



**УДК 65.016.7: 69.003**  
**JEL Classification: O12**

**Тетяна Винник**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,  
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна,  
*e-mail: tetiana\_vynnyk@ukr.net*  
*к.е.н., доц., кафедра фінансів, обліку і контролю*

### **РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ: ДЕФІНІТИВНИЙ АНАЛІЗ**

**Анотація.** *Визначено суть реструктуризації як внутрішніх структурних змін, вибір яких залежить від девіації виробничого процесу, організаційної структури, структури та якості майна, структури капіталу підприємства з метою його подальшого активного розвитку або пошуку оптимального гомеостазу. Окреслено характерні риси реструктуризації – активізація економічного потенціалу; внутрішні структурні перетворення незалежно від причини реструктуризації; усунення (максимальне обмеження) негативного впливу зовнішніх факторів на фінансовий стан підприємства. Систематизовано заходи, що не належать до реструктуризаційних перетворень, диференційовано їх в залежності від напрямку реформування. До структурних реформ належить реструктуризація, в межах якої реалізують технічне переоснащення, реконструкцію та модернізацію. Конститутивні реформи передбачають приватизацію, націоналізацію, реприватизацію. Встановлено, що реструктуризація є релевантним процесом – залежним від особи, що приймає рішення.*

**Ключові слова:** *реструктуризація, реформування, реорганізація, приватизація, реприватизація, реконструкція.*

**Татьяна Винник**

### **РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ: ДЕФИНИТИВНЫЙ АНАЛИЗ**

**Аннотация.** *Определено суть реструктуризации как внутренних структурных изменений, выбор которых зависит от девиации производственного процесса, организационной структуры, структуры и качества имущества, структуры капитала предприятия с целью его дальнейшего активного развития или поиска оптимального гомеостаза. Выделено характерные черты реструктуризации – активизация экономического потенциала; внутренние структурные изменения независимо от причин реструктуризации; устранение (максимальное ограничение) негативного влияния внешних факторов на финансовое состояние предприятия. Систематизировано мероприятия, что не касаются реструктуризационных изменений, дифференцировано их с учетом направления реформирования. К структурным реформам относят реструктуризацию, в рамках которой реализуют техническое переоснащение, реконструкцию и модернизацию. Конститутивные реформы – приватизация, национализация, реприватизация. Установлено, что реструктуризация – процесс релевантный, зависящий от субъекта, принимающего решение.*

*Ключевые слова.* Реструктуризация, реформирование, реорганизация, приватизация, реприватизация, реконструкция.

**Tetyana Vynnyk**

Ternopil Ivan Puluj National Technical University,  
Rus'ka str., 56, Ternopil, 46001, Ukraine,

*e-mail: tetiana\_vynnyk@ukr.net*

*Ph.D., Assoc. Prof., Department of Finance, Accounting and Control*

## **RESTRUCTURING: DEFINITION ANALYSIS**

**Abstract.** *The essence of restructuring is defined as the internal structure changes, which choice depends on deviation of production process, structure of organization, structure and quality of property, structure of capital for the enterprise future active development or search of the optimal status. The following features of restructuring are distinguished: the economic potential growth of the enterprise; changes of the internal structure irrespectively of the reason of restructuring; eliminating (maximum limitation) the negative influence of external factors on the financial state of enterprise. The non-restructuring measures are systemized; the trends of reforming are differentiated. Restructuring, technical reequipping, reconstruction, and modernization are structural reforms. Privatization, nationalization, and reprivatization are basic reforms. It is found out that restructuring process depends on the legal person (subject), making decision.*

**Keywords:** *restructuring; reformation; reorganization; privatization; reprivatization; reconstruction.*

**Постановка проблеми.** В умовах глобальних змін економічної кон'юнктури оптимальним способом подолання кризи є реструктуризація – високоефективний ринковий інструмент покращення умов функціонування підприємства при мінімальних затратах на її здійснення.

Термін «реструктуризація» (restructuring) у професійний обіг було введено на початку 80-х років минулого століття Джеком Велчем з «General Electric» [20, с. 140], який реструктуризацію інтерпретував як закриття неприбуткових видів бізнесу, що на сьогоднішній день відображає лише один із аспектів реструктуризаційних перетворень. Як бачимо, обґрунтування та теоретичні напрацювання щодо суті та принципів реструктуризації з'явилися відносно недавно, та, незважаючи на це, менеджери приймали рішення про проведення реструктуризаційних перетворень ще задовго до того, як з'явилися знання, що пояснювали б і доводили їх доцільність, тобто елементи реструктуризації на практиці застосовувались давно, без теоретичного осмислення її суті, принципів, методів та джерел фінансування. Більше того, і нині реструктуризаційні заходи на практиці досить часто впроваджуються без дотримання окреслених теоретиками меж і рекомендацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-прикладні та практичні аспекти реструктуризації висвітлено у працях М. Аістової, М. Архипчука, Т. Бень, Л. Белих, М. Вандерборта, Л. Водачека, Патріка А. Гохана, С. Довбні, Л. Зуєва, І. Мазур, М. Федотової, В. Шапіро та інших авторитетних вітчизняних і зарубіжних науковців.

**Постановка завдання.** Незважаючи на велику кількість фундаментальних розробок з даної тематики та попри апріорність реструктуризації, для досягнення мети дослідження деталізуємо та ідентифікуємо поняття «реструктуризація». Така термінологічна точність обумовлена необхідністю виокремлення реструктуризаційних перетворень від заходів, які не знаходяться в площині зазначених дій.

**Виклад основного матеріалу.** Насамперед, з'ясуємо дефініцію префікса «ре». Згідно «Словаря иностранных слов» [26, с. 428] «ре» (лат. ге...) вказує на повторну, заново здійснену дію. Структура [26, с. 488], в свою чергу, відображає взаємозв'язок і взаєморозміщення складових частин будь-чого та характеризує складові частини об'єкта відповідно до певних ознак і зв'язків. Таким чином, етимологією терміну «реструктуризація» (ре...+ структуризація) є заходи щодо відновлення колишніх взаємозв'язків між складовими об'єкта або заходи, спрямовані на створення нових. Загалом під реструктуризацією розуміють зміну структури будь-якого об'єкта [27, с. 8].

Зазначимо також, що окрім терміну «реструктуризація» у нормативно-правових актах та науково-методичній літературі досить часто вживають та неоднозначно трактують такі економічні категорії як «реформування», «технічне переозброєння», «реконструкція», «модернізація» та «реорганізація», при чому «реструктуризація», «реорганізація» та «реформування» інколи навіть ототожнюють, тому виникає потреба у визначенні певної межі, що дасть змогу диференціювати їх.

Реорганізація – перебудова, перетворення [26, с. 440]. Реформування – зміни шляхом проведення реформ, перетворення [26, с. 443]. Як бачимо, вищеназвані терміни, з точки зору їх лексичних значень, – ідентичні, відрізняються між собою лише у контексті їх економічного застосування, тому, перш ніж перейти до вивчення суті реструктуризації, уточнимо такі категорії як «реформування» та «реорганізація».

Реорганізація вирізняється полярністю думок щодо її суті та меж застосування. Прихильники першої [5, с. 319; 13, с. 138] під реорганізацією розуміють реструктуризацію, реалізація якої, в межах санаційної процедури, здійснюється через злиття, поглинання, поділ, перетворення в акціонерне товариство, здавання в оренду, приватизацію. Ми не погоджуємось із твердженням, що реструктуризація – спосіб санації підприємства, оскільки остання проводиться з метою надання фінансової допомоги потенційному банкруту з боку власників, кредиторів або інших осіб, в той час як реструктуризація спрямована, навіть в частині антикризових заходів, не на оздоровлення – реанімацію усталеного способу господарювання, а на структурні зміни – капіталу, виробництва, кадрового потенціалу тощо – з метою підвищення ефективності діяльності господарюючого суб'єкта.

На нашу думку, реорганізація є однією із форм реструктуризації, адже вона передбачає зміну власне організаційної структури (ре...+ організація) і її метою є, зокрема, стратегічна необхідність – підвищення вартості підприємства за рахунок зміни структури активів чи акумуляція засобів на превалюючих напрямках бізнесу та збереження корпоративного контролю.

Технічне переозброєння, реконструкція та модернізація [9, с. 468; 10, с. 192] – комплекс заходів щодо покращення техніко-економічного рівня підприємства на основі впровадження передової техніки і технології, механізації і автоматизації виробництва, модернізації і заміни застарілого і фізично зношеного устаткування, тобто такі заходи власне відображають техніко-технологічну складову реструктуризації.

Щодо реформування, то його законодавче тлумачення в Господарському кодексі [8] та інших нормативно-правових документах) взагалі відсутнє Аістова М. Д. [1, с. 32] стверджує, що це поняття є найбільш загальним і охоплює численні складові господарської діяльності підприємства, напрямки її перетворень, в тому числі реструктуризацію. Ми погоджуємось із автором і вважаємо, що під реформуванням слід розуміти зміну усталених принципів, в тому числі, фінансово-господарської діяльності підприємства.

Окрім реструктуризації, до реформ, що можуть проводити підприємства належать також націоналізація, приватизація і реприватизація.

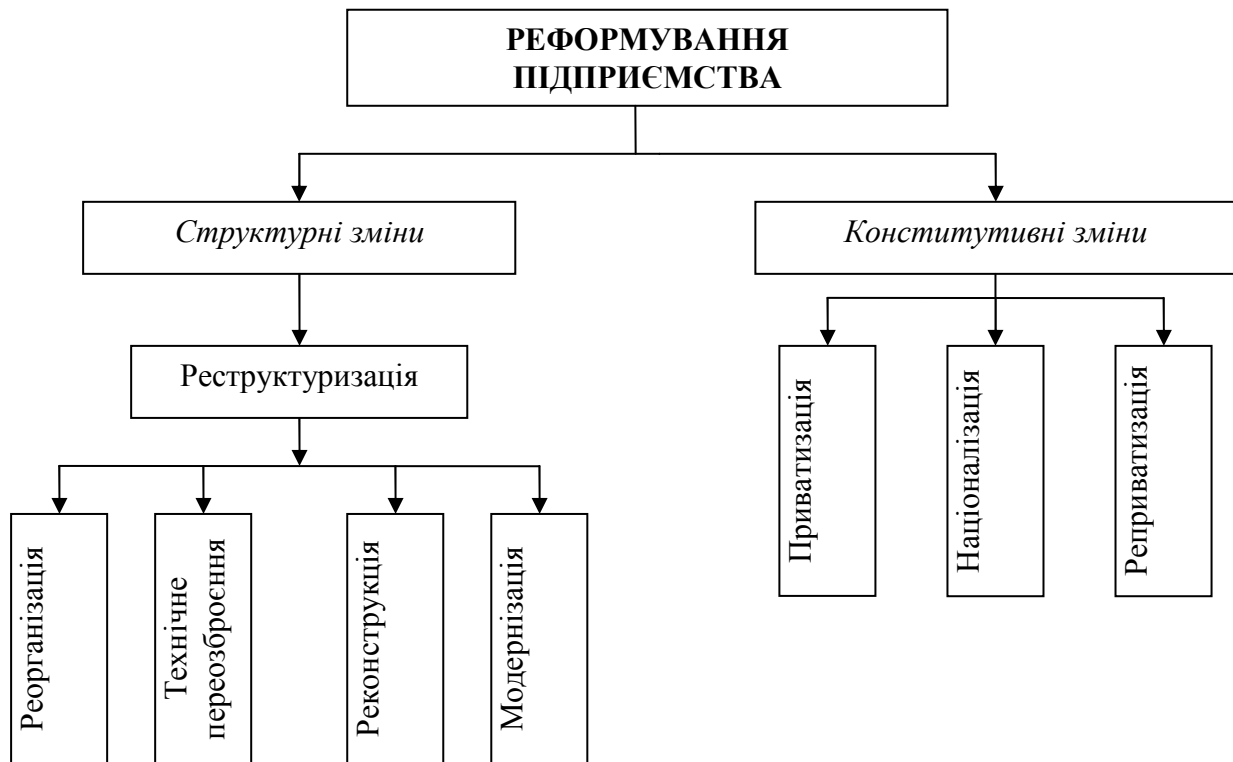
Націоналізація – це перехід із приватної власності у державну земельних ділянок, промислових підприємств, комерційних банків тощо [19, с. 337], приватизація є протилежним процесом – передача (продаж) підприємств, що належать державі у приватне володіння [19, с. 408], а реприватизація – повернення націоналізованих раніше (повною експропріацією або частковим викупом) підприємств, банків та інших об'єктів приватним

власникам [10, с. 199]. Як бачимо, вказані способи реформування підприємства різняться як за соціально-економічним, так і за політичним змістом. Вони, на відміну від структурних, характерних для реструктуризації, відображають конститутивні – базові – перетворення, що змінюють устрій – концепцію діяльності – господарюючого суб'єкта.

Разом з тим, окремі дослідники під приватизацією суб'єкта господарювання розуміють реструктуризацію власності [17, с. 39] або вважають, що реструктуризація повинна застосовуватись виключно до державних підприємств [13, с. 134]. Більше того, на офіційному сайті Державного комітету статистики України структурні зміни на підприємствах відображаються лише у контексті реформування власності. Однак, приватизація є лише передумовою, хоча й обов'язковою, проведення реструктуризації.

Отже, реформування є найбільш загальним поняттям, що включає в себе реструктуризацію, яка, в свою чергу, може здійснюватись у формі реорганізації, модернізації, технічного переоснащення чи реконструкції підприємства.

Логічний взаємозв'язок між структурними та конститутивними реформами відобразимо схематично (рис. 1).



**Рис. 1. Класифікація реформ, що проводяться на мікроекономічному рівні**

З метою уникнення компіляції суджень щодо сутності та характерних рис реструктуризації, наведемо найбільш субстанціальні думки вітчизняних [3; 11; 18; 21; 23] та іноземних науковців [1; 4; 7; 14; 15; 22; 28; 30; 31], що стосуються досліджуваної тематики, верифікуємо їх з метою формування фенотипу проблеми.

Оскільки усі вітчизняні суб'єкти господарювання здійснюють свою діяльність відповідно до Конституції України, Господарського кодексу та інших нормативних документів, тому аналіз терміну «реструктуризація» розпочнемо з них.

В Україні проблема реструктуризації недієздатних підприємств актуалізувалася після прийняття у 14.05.1992 р. Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [25], згідно якого реструктуризація підприємства – це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з

переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

Окрім, вище зазначеного Закону, реструктуризація суб'єктів підприємницької діяльності регулюється наступними нормативно-правовими актами: Наказом Міністерства економіки України «Про затвердження Методичних вказівок щодо проведення реструктуризації державних підприємств» від 23.01.1998; Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про схвалення Комплексної програми реструктуризації державних підприємств» від 29.08.2001; Наказом ФДМУ від 12. 04. 2002 «Про затвердження Положення про порядок реструктуризації» із внесеними змінами та доповненнями; Постановою Кабінету Міністрів України від 3. 11. 1998 «Про Український центр реструктуризації підприємств та розвитку приватного сектору» із внесеними змінами та доповненнями. У 1998 р. також було зареєстровано Українську асоціацію менеджмент-консультантів, Український центр післяприватизаційної підтримки підприємств та Центр реструктуризації і розвитку приватного сектору та ряд місцевих консалтингових компаній [6].

Як бачимо, в Україні не існує єдиного (спеціального) нормативного документа, який би чітко висвітлював процедуру здійснення реструктуризації підприємств. Законодавство України стосовно реструктуризації вітчизняних підприємств зорієнтоване виключно на подолання збитковості та подальшу стабілізацію діяльності потенційного банкрута, зокрема, у формі реорганізаційних процедур, які розглядаються у контексті санації або як заходи щодо відновлення платоспроможності (антикризова реструктуризація), чи підтримання нерентабельних виробництв, переважно, тих підприємств, значна частка капіталу яких є державною, їх перепрофілювання, диверсифікацію, яка, зазвичай, є надмірною і виступає деструктивним фактором в процесі підвищення ефективності діяльності господарюючих суб'єктів.

Активізація інтеграційних процесів та задекларована транспарентність національної економіки, попри недосконалість вітчизняного законодавства, детермінували створення спільних та купівлю іноземними бізнесовими структурами українських підприємств. Однак низька ефективність фінансово-господарської діяльності переважної більшості останніх вимагала проведення низки реструктуризаційних заходів, тому Американське агентство Міжнародного розвитку (USAID) у 1992 р. з власної ініціативи розпочало фінансування проекту реструктуризації українських підприємств (нагадаємо, Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [25] датований 1992 р.). Окрім зазначеного проекту, фінансову підтримку вітчизняним підприємствам надавали також TACIS, Arthur Andersen, Deloitte & Touche, CPMG та ряд інших західних консалтингових компаній. Але, незважаючи на тривалу та досить активну діяльність іноземних консультантів, ефективність антикризового фінансування була доволі низькою – згідно вироку Європейського ревізійного суду 5 із 7 млрд. євро, отриманих пострадянськими державами, зокрема й Україною, для розвитку економіки та демократичних процесів, були використані неефективно (у період 1991-2008 рр. включно) [12], що свідчить про нецільове використання грошових засобів та про корумпованість і бездіяльність уповноважених органів, а, разом з тим, і про неналежне проведення реструктуризації.

Щодо досліджень, проведених науковцями, то їхні думки відносно суті, напрямків та способів проведення реструктуризації дещо різняться. Так, Патрік А. Гохан у своїй книзі «Сливання, поглиблення і реструктуризація бізнеса» до реструктуризації суб'єкта господарювання відносить: дивестування – продаж частини компанії зовнішньому покупцю; розчленування капіталу – є варіантом дивестицій, але передбачає продаж зовнішнім інвесторам частки в акціонерному капіталі дочірньої компанії; створення нової компанії – самостійної структурної одиниці – на основі пропорційного розподілу акцій; відчуження – обмін акціями проданого підрозділу на акції материнської компанії; розподіл – припинення



діяльності материнської компанії та подальше автономне функціонування заново створених підприємства [22, с. 488]. Загалом заходи, що автор розглядає у контексті реструктуризації передбачають скорочення обсягів бізнесу і, на нашу думку, можуть розглядатися лише як один із можливих напрямків здійснення структурних перетворень, наприклад, коли в процесі проведення реструктуризації активів реалізуються окремі підрозділи, які є або нерентабельними, або не відповідають новій стратегії розвитку суб'єкта ринкових відносин.

Протилежною є думка іншого видатного фінансиста Еріка Хелфєрта [28, с. 503], який вважає, що бажання підвищити вартість підрозділів або бізнесу загалом шляхом злиття двох чи більше компаній і є реструктуризацією.

Досить лаконічним є трактування реструктуризації Л. Водачеком [7, с. 80], яка, на його думку, є комплексними та взаємопов'язаними змінами структур, що забезпечують функціонування підприємства в цілому. Лапідарністю вирізняється також думка І. І. Мазура і В. Д. Шапіро [15, с. 12], які вважають, що комплексні зміни методів функціонування для вирішення проблем виживання або підвищення ефективності діяльності є реструктуризацією. А от К. Кордон, Т. Фолмен і М. Ванденборт стверджують, що, внаслідок здійснення реструктуризації, підприємства повинні не лише досягнути поліпшення фінансових показників, а й виготовляти більш сучасні продукти [14, с. 75]. Така характеристика реструктуризації є досить актуальною, адже сьогодні – глобалізація та тотальна інформатизація суспільства – вимагає від підприємств інтенсивного використання у виробничому процесі новітніх технологій як для покращення споживчої цінності продукції, так і для підвищення її якості, тим більше, що ці дві категорії між собою взаємопов'язані і доповнюють одна одну. Погоджуючись із думкою авторів, ми вважаємо, що структурне реформування повинно стосуватися, насамперед, докорінної перебудови виробництва, однак першочерговою метою реструктуризації повинна бути не диверсифікація чи освоєння випуску нових видів продукції, що досить часто застосовується на практиці, хоча й такі заходи необхідні та можуть бути дієвими, а покращення якості тієї продукції, яка вже виготовляється, що дасть змогу підприємству підвищувати ефективність своєї діяльності та забезпечить йому довгострокову перевагу через задоволення потреб споживачів.

В процесі реструктуризації вкрай важливо віднайти раціональне співвідношення між ціною та якістю продукції, оскільки остання істотно впливає не як на підвищення конкурентоздатності продукції, так й на збільшення відпускну ціни (високоякісний товар потребує значних капіталовкладень).

У конкурентній боротьбі за потенційного покупця поряд з якістю, затратами споживача, пов'язаними з експлуатацією товару, рівнем сервісу саме цінові фактори впливу на товарний попит є визначальними і превалюючими (тим більше, що в такий спосіб найпростіше завоювати чи розширити певний сегмент ринку). З метою приваблення додаткової кількості покупців, ціна якими враховується априорі, господарюючий суб'єкт, поряд із врахуванням побажань споживачів та скороченням термінів розробки виходу продукції на ринок, може використати спеціальні заходи, такі як [29, с. 311]:

- технологія розгортання функцій якості (QFD – Quality Function Deployment) дає змогу перетворювати побажання споживачів у технологічні вимоги до виробів і параметрів процесів їх виробництва;
- функціонально-вартісний аналіз (ФВА) – технологія аналізу витрат на виконання продукцією її функцій. ФВА має проводитися для існуючих продуктів і процесів з метою зниження витрат, а також для продуктів, що розробляються, з метою зниження їх собівартості;
- FMEA-аналіз (Failure Mode and Effects Analysis) – технологія аналізу можливості виникнення і впливу браку (дефектів) на споживачів. FMEA проводиться для продуктів і процесів, що розробляються, з метою зниження ризику споживача від потенційного браку (дефектів);
- функціонально-фізичний аналіз (ФФА) – технологія аналізу якості пропонуваніх розробниками (проектувальниками, технологами) технічних

рішень, принципів дії виробу і його елементів. ФФА повинен проводитись для продуктів і процесів, що розробляються.

Підприємства, що дбають про забезпечення продукції належною якістю повинні обов'язково застосовувати або зазначені вище типові технології аналізу, або використовувати власні технології з аналогічними можливостями. Використання типових технологій – превалююче, оскільки їх результати є доступними та зрозумілими не лише для виробника, а й для споживача і повністю виконують функцію доказів якості [219, с. 312]. Крім цього, поліпшення якості продукції є специфічною формою прояву закону економії робочого часу, підвищення якої має значний народногосподарський ефект [13, с. 249] – економічний ефект у виробника продукції підвищеної якості та ефект у споживачів такої продукції.

Реструктуризацію Л. Белих і М. Федотова [4, с. 7] розглядають як процес, що спрямований на створення сприятливих умов для ефективного використання усіх факторів виробництва з метою підвищення фінансової стійкості і зростання конкурентоспроможності підприємства. При цьому, пропонують застосовувати не окремі, функціонально непов'язані, методики, а розробляти, в процесі проведення реструктуризації, цілісну концепцію на умовах висококваліфікованого і жорсткого управління матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами. Автори розрізняють також оперативну та стратегічну реструктуризацію [10, с. 8]. Перша, на їх думку, спрямована на реструктуризацію матеріальних активів і боргових зобов'язань та передбачає покращення результатів діяльності у короткостроковому періоді (може слугувати передумовою для реалізації стратегічної реструктуризації). Стратегічна реструктуризація (довгострокова) – комплексний процес, що детермінує зростання конкурентоздатності та ринкової вартості власного капіталу.

На думку Л. Страхової та Г. Бутковської, реструктуризація – це комплекс заходів організаційного, технічного та фінансового спрямування, що сприятиме відновленню конкурентоспроможності підприємства. О. Паровий теж акцентує увагу на тому, що процес реструктуризації передбачає збільшення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства через підвищення ефективності виробництва та ефективного розподілу ресурсів [21, с. 13].

Ми погоджуємось із тим, що заходи, які реалізуються на підприємстві у контексті реструктуризаційних змін повинні сприяти підвищенню його конкурентоздатності. Однак, можливість конкурувати на певному ринку залежить як від конкурентоспроможності товару, що включає якість, рівень ефективності виробництва, збуту і сервісу товару, економічні можливості покупця та його уподобання, так і від стану вітчизняної економіки, низький рівень якої є дестабілізуючим чинником.

Наступним чином висвітлюють свою точку зору стосовно реструктуризації Т. Бень та С. Довбня [3, с. 36]: «Реструктуризація – це спосіб адаптації діяльності підприємства до ринкових умов, що безперервно змінюються шляхом проведення комплексу заходів організаційно-економічного, техніко-технологічного та фінансового характеру, які забезпечують зростання ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення фінансової стійкості». Таке твердження, на нашу думку, доволі влучно характеризує суть та завдання реструктуризації – господарюючі суб'єкти, навіть за умов сталого розвитку та належного рівня конкурентоздатності, змушені оперативно реагувати на будь-які зміни ринкового середовища, адже перманентний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства дає змогу попередити загрозу виникнення кризи [1, с. 20], – однак дещо однобоко. Підприємства можуть вдаватись до структурних перетворень і тоді, коли вже пізно адаптуватись – коли фінансові показники господарської діяльності суттєво погіршилися, і тоді, коли змінилися його конкурентні позиції. Як зазначає М. Аїстова [1, с. 37], в країнах з розвинутою ринковою економікою, реструктуризація підприємств є природнім, перманентним процесом – щоразу, коли на підприємстві виникають проблеми пов'язані зі зниженням ефективності діяльності, зміною економічного оточення, технологічного розвитку і загострення конкуренції, постає питання щодо

реструктуризації. Так, відома американська компанія Ford Motors розпочавши впровадження програми реструктуризації, закрила 16 заводів, скоротила 45 тис. робочих місць та налагодили випуск нової продукції. Поштовхом до таких дій стали зміни у вподобаннях споживачів – значно зріс попит на економніші азіатські автомобілі Toyota у результаті безпрецедентного збільшення цін на нафту [24].

На нашу думку, реструктуризація – це комплекс заходів, диспозитивність яких залежатиме від девіації виробничого процесу, організаційної структури, структури та якості майна, структури капіталу шляхом зміни алгоритму функціонування господарюючого суб'єкта з метою його подальшого активного розвитку або пошуку оптимального гомеостазу. При цьому, першочерговим завданням є усунення (максимальне обмеження) негативного впливу зовнішніх факторів на фінансовий стан підприємства шляхом внутрішніх структурних перетворень.

Характерною рисою реструктуризації є її релевантність – залежність від особи, що приймає рішення, оскільки аксіологічність думки ініціатора реструктуризації визначає комплекс заходів, необхідних для її успішного проведення.

**Висновки.** Отже, дослуховуючись до авторитетної думки науковців та узагальнюючи найбільш відомі підходи до з'ясування суті реструктуризації, можна зробити висновок, що її характерними рисами є:

- активізація економічного потенціалу;
- внутрішні структурні зміни незалежно від причини проведення реструктуризації;
- усунення (максимальне обмеження) негативного впливу зовнішніх факторів на фінансовий стан підприємства.

Експліцитність необхідності реструктуризації полягає у:

- формуванні та розширенні ефективної структури виробництва;
- оптимізації грошових потоків від усіх видів звичайної діяльності;
- зростанні ділової активності – ефективності використання наявних ресурсів та пришвидшенні їх обороту;
- забезпеченні довгострокової фінансової стійкості та ліквідності;
- досягненні підприємством чи підсилення існуючих конкурентних переваг, насамперед, шляхом покращення якості продукції;
- підвищення інвестиційної привабливості підприємства.
- збільшенні рівня рентабельності.

#### Використана література:

1. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / Аистова М. Д. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Бень Т. Проблеми і передумови ефективної реструктуризації підприємств / Т. Бень, С. Довбня // Економіка України. – 2000. – № 8. – С. 36 – 41.
4. Белых Л. П. Реструктуризация предприятия : [учеб. пособие для вузов] / Л. П. Белых, М. А. Федотова – М. : ЮНИТИ ДАНА, 2001. – 399с.
5. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т.2 / Бланк И. А. – К. : Ника-Центр, 1999. – 512 с. (Серия «Библиотека финансового менеджера»; Вып. 3.
6. Борисенко Л. Штурвал для бізнесу. Менеджмент-консалтинг в Україні. [Електронний ресурс] / Л. Борисенко // Консалтинг в Україні. – 2007. – № 6 (35). – С. 18-21. – Режим доступу до ресурсу : [http://www.uamc.com.ua/documents/block\\_6\\_35.pdf](http://www.uamc.com.ua/documents/block_6_35.pdf).
7. Водачек Л. Реструктуризация – вызов чешским предприятиям / Л. Водачек // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №1. – С. 80-87.
8. Господарський кодекс України : за станом на 16 січня 2003 р. / Верховна Рада України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>.
9. Економічна енциклопедія: у 3 т. / [Ред. кол.: С. В. Мочерний (від. ред.) та ін.]. – К. : Видавничий центр «Академія», – 2000. Т.2. – 2001. – 848 с.
10. Економічна енциклопедія: у 3 т. / [Ред. кол.: С. В. Мочерний (від. ред.) та ін.]. – К. : Видавничий центр «Академія», – 2000. Т.3. – 2002. – 952 с.



11. Зуєва Л. С. Економічний механізм реструктуризації підприємств / Л. С. Зуєва, Е. І. Архипчук // Економіка, фінанси, право. – 2004. – №10. – С. 3-8.
12. Как 7 миллиардов евро растаяли вместе с холодной войной [Електронний ресурс] / [Информационный портал] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.beznovostei.ru/1346-kak-7-milliardov-evro-rastayali-vmeste-s-xolodnoj-vojnoj.html>.
13. Копилюк О. І. Фінансова санація та банкрутство підприємств : [навчальний посібник] / О. І. Копилюк, А. М. Штангрет. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 168 с.
14. Кордон К. Пять важных подходов к осуществлению реструктуризации / К. Кордон, Т. Фолмен, М. Вандерборт // Маркетинг. – 1999. – №3. – С. 75-82.
15. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний : [справочное пособие] / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро ; под ред. И. И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.
16. Макконнелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю ; пер. с 14-го англ. изд. – М. : ИНФРА-М, 2002. – XXXVI, – 972 с.
17. Мамрош Т. Особливості управління реструктуризацією власності в контексті вітчизняного досвіду / Т. Мамрош // Галицький економічний вісник. – 2006. – № 2(9). – С. 38-45.
18. Моргулець О. Б. Модель реструктуризації підприємства / О. Б. Моргулець, Ю. О. Нікітін // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 3. – С. 119-127.
19. Новейший словарь иностранных слов и выражений [відп. за вип. В. В. Адамчик]. – М.: Современный литератор, 2003. – 976 с.
20. Палига Є. М. Методологічний підхід до розробки програми реструктуризації підприємства / Є. М. Палига, Ю. Є. Ковний // Регіональна економіка. – 2004. – № 3. – С. 139-146.
21. Паровий О. Стан та перспективи реструктуризації в Україні / О. Паровий. – К.: НБУ, 2000. – С. 13. – (36. Реструктуризація з метою створення середніх підприємств).
22. Патрик А. Гохан. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний / Гохан А. Патрик ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 741 с.
23. Перехідна економіка : підручник / [В. М. Геєць, Є. Г. Панченко, Е. М. Лібанова та ін.] ; за ред. В. М. Гейця. – К.: Вища шк., 2003. – 591с.
24. Приходько О. Ford Motors: сто третій нещасний [Електронний ресурс] / О. Приходько // Газета «Зеркало недели». – № 6 (635). – 2007. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.dt.ua/2000/2250/55890/>.
25. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України № 2343-ХІІ за станом на 14 травня 1992 р. / Верховна Рада України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2343-12>.
26. Словарь иностранных слов / [зав. редакцией В. В. Пчелкина]. – 18-е изд., стер. – М. : Рус. яз., 1989. – 624 с.
27. Тутунджян А. К. Реструктуризация предприятий в условиях перехода к рыночной экономике: проблемы теории и практики / Тутунджян А. К. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2000. – 262 с.
28. Хелферт Э. Техника финансового анализа / Э. Хелферт ; пер. с англ. под ред. Л. П. Белых. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 663 с.
29. Череп А. В. Управління собівартістю : [монографія] / Череп А. В. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 376 с.
30. Burdett J. O. TQM and reengineering – the battle for the organization of tomorrow / J. O. Burdett // The TQM magazine. – 1995. – V. 6, № 2. – P. 7-13.
31. Hill F. M. The position of BPR and TQM in long-term organizational change strategies / F. M. Hill, L. K. Collins // The TQM magazine. – 1998. – V. 10, № 6. – P. 438-446.

## REFERENCES

1. Aistova M. D. Restructuring of enterprises: management questions. Strategies, co-ordination of structural parameters, decline of resistance transformations [*Restrukturizacija predpriyatij: voprosy upravlenija. Strategii, koordinacija strukturnyh parametrov, snizhenie soprotivlenija preobrazovanijam*]. Moscow, Alpina Publ., 2002, p. 287.
2. Ansoff I. The new corporate strategy [*Novaja korporativnaja strategija*]. St. Peter, 1999, p. 416.
3. Ben' T., Dovbnya S. Problems and prerequisites of effective enterprise restructuring [Problemy i peredumovy efektyvnoyi restrukturyzatsiyi pidpryemstv]. *Ekonomika Ukrainy - Economy of Ukraine*, 2000, No 8, pp. 36-41.
4. Belyh L. P., Fedotova M. A. Restructuring of the company [*Restrukturizacija predpriyatija*]. Moscow, JuNITI DANA, 2001, p. 399.
5. Blank I. A. Fundamentals of Financial Management [*Osnovy finansovogo menedzhmenta*]. Kyiv, Nika-Centr, 1999, p. 512.
6. Borysenko L. Keepers of business. Management Consulting in Ukraine [Shturval dlya biznesu. Menedzhment-konsaltnyh v Ukraini]. *Konsaltnyh v Ukraini - Consulting in Ukraine*, 2007, No 6, Vol. 35, pp. 18-21, available at: [http://www.uame.com.ua/documents/block\\_6\\_35.pdf](http://www.uame.com.ua/documents/block_6_35.pdf).
7. Vodachek L. Restructuring - call Czech companies [Restrukturizacija – vyzov cheshskim predpriyatijam]. *Problemy teorii i praktiki upravlenija - Problems of the theory and practice of management*, 1999, No 1, pp. 80-87.
8. Economic Codex of Ukraine, as of January 16, 2003 [*Hospodars'kyi kodeks Ukrainy, stanom na 16 sichnya 2003 r.*]. available at: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>.

9. Economic Encyclopedia [Ed. count. SV Mocherny (Rev. ed.) et al.] [*Ekonomichna entsyklopediya* u 3 t. [Red. kol. S. V. Mochernyy (vid. red.) ta in.], Publishing Center "Academy", 2000, Vol. 2, 2001, p. 848.
10. Economic Encyclopedia, in 3 t [Ed. count. SV Mocherny (Rev. ed.) et al.] [*Ekonomichna entsyklopediya* u 3 t. [Red. kol. S. V. Mochernyy (vid. red.) ta in.], Publishing Center "Academy", 2000, V.3, 2002, p. 952.
11. Zuyeva L. S., Arkhipchuk E. I. Economic restructuring mechanism of enterprises [Ekonomichnyy mekhanizm restrukturyzatsiyi pidpryyemstv]. *Ekonomika, finansy, pravo - Economics, finance, law*, 2004, No 10, pp. 3-8.
12. As 7 billion euros vanished with the Cold War [*Kak 7 milliardov evro rastajali vmeste s holodnoj vojnoj*], available at: <http://www.beznovostei.ru/1346-kak-7-milliardov-evro-rastajali-vmeste-s-xolodnoj-vojnoj.html>.
13. Kopylyuk O. I., Shtanhret A. M. Financial reorganization and bankruptcy [Finansova sanatsiya ta bankrutstvo pidpryyemstv]. Kyiv, Center of the educational literature, 2005, p. 168.
14. Kordon K., Folmen T., Vanderbort M. Five major approaches to the implementation of restructuring [Pjat' vazhnyh podhodov k osuwestvleniju restrukturizacii]. *Marketynh - Marketing*, 1999, No 3, pp. 75-82.
15. Mazur I., Shapiro D. Restructuring of enterprises and companies [*Restrukturizacija predpriyatij i kompanij*]. Moscow, High school, 2000, pp. 587.
16. McConnell KR, Brue SL, trans. from the 14th Eng. ed., Economics: Principles, Problems and Policies [*Jekonomiks: principy, problemy i politika*]. Moscow, INFRA-M, 2002, XXXVI, p. 972.
17. Mamrosh T. Features of management restructuring ownership in the context of national experience [Osoblyvosti upravlinnya restrukturyzatsiyeyu vlasnosti v konteksti vitchyznyanoho dosvidu], *Halyts'kyj ekonomichnyy visnyk - Galician Economic Journal*, 2006, No 2, Vol 9, pp. 38-45.
18. Morhulets' O. B., Nikitin Yu. O. Model of Enterprise Restructuring [Model' restrukturyzatsiyi pidpryyemstva], *Aktual'ni problemy ekonomiky - Current Economic Issues*, 2004, No 3, pp. 119-127.
19. Adamczyk V. V., New dictionary of foreign words and phrases [*Novejsij slovar' inostrannyh slov i vyrazhenij*]. Moscow, Modern writer, 2003, p. 976.
20. Palyha Ye. M., Kovnyy Yu. Ye. Methodological approach to program development enterprise restructuring [Metodolohichnyy pidkhid do rozrobky prohramy restrukturyzatsiyi pidpryyemstva], *Rehional'na ekonomika - Regional Economics*, 2004, No 3, pp. 139-146.
21. Parovyy O. Status and prospects of restructuring in Ukraine [*Stan ta perspektyvy restrukturyzatsiyi v Ukrayini*], Kyiv, NBU, 2000, p. 13.
22. Gohan A. Patrik Mergers, acquisitions and corporate restructuring [*Slijaniya, pogloweniya i restrukturizacija kompanij*]. Moscow, Al'pina Biznes Buks, 2004, p. 741.
23. Geets V., Panchenko E. G., Libanova E. et al. Transitional economy [*Perekhidna ekonomika*]. Kyiv, High School, 2003, p. 591.
24. Prykhod'ko O. Ford Motors, one hundred and third accident [*Ford Motors: sto tretiy neshchasnyy*], Hazeta «Zerkalo nedely» - The newspaper "The Mirror of the week.", Vol 635, p. 6, 2007, available at: <http://www.dt.ua/2000/2250/55890/>.
25. On restoring the debtor's solvency or bankruptcy (Law of Ukraine № 2343-XII as of May 14, 1992) [*Pro vidnovlennya platospromozhnosti borzhnyka abo vyznannya yoho bankrutom (Zakon Ukrayiny # 2343-KhII za stanom na 14 travnya 1992 r.)*]. Verkhovna Rada of Ukraine, available at: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2343-12>.
26. Pchelkina V. V. Dictionary of Foreign Words [*Slovar' inostrannyh slov*]. Moscow, Russian language, 1989, p. 624.
27. Tutundzhjan A. K. Enterprise restructuring in the transition to a market economy, theory and practice [*Restrukturizacija predpriyatij v uslovijah perehoda k rynochnoj jekonomike, problemy teorii i praktiki*]. Moscow, CJSC "Publishing" Economy", 2000, p. 262.
28. Helfert E., trans. from English. Financial analysis technique [*Tehnika finansovogo analiza*]. Moscow, Audit, UNITY, 1996, p. 663.
29. Cherep A. V. Management cost, [monograph] [*Upravlinnya sobivartisty, [monohrafiya]*]. Kharkiv, VINZHEK, 2005, p. 376.
30. Burdett J. O. *TQM and reengineering – the battle for the organization of tomorrow*, The TQM magazine, 1995, Vol. 6, No 2, pp. 7-13.
31. L. K. Collins Hill F. M. *The position of BPR and TQM in long-term organizational change strategies*, The TQM magazine, 1998, Vol. 10, No 6, pp. 438-446.

Рецензия: д.е.н., проф. Бриндзя З. Ф.

Reviewed: Dr., Prof. Bryndzya Z. F.

Received: July, 2012

1st Revision: September, 2012

Accepted: November, 2012

