні питання процесу реструктуризації підприємства, що включають концептуальні положення процесу реструктуризації, аналіз проблем реструктуризації вітчизняних підприємств, світовий досвід реструктуризації підприємств.

У розділі 2 студент має провести аналіз критеріїв і методів обґрунтування оптимальних варіантів проектів реструктуризації, провести оптимізацію етапів проведення реструктуризації на основі діагностики показників фінансової стабілізації підприємства

.У розділі 3 студент має запропонувати_ пропозиції щодо реалізації проекту реструктуризації Конотопського авіаремонтного заводу «АВІАКОН»

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Вакуленко І.А.

Завдання до виконання одержав

(підпис)

Куценко І.М.

Реферат

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Кваліфікаційної роботи магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 54 найменування. Загальний обсяг дисертації становить 76 стор., у тому числі 20 таблиць, 9 рисунків.

Мета роботи. Метою роботи є дослідження методологічних основ обґрунтування доцільності реструктуризації підприємства в сучасних умовах.

Відповідно до цієї мети були поставлені наступні задачі:

- дослідити економічну сутність і зміст процесу реструктуризації;
- сформулювати основні ознаки класифікації видів реструктуризації в сучасних соціально-економічних умовах;
- удосконалити організаційно-економічний механізм реструктуризації промислових підприємств в сучасних соціально-економічних умовах;
- розробити практичні пропозиції по удосконаленню проекту реструктуризації підприємства ДП “АВІАКОН”.

Об'єктом дослідження є власне процес реструктуризації промислових підприємств в умовах перехідної економіки (на прикладі ДП “АВІАКОН”).

Предметом дослідження є система економічних відносин між об'єктами господарювання, які беруть участь в реструктуризації і зацікавлені в найефективніших результатах її проведення.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, системний і ситуаційний аналіз. Використано структурний, аналітичний і порівняльний аналіз.

Ключові слова: ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ, РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ, АДАПТАЦІЯ, ОПТИМІЗАЦІЯ, ОЗДОРОВЛЕННЯ, ТРАНСФОРМАЦІЯ, СОЦІАЛІЗАЦІЯ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ.

Анотація

Механізм формування в Україні ринкових відносин супроводжувався питаннями адаптації господарюючих суб'єктів до нових умов функціонування.

Єдиним способом адаптації до нових умов функціонування є їх реструктуризація. На сьогодні, необхідність реструктуризації вельми гостро стоїть перед багатьма вітчизняними підприємствами.

У магістерській роботі визначені науково-практичні основи проведення реструктуризації підприємств в сучасних умовах. Досліджено інструментарій економічного обґрунтування доцільності її проведення.

Поставлені і вирішені актуальні питання, що підтверджують мету дослідження і дозволяють підтвердити соціально-економічну суть реструктуризації, її важливість для діяльності господарюючого суб'єкта.

Підкреслена важливість соціальної орієнтації реструктуризації промислових підприємств.

Запропоновано ряд рекомендацій, які дозволяють оптимізувати процес реструктуризації в сучасних умовах.

В першому розділі роботи розглянуто теоретичні питання реструктуризації підприємства. Зокрема розглянуто концептуальні положення реструктуризації підприємства, її передумови та світовий досвід реалізації.

В другому розділі роботи було розглянуто організаційний механізм реструктуризації підприємства, визначено критерії і методи економічного обґрунтування реструктуризації, проведено оптимізацію етапів її проведення.

В третьому розділі роботи розглянуто організаційний механізм реструктуризації ДП "АВІАКОН". Для цього була дана загальна характеристика ДП "АВІАКОН" потім було проаналізовано проблеми підприємств та запропоновані заходи по їх вирішенню.

Зміст

Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні основи механізму реструктуризації підприємства	10
1.1 Економічна сутність і зміст процесу реструктуризації.....	10
1.2 Аналіз механізму реструктуризації вітчизняних підприємств в сучасних умовах.....	16
1.3 Світовий досвід реструктуризації підприємств	20
Розділ 2 Структурні складові організаційно-економічного механізму процесів реструктуризації	24
2.1 Критерії і методи обґрунтування оптимальних варіантів проектів реструктуризації промислових підприємств	24
2.2 Оптимізація етапів проведення реструктуризації підприємств	30
2.3 Удосконалення механізму реструктуризації на основі діагностики показників фінансової стабілізації підприємства	35
Розділ 3 Розробка організаційного механізму реструктуризації ДП «АВІАКОН».....	42
3.1 Загальна характеристика діяльності ДП «АВІАКОН»	42
3.2 Аналіз механізму реструктуризації ДП “АВІАКОН”	50
3.3 Пропозиції по оптимізації механізму реструктуризації ДП «АВІАКОН»	56
Висновки	62
Список використаної літератури	65

Вступ

Актуальність теми. Механізм формування в Україні ринкових відносин потребує узгодження питань адаптації підприємств до сучасних умов діяльності, оскільки радянська система виробничих відносин і базувалася на принципах планової економіки і не відповідала сучасним підходам господарювання.

Підприємства були поставлені в умови конкурентної боротьби, які можуть поєднуватися і з падінням платоспроможності споживачів, і з нерозвиненістю фінансово-кредитної системи, і з нераціональною структурою державної економіки, а також політичною і економічною нестабільністю.

Враховуючи стабільність економічних відносин в Україні, необхідно відмітити, що велика кількість підприємств залишаються в скрутному становищі. Тому відновлення їх працездатності стає неможливим через удосконалення їх діяльності тільки в окремих сферах. Основним способом адаптації підприємств до сучасних умов функціонування є їх реструктуризація..

На жаль, необхідно визнати, що потенціал, який стосується процедур реструктуризації й дотепер не використовується повною мірою. Тому виникає, як наукова, так і практична необхідність вивчення питань теорії і практики реструктуризації за сучасних економічних умов. Більшість робіт в даній області зводиться до комбінування різних варіантів використання методик і рекомендацій економічного аналізу для реструктуризації. На жаль, сьогодні відсутні спеціальні видання, присвячені питанням практичної реструктуризації.

Необхідно відзначити, що проблематика системно-трансформаційних процесів розробляється економістами багатьох країн в тому числі і України.

В зарубіжній науковій думці і практичній діяльності питання реструктуризації розглядалися в працях Л. Гоффмана, А. Зіндерберга, З. Класенса, У. Кумма, Д. Нільсена, Дж. Пола, П. Хвойки і інших.

Серед вітчизняних вчених питаннями реструктуризації займалися І. Акімова, А. Афоніна, Л. Батенко, І. Булеєва, Б. Кріжановський, Р. Савіна, Л. Тараша, О. Терещенко і ін.

Мета і задачі дослідження. Метою магістерської роботи є дослідження методологічних основ обґрунтування доцільності реструктуризації підприємства в сучасних умовах.

Відповідно до цієї мети в роботі були поставлені і вирішені наступні задачі:

- дослідити у сутність і складові механізму реструктуризації;
- сформулювати ознаки різновидів реструктуризації в сучасних умовах;
- удосконалити організаційно-економічний механізм реструктуризації підприємства;
- розробити рекомендації по підвищенню ефективності кадрового потенціалу підприємства в умовах реструктуризації;
- розробити практичні рекомендації по впровадженню проекту реструктуризації ДП “АВІАКОН”.

Об'єктом дослідження є процес реструктуризації промислового підприємства в сучасних умовах (на прикладі ДП “АВІАКОН”).

Предметом дослідження є система економічних відносин між об'єктами господарювання, які беруть участь в реструктуризації і зацікавлені в найефективніших її результатах.

Методи дослідження. Методичною основою дослідження є міждисциплінарний підхід з використанням загальнонаукових методів, методів теоретичної економіки і спеціальних методів пізнання прикладних економічних наук і менеджменту.

При проведенні дослідження були використані:

- методи системно-структурного і порівняльного аналізів – при дослідженні основних показників економічної діяльності суб'єктів господарювання в період нестабільності економічної системи;

- методи формально-логічного аналізу - при виявленні основних видів, цілей, порядку і етапів реструктуризації, дослідженні її соціальної складової;
- економіко-статистичні і економіко-математичні методи – при розробці системи критеріїв визначення доцільності проектів реструктуризації;

Розділ 1 Теоретичні основи механізму реструктуризації підприємства

1.1 Економічна сутність і зміст процесу реструктуризації

Соціально-економічна система в будь-якому своєму вигляді і в будь-якій формі, будь то суспільна формація, фірма чи підприємство, має дві тенденції свого існування: функціонування і розвиток.

Функціонування системи – це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, які гарантують її цілісність, якісну визначеність, сутнісні характеристики. Зокрема, для підприємства рівень його рівноваги визначається вираженням в грошовій формі обсягом, випущеної та реалізованої ним продукції на ринку [16].

Розвиток (трансформація) – це отримання нової якості, яка зміцнює життєдіяльність підприємства в умовах, які постійно змінюються.

Функціонування і розвиток найтіснішим чином пов'язані між собою.

Що стосується розвитку існуючого рівня функціонування кожного підприємства, то існують два його основні напрямки: прогресивний і регресивний.

Прогресивний здійснюється у випадку, коли підприємство накопило велику надлишкову кількість засобів виробництва, впроваджує нові технології, які забезпечують передумови зростання рівня його функціонування [22].

Відносно регресивного напрямку, який часто включає і процес реструктуризації, то його необхідно здійснювати при падінні в системі підприємства “вільної енергії”, неможливості підтримки існуючого рівня виробництва, появи на ринку конкурентів, та суттєвого погіршення досягнутих раніше фінансових результатів господарської діяльності.

Практична реалізація цих напрямків розвитку кожного підприємства здійснюється безпосередньо через механізм реструктуризації [29]. Від того, наскільки уміло підприємство її проведе, залежить його комерційний успіх. Таким чином, реструктуризація являється одним з основних ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Реструктуризація підприємства – це здійснення комплексу організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, направлених на реорганізацію підприємства, зміну форми власності, системи управління, організаційно-правової форми, для фінансового оздоровлення підприємства, збільшення об'ємів випуску конкурентоздатної продукції, підвищення ефективності виробництва і задоволення кредиторів [42].

На сьогодні часто змінюються правила ведення бізнес, політична нестабільність вносить свою долю в розвиток бізнесу, що вимагає від суб'єктів господарювання і кінцевих споживачів також змінювати стратегію своєї поведінки. Суттєво посилилася конкуренція зі сторони західних виробників.

Головною ціллю реструктуризації являється створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, які здатні функціонувати в умовах переходу до ринкової економіки і випускати продукцію, яка відповідає попиту споживачів. Тобто, процедура реструктуризації визначається як комплекс заходів, направлених на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємства [7].

Реструктуризація підприємств направлена на вирішення наступних двох задач:

- забезпечення виживання підприємства на ринку;
- відновлення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Відповідно до цих задач існують наступні взаємозв'язані форми і види реструктуризації підприємств (Рисунок.1.1) [9,17].

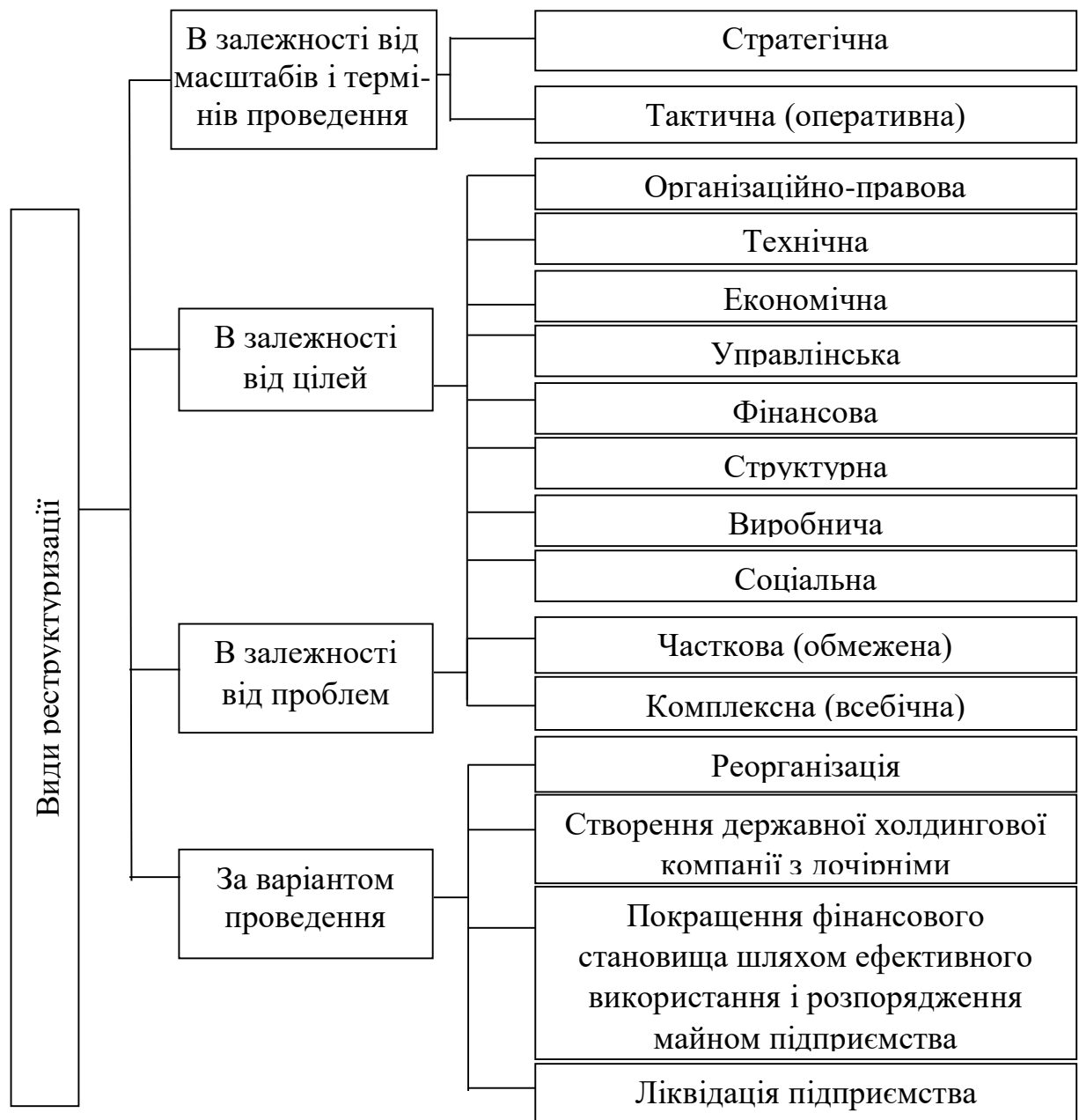


Рисунок 1.1 Основні форми і види реструктуризації підприємств

В залежності від масштабів і термінів проведення, реструктуризація буває стратегічною і оперативною (тактичною).

Стратегічна реструктуризація підприємства забезпечує, в першу чергу, його конкурентоспроможність в майбутньому. Вона здійснюється за рахунок як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування.

Основними шляхами цієї реструктуризації повинні бути [27]:

- реструктуризація організаційної структури підприємства;

- реструктуризація власності;
- впровадження новітніх технологій і обладнання;
- виробництво і реалізація нових видів продукції;
- вихід на нові ринки;
- підвищення кваліфікації персоналу.

Під час проведення *оперативної реструктуризації* підприємство, як правило, розв'язує дві основні задачі: зменшення всіх видів витрат і збільшення обсягу реалізації продукції та обороту капіталу.

Оперативні зміни потребують реалізації наступних заходів:

- зміну окремих складових організаційної структури підприємства;
- зменшення дебіторської заборгованості;
- оптимізацію оборотних фондів через реалізацію (ліквідацію) понаднормованих запасів (у тому числі і допоміжних матеріалів);
- відмови від пайової участі в роботі інших підприємств та організацій, якщо попередній аналіз підтвердив їх низьку економічну ефективність;
- скорочення обсягів вільних засобів виробництва через їх реалізацію (ліквідацію);
- проведення аналітичної оцінки ефективності інвестицій, крім тих, які необхідні для підприємства в умовах ринкових перспектив.

В залежності від мети існують наступні форми реструктуризації (Рис. 1.1):

Організаційно-правова форма характеризується процесами комерціалізації, корпоратизації, зміни організаційної структури та засновника підприємства [30,45].

Технічна форма полягає у забезпеченні такого стану підприємства, при якому досягається його високий рівень виробничого потенціалу, технології, “ноу-хау”, управлінських процедур, кваліфікації персоналу, систем забезпечення й логістики [31].

Економічна форма полягає у забезпеченні такого стану підприємства, коли його продукція, капітальні та поточні витрати, рівень продажу й цінова політика забезпечать рентабельність, яка відповідає вимогам ринку [19].

Фінансова форма передбачає зміни структури та розмірів капіталу, а також інших пасивів підприємства. [20,с.180-185]. Після досягнення фінансової життєздатності підприємство повинно мати таку структуру балансу підприємства, яка буде відповідати вимогам ринку [25].

Управлінська форма пов'язана з підготовкою та перепідготовкою персоналу підприємства з орієнтацією його на підвищення конкурентоспроможності підприємства, можливу зміну його організаційної структури, менеджменту, технологічної, інноваційної та маркетингової політики [6].

Виробнича форма передбачає внесення змін в організаційну і виробничо-господарську сфери діяльності підприємства з метою підвищення його рентабельності та конкурентоспроможності за рахунок [14]:

- зміни керівництва підприємства;
- застосування прогресивних форм та методів управління;
- диверсифікації номенклатури продукції;
- поліпшення якості продукції;
- підвищення ефективності маркетингу;
- оптимізації чисельності працюючих на підприємстві.

Структурна реструктуризація представляє собою реалізацію вільних фондів, адаптації АСУ, розподілу, об'єднання підприємств [33].

Реструктуризація соціальної сфери передбачає оптимізацію рівня зайнятості і підвищення доходів працюючих [10,26].

В залежності від проблем існують наступні форми об'єктів реструктуризації:

- подетальна (обмежена),
- комплексна (всестороння).

Дуже часто, для оновлення економічної і технічної життєздатності, суб'єкт господарювання потребує лише *подетальної* або так званої *обмеженої реструктуризації*. При цьому підприємство встановлює для себе певні орієнтири, які є кінцевою метою реалізації відповідного типу реорганізації.

Коли проблеми підприємства є більш істотними, тоді підприємство потребує «всесторонньої» реструктуризації. Очевидно, що ця форма реструктуризації включає і фінансову реструктуризацію.

«Всестороння» (комплексна) реструктуризація охоплює впровадження нової організаційної структури, яка б відповідала продуктивній, трудовій, технічній і технологічній політиці, змінам в менеджменті організації і т.п. [13].

За варіантами реалізації існують наступні форми об'єктів реструктуризації:

- *корпоративна реструктуризація (реорганізація);*
- *поліпшення фінансового стану підприємства.*
- *ліквідація підприємства.*

Корпоративна реструктуризація (реорганізація) – зміна власника та зміна організаційно-правової форми ведення бізнесу.

Існують наступні форми реорганізації [8].:

- 1) *злиття* – процес об'єднання однієї юридичної особи з іншою, при цьому її права і обов'язки переходять до нової юридичної особи;
- 2) *приєднання* – процес, коли одна юридична особа приєднується до іншої, до якої і переходять всі права і обов'язки;
- 3) *перетворення* – при такому варіанті одна юридична особа перетворюється в іншу (зміна організаційно - правової форми), до якої переходять її права і обов'язки без зміни діяльності нової і без зміни її розмірів (перепрофілювання підприємства).

Поліпшення фінансового стану підприємства. Цей варіант може передбачати наступні дії: продаж або здачу майна підприємства в оренду, тимчасову консервацію деяких структурних одиниць підприємства або передачу їх у державну власність [50].

Ліквідація підприємства відбувається, якщо вище наведені форми реструктуризації не дали гарних результатів [23].

В процесі вибору форм реструктуризації необхідно, в першу чергу, провести аналіз економічних показників виробничої діяльності підприємства.

В першу чергу необхідно з'ясувати яку продукцію буде випускати підприємство після реструктуризації для підвищення виробничого потенціалу. Для цього необхідно провести аналіз діяльності підприємства з точки зору конкурентоспроможності його продукції (ціна, якість), частки продукції підприємства на ринку, структури витрат і прибутковості.

Перш за все, аналізують наступні альтернативи [1]:

- якщо прибутковість попередньої продукції не можливо підвищити з причин її низької якості, застарілої технології, високої собівартості, малих обсягів виробництва, і це не дозволяє отримати економію на масштабах виробництва, то таке виробництво необхідно припинити;

- для ресурсів, які вивільняються (виробничі потужності, «ноу-хау», кадровий потенціал), необхідно створити умови для виробництва нової перспективної продукції, яка суттєво збільшить рентабельність капіталу з урахуванням вартості реструктуризації;

- якщо після реструктуризації економічні показники підприємства не зміняться, підприємство потрібно закрити, а наявні активи необхідно реалізувати.

На сьогоднішній день міжнародна практика і досвід проведення реструктуризації в Україні свідчать про те, що реструктуризація - це одна з найскладніших управлінських задач. Вона не є одноразовою зміною в структурі капіталу або у виробництві. Тому її необхідно проводити маючи чіткі цілі, концепцію реструктуризації, розуміння кожного з її етапів і методів її проведення[11].

1.2 Аналіз механізму реструктуризації вітчизняних підприємств в сучасних умовах

Підприємство займає ведуче місце в господарському комплексі будь-якої країни. Від його успішної діяльності залежить розмір національного доходу та

соціально-економічний розвиток держави, а також розмір матеріальних благ населення.

Раніше це відбувалося за рахунок централізованого планування. По-перше, координація діяльності різних підприємств відбувалася за рахунок органів централізованого планування без аналізу як внутрішнього так і зовнішнього середовищ підприємств.

По-друге, не зрозуміло було, чим керується підприємство і його керівництво у виборі і реалізації різних напрямків своєї діяльності (товарної, інвестиційної, виробничої, фінансової). Таким чином, менеджмент держпідприємств не міг формувати свою стратегію і, як наслідок, стабільність свого існування [4,51].

В той же час, формування відкритої економіки і отримання максимальних результатів для реалізації національних інтересів, зробили неминучими необхідність переходу до світових цін. Цінова трансформація призвела до того, що безліч підприємств через цей фактор були не в змозі ефективно здійснювати свою діяльність через різке зростання витрат. Коли ж перехід до світових цін був вигідним для виробників, фактор плановості економіки суттєво обмежував можливості попиту.

З початком формування ринкових відносин, особливо в період ваучерної приватизації більшість підприємств державної власності стали приватними, в першу чергу, за рахунок методів, які призвели до домінування в процесі приватизації інсайдерів. Крім того, процес приватизації проходив з суттєвими змінами в законодавчій базі, що створило невизначеність, та суттєво вплинуло на сам процес реструктуризації.

На розвиток промисловості в Україні суттєво вплинули і такі фактори як обмеженість використання зовнішнього капіталу, недосконала фінансова дисципліна і недосконалість законодавства про приватизацію. Економічна криза також суттєво вплинула на прибутковість українських підприємств, більш ніж 50% підприємств звітували про збитки.

Багато труднощів України також пов'язані з тим, що в Україні недостатня кількість менеджерів, які мають якісний рівень підготовки для діяльності в ринкових умовах [12].

На сьогодні ринкова економіка висуває перед підприємствами, що функціонують в її рамках, ряд заходів. Одним із основних, найбільш складних і важливих з них, є вміння пристосовуватися до мінливого зовнішнього середовища, важливим механізмом функціонування якого є оперативна реакція на зміни, що в ньому відбуваються і, як наслідок, частою перебудовою сфер його діяльності, в чому і полягає процес реструктуризації [7].

Справа в тому, що в ринковій економіці західних країн реструктуризація, як правило, є способом закріплення підприємства на конкретному ринку, а в перехідній - реструктуризація є фактором формування, в першу чергу, ринкових відносин.

Зміна системи виробничої діяльності неминуче потребує зміни механізму управління на підприємстві, а також аналізу відносин з майбутніми споживачами своєї продукції, їх склад та перспективи співпраці. Для цього підприємства стали заздалегідь формувати номенклатуру і асортимент своєї продукції саме на конкретного споживача. Основними мотивами для такого підходу стали: конкуренція на внутрішньому і зовнішньому ринках та питання фінансової стабільності. Але найчастіше, для доцільності впровадження механізму реструктуризації підприємства використовують аналіз його економічних показників. Всі інші причини, як правило, є наслідком аналізу попередніх.

На сьогодні велика кількість вітчизняних підприємств не має зовсім, або має недостатню спроможність отримувати достатню кількість ресурсів для своєї ефективної роботи, оскільки для одних можливості і умови збуту своєї продукції визначаються вимогами як внутрішніх так і зовнішніх конкурентів, а для інших – тільки невеликим внутрішнім попитом.

Недостатність внутрішніх джерел фінансування підприємства та низька їх інвестиційна привабливість не дозволяють сподіватися і на істотний притік

інвестицій з боку зовнішніх інвесторів. Виходячи з вище зазначеного, одним із пріоритетних напрямків реструктуризації, на сьогодні, є істотне скорочення витрат підприємства, в основі якого лежить механізм управління витратами.

В той же час, на процес реструктуризації впливає і велика кількість інших факторів, які можна поділити на макроекономічні і мікроекономічні [34].

До макроекономічних факторів відносять наступні:

- недостатній розвиток в країні ринкових умов і ринкової конкуренції. Як правило, велика кількість організацій користуються, в першу чергу, допомогою різних державних установ. Це стримує їх реструктуризацію, надаючи, з одного боку, тимчасові привілеї, а з іншого ускладнюють сам процес;

- недосконалість законодавства, яке регулює механізм реструктуризації. На безліч питань реструктуризації, діючі в державі законодавчі акти, не дають повної відповіді;

- практична відсутність фондового ринку;
- відсутність достатніх джерел фінансування;
- криза платежів, яка веде до суттєвої нестачі потрібних коштів;

Мікроекономічні фактори, в свою чергу, пов'язані з макроекономічними.

До них відносяться:

- недостатність психологічної підготовки українських фахівців до спроможності проведення ефективної реструктуризації (нерозуміння її необхідності та самого механізму реструктуризації);

- відсутність нормативної бази і недостатній досвід реструктуризації, яка вимагає впровадження суттєвих змін в діяльності підприємства оскільки раніше ці зміни носили несистемний характер, а були результатом одночасного використання як централізованих так і ринкових інструментів, який не дозволяє забезпечити функціонування підприємств;

- недостатність власних фінансових засобів у підприємства для здійснення реструктуризації і незначна інвестиційна привабливість. Низька ліквідність

цінних паперів вітчизняних елементів також ускладнює зацікавленість як внутрішніх так і зовнішніх інвесторів;

- складність використання внутрішніх кваліфікованих спеціалістів. Як правило, “внутрішні фахівці” не завжди зацікавлені у виявленні недоліків в роботі. В той же час, більшість українських підприємств не в змозі користуватися послугами відомих закордонних спеціалізованих фірм по найму через високу вартість їх послуг, а український ринок таких послуг потребує суттєвого їх покращення [42].

1.3 Світовий досвід реструктуризації підприємств

У всьому світі механізм реструктуризації пов’язаний з тим, що він, в першу чергу, впливає на реалізацію організаційно-економічних, правових та технічних заходів, направлених на підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок впровадження комплексу факторів, зокрема: зміни організаційної структури, форм управління та власності, організаційно-правових форм, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску та реалізації конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва [28].

Досвід реструктуризації у передових країнах заходу показує, що не існує єдиного підходу до її проведення. Тому, для підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств України на світових ринках необхідно орієнтуватися, по-перше, на й досвід розвинутих країн, а, по-друге, враховувати і особливості економічного, соціального і політичного розвитку цих країн сьогодні.

Так, наприклад, у США в минулому промислова політика, як така, не існувала. В той час в державі панувало пряме державне регулювання. Після Америки цим шляхом пішли країни Західної Європи і інші, передові на той час, країни Азії.

В результаті виникли 3 моделі взаємовідносин між учасниками ринку:

- *американська* (державна і бізнес – рівноправні учасники на ринку);
- *європейська* (державна і бізнес – рівноправні партнери);
- *азіатська* (вони діють як “одна сім’я”).

В середині 90-х років в світі почалися суттєві змінюватися і виробничі інфраструктури учасників ринку [24]. Зокрема, почали широко використовуватися різні форми партнерства між державою і бізнесом. Зокрема, в Америці, Європі, та країнах Південно - Східної Азії процес використання приватного капіталу набрав досить активного характеру.

Однак перебудова інфраструктури вимагає дуже великих інвестицій, які оцінюються на рівні 5% ВВП країни. В той же час ріст долі приватного капіталу не зменшував ролі держави в цьому процесі.

В економіці залучення бізнесового капіталу має наступні форми:

- “divestiture” – продаж активів і повна приватизація;
- Заключення контрактів на управління з боку держави на 2-5 роки, за якими вона бере на себе всі ризики;
- франчайзинг – передача в концесію без фінансових зобов’язань з боку інвесторів.

Перша форма практикується і являється ефективною, в першу чергу, в країнах, де широко використовується ринок капіталу, тобто в розвинутих західних країнах. В переважній більшості інших країн з ринковою економікою приватизація відбувається у формі концесій, приклад якої наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Питома вага різних форм приватизації в транспортній інфраструктурі
(у відсотках)**

	В тому числі		
	Азія	Латинська Америка	Східна Європа
Розпродаж активів	4	4	45
Контракти на управління	7	8	9
Франчайзинг (концесії)	89	88	46

Країни Східної Європи при переході до ринкової економіки на початку 2000-х років мали ті ж проблеми, як і Україна. Однак, реалізація правильної державної політики в більшості країн Східної Європи дала можливість створити в них необхідні умови для проведення ефективної реструктуризації, що дало наступні наслідків:

- реструктуризація внесла суттєві зміни як в управлінні підприємством, так і в структуру власності ;
- була впроваджена сучасна законодавча база;
- була впроваджена ефективна політика оподаткування.

Так наприклад, уряд Великій Британії спочатку проводив реструктуризацію підприємства, а потім його продавав. По цьому шляху пішли і багато інших країн заходу [47].

Оцінюючи вищенаведене, можна підкреслити, що ефективність проектів реструктуризації (CSRP) дозволить [15]:

- суттєво скоротити початкову фазу проекту;
- скоротити інвестиційний цикл в цілому;
- підвищити продуктивність праці;
- отримати суттєвий економічний ефект.

Другу форму використання приватного капіталу на основі заключення контрактів на управління механізмом реструктуризації розглянемо на прикладі Франції. Франція є єдиною країною, яка, для отримання електроенергії, використовує атомні станції, на долю яких сьогодні припадає 75,0% всієї виробленої в країні електроенергії і в найближчий період ця тенденція не зміниться. Однак процес реструктуризації на таких підприємствах направлений, в першу чергу, на зменшення участі держави в цьому процесі та підвищення ефективності їх роботи.

Реорганізацію атомної промисловості Франції пропонують здійснювати у двох напрямках [41]. Перший будуть здійснювати підприємства, які спеціалізуються на будівництві таких електростанцій. Другий будуть

здійснювати підприємства, яка працюють у сфері забезпечення засобів зв'язку для атомної і електричної промисловості.

Оголошення планів реструктуризації атомних електростанцій промисловості співпало з дослідженнями, які проводила комісія Євросоюзу. Дослідження показало, що всі, атомні електростанції Європейського Союзу, суттєво зменшили шкідливі викиди вуглецю в повітря, обсяг яких еквівалентний функціонуванню викидів 70% європейських автомобілів, а також залежності від зовнішніх постачальників енергоносіїв [52].

Тобто, була суттєво збільшена соціальна відповідальність бізнесу, і підприємства, що підлягають реструктуризації, вже на першій стадії механізму реструктуризації повинні орієнтуватися на фактори соціальної відповідальності. Такий досвід в області соціальної відповідальності допоможе не тільки бути цікавим для вирішення внутрішніх проблем, але і для розвитку торгівлі з міжнародними партнерами.

Отже здійснення процесів реструктуризації необхідно проводити з врахуванням механізмів соціальної відповідальності, будувати цивілізовану економіку, яка відповідає культурно-етичним вимогам часу [46].

Проведений аналіз світового досвіду дає можливість стверджувати, що специфіка співпраці, яка існує між закордонними і вітчизняними партнерами, зміст, форми і результати механізму реструктуризації є спільними для всіх підприємств, відносин власності, галузі, регіону [21].

Розділ 2 Структурні складові організаційно-економічного механізму процесів реструктуризації

2.1 Критерії і методи обґрунтування варіантів реструктуризації підприємства

Ухвалення рішення про необхідність реструктуризації повинно, в першу чергу, враховувати методологічну базу дослідження, яка буде адаптованою для її реалізації в сучасних умовах.

Формування економічного інструментарію обґрунтування проекту реструктуризації необхідно почати з визначення критеріїв для якісної оцінки її необхідності.

Обґрунтування проекту реструктуризації повинно включати наступні складові:

- визначення критеріїв доцільності реструктуризації;
- розробку механізму відбору оптимального плану реструктуризації;
- розробку економічний механізм реалізації проекту;
- методику оцінки ефективності реструктуризації підприємства;

Для обґрунтування доцільності реструктуризації необхідно використовувати як якісні, так і кількісні методи її оцінки. Якісні методи оцінки повинна базуватися на системі критеріїв, які дозволять підтвердити необхідність реструктуризації. Кількісні методи оцінки повинні застосовуватися при використанні превентивної реструктуризації при стабільних показниках діяльності підприємства.

Ряд авторів [7,15,42], при обґрунтуванні доцільності і оцінюванні результатів реструктуризації, рекомендують застосовувати показники ринкової вартості бізнесу. Проте даний підхід має ряд істотних недоліків, а саме:

- суб'єктивність деяких методів оцінки бізнесу (особливо при відсутності ринку);
- збільшення ринкової вартості може не бути основною метою власників підприємства (при довгострокових проектах, захопленні ринків);

- ринкова вартість підприємства може знижуватися при продажу непрофільних активів;
- за допомогою лише фінансових показників складно об'єктивно оцінити діяльність підприємства як в коротко, так і в довгостроковому періодах.

В цілому, такий підхід може бути доцільним в умовах розвиненої ринкової економіки, за наявності ринкових механізмів ціноутворення і їх регулювання [12].

В умовах економіки перехідного періоду основними недоліками підходу, заснованому на вартості є:

- недостатня розвиненість фондового ринку і ринкової інфраструктури;
- обмеженість інвестиційних ресурсів в економіці;
- використання застарілих технологій;

Тому, для вирішення необхідності реструктуризації, в умовах економіки перехідного періоду необхідно використовувати інші підходи і методи.

Найпростішим, для економічного обґрунтування проекту реструктуризації, є використання критерійного методу.

Для визначення доцільності реструктуризації підприємств, пропонується наступна система критеріїв:

- присутність негативної динаміки (-15% на рік протягом 3 років) основних техніко-економічних показників діяльності підприємства;
- велика (більше 30%) питома вага адміністративних витрат в структурі собівартості;
- зменшення обсягів виробництва продукції на 15% на рік впродовж 3 років;
- зменшення на 20-30% частки ринку впродовж 1-2 років;
- появи на ринку більш якісних аналогів чи замінників продукції підприємства;
- наявність дебіторської/ кредиторської заборгованості від 40 % і більше до розміру основних фондів підприємства;
- більша на 20-40% собівартість продукції ніж у конкурентів;

- непрозорість системи управління підприємством;

Необхідною умовою проведення реструктуризації підприємства є умова, коли для підприємства підтверджені 3 і більше вищенаведених критеріїв.

Для прийняття більш обгрунтованого рішення пропонується використовувати бальну оцінку наведених вище критеріїв, яка представлена в таблиці. 2.1.

Таблиця 2.1

Система критеріїв доцільності реструктуризації підприємства

№	Критерій	Кількість балів
1	Довготривала негативна динаміка основних техніко-економічних показників підприємства	15
2	Непрозорість системи управління підприємством;	25
3	Питома вага адміністративних витрат в структурі собівартості, яка складає більше 25%	15
4	Зменшення обсягів виробництва на 10% на рік протягом 3 років	20
5	Втрата впродовж 1-2 років 20% ринку або поява на ньому більш якісних товарів-аналогів	10
6	Наявність дебіторської/ кредиторської заборгованості до 30 %	10
7	Вища ніж у конкурентів на 15% собівартість продукції	15

Необхідною є реструктуризація, коли сума балів перевищує 45.

Бажаною є реструктуризація, коли сума балів за цими критеріями знаходиться в межах 25-45.

Успіх реструктуризації також залежить і від часу її проведення.

Превентивна реструктуризація є більш ефективною при стабільній роботі підприємства.

Комплексна реструктуризація є більш ефективною в кризовій або передкризовій ситуаціях на підприємстві тому її необхідно використовувати коли в ній зацікавлені сторін її проведення.

Основними зацікавленими сторонами проекту реструктуризації є:

- інвестори підприємства (перспективи розвитку бізнесу);
- керівництво підприємства (отримання і розмір прибутку);

- державні органи управління (стабільність в регіоні).

Власники підприємства, як правило, зацікавлені в превентивній реструктуризації оскільки їх цікавить, в першу чергу, ефективне функціонування підприємства, з одного боку, а з іншого, можливість знаходити компроміс з іншими учасниками проекту.

Керівники підприємства зацікавлені в покращенні його основних економічних показників, оскільки від цих показників залежить їх винагорода і вони є відповідальними за її проведення. Оскільки ефективність реструктуризації залежить від якісного керівництва проектом то усвідомлення ними необхідності і цілей реструктуризації є необхідним.

Органи державного управління, в першу чергу, зацікавлені в підтримці стабільності соціально-економічного розвитку регіону, збереженні соціальної і виробничої інфраструктури. Органи державного управління в рамках цільових програм різного рівня мають право надавати проектам реструктуризації суттєву підтримку та стимулювати інвестиційну активність.

Важливою складовою економічного обґрунтування проекту реструктуризації є вибір методичного підходу до оптимізації механізму реструктуризації.

При виборі механізму реструктуризації часто вирішальним показником стає обсяг витрат на реалізацію проекту. Тобто, критерієм вибору оптимального механізму реструктуризації є оптимізація витрат на підприємстві.

Пропонуємо наступну оптимізаційну модель вибору варіантів реструктуризації підприємства з позицій реорганізації економічних процесів [18].

Позначимо через X_j булеву змінну, яка показує доцільно чи ні реалізовувати j -й варіант реструктуризації, ($j = 1, \dots, n$)

Тоді цільова функція загальних витрат на реалізацію проекту буде мати такий вигляд:

$$C(x) = \sum_{j=1}^n (c_j + z_j) x_j \rightarrow \min \quad (2.1)$$

Для кожного допустимого варіанту механізму реструктуризації повинно виконуватися співвідношення:

$$\sum_{i=1}^m P_{ij} K_{ij} X_j \geq P \quad (2.2)$$

$$\sum_{j=1}^n X_j \leq N \quad (2.3)$$

$$x_j = 0,1 \quad j = 1, \dots, n, \quad (2.4)$$

де $C(x)$ – цільова функція сумарних витрат на реалізацію проекту реструктуризації;

X_j - булева змінна, яка показує доцільно чи ні реалізовувати j -й варіант реструктуризації, $j = 1, \dots, n$;

z_j - умовно-постійні витрати підприємства у разі реалізації j -го варіанту реструктуризації, $j = 1, \dots, n$;

c_j – витрати на реалізацію j -го варіанту реструктуризації підприємства, $j = 1, \dots, n$;

P_{ij} – показник результативності для j -го варіанту реструктуризації, $i = 1, \dots, m$; $j = 1, \dots, n$;

K_{ij} - коефіцієнт приведення для показника результату j -го варіанту реструктуризації підприємства, $i = 1, \dots, m$; $j = 1, \dots, n$;

n – загальна кількість можливих варіантів реструктуризації підприємства;

N – кількість бажаних варіантів реструктуризації з позиції однієї із зацікавлених сторін проекту, $1 < N \leq n$;

m – кількість показників, по яких оцінюється реструктуризація підприємства;

P – цільове значення інтегрального показника результативності проекту реструктуризації.

Використання даної моделі (2.1) - (2.4) дозволяє визначити найвигідніші варіанти реструктуризації з урахуванням мінімізації витрат на проект.

Окрім цього існує і багато інших методів обґрунтування і принципів реалізації оптимального напрямку реструктуризації підприємства залежно від цілей проекту реструктуризації.

Найпопулярнішими цілями проекту реструктуризації є:

- підвищення адаптування фірми до нових умов діяльності (превентивна реструктуризація);
- підвищення ефективності роботи підприємства;
- зниження витрат в умовах жорсткої ринкової конкуренції;
- підвищення ініціативи і особистої зацікавленості в зростанні обсягів виробництва нових видів продукції;
- загроза банкрутства підприємства;
- кризовий стан підприємства або галузі;
- нові цілі і задачі виникаючі перед підприємством;
- неможливість досягнення цілей підприємства при збереженні існуючої практики господарювання;
- реакція на зміну ринкової ситуації.

Серед принципів реструктуризації в даній ситуації домінуюче значення має пріоритет інтересів власників підприємства.

Необхідно також враховувати, що механізми оптимізації проектів реструктуризації в сучасних умовах, можуть також істотно залежати і від галузевої і регіональної приналежності підприємства. Тому необхідно відзначити, що доцільність реструктуризації в цих випадках необхідно підтверджувати з використанням експертних методів, а задачі оптимізації вирішувати з позиції органів державного управління.

Розглянуті в підрозділі питання якісного і кількісного обґрунтування необхідності проведення реструктуризації підприємства в умовах перехідної економіки дозволять знайти найбільш ефективний підхід в кожному індивідуальному випадку до реалізації проекту реструктуризації.

2.2 Оптимізація етапів проведення реструктуризації підприємств

Підприємство є відкритою системою з тісними зв'язками між її складовими. Дослідження таких відкритих систем базується на аналізі їх відносин із зовнішнім середовищем, де відносини між підприємством і середовищем включають, в першу чергу, відносини між виробниками і споживачами.

Реалізація механізму реструктуризації базується на використанні наступних нормативно-правових документах: «Положення про порядок реструктуризації підприємств» [38], «Методичні вказівки по організації проведення реструктуризації державних підприємств» [32], «Положення про порядок розділення підприємств і об'єднань і виділення з них структурних підрозділів» [37] та ряду інших.

Реструктуризація підприємства, відповідно до цих документів, – це здійснення комплексу заходів, направлених на підвищення інвестиційної привабливості об'єкту, збільшення обсягів виробництва конкурентоздатної продукції, підвищення ефективності виробництва [20,27].

Однак, представлений в нормативних документах порядок реструктуризації, регламентується відповідними підзаконними актами, які не враховують сучасні умови і особливості, властиві сьогодні. Тому, проведення заходів реструктуризації для кожного суб'єкта господарської діяльності потребує врахуванню індивідуальних підходів для вирішення цього питання.

Реструктуризація підприємства здійснюється після проведення аналізу його фінансово-господарської діяльності висококваліфікованими фахівцями в цій сфері діяльності, які повинні підтвердити необхідність оздоровлення та запропонувати концепцію покращення його господарської діяльності.

Яким же чином проводити реструктуризацію підприємства? Єдиного рецепту реструктуризації для всіх організацій не існує. Більш того, навіть послідовність етапів реструктуризації, не кажучи вже про вибір інструментарію, може істотно розрізнятися залежно від стану підприємства,

його потенціалу, позицій на ринку, поведінки конкурентів, характеристик продукції і інших чинників [3,35].

Розглянемо більш детально всі етапи процесу реструктуризації підприємства, які представлені на рисунку 2.1



Рисунок. 2.1 Послідовні етапи процесу реструктуризації

Перший етап - діагностика підприємства. Її роблять для того, щоб визначити основні проблеми підприємства, провести SWOT-аналіз його господарської діяльності, зрозуміти стратегію розвитку та доцільність інвестування в цей бізнес. При проведенні діагностики, як правило, здійснюється аналіз його операційної діяльності, конкурентного ринку і

інвестиційної привабливості, а також вивчається його фінансовий стан і діяльність керівництва. На основі діагностики формується цілісна картина бізнесу. Даний етап дозволяє зіставити місію, цілі, стратегії компанії з реальними результатами діяльності на ринку.

Результати діагностики дозволять розробити концепцію реструктуризації, яка дає можливість врахувати мінливість зовнішніх умов та їх вплив на специфіку роботи підприємства.

Другий етап – розробка концепцій і формування мети реструктуризації.. Власники і менеджмент підприємства повинні довести що їх не влаштовує в поточній його діяльності і чого вони хочуть досягти в результаті реструктуризації. Від того, наскільки вірно вони визначать цілі і круг задач, залежить майбутнє підприємства і відповідно доля його реструктуризації.

Концепцію реструктуризації підприємства розробляють в залежності від умов його господарської діяльності і існуючих на підприємстві організаційних, виробничих, інвестиційних та економічних проблем, а також проблем в системі управління персоналом, зовнішньоекономічної діяльності, соціальних і екологічних відносин [5].

Розробка концепції повинна базуватися на чітко визначеній і сформульованій цілі реструктуризації підприємства.

Оцінка результатів реструктуризації базується на співставленні фактичної ситуації на підприємстві та перспектив його розвитку після реструктуризації для врахування:

- вибору варіанта реструктуризації підприємства з оцінкою можливості відокремлення і самостійного існування його підрозділів;
- необхідності інвестицій для підвищення його конкурентоспроможності;
- оцінки заходів, які дозволять підвищити продуктивність праці.

Вибір варіанту реструктуризації підприємства здійснюється на основі критеріїв оцінки можливостей його підрозділів, які повинні включати [45]:

- можливість освоєння нових ринків (відображає, наскільки оперативно підрозділ може змінити структуру своєї продукції і подолати бар'єри входу на нові ринки);

- рівень специфічних знань (рівень технічної освіти робітників) і технологій (“ноу-хау”) та рівень їх впровадження в виробничій діяльності підрозділу.

Третій етап – вибір форми і методів реструктуризації.

Реструктуризація підприємства забезпечується відповідними організаційно-економічними заходами [50], а саме: заміною керівництва підприємства; механізмом приватизації; процедурою банкрутства; поділом великих підприємств на декілька; відокремленням від підприємств непрофільних підрозділів; звільненням підприємств від об'єктів соціальної інфраструктури; конверсією, диверсифікацією; поліпшенням якості товарів (робіт, послуг); підвищенням ефективності маркетингу; впровадженням ефективних форм і методів управління; скороченням чисельності робітників із забезпеченням їх соціальних пільг у разі звільнення; пошуком інвестицій та інвесторів; залученням кредитів для фінансової реструктуризації.

Реалізація цього етапу має забезпечити задовільний фінансовий стан підприємства не тільки на поточний період, а і на перспективу. Однак обов'язково необхідно враховувати соціальні та екологічні наслідки кожного заходу.

Четвертий етап – розробка комплексної програми реструктуризації.

Комплексна програма повинна включати набір заходів, та терміни їх реалізації, відповідальних за їх реалізацію осіб, і очікувані результати. Для забезпечення своєчасної розробки плану реструктуризації доцільно розробити відповідний план-графік робіт з реструктуризації (Таблиця 2.2).

І, нарешті, *п'ятий етап - супровід програми реструктуризації і оцінка її результатів.* На цьому етапі команда, відповідальна за реалізацію програми, здійснює контроль за виконанням цільових показників, аналізує одержані результати і готує підсумковий звіт про роботу.

Таблиця 2.2

План-графік робіт по реструктуризації підприємства

№ п/п	Перелік заходів	Виконавець	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Провести аналіз економічного стану підприємства			
2	Визначити ціль і основні задачі проекту реструктуризації			
3	Вибрати і оцінити можливі форми і методи реструктуризації			
4	Розробити бізнес-план (при розподілі підприємства)			
5	Розробити план передачі об'єктів соціальної сфери			
6	Розробити план реалізації (приватизації) об'єктів НЗВ			
7	Прийняти рішення про реалізацію вибраної форми і методу реструктуризації			
8	Розробити план реструктуризації кредиторської заборгованості			
9	Розробити механізм реалізації заходів, які визначені проектом реструктуризації			
10	Розрахувати всі витрати на реалізацію проекту			
11	Визначити можливі джерела фінансування			
12	Розробити заходи по соціальному захисту робітників			
13	Розробити план отримання інвестицій			
14	Підготувати проект наказу по галузевому міністерству або проект рішення Уряду			

Запропонований комплекс заходів по вдосконаленню механізму реалізації економічного процесу реструктуризації підприємства на сьогодні забезпечить більш якісну реалізацію проекту.

2.3 Удосконалення механізму реструктуризації на основі діагностики показників фінансової стабілізації підприємства

Механізм проведення діагностики необхідний кожному підприємству для аналізу його фінансового стану перш ніж формувати стратегію його розвитку.

Фінансовий стан підприємства, як відомо, - це набір системи показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів підприємства.

Рух товарно-матеріальних цінностей і кадрового потенціалу в умовах ринкової економіки завжди супроводжується використанням фінансових ресурсів. Тому аналіз фінансового стану підприємства дозволяє оцінити всі сторони його діяльності, є важливою характеристикою його ділової активності і надійності та дозволяє визначати рівень його конкурентоспроможності.

Тому саме фінансовий аналіз необхідно застосовувати при розробці механізму реструктуризації.

Аналіз фінансового стану підприємства включає в себе наступні розділи [45]:

- структуру активів і пасивів;
- аналіз майнового стану;
- проведення експрес-аналізу фінансового стану;
- ліквідність підприємства;
- фінансову стійкість;
- аналіз ділової активності;
- рентабельність капіталу і продажів;

По цих розділах проводиться аналіз фінансових і економічних показників, при цьому порівнюються показники за ряд років, простежується динаміка показників в часі, темпи їх росту або зниження, зміну фінансових коефіцієнтів за останній час.

Дослідження існуючих тенденцій методичного забезпечення діагностики та використання їх на практиці дало змогу виділити наступні основні етапи діагностики підприємства (рис.2.2).



Рисунок 2.2 Технологія проведення діагностики фінансового стану підприємства

Враховуючи різноманітність показників і відмінність в рівні їх оцінок, більшість вітчизняних економістів пропонують застосовувати інтегральну бальну оцінку фінансового стану.

Сутність цієї методики полягає в класифікації підприємств за ступенем фактичного рівня показників і рейтингу кожного з них в балах.

Нижче представлена система показників фінансового стану підприємств і їх рейтингова оцінка (Табл. 2.3).

В таблиці представлена загальна характеристика класів підприємства:

I клас – підприємство з хорошим запасом фінансової стійкості;

II клас – підприємство, що демонструє незначну ступінь ризику, але він не розглядається як важливий;

III клас – проблемні підприємства;

IV клас – підприємства з високим ризиком діяльності навіть після його оздоровлення;

V клас – підприємства дуже великого ризику.

Кожне підприємство, відчуваючи необхідність оздоровлення, починає розглядати питання реструктуризації. Це відбувається на підприємстві в три етапи:

- 1) Усунення неплатоспроможності;
- 2) Відновлення фінансової стійкості;
- 3) Забезпечення фінансової рівноваги на перспективу.

Таблиця 2.3

Групування підприємств по критеріям оцінки фінансового стану

	I клас,бал	II клас,бал	III клас,бал	IV клас,бал	V клас,бал	VI клас,бал
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25 і вище-20	0,2-16	0,15-12	0,1-8	0,05-4	Менше 0,05- 0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,0 і вище-18	0,9-15	0,8-12	0,7-9	0,6-6	Менше 0,5-0
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	2,0 і вище-16,5	1,9-1,7-15-12	1,6-1,4-10,5-7,5	1,3-1,1-6-3	1,0-1,5	Менше 1,0-0
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,6 і вище-17	0,59-0,54-15-12	0,53-0,43-11,4-7,4	0,42-0,41-6,6-1,8	0,4-1	Менше 0,4-0
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,5 і вище-15	0,4-12	0,3-9	0,2-6	0,1-3	Менше 0,1-0
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	1,0 і вище-15	0,9-12	0,8-9,0	0,7-6	0,6-3	Менше 0,5-0
Мінімальне значення межі	100	85-64	63,9-56,9	41,6-28,3	18	-

1. Усунення неплатоспроможності . Настання неплатоспроможності означає, що розмір коштів, які підприємство отримало, менший ніж їх потрібний розмір, при відсутності джерел для їх покриття, тобто утворюється так звана “кризова яма”. У кредиторів підприємства виникають питання і діяльність підприємства заморожується. При цьому, ліквідація такої ями може

здійснюватися або збільшенням надходжень за рахунок підвищення ефективності виробництва (максимізації), або зменшенням поточної потреби в них за рахунок економії.

Розглянемо заходи, для вирішення цих задач.

Збільшення надходжень можна здійснювати за рахунок переводу активів підприємства в грошову форму. Це потребує рішучих для керівника підприємства кроків.

Виділяють наступні шляхи вирішення цієї задачі:

- *продаж короткострокових фінансових активів* – Як правило, на кризових підприємствах він уже здійснюється;

- *продаж дебіторської заборгованості*. Специфіка цього заходу в рамках програми фінансової стабілізації полягає в тому, що розмір надходжень при цьому може бути суттєво більшими, ніж представляється керівництву підприємства;

- *продаж запасів готової продукції* більш складна задача, так як передбачає продаж, як правило, зі знижками тому, при такій реалізації відбувається суттєве зменшення розміру коштів;

- *продаж надлишкових запасів виробництва*. Приклад: наявність на складі сировини А на місяць являється збитком для підприємства, якщо кількість сировини Б, яка використовується для виробництва тієї ж продукції, що і сировина А, на підприємстві є всього на один тиждень, і коштів для її закупки немає. Тому підприємству, в цьому випадку, необхідно реалізувати частину запасів сировини А, навіть по ціні, яка може стати нижче закупівельної.

- *продаж інвестицій (деінвестування)* веде не тільки до зупинки існуючих на підприємстві інвестиційних проектів, але і до ліквідація участі в діяльності інших підприємствах (продаж паїв). Рішення про деінвестування приймається на основі аналізу термінів і обсягів отримання коштів на вкладений капітал.

- *продаж нерентабельних активів і об'єктів невиробничої сфери* передбачає використання особливого підходу, оскільки частина таких об'єктів, як правило, входить в основний технологічний цикл підприємства.

Для того, щоб мінімізувати ризики від подібного заходу, необхідно ці об'єкти ранжувати за рівнем залежності від них технологічного циклу підприємства. Ранжирування повинно здійснюватися, як правило, експертним методом з використанням наступних правил:

- в першу чергу продажу підлягають об'єкти невиробничої сфери і допоміжних виробництв, які, в своїй діяльності, задіюють універсальне технологічне обладнання (це, як правило, ремонтно-механічні і будівельно-ремонтні цехи). Їх функції будуть виконувати зовнішні підрядчики, або їх відсутність можна буде компенсувати за рахунок інших спеціалізованих підприємств, чи їх відновлення в економічно доцільних масштабах при необхідності.

- в другу чергу продажу підлягають об'єкти основного виробництва, що відповідають за початок технологічного циклу (ливарні, ковальсько-пресові цехи), функції яких можуть виконувати зовнішні постачальники.

- в третю чергу продажу підлягають нерентабельні виробництва, що відповідають за кінцеву стадію технологічного циклу.

Такий підхід рекомендується використовувати для підприємств, що володіють не одним, а декількома технологічними процесами, а також для підприємств, напівфабрикати яких мають самостійну комерційну цінність і особливо коли ці напівфабрикати більш рентабельні, ніж кінцевий продукт, що нерідко зустрічається на хімічних заводах.

2.Відновлення фінансової стійкості. Хоча неплатоспроможність підприємства може бути ліквідована в короткий термін часу через продаж “непотрібних” активів, причини неплатоспроможності можуть не змінюватися, якщо не буде відновлена до базисного рівня фінансова стійкість підприємства за рахунок:

– *консервації нерентабельного виробництва.* Якщо підприємство неможливо продати то його необхідно законсервувати;

– *виведення зі складу підприємства затратних об'єктів,* яке може здійснюватися через його дочірні структури. Будь-яке подальше фінансування об'єктів виключається, що стимулює підприємницьку ініціативу персоналу.

– *Удосконалення організації праці і оптимізація чисельності зайнятих на підприємстві.* На основному виробництві персонал необхідно змінювати пропорційно обсягу випущеної продукції, персонал допоміжних підрозділів і сфери управління необхідно змінювати в залежності від обсягів роботи. Однак прямолінійні дії в цій сфері діяльності можуть привести до плачевних результатів оскільки працюючий персонал, при різкому зростанні обсягу виробництва, не в змозі його виконати, що може призвести до падіння зацікавленості в якісному виконанні функцій. Тобто, виникає зниження мотивації персоналу. Разом з тим економія фонду заробітної плати при її вмілому проведенні може стати дієвим фактором управління.

– *Зменшення поточної фінансової потреби* на практиці здійснюється тільки через ті чи інші форми реструктуризації боргових обов'язків, та від доброї волі кредиторів підприємства.

Сама по собі реструктуризація боргів не являється специфічним інструментом управління, так як може бути застосованою і при благополучному стані підприємства-боржника.

– *Конвертація боргів в установчий капітал* – найгірший захід. Вона може бути здійснена як шляхом збільшення цього капіталу, так і через купівлю власниками підприємства свого пакету акцій.

– *Форвардні контракти на поставку продукції* підприємства по фіксованій ціні можуть стати ще одним способом реструктуризації боргів. Якщо кредитор зацікавлений в даній продукції підприємства, він її може зарахувати в якості боргу, але контрактна ціна не повинна бути нижчою деякої прогнозованої собівартості продукції.

3. *Забезпечення фінансової рівноваги на перспективу* за рахунок:

- Підвищення конкурентоспроможності продукції;
- Збільшення грошового компоненту в розрахунках;
- Збільшення оборотності активів.

Отже, при правильному підході до організації фінансового менеджменту на підприємстві будь-яке підприємство має можливість покращити свій фінансовий стан і отримати можливість до активного розвитку.

Необхідно відмітити, що лише комплексна, системна реструктуризація підприємства дасть відчутний позитивний результат.

Розділ 3 Розробка організаційного механізму реструктуризації ДП «АВІАКОН»

3.1 Загальна характеристика діяльності ДП «АВІАКОН»

Державне підприємство «Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН» (надалі — ДП «АВІАКОН») є державним комерційним підприємством, заснованим на державній власності, та відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Про утворення Державного концерну «Укроборонпром» від 29.12.20 №1221, включено до складу Державного концерну «Укроборонпром».

Адреса підприємства: Сумська обл., м. Конотоп, вул. Рябошапки, 25.

ДП «АВІАКОН» несе відповідальність за своїми обов'язками всіма належними йому коштами та іншим майном.

Державне підприємство «Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН» включено Постановою Кабінету Міністрів України від 09.06.2010 №405 до переліку суб'єктів літакобудівної промисловості та у відповідності до Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.02.2014 Х°70-р ДП «АВІАКОН» віднесено до підприємств оборонно-промислового комплексу України.

Організаційна структура Державного підприємства «Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН» наведена на рисунку 3.1 [44]

Місією ДП «АВІАКОН» є надання високоякісних послуг з ремонту, обслуговування, модернізації та виготовлення військової та цивільної авіаційної техніки для потреб вітчизняних та іноземних замовників.

Візія підприємства на перспективу включає наступні основні складові:

1. Підприємство світового рівня, в галузі обслуговування, ремонту, модернізації та виробництва авіаційної техніки, що має конкурентні переваги за рахунок високої якості, оперативного реагування на вимоги ринку, орієнтуючись на потреби замовників;

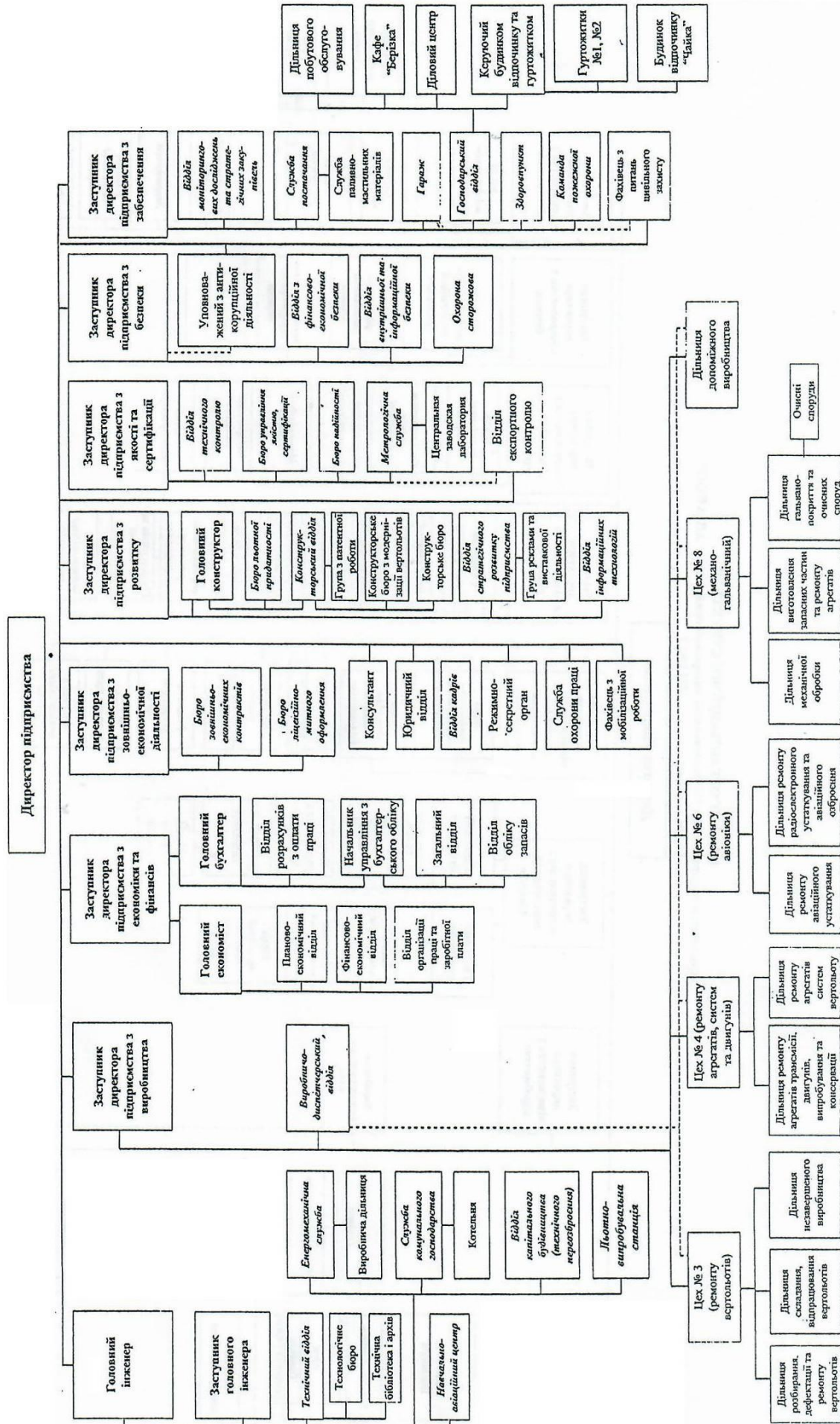


Рисунок 3.1 Організаційна структура ДП «АВІАКОН»

2. Стратегічний партнер Сил Безпеки і Оборони України в підтриманні льотної придатності існуючої авіаційної техніки та в створенні нових типів авіаційної техніки для цивільної авіації України;

3. Ключовий виробник у вітчизняній галузі авіабудування, що займається відтворенням вітчизняної авіаційної техніки, ліцензійної техніки та авіаційної техніки іноземних зразків;

4. Важливий учасник світового ринку РОМ авіаційної техніки, в тому числі за рахунок організації сервісних центрів на території іноземних держав;

5. Роботодавець, що забезпечує стабільний рівень заробітної плати працівників підприємства, соціальний пакет та високий рівень соціальної захищеності.

Основними стратегічними цілями ДП «АВІАКОН» є [44]:

1) За напрямком «Фінансова діяльність»:

- Стала прибутковість (LBITDA >10%);
- Ріст чистого доходу (на 3-5% на рік);
- Знаходження джерел для фінансування.

2) За напрямком «Замовники / Продукція»:

— Модернізація авіаційної техніки з метою задоволення потреб споживачів;

- Освоєння РОМ нових типів авіаційної техніки;
- Розширення ринків реалізації, лінійки послуг та нових продуктів;
- Участь у кооперації з виробництва авіаційної техніки.

3) За напрямком «Внутрішні процеси»:

- Використання високоякісного супроводу РОМ;
- Реструктуризація та технічне переоснащення виробництва;
- Розвиток центрів з обслуговування та ремонту авіаційної техніки;
- Створення економічно-ефективної моделі управління.

4) За напрямком «Персонал / Компетенції»:

- Формування та розвиток персоналу;

- Набуття компетенції за цільовими напрямками;
- Набуття компетенцій здійснення зовнішньо-економічної діяльності
- Ефективна управлінська організаційна структура.

Головною концепцією діяльності ДП «АВІАКОН» є задоволення потреб споживачів шляхом дотримання високої якості послуг та максимальної ефективності виробництва на ринку оптимального співвідношення якості та надійності ремонт у вертольотів та агрегатів авіаційної техніки, вартості робіт та терміну їх виконання.

ДП «АВІАКОН» здійснює свою діяльність в галузі машинобудування.

На вітчизняному ринку робіт з відновлення і модернізації авіаційної техніки можна виділити наступні основні сегмента споживачів таких послуг:

— Міністерство оборони України — в сфері закупівлі послуг з ремонту і модернізації військової техніки;

— Міністерство внутрішніх справ (МВС), Державна погранична служба України (ДПСУ), Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСУ ІЗС) — в сфері закупівлі послуг з ремонту і модернізації як цивільної, так і військової техніки;

— Авіаційні компанії України та інші вітчизняні замовники в сфері закупівлі послуг з ремонту і модернізації як цивільної, так і військової техніки.

Найбільшими зовнішніми ринками з таких послуг підприємства по ремонту і модернізації вертольотів тину «Ми» (Табл. 3.1) є [44]:

Таблиця 3.1

Головні експортери послуг ДП «АВІАКОН»

№ з/п	Регіон	Країни – споживачі продукції (послуг) підприємства
1	Східна Європа	Польща, Литва, Угорщина, Чехія, Македонія, Грузія, Туреччина.
2	Африка	Алжир, Уганда, Нігерія, Південний Судан, Чад, Сенегал, ОАЕ, Екваторіальна Гвінея, Гана.
3	Азія	Азербайджан, Бангладеш, Індія, Індонезія, Шрі – Ланка, Афганістан, Пакістан.
4	Латинська Америка	Мексика.

За результатами здійснення протягом 2020 року своєї господарської діяльності ДП «Авіакон» отримало наступні основні фінансово-економічні результати (Табл. 3.2):

Аналіз результатів діяльності підприємства, представлений у таблиці 3.2, [44] свідчить про виконання практично всіх основних фінансово-економічних показників його діяльності у порівнянні з тими, які були заплановані та затверджені у Фінансовому плані на 2020 рік, крім показників чистого доходу від реалізації послуг.

Зменшення чистого доходу від реалізації продукції чи послуг відбулося через скорочення реалізації продукції чи послуг на зовнішньому ринку (р.1000/2) по причині перенесення деякого їх обсягу на 2021 рік згідно договору комісії від 7.09.2018 N.USE-20.3 -94-D/C-18 та договору комісії від 04.01.20 19 №25/1-Д по незалежним від підприємства причинам.

Таблиця 3.2

Основні фінансово-економічні показники діяльності ДП «Авіакон»

№ з/п	Найменування показника	Од. вим.	2019 рік	2020 рік	Відхилення, %
1.	Чистий дохід від реалізації послуг	тис. грн.	537 514,0	497488,0	91,9
2.	Собівартість послуг	тис. грн.	306 170	243 090	79,4
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	231 344	254 398	110
4.	Інші операційні доходи	тис. грн.	36 770	22 129	60,2
5.	Адміністративні витрати	тис. грн.	73 602	70 086	95,2
6.	Витрати на збут	тис. грн.	68 664	87 667	127,7
7.	Інші операційні витрати	тис. грн.	154 372	94 624	61,3
8.	Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	- 28 524	23 336,0	-
9.	Чистий фінансовий рез-тат	тис. грн.	-	17710,0	-
10.	Активи підприємства	тис. грн.	925006,0	1 121 855	121,3
11.	Рентабельність діяльності	%	0,6	3,6	—
12.	Рентабельність активів	%	0,4	1,6	—

Діяльність ДП «АВІАКОН» у 2020 році мала тенденцію і до зниження показників, які характеризують кадровий потенціал підприємства (Табл.3.3) [44]. Така динаміка обумовлена, в першу чергу, невиконанням з боку окремих імпортерів зобов'язань з постачання комплектуючих виробів, необхідних для ремонту авіаційної техніки.

Таблиця 3.3

Кадровий потенціал та соціально-економічні показники ДП «АВІАКОН»

№ з/п	Найменування показника	Од. вим.	Факт за 2019 рік	Факт за 2020 рік	Виконання, %
1.	Середньооблікова кількість працівників	чол.	976	956	- 2,0
2.	Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	229615,2	189368,3	- 17,6
3.	Середня заробітна плата працівників	грн.	19509,3	16368,3	- 16,1

Скорочення обсягу капітальних інвестицій протягом 2020 року у порівнянні з аналогічним періодом 2019 року обумовлено відсутністю у підприємства фінансових ресурсів для виконання всіх своїх зобов'язань по причині несвоєчасних розрахунків з боку контрагентів (АТ «Мотор Січ», ДК «Укрспецекспор т» та ДІ ЗІФ «Укрінмаш»,) при укладанні договорів на ремонт авіаційної техніки та перенесенні значної частини цих зобов'язань (відповідно і надходжень) на 2021 рік, та проблемами із отриманням підприємством кредитних ресурсів в 2020 році (Табл.3.4):

Таблиця 3.4

Залучення капітальних інвестицій ДП «АВІАКОН»

№ з/п	Найменування показника	Од. вим.	Факт за 2019 рік	Факт за 2020 рік	Виконання, %
1.	Капітальні інвестиції	тис. грн.	18 173,0	3 446,0	- 81,0
2.	Коеф-нт зносу основних фондів		0,2	0,3	-

Проведений аналіз структури та динаміки зобов'язань і забезпечень показав наступні результати (Табл. 3.5) [44]:

Таблиця 3.5

Аналіз структури та динаміки зобов'язань і забезпечень

№ з/п	Найменування показника	На 01.01.2020		На 31.12.2020		Зростання, тис. грн.	Коеф. зрост.
		Сума, тис.грн.	Питома вага, %	Сума, тис.грн.	Питома вага, %		
1.	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	67 238,0	20,6	59 763,0	11,0	- 7 475,0	- 0,889
1.1	Відстрочені податкові зобов'язання	5 243,0	1,6	0	0	-5 243,0	0
1.2	Довгострокові забезпечення	12 640,0	3,9	1 494,0	0,3	-11 146	- 0,118
1.3	Цільове фінансування	49355,0	15,1	58 269	10,7	8 914,0	1,181
2.	Поточні зобов'язання і забезпечення	259 714	79,4	484 526	89	224 812	1,866
2.1	Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	18 218	5,6	12 061	2,2	- 6 157	- 0,662
2.2	Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2 927,0	0,9	1 855,0	0,3	-1 072,0	- 0,634
2.3	Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	2 068,0	0,6	1 612,0	0,3	- 456,0	- 0,779
2.4	Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	5 237,0	1,6	5 017,0	0,9	-220,0	- 0,958
2.5	Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	31 791	9,7	218 157	40,1	186 366	6,862
2.6	Поточні забезпечення	129 169	39,5	213 320	39,2	84 151,0	1,651
2.7	Інші поточні зобов'язання	70 304,0	21,5	32 504,0	6,0	-37 800	-0,462
3.	Разом зобов'язання і забезпечення	326 952	100,0	544 289	100	217 337	1,665

Проведений аналіз свідчить про збільшення протягом 2020 року загальної суми зобов'язань і забезпечень на 217 337,0 тис. три. (коефіцієнт зростання становить 1,665).

ДП «АВІАКОН» протягом 2020 року не здійснювало залучення фінансових ресурсів за рахунок банківських кредитів.

Аналіз ліквідності та фінансової стійкості ДП «АВІАКОН» дав наступні результати (Таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Аналіз ліквідності та фінансової стійкості ДП «АВІАКОН»

№ з/п	Коефіцієнти	На 01.01.2020	На 31.12.2020	Відхилення
1.	Коефіцієнт фінансової стійкості	1,725	1,061	- 0,664
2.	Коефіцієнт покриття	2,426	1,804	-0,622
3.	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,927	1,606	-0,321
4.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,188	0,358	0,170

Протягом 2020 року відбулось також зменшення коефіцієнту фінансової стійкості до 1,061. При цьому даний показник залишається більшим 1,0, що свідчить про хорошу фінансову стабільність підприємства у звітному періоді.

Протягом 2020 року відбулось також зменшення коефіцієнту покриття до 1,804. Однак даний показник залишається більшим 1,0, що свідчить про спроможність підприємства погасити свої поточні фінансові зобов'язання.

Протягом 2020 року спостерігається незначне зменшення коефіцієнту загальної ліквідності, але його значення (1,606) на кінець 2020 року свідчить про спроможність підприємства погасити свої довгострокові і поточні зобов'язання воно має високу ступінь ліквідності.

Середньооблікова чисельність штатних працівників за 2020 рік складала 956 осіб.

Частка жінок на керівних посадах від загальної чисельності керівників у 2020 році склала 20% (в 2019 році цей показник дорівнював 19%).

3.2 Аналіз механізму реструктуризації ДП «АВІАКОН»

Державне підприємство «Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН» на сьогоднішній день є одним із найбільш потужних підприємств оборонно-промислового комплексу України, а також єдиним в державі підприємством, яке володіє унікальною технологією повного циклу капітального ремонту гелікоптерів конструкції М.Л.Миля (окрім ремонту головних редукторів та двигунів) та робіт з переобладнання цих гелікоптерів.

ДП «АВІАКОН» має у своєму розпорядженні розвинену матеріально-технічну базу, яка включає сучасне технологічне обладнання, висококваліфіковані робочі кадри та інженерно-технічний персонал, а також необхідні виробничі потужності, що в комплексі дозволяє підприємству успішно виконувати всі завдання з відновлення працездатності авіаційної техніки та її модернізації як для потреб Збройних Сил України, так і інших споживачів таких послуг.

В практиці реструктуризації підприємства єдиного рецепту до її проведення не існує і перераховані нижче пропозиції не вичерпують весь спектр заходів, але вони дозволять істотно прискорити реструктуризацію на досліджуваному підприємстві.

Основна роль при цьому відводиться широкому використанню внутрішніх механізмів фінансової стабілізації.

Як було зазначено вище, підприємство у 2019 році мало збитки у розмірі - 28 524 тис.грн. В 2020 їх розмір суттєво скоротився, але ще не відповідає вимогам підприємства. Тому на підприємстві був проведений SWOT-аналіз його діяльності (Табл.3.7) [44] .

Були проаналізовані наступні показники: чистий грошовий потік, ринкова вартість підприємства, склад фінансових зобов'язань підприємства за терміновістю погашення, склад поточних витрат підприємства.

Таблиця 3.7

SWOT –аналіз функціонування ДП «АВІАКОН»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність вітчизняної школи авіабудування, авіаремонту, системи формування кадрового потенціалу. 2. Більше 85-ти років досвіду в ремонті авіаційної техніки, з них понад 50 років ремонту гелікоптерів. 3. Повний цикл ремонту гелікоптерів, агрегатів та їх комплектуючих виробів (крім авіаційних двигунів та головного редуктора). 4. Висока якість продукції. 5. Спроможність здійснювати РОМ різної авіаційної техніки. 6. Виконання доробок та модернізації авіаційної техніки відповідно до технічних завдань замовників. 7. Наявність потужної науково-технічної та виробничої бази. 8. Постійне освоєння ремонту нових типів авіаційної техніки. 9. Постійне освоєння та створення нових компонентів для авіаційної техніки. 10. Авторитет та гарна репутація підприємства на світовому ринку. 11. Наявність спеціалізованого обладнання, кваліфікованого персоналу, технічної документації, необхідної організаційної структури. 12. Наявність у підприємства сертифікатів на відповідність вимогам як українських так і міжнародних стандартів. 13. Відповідність вимогам замовників у більшій мірі, ніж у конкурентів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність від комплектуючих іноземного виробництва, які займають велику питому вагу серед потреб підприємства. 2. Суттєве зниження рентабельності підприємства, причиною якого є кризовий стан економіки та висока конкуренція. 3. Орієнтація ремонтної бази підприємства на короткий модельний ряд, а саме на гелікоптери марки «Ми». 4. Обмеження через вплив зовнішніх факторів на розвиток підприємства за рахунок самофінансування. 5. Відсутність в державі централізованої системи забезпечення підприємства бюлетенями та доробками авіаційної техніки і організації періодичної звірки експлуатаційної документації. 6. Вимушеність підприємства використовувати і встановлювати на гелікоптери застаріле обладнання, якому більше 50 років тому. 7. Експорт (імпорт) товарів військового призначення, проведення робіт з ремонту військової техніки для зовнішніх замовників виконується за договорами комісії. 8. Дуже ускладнена процедура закупівлі всього необхідного для виробництва у світових виробників.

<p>14. Конкуренстоспроможні термінів виконання та вартості послуг з ремонту та модернізації авіаційної техніки.</p> <p>15. Проведення закупок для підприємства з використанням електронних тендерних площадок.</p>	
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<p>1.Наявність великого парку гелікоптерів КБ ім. Миля в різних країнах зарубіжжя, що потребують ремонту та технічного обслуговування.</p> <p>2.Модернізація гелікоптерів КБ ім. Миля шляхом їх модернізації з метою покращення їх експлуатаційних характеристик.</p> <p>3.Розширення номенклатури комплектуючих (компонентів авіаційної техніки) власного виробництва.</p> <p>4.Можливість розширення співпраці з виробниками гелікоптерів з Європи та США на предмет забезпечення їх технічного обслуговування і ремонту на підставі двосторонніх договорів.</p> <p>5.Перспектива виходу на нові ринки співпраці.</p> <p>6.Оцінка ризиків у максимально стислі терміни для прийняття вірних управлінських рішень.</p> <p>7.Удосконалення свого навчально-авіаційного центру на базі підприємства.</p> <p>8. Впровадження автоматизації бізнес процесів управління підприємством.</p> <p>9. Можливість оперативного реагування на вимоги ринку та реалізація варіантів модернізації власними силами.</p>	<p>1.Більшість комплектуючих для ремонту авіаційної техніки знаходяться в країні-агресорі.</p> <p>2.Великий ризик неплатежу та несвоєчасних розрахунків, особливо за держзамовленням з країнами де існує нестабільне політичне середовище.</p> <p>3.Штучне створення дефіциту комплектуючих виробів і, як наслідок, суттєве зростання їх вартості.</p> <p>4.Неможливість прямих поставок запчастин, вузлів та агрегатів;</p> <p>5. Великий ризик заборони сертифікатів та дозволів від КБ «Миля».</p> <p>6. Наявність ситуації, в якій експортери штучно створюють дефіцит запчастин на внутрішньому ринку шляхом продажу їх на експорт.</p> <p>7.Складність процедури закупок гостродефіцитних комплектуючих та матеріалів через підвищення уваги з боку засобів масової інформації і проведення додаткових перевірок з боку різних контролюючих органів.</p> <p>8.Вихід на ринок недобросовісних постачальників з контрафактними та низькоякісними комплектуючими та матеріалами, що рекомендуються як оригінальні.</p> <p>9.Існування карантинних обмежень внаслідок епідемії.</p>

SWOT – аналіз функціонування ДП «АВІАКОН» дав можливість визначити масштабні проблеми підприємства в сфері фінансів (Табл.3.8).

В результаті такої діагностики було з'ясовано, що підприємство знаходиться в легкій формі фінансових проблем.

Основною причиною такого стану ДП «АВІАКОН» стало невиконання плану зобов'язань підприємства перед споживачами.

Починати вирішувати проблеми на підприємстві необхідно з проведення фінансового обліку на ньому.

Таблиця 3.8

Попередня оцінка масштабів проблем фінансового стану підприємства

	<i>Легкі фінансові проблеми</i>	<i>Суттєві фінансові проблеми</i>	<i>Фінансова катастрофа</i>
<i>Чистий грошовий потік</i>	Зниження ліквідного грошового потоку	Від'ємне значення чистого грошового потоку	Різко від'ємне значення чистого грошового потоку
<i>Ринкова вартість підприємства</i>	Стабілізація ринкової вартості підприємства	Тенденція до зниження ринкової вартості підприємства	Суттєве зниження ринкової вартості підприємства
<i>Склад фінансових зобов'язань підприємства за терміновістю погашення</i>	Підвищення суми граничної межі короткострокових фінансових зобов'язань	Високий коефіцієнт невідкладних фінансових зобов'язань	Дуже високий коефіцієнт невідкладних фінансових зобов'язань
<i>Склад поточних витрат підприємства</i>	Тенденція до росту змінних витрат	Високий коефіцієнт операційних витрат при тенденції до росту змінних	Дуже високий коефіцієнт операційних витрат при тенденції до росту загального рівня поточних

На основі результатів такої діагностики були виявлені основні проблеми підприємства і конкретизовані заходи по його фінансовому оздоровленню.

Було вирішено провести реструктуризацію підприємства, яка дасть можливість отримати наступні основні фінансово - економічні результати від своєї господарської діяльності у середньостроковій перспективі (Табл.3.9) [44]:

Таблиця 3.9

Очікувані показники діяльності підприємства ДП «АВІАКОН»

Найменування показника	Од. вим.	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чистий дохід від реалізації послуг	тис. грн.	805 722,0	829 890,0	863 085,0
Валовий прибуток	тис. грн.	330 158,0	340 060,0	353 660,0
Чистий прибуток	тис. грн.	9 942,	010 240,0	10 650,0

Метою реструктуризації є зниження поточних витрат з одного боку і, як наслідок, підвищення ефективності діяльності підприємства з іншого за рахунок:

- забезпечення фінансової стабільності підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Підприємству необхідна, в першу чергу, максимально ефективна управлінська структура, ефективна взаємодія всіх підрозділів підприємства, здатності менеджменту пропонувати і реалізовувати ефективні рішення[44].

Керівництвом підприємства були запропоновані наступні складові реструктуризації:

- 1) впровадження жорсткого режиму економії всіх витрат;
- 2) звільнення підприємства від утримання об'єктів соціальної і невиробничої сфер;
- 3) Підвищення ефективності кадрової політики на підприємстві.

Звичайно, при цьому не обійшлося без суттєвого скорочення чисельності персоналу. Так, станом на 1.01.2020 р. підприємство налічувало 956 працівників, серед яких керівників – 109 чол., спеціалістів – 153 чол., службовців – 6 чол., робітників – 468 чол., охорони – 29 чол., інші 36 чол. Станом на 1.01.2021 р. чисельність працюючих на підприємстві становила 874 чол., відповідно керівників – 101 чол., спеціалістів – 136 чол., службовців – 5 чол., робітників – 413 чол., охорони – 28 чоловік, інші, після серії скорочень, становила 33 чоловіка.

Скорочення витрат, в першу чергу, відбувалося шляхом скорочення посадових окладів і премій.

Фонд оплати праці по відношенню до величини 2019 року скоротився на 40 247 тис. грн, що становить 21,94%. У 2019 році він становив 229615,2 тис. грн, а в 2020 році – 189368,3 тис. грн.

Впроваджуючи ці заходи, керівництво підприємства користувалося такими правилами:

- зменшення посадових окладів і премій слід починати з вищого керівництва підприємства;
- зменшення посадових окладів для всіх працюючих слід зробити пропорційним;
- скорочення окладів повинно відбуватися в рамках закону.

Але лише механічне скорочення чисельності не могло дати суттєвого приросту результату. Ефективність цього процесу, в першу чергу, залежить від ефективної діяльності виробництва з використанням всіх необхідних і прийнятних для кожного підрозділу новацій, в тому числі, і у апараті управління.

З вище наведеного випливає, що виникає необхідність удосконалення кадрового менеджменту для виходу підприємства з цієї ситуації.

Кадрова політика визначає, в першу чергу, характер взаємовідносин керівництва з персоналом. Метою її здійснення є збереження кадрового потенціалу підприємства і ефективності його функціонування в сучасних умовах.

Керівництво підприємства також прийняло рішення щодо посилення дисципліни. Тобто, підприємству пропонується пасивна модель кадрової політики, яка зводиться до ліквідації тільки негативних наслідків.

Прийняті заходи в сполученні з впровадженням агресивного маркетингу дозволять за короткий термін досягти суттєвого покращення фінансово-господарської діяльності підприємства.

3.3 Пропозиції по оптимізації механізму реструктуризації ДП «АВІАКОН»

Нижче представлено ряд пропозицій до механізму реструктуризації, які витікають з вище проведеного дослідження і які включають:

- 1) реалізацію механізму управління собівартістю продукції;
- 2) звільнення підприємства від утримання невиробничих об'єктів;
- 3) підвищення ефективності кадрової політики на підприємстві.

Характерною особливістю даної реструктуризації є її комплексність.

Проблема *управління собівартістю на підприємстві* повинна вирішуватися шляхом удосконалення роботи і відповідальності всіх структурних підрозділів підприємства. Для цього необхідно відмовитися від старого і обрати найбільш ефективні напрямки уже діючих технологічних процесів та кардинально змінити колишні цінні орієнтації.

Основні рекомендації цього заходу:

- максимально можлива відмова від закупки комплектуючих і перехід на власне їх виготовлення;
- такий же механізм необхідно застосовувати і для виготовлення нестандартного обладнання;
- перехід в ділових зв'язках з зовнішніми партнерами-постачальниками матеріалів на ефективні фінансові відносини;
- жорсткий контроль за собівартістю виробництва.

У більшості підприємств, особливо таких великих, як ДП «АВІАКОН», надмірні витрати також пов'язані із необхідністю *утримувати соціальну інфраструктуру підприємства*, розмір якої досить суттєвий. Тому, дослідивши об'єкти соціальної структури (табл.3.10) підприємства, можна зробити висновок, що їх потрібно: деякі продати, інші законсервувати або ж передати на баланс місцевих органів управління. Цим самим підприємство знизить вплив цієї складової витрат на прибутковість підприємства.

Таблиця 3.10

Утримання об'єктів соціальної структури

№	Назва об'єктів	Фактичні витрати (тис.грн)	Нараховано до сплати (тис.грн)	Збитки від утримання соціальної сфери (тис.грн)
1.	Гуртожиток	194	102	92
2.	База відпочинку	117	13	104
3.	Медпункт	32	-	32
	Всього:	343	115	228
4.	Питома вага в загальних витратах, %	100	34	66

На сьогодні кадрові служби підприємств вже не в повній мірі відповідають вимогам кадрової політики оскільки їх діяльність, як правило, обмежується тільки питаннями прийому, відбору, звільнення, та оформлення відповідної документації [51]. Потребують дослідження і система роботи з персоналом на всіх етапах його професійної діяльності. Не відповідає сучасності механізм реалізації активної кадрової політики, зокрема оплати праці, оскільки не ведеться їх якісна підготовка.

Тому, *удосконалення діяльності кадрових служб на підприємстві повинно включати наступні дії:*

- використання ефективних заходів при формуванні кадрового потенціалу на основі впровадження ефективного управління ним на всіх стадіях професійної діяльності;
- використання активної кадрової політики на підприємстві на основі заключення договорів з профільними навчальними закладами, а також підготовки персоналу з використанням сучасних тенденцій у використанні техніки і технологій, що потребує від кадрових служб підприємства осучаснення механізмів підготовки кадрів;
- цілеспрямована робота з керівниками та резервом, яка повинна орієнтуватися на різні форми підвищення ефективності механізму управління персоналом [53];

- покращення рівня соціальних гарантій для робітників, що потребує від кадрових служб підприємства використання сучасного механізму працевлаштування з одного боку та їх супроводу при звільненні з іншого [48];
- створення ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців відповідних служб;

Для цього, в першу чергу, необхідно зберегти кадровий потенціал підприємства, контроль над ним та покращити його кадрову структуру управління.

Розглянемо далі конкретні дії по управлінню змінами.

Крок 1. Необхідність змін. Нижче наводимо перелік питань, які необхідно враховувати:

- вияснити причину змін в колективі?
- проаналізувати фактори, які стали ініціатором цих змін.
- вияснити чому зміни необхідні саме зараз?

Якщо ж працівники не розуміють необхідність змін, то вони починають чинити опір ним усіма силами. Тому спілкуючись зі співробітниками необхідно користуватися наступними рекомендаціями:

- представте зміни в зрозумілому ракурсі. Будьте *позитивно* чесні та відверті;
- ведіть розмову з колективом прямо;
- обґрунтуйте важливість і необхідність цих змін.

Крок 2. Перспективи розвитку. Персонал має знати:

- перспективи змін і вигоди від них;
- бажані наслідки;
- що значать дані зміни для організації;
- що значать дані зміни для колективу;
- як персонал може допомогти сприяти цим змінам.

Крок 3. Розробка плану змін. Коли почати зміни? Для цього необхідно розробити план змін не менше ніж на 3 місяці.

Крок 4. Виконання плану дій.

Крок 5. Контролювання змін та можливе їх корегування.

Все це потребує формування відповідної структури кадрової служби на підприємстві, яка представлена на рисунку 3.2.

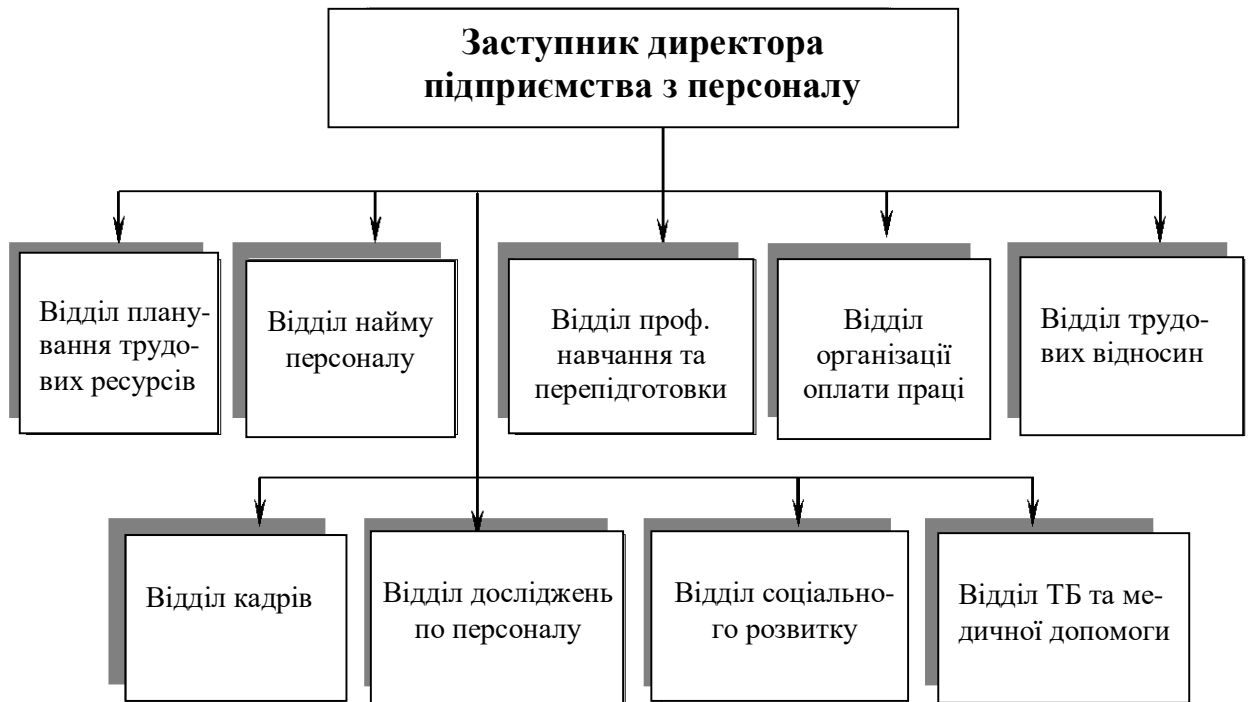


Рисунок 3.2 Функціональна структура кадрової служби ДП «АВІАКОН»

З урахуванням викладеного, організаційна структура підприємства прийме наступний вигляд (Рисунок 3.3).

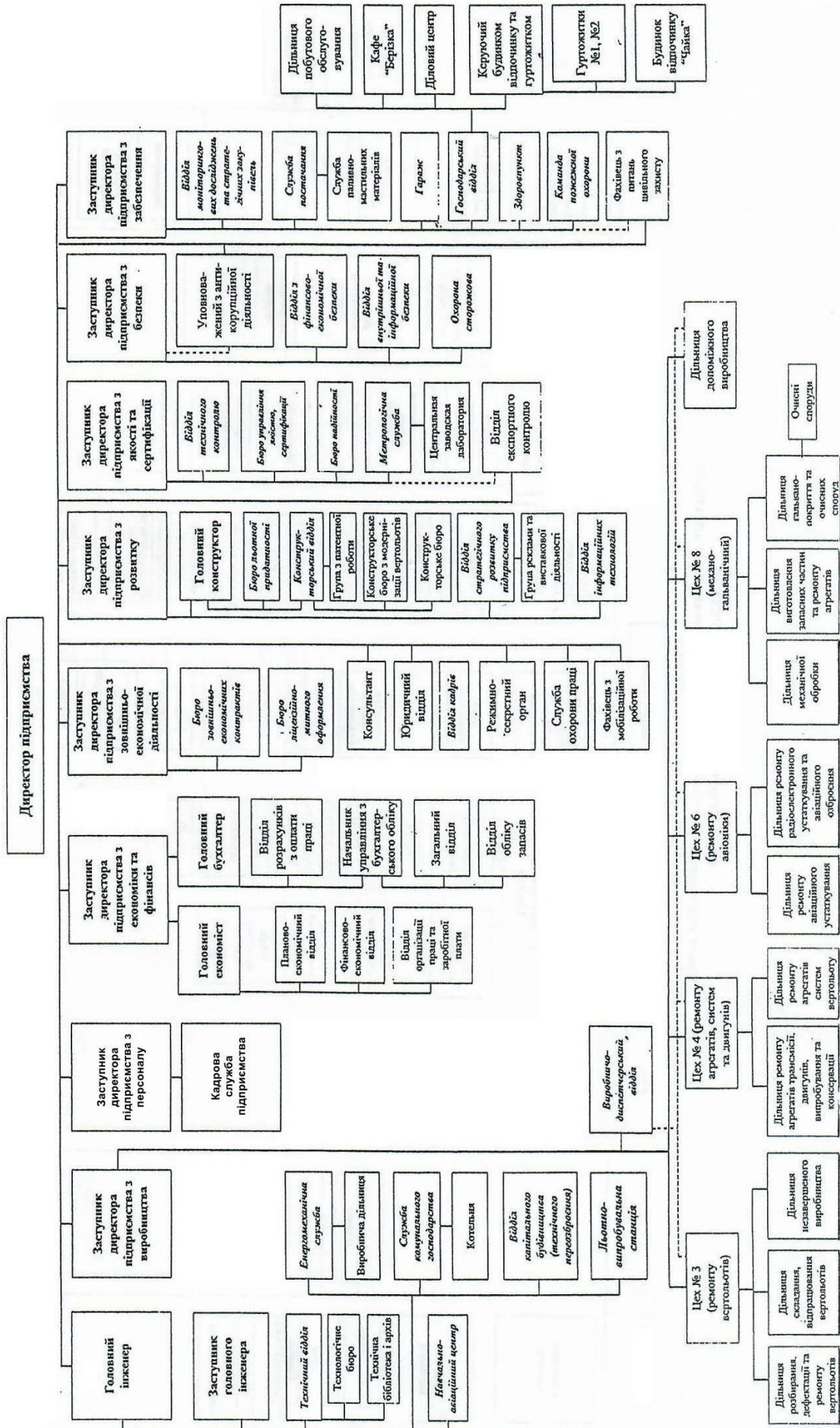


Рисунок 3.3 Удосконалена організаційна структура ДП «АВІАКОН»

Служба управління персоналом повинна вирішувати наступні завдання:

1. Вміти давати об'єктивну оцінку потреб в персоналі на підприємстві.
2. Вміти управляти кадрами на підприємстві, а саме: вивчати та аналізувати ринок праці, підбір, адаптацію персоналу, профорієнтацію і профвідбір, контроль плинності, вивільнення кадрів.
3. Вміти формувати механізм розвитку персоналу, резерву, планування його кар'єри і відповідних критеріїв її розвитку.
4. Забезпечити високий рівень продуктивності праці за допомогою організації матеріального і морального стимулювання; участі працівників у розподілі прибутку та соціальних виплат; розробки відповідного механізму демотивації.
5. Забезпечити організацію професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу відповідно як до індивідуальних вимог, так і до потреб виробництва.
6. Забезпечити організацію участі робітників в управлінні через представництво робітників в раді трудових колективів, профспілках тощо).
7. Постійно удосконалювати діяльність самої служби управління персоналом.

Завданням кадрового менеджменту є також психологічна й антистресова підготовка персоналу, його комунікабельність і готовність спільно вирішувати всі питання, особливо в складних умовах.

Необхідно також проводити підготовку персоналу до різних напружених ситуацій.

Нагромадження такого досвіду дає можливість підготувати керівників користуватися ефективною методикою реалізації управлінських рішень.

Все вище представлені в роботі рішення направлені на вирішення наступних, існуючих на підприємстві проблем, а саме: забезпечення стійких позицій підприємства на ринку та ефективних результатів його діяльності в майбутньому.

Висновки

Дослідження вітчизняного досвіду дає можливість виділити такі основні недоліки практики реструктуризації підприємств:

- відсутність необхідного методичного обґрунтування механізму реструктуризації об'єктів;
- використання підходів, які базуються на розділенні підприємств на окремі складові, без розгляду інших варіантів реструктуризації;
- недостатнє обґрунтування економічних наслідків реструктуризації об'єктів;
- відсутність механізмів залучення інвестицій в процесі реструктуризації;
- невизначеність фінансових джерел реструктуризації;
- невирішеність соціальних питань при розробці планів реструктуризації.

Серед основних мотивів проведення реструктуризації необхідно відзначити наступні:

- неможливість досягнення цілей діяльності підприємства;
- наявність нових цілей і задач підприємства;
- підвищення ефективності роботи підприємства;
- реакція на зміну ринкової ситуації.

Більшість проблем підприємства пов'язані саме з низькою кваліфікацією персоналу, що не дозволяє йому швидко і оперативно при наявності загроз з боку зовнішнього і внутрішнього середовищ приймати найбільш ефективні рішення.

Успішність реструктуризації настане лише тоді, коли на підприємстві з'являться висококваліфіковані спеціалісти, коли буде створена ефективна організаційна структура підприємства, а її персонал буде весь час вдосконалюватися.

Аналізуючи діяльність ДП “АВІАКОН”, було встановлено, що в 2020 році виробничо-фінансова діяльність підприємства знаходилася на незадовільному рівні, основною причиною чого стало невиконання запланованих обсягів виробництва.

Тому, керівництво прийняло рішення провести реструктуризацію для з'ясування можливостей перспективи покращення показників діяльності підприємства.

Прийняті заходи в сполученні з впровадженням агресивного маркетингу дозволили в складних реаліях ринку і в короткий термін суттєво покращити результативність фінансово-господарської діяльності підприємства.

У підприємства з'явилися нові можливості для вирішення задач не тільки поточної кон'юнктури, але й реалізації планів найближчої і подальшої перспективи.

Нижче представлені пропозиції, які витікають з проведеного дослідження:

- 1) впровадження підходу до управління собівартістю продукції;
- 2) вивільнення підприємства від утримання невиробничих об'єктів.
- 3) підвищення ефективності кадрової політики на підприємстві.

Головним є питання управління собівартістю продукції, основними складовими якого є:

- максимально можлива відмова від закупки на стороні комплектуючих і перехід на власне їх виготовлення;
- такий же механізм необхідно застосовувати і для виготовлення нестандартного обладнання;
- перехід в ділових зв'язках з зовнішніми партнерами-постачальниками матеріалів на ефективні фінансові відносини;
- жорсткий контроль за собівартістю виробництва та управління структурою собівартості.

У більшості підприємств, особливо таких великих, як ДП «АВІАКОН», надмірні витрати також пов'язані із необхідністю *утримувати соціальну інфраструктуру підприємства*, розмір якої досить суттєвий. Тому, дослідивши об'єкти соціальної структури (табл.3.10) підприємства, можна зробити висновок, що їх потрібно: деякі продати, інші законсервувати або ж

передати на баланс місцевих органів управління. Цим самим підприємство знизить вплив цієї складової витрат на прибутковість підприємства.

Список використаної літератури

1. Азоєв Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика /Г.Л.Азоєв - М.: Дім друку - 2016. – 541с.
2. Аранчій В.І. Фінанси підприємств. Навч. посіб. – К.: ВД “Професіонал”, 2016.- с.182;
3. Афонін А.С., Нестерчук В.П. Технологія реструктуризації підприємства. –Київ: 2015. – с.42;
4. Бабич В.П. Державна промислова політика. – Харків: ХНЕУ, 2017. – с.56;
5. Бакай С.С. Організаційна культура в контексті методології організаційного розвитку підприємств // Вісник ХНАУ. –2014. - №7. – с. 202-207;
6. Беленький П.Е. Управління технічним та організаційним розвитком підприємства // Економіка України. – 2015. - №12. –с.3-11;
7. Бень Т. Проблеми і передумови ефективної реструктуризації підприємств // Економіка України. – 2015. - №8. – с.12;
8. Булеєв І.П., Бреховецька Н.Є. Проблеми реструктуризації підприємств // Економіка промисловості. –2016. - №3. – с.79-90;
9. Бунина Е.Н. Реструктуризація підприємств в умовах трансформаційних перебудов перехідної економіки // Вісн. Харків.нац.ун-ту ім.В.Н.Каразіна. Ек.серія. – Харків. – 2017. - №564. –с.80-84;
10. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / А. Ф. Бурик. – К. : Ліра-К, 2013. – 260 с.
11. Василік О.Д. Конкурентоспроможність: Навч. посібник. / О.Д.Василік - К.: Вища школа, 2015.- 383с.
12. Василенко А.В. Менеджмент стійкого розвитку підприємств: Монографія. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 312 с;
13. Герасимчук Н. Альтернативи міжгалузевої інтеграції / Економіка України. – 2016. - №8. – с.89;
14. Голобоков А.С. Реструктуризація підприємства як засіб запобігання банкрутства // Про приватизацію. – 2017. -№6. – с.46-49;

15. Гриценко Н.В. Світовий досвід реструктуризації підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2017. - №6(72). – с.67-72;
16. Губени Ю., Ян Грон, Сватом М. Сучасні методи аналізу середовища та їх використання в стратегічному менеджменті. // Економіка України. - 2015.-№ 10-С.90-94.
17. Довбня С.Б. Методичні основи та напрямки реструктуризації підприємств в промисловості, Дніпропетрівськ: Наука і навчання, 2014. – 312 с.;
18. Економіка підприємства: Підручник / За заг.ред. С.Ф.Покропивного. – Вид. 3-тє, без змін – К.:КНЕУ, 2015. – с.487;
19. Євдокимов. Необхідна умова економічного зростання // Економіка і життя, 2016, №13.
20. Захарченко В. Стратегія підприємства в перехідній економіці // Бізнес Інформ. – 2018. – №13-14. – с.23.
21. Захарчин Г. М. Основи підприємництва: навч. посіб. / Г. М. Зазарчин. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Ліра-К, 2013. – 407 с.
22. Іванов Ю.Б. Конкурентоздатність підприємства в умовах формування ринкових відносин. – Х.: 2017.
23. Іванюта С.М. Антикризове управління. Навч.посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – с.211;
24. Клиняненко Я. Проблеми структурної перебудови та інвестування економіки // Економіка України . – 2015. -№ 10. – с.34-40;
25. Коробов М.Я. Фінансово - економічний аналіз діяльності підприємств./ М.Я.Коробов– К.: “Знання”, КОО 2014. – 378 с.
26. Короткий Г.І. Менеджмент і підприємництво в умовах перехідної економіки. - К.: «Варта», 2017. - 176 с.
27. Крижановський Б. Економічні реформи і розвиток продуктивних сил // Економіка України. – 2015. - №4.- с.57;
28. Курбатков К.Є. Маркетинг і організаційно-економічні умови розвитку збутової діяльності в ринкових умовах. Х.: 2016.

29. Лукьянихин В.О.,Таранюк Л.М. Реструктуризація промислових підприємств як елемент трансформації української економіки // «Тези доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів та студентів факультету економіки та менеджменту», 2003. – с.174;
30. Масютін О.П. Зміна організаційної структури підприємств: доцільність та можливості // ЕКО. – 2018. -№2. – с.77-90;
31. Мендул О.Г., Кальніченко Л.Ф. Технологічна реструктуризація підприємств // Економіка України. – 2016. - №8. – с.15-21;
32. Методичні вказівки проведення реструктуризації державних підприємств// Бізнес. – 2014.- №15.- с.47-50;
33. Мізерна Т. Про реструктуризацію підприємства // Економіка України. – 2017. - №2. – с.86-88;
34. Мікроекономіка В. Базилевич, В. Лук'янов, Н. Писаренко, Н. Квіцинська Під ред. В. Базилевича.-К.: Четверта хвиля, 2017.-248с.
35. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Методичних вказівок по проведенню реструктуризації державних підприємств» від 23 січня 2013 р.;
36. Пастухова В. Стратегічний підхід в управлінні підприємством // Економіка України. – 2015. – №5. – с. 84.
37. Положення про порядок поділу підприємств і об'єднань та виділення з них структурних підрозділів та одиниць //Бізнес. – 2015.- №16.– с.59-62;
38. Положення про порядок реструктуризації підприємств // Інвестиційна газета. – 2014. – №37. – с.14;
39. Положення про реструктуризацію акціонерного товариства (Методичний посібник по розробці). – К.: Центр економічних досліджень, 2018. – 28 с.;
40. Примак Т.А. Керівництво по плануванню діяльності підприємства. - К.: Влад и Влада, 2018. - 80 с.
41. Приходько О. Реструктуризація французької атомної промисловості // Зеркало тижня. – 2017. - №49(322). – с.9;

42. Разін П.Р. Реструктуризація // Фондовий ринок. – 2017. – №22. – с.38;
43. Рапортев В. Системний підхід до аналізу виробничої діяльності // Питання економіки. – 2015. - № 24. – с.8;
44. Річний звіт про управління ДП «АВІАКОН» за 2020 рік.
45. Рыбин А.М. Адаптація фінансової системи підприємств до ринкових умов // Економіка України. – 2017 - №10.- с.86;
46. Сизоненко В. Інформаційне забезпечення стратегічного реструктурування // Економіка України. – 2016. –№21-22. – с.88-92;
47. Скрипниченко М. Приходьмо Т. Підсумки ринкових перетворень та прогноз розвитку України до 2025 р. // Економіст. - 2018 . - №!. - С.20-28.
48. Сташевський Е. Реструктуризація British Telecom // Зеркало недели. – 2015.- № 47(320). – с.10;
49. Степанов С. Психологічні підказки на кожний день. – К.: Вид-во Эксмо, 2013. – 420 с.;
50. Тараш Л.І., Толстоухова Л.А. Постприватизаційна реструктуризація підприємств // Економіка промисловості. – 2016. - №3. – с.100-109;
51. Федулова Л.І. Організаційно-методологічні аспекти реструктуризації промислових підприємств // Фінанси та економіка. – 2016. - №14. –с.18;
52. Чайковська В.П. Промислові підприємства України: проблеми і перспективи розвитку // Актуальні проблеми економіки. – 2017. - №1(67). – с.97-103;
53. Чепоров В.В. Модель корисності активів у період реструктуризації // Фінанси України. – 2017. -№3. – с.84-85;
54. Якокка Ли. Кар'єра менеджера. М.: Прогрус, 2011;