УДК 65.016.7-69.003
DOI: 10.18524/2413-9998/2018.2(39).144914

А. В. Церковна,
старший викладач кафедри менеджменту та інновацій,
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова
Французький бульвар 24/26, м. Одеса, 65044, Україна,
e-mail: timeoutproduct.ua@ukr.net

А. А. Крайнюк,
магістр 2 курсу
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджуються поняття реструктуризації та її різновиди, використання яких є актуальними для боротьби з кризовими явищами на підприємстві для підвищення ефективності його діяльності.

У статті детально розглянуті умови використання окремих видів реструктуризації, зокрема реорганізації підприємств для оптимізації витрат та підвищення оперативності управління.

Ключові слова: реструктуризація, види реструктуризації, етапи реструктуризації, реорганізація, перетворення**.**

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах переходу економіки України до ринкових відносин безліч проблем економічного життя суспільства слід оцінювати і вирішувати по-новому. Виникають проблеми вирішувати які вітчизняним діловим підприємствам доводиться вперше. Так, підприємства стикаються з проблемою вибору оптимальної організаційно-правової форми господарювання, яка дозволила б їм раціонально використовувати виробничі і фінансові ресурси підприємства, а також вигоди самої організаційно-правової форми.

Оскільки виникнення кризових ситуацій на підприємствах, які працюють в умовах ринкової конкуренції, – процес неминучий (на відміну від планової системи, де структурні проблеми могли накопичуватися і не вирішуватися на протязі десятиліть), існує потреба в постійному оновленні структури управління і виробництва, її пристосуванні до вимогам ринку, які постійно змінюються. Тому у виграші виявляються ті підприємства, розуміють необхідність якісної зміни умов своєї діяльності.

Основним механізмом впровадження прогресивних змін на підприємствах України є такий вид реструктуризації як реорганізація.

Аналіз останніх досліджень. Інформаційною базою дослідження були праці таких авторів як І. Ансофф, А. А. Томпсон, А. Стрікленд, І. І. Мазур, В. Д. Шапіро, М. Д. Аїстова, В. І. Захарченко. Але розвиток сучасних підприємств потребує використання різноманітних інструментів управління. Дослідження видів реструктуризації потребують подальшого дослідження в умовах необхідності оптимізації витрат підприємства та підвищення його ефективності.

Постановка завдання. Метою є вивчення видів реструктуризації та особливостей їх застосування в процесі пошуку шляхів підвищення ефективності роботи підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під реструктуризацією у всьому світі розуміється безперервний процес підвищення конкурентоспроможності підприємства з використанням менеджментом комплексу заходів з адаптації системи управління бізнесом до непостійним ринкових умов.

Відповідно до статті 19 Закону України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року (зі змінами та доповненнями) реорганізація – одна з форм припинення діяльності юридичної особи внаслідок укладення різних видів корпоративних угод.

В результаті корпоративної реструктуризації (реорганізації) змінюється правовий статус юридичної особи. Відбувається реструктуризація власності. Даний вид корпоративної реструктуризації поки що порівняно малий поширений на Україні, але з урахуванням структури власності після проведення приватизації в Україні її роль ймовірно буде дуже важлива в майбутньому. Реструктуризація власності передбачає проведення процесу реорганізації підприємства, що дозволить діловому підприємству використовувати вигоди тієї чи іншої форми господарювання.

В процесі проведення приватизації багато вітчизняних малі і середні підприємства були перетворені в акціонерні товариства. Однак наявність у підприємства даної організаційно-правової форми не веде до отримання ним вигод, обумовлених її володінням. Так, нерозвиненість фондового ринку, відсутність стратегічних інвесторів у вигляді інвестиційних та пенсійних фондів, недовіра зарубіжних інвесторів не обумовлює ефективного розвитку акціонерних товариств. Навпаки, вони змушені нести значні фінансові витрати на утримання організаційно-правової форми ВАТ. В результаті цього багато вітчизняних ділові під-

приємства у формі ВАТ приходять до висновку про необхідність проведення реорганізації

В середині 90-х років у вітчизняній пресі все частіше стала з'являтися інформація про те, що на підприємствах багатьох галузей проводиться «реструктуризація» (реструктурування). При цьому зустрічаються різні уявлення про зміст цього поняття. Найбільш поширені з них такі:

– реструктуризація – це поділ великого підприємства на велику кількість дрібних самостійних юридичних осіб (дроблення підприємства) [1, с. 109];

– реструктуризація – це створення нової структури управління підприємством [2, с. 32];

– реструктуризація – це перетворення старих адміністративних структур підприємства в ринкові, яке необхідно лише для країн з перехідною економікою [3, с. 110].

У методичних рекомендаціях щодо здійснення реструктуризації державних підприємств, розроблених Міністерством економіки України, наведено визначення реструктуризації підприємства, як сукупності організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, які спрямовані на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм і можуть забезпечити фінансове оздоровлення підприємства, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенням темпів Ефективність виробництва.

У Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» також наводиться визначення: реструктуризація підприємства – це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва і задоволенню вимог кредиторів.

Безпосередньо процеси реструктуризації і реорганізації акціонерних товариств регламентується на сьогоднішній день українським законодавством недостатньо і суперечливо.

Так, реструктуризація і, зокрема, реорганізація будь-якого підприємства в будь-який її формі повинна здійснюватися виходячи з загальних засад цивільного законодавства. На жаль, діючий цивільний кодекс України обмежується тільки загальними визначеннями таких процесів.

Що стосується законів України «Про підприємства», «Про господарські товариства», але вони лише позначають зазначені питання, зачіпаючи тільки частина проблем. Так, ст. 34 Закону «Про підприємства», ст. 19 Закону «Про господарські товариства» визначають добровільну реорганізацію на підставі рішення власника, вищого органу управління товариством, а також примусову – у випадках поділу підприємства, що зловживає своїм монопольним становищем на ринку, і інших, передбачених чинним законодавством.

У літературних джерелах, присвячених дослідженню реструктуризації підприємств, залежно від характеру застосовуваних заходів розрізняють такі форми реструктуризації:

1) реструктуризація виробництва;
2) реструктуризація активів;
3) реструктуризація пасивів;
4) реструктуризація системи управління підприємством;
5) фінансова реструктуризація;
6) корпоративна реструктуризація (реорганізація);
7) фізична реструктуризація;
8) реструктуризація бізнесу;
9) реструктуризація власності на засоби виробництва;
10) комплексна реструктуризація підприємства як сукупність всіх перерахованих їх видів.

На практиці, як правило, неможливо використовувати тільки який-небудь один вид реструктуризації підприємства.

Реструктуризація виробництва або операційна реструктуризація стосується основної господарської діяльності підприємства, результатом якої є прибуток або збитки. При її проведенні всі дії по узгодженню обсягів продажу, запасів сировини, матеріалів, готової продукції та ін. відображаються на зміні структури активів (за всіма складовими або окремих частин) [74, с. 45].

Основними етапами в цій діяльності є:

– зміна керівництва підприємства;
– впровадження нових, прогресивних форм і методів управління;
– диверсифікація асортименту продукції;
– поліпшення якості продукції;
– підвищення ефективності маркетингу;
– зменшення витрат на виробництво;
– скорочення чисельності працівників зайнятих на підприємстві;
– стабілізація заробітної плати або її зростання більш повільни-

ми темпами, ніж продуктивності праці з метою акумуляції додаткових доходів;

– пошук нових ринків і нових партнерів, в тому числі зарубіжних;
– введення нових продуктів і підвищення якості продукції.

Реструктуризація активів передбачає такі заходи:

– продаж частини основних фондів;
– позбавлення від об'єктів соціальної сфери і зайвих активів;
– продаж зайвого обладнання, запасів сировини і матеріалів тощо;
– продаж окремих підрозділів підприємства;
– зворотний лізинг;
– реалізація окремих видів фінансових вкладень;
– рефінансування дебіторської заборгованості;
– переоцінка основних засобів;
– зниження запасів на складах;
– продаж, застава, передача в довірче управління фінансових вкладень у вигляді майнових часток, акцій.

Реструктуризація пасивів розглядає своїми об'єктами такі елементи пасивів: статутний капітал, резервний капітал, фонди накопичення, фонд соціальної сфери, нерозподілений прибуток, довгострокові і короткострокові позикові кошти, кредиторська заборгованість.

Розробляючи заходи щодо реструктуризації пасивів підприємства необхідно брати до уваги тісний зв'язок із заходами з реструктуризації активів. Такий зв'язок проявляється в тому, що реструктуризація активів здатна приводити до реструктуризації пасивів і навпаки [4, с. 252].

Реструктуризація системи управління підприємством являє всеосяжну трансформацію форм, методів організації управління всіма ланками підприємства. За своєю сутністю така реструктуризація є міні – реформою управління, що проводиться в масштабах однієї виробничої одиниці.

Фінансова реструктуризація пов'язана зі зміною структури та розмірів власного та позичкового капіталу, а також зі змінами в інвестиційній діяльності підприємства. Це такі заходи:

– реструктуризація заборгованості перед кредиторами;
– збільшення статутного фонду;
– заморожування інвестиційних вкладень.
– відстрочення погашення заборгованості;
– зниження процентної ставки по заборгованості;
– визначення більш вигідною для компанії схеми погашення заборгованості;

– заміни заборгованості або, принаймні, її частки на акції;
– анулювання частки або всієї заборгованості;
– отримання від кредиторів нових позичок, кредитів або гарантій.

Зауважимо, що фінансова реструктуризація може супроводжуватися реструктуризацією виробництва.

Фізична реструктуризація включає заміщення виробничих потужностей, заміну машин і обладнання як результат скорочення надлишкової робочої сили і зростання продуктивності [5, с. 36].

Реструктуризація бізнесу спрямована на проведення маркетингових досліджень, як внутрішнього середовища підприємства, так і зовнішньої, на підставі яких переглядаються цілі бізнесу, ринки збуту, постачальники і як кінцевий результат організаційна структура підприємства і система управління.

Діяльність по реструктуризації можна розділити на види.

Стратегічна реструктуризація спрямована на збільшення вартості власного капіталу для акціонерів, збереження корпоративної власності та інші завдання, пов'язані з підтриманням компанії як діючої. В даному випадку під реструктуризацією підприємства розуміється процес, пов'язаний зі зміною стратегічних концепцій і принципово важливих стратегічних чинників діяльності.

До числа принципово важливих стратегічних факторів, зміна яких може бути підставою для реструктуризації підприємства, відносяться:

– вибір нової організаційної структури управління;
– зміна системи управління;
– радикальний перегляд складу і процентних співвідношень в діловому портфелі корпорації.

Близькою за значенням до стратегічної реструктуризації є активна або глибинна реструктуризація, мета якої – поліпшення в довгостроковій перспективі життєдіяльності та результати діяльності підприємства в конкурентному середовищі. Ці поліпшення є наслідком радикальної зміни в цілях підприємства та його стратегічній перспективі і спрямовані відповідно на максимізацію вартості підприємства і його ринкову орієнтацію. Глибинна реструктуризація супроводжується інвестиціями в нове та найсучасніше обладнання і технології, розвитком нових продуктів, структурними змінами в робочій силі, поліпшенням організаційної структури, створенням нових каналів збуту і підготовкою стратегічних бізнес- і маркетингових планів.

Також виділяють структурну реструктуризацію. Її основні напрямки – усунення непродуктивних ланок, стратегічна адаптація, організаційне оновлення.

На практиці використовують тактичну реструктуризацію. До неї відносять короткострокові програми, які охоплюють завдання перерозподілу капіталу між новими або виділяються ланками, ротації кадрів фахівців з урахуванням нових вимог, перебудови апарату управління, залучення і залучення своїх і позикових інвестицій, реструктуризації виробництва, скорочення виробничої інфраструктури, економного соціального забезпечення працюючих.

Реструктуризація компаній, що знаходяться в кризовій ситуації або санаційна реструктуризація сконцентрована на рішеннях, націлених на реорганізацію неплатоспроможних фірм або фірм-банкрутів з метою повернути їх в стан функціонуючих підприємств. Виходячи з положення, що склалося в Україні, найбільший інтерес представляють цілі, принципи і техніка реструктуризації компаній, що переживають кризову ситуацію. Санаційна реструктуризація застосовується, якщо підприємство знаходиться в передкризовому або кризовому стані і хоче вийти з нього.

Адаптаційна, або прогресивна реструктуризація використовується при відсутності кризових явищ як таких, але при появі негативних тенденцій з метою їх подолання та адаптації підприємства до нових ринкових умов.

Випереджальна реструктуризація має місце в успішних компаніях, які передбачають можливість зміни умов функціонування (появи нових або посилення наявних конкурентів, введення новітніх технологій, виникнення нових або втрати існуючих ринків) і прагнуть підсилити свої ключові компетенції та конкурентні переваги [6, с. 16].

Реактивна реструктуризація використовується підприємствами в економіках перехідного періоду як наслідок спаду попиту на їх продукти, ринкової лібералізації і жорстких бюджетних обмежень. Реактивна реструктуризація включає зменшення кількості робочої сили, зниження реальної заробітної плати і утримання її на низькому рівні, зменшення соціальних і виробничих активів, які не використовуються, закриття збиткових продуктових ліній і перехід на більш дешеві фактори виробництва. Реактивна реструктуризація не пов'язана зі структурою власності.

Також виділяють реструктуризацію об'єктну і суб'єктну. Об'єктна реструктуризація, включає системні зміни, пов'язані з техніко-еконо-

мічними і асортиментними перетвореннями, тоді як суб'єктна реструктуризація стосується правових, організаційних (в тому числі в менеджменті і в маркетингу) і економічних (у т.ч. фінансових) змін.

Залежно від цілей реструктуризаційних змін розрізняють відновлювальну реструктуризацію і реструктуризацію, спрямовану на розвиток.

Відновлювальна реструктуризація має на меті відновлення економічної рівноваги підприємства, тобто відновлення платоспроможності і здатність до генерування відповідного рівня прибутку.

Реструктуризація, спрямована на розвиток, має інноваційний характер. Вона пов'язана з впровадженням сучасних виробів, технологій, організаційних, маркетингових та фінансових рішень, що має уможливити зростання частки фірми на ринку, розвиток експорту, зростання рентабельності (наприклад, через зменшення витрат на використання навколишнього середовища, зниження матеріаломісткості, зменшення збитків через зменшення браку, поліпшення якості та новизни товарів, який робить можливим встановлення вищої ціни тощо). Тип і характер інноваційних змін при реструктуризації, яка спрямована на розвиток, може бути дуже різним. Тому в рамках реструктуризації, яка спрямована на розвиток, можна виділити творчу реструктуризацію, прогнозну реструктуризацію і реструктуризацію, спрямовану на пристосування.

Творча реструктуризація пов'язана з прагненням підприємства до активного впливу на оточення. Така реструктуризація здійснюється незалежно від сучасних або прогнозованих змін в оточенні. Вона є результатом прагнення до створення в оточенні таких змін, які полегшило б реалізацію цілей підприємства.

Прогнозна реструктуризація пов'язана з процесом пристосування фірми до передбачуваним змінам в зовнішньому середовищі. Ця реструктуризація є випереджаючої реакцією щодо прогнозованих змін; вона також запобігає виникненню несприятливої ситуації, в яку могло б потрапити підприємство, якби не здійснило прогнозної реструктуризації.

Реструктуризація, спрямована на пристосування – це запізніла реакція на зміни в оточенні фірми. Дана реструктуризація здійснюється після появи відповідних змін і часто після появи несприятливих тенденцій для подальшої роботи або розвитку підприємства. Ці два види реструктуризації взаємодоповнюються, оскільки як об'єктна, так суб'єктна реструктуризація можуть бути пов'язані як відновленням підприємства, так і з його розвитком.

Практично у всіх визначеннях реструктуризації підкреслюється факт, в якому кожна зміна можна назвати реструктуризацією, так як реструктуризація характеризує глибину змін (їх радикальність), хоча вони не повинні стосуватися всіх аспектів діяльності підприємства. Після реструктуризації підприємство значно відрізняється від того, яке функціонувало перед реструктуризацією.

Розглянемо більш докладно питання, які необхідно вирішити оперативної і стратегічної реструктуризації для досягнення конкурентоспроможності відповідно до фінансово-економічним становищем підприємства і цілями, яке воно хоче досягти.

В ході реструктурування досягаються дві головні мети: забезпечення ліквідності та суттєве поліпшення результатів діяльності підприємства. Для їх виконання необхідна мобілізація всіх внутрішніх резервів підприємства, постійна активна цілеспрямована робота керівників всіх рівнів, жорсткий контроль за повнотою і своєчасністю здійснення запланованих заходів.

Реструктуризація вирішує наступні завдання:

– демонополізація і розподіл великих і багатоструктурних підприємств;

– децентралізація структури управління шляхом передачі компетенції прийняття рішень і відповідальності окремих організаційних підрозділам;

– визначення джерел і рівня витрат для окремих організаційних підрозділів;

– усунення перешкод, які гальмують самостійну діяльність, інвестиції, підприємливість і гнучкість діяльності в організаційних підрозділах нижчого рівня;

– розподіл ризику діяльності на більшу кількість суб'єктів;

– забезпечення отримання від підприємства тривалої вигоди певного рівня;

– зацікавленим в довгостроковому розвитку підприємства (ефективним власникам);

– забезпечення інвестиційної привабливості підприємства;

– створення системи господарсько-договірної діяльності підприємства, які забезпечують дотримання контрактних зобов'язань;

– досягнення прозорості фінансово-економічного стану підприємств для їх учасників (засновників), інвесторів, кредиторів;

– створення ефективного механізму управління підприємством;

– використання підприємством ринкових механізмів залучення фінансових коштів;

– підвищення кваліфікації працівників підприємства як один з факторів підвищення стійкості розвитку підприємства.

Найбільш складним видом реструктуризації є корпоративна реструктуризація. Відповідно до загальноприйнятої теорії до неї відносять будь-які зміни у виробництві, структурі капіталу або власності, що не є частиною ділового повсякденного циклу компанії. Вона передбачає реорганізацію підприємства з метою змінити власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб і (або) нову організаційно-правову форму діяльності. В результаті корпоративної реструктуризації (реорганізації) змінюється правовий статус юридичної особи.

У межах такої реструктуризації виконують:

– часткову або повну приватизацію;

– поділ великих підприємств на частини;

– виділення з великих підприємств підрозділів, зокрема соціальних об'єктів та інших непрофільних підрозділів;

– приєднання до іншого або злиття з іншим, більш потужним підприємством.

Відповідно до статті 19 Закону України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року (зі змінами та доповненнями) реорганізація - одна з форм припинення діяльності юридичної особи внаслідок укладення різних видів корпоративних угод.

Різноманітність і багатоаспектність можливих реорганізаційних процесів обумовлює необхідність їх системної класифікації. Основними класифікаційними ознаками, на думку Л. А. Лігоненко, є сутність корпоративних угод, які укладаються, напрямок реорганізаційних процесів, характер прийняття відповідних рішень.

Залежно від сутності корпоративних угод, які укладаються, виділяють три види реорганізації:

1) спрямовану на укрупнення підприємства (злиття, приєднання);

2) спрямовану на зменшення підприємства (поділ, виділення);

3) без зміни розмірів підприємства (перетворення).

Залежно від направлення реорганізаційних процесів можуть бути виділені такі типи реорганізації, як:

– зовнішня реорганізація, яка потребує для свого проведення залучення іншої юридичної особи – учасника реорганізації (злиття, приєднання);

– внутрішня реорганізація – яка здійснюється в межах однієї юридичної особи (виділення, поділ, перетворення).

Залежно від характеру прийняття рішень з приводу реорганізації вона може бути:

– добровільною, тобто здійснюватися за рішенням його засновників (учасників, вищого органу товариства);

– примусовою в разі прийняття відповідних постанов судом або уповноваженими на це державними органами.

Постанови, прийняті Антимонопольним комітетом України або його територіальними відділеннями з приводу примусового поділу монополістичних утворень не є рішеннями з приводу реорганізації, а тільки підставами для її здійснення на розсуд самого підприємства за умови усунення його монопольного становища на ринку.

У літературних джерелах [7, с. 31] пропонується така узагальнена схема реорганізаційних заходів в залежності від способів їх проведення (рис. 1):

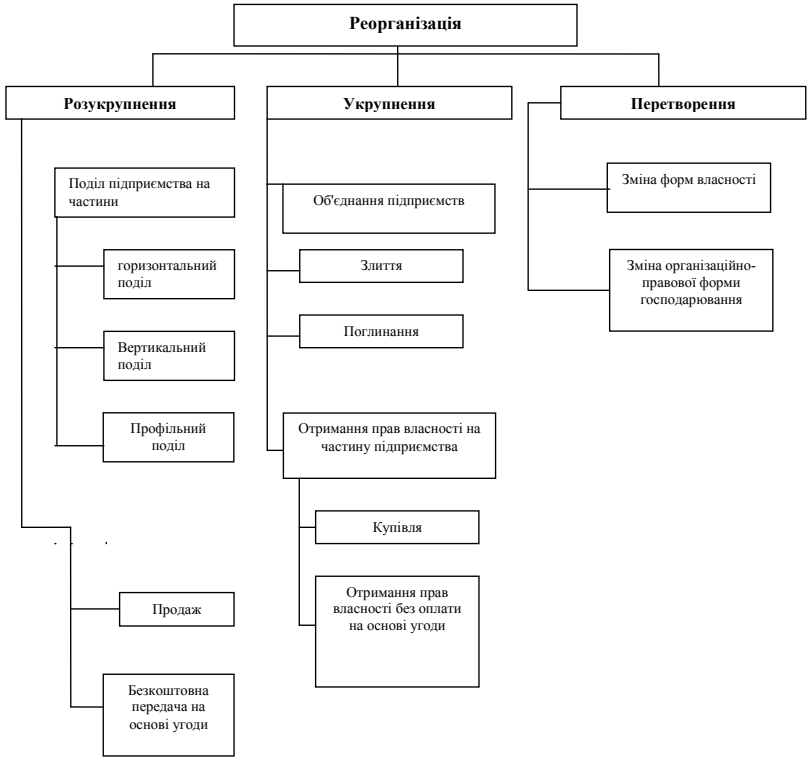

Рис.1. Узагальнена схема реорганізаційних заходів в залежності від способів їх проведення

Джерело: розроблено автором.

При реорганізації підприємства слід враховувати такі законодавчі передумови і вимоги:

– порядок державної реєстрації (перереєстрації) та ліквідації суб'єктів господарювання;

– вимоги антимонопольного законодавства;

– вимоги щодо захисту інтересів кредиторів підприємства, його власників, персоналу тощо;

– порядок емісії акцій (у разі реорганізації акціонерного товариства);

– можливі екологічні, демографічні та інші наслідки локального масштабу.

Головне завдання проведення реорганізації – досягнення згодом максимального економічного ефекту від реорганізаційних процедур.

Поставлена мета може бути досягнута одним з двох шляхів: (1) збільшенням майна і господарських зобов'язань при злитті та приєднанні реорганізованих підприємств; або (2) зменшенням їх при поділі або виділенні в процесі реорганізації.

До основних форм реорганізації, результатом яких є укрупнення підприємств, належить злиття кількох підприємств в одне, приєднання одного або кількох підприємств до одного, а також їх взаємне поглинання.

Злиття – це така форма реорганізації, при якій два або більше акціонерних товариства, припиняючи свою діяльність, об'єднуються в одне нове з передачею останньому всіх прав і обов'язків.

В процесі реорганізації акціонерного товариства у формі приєднання одне або кілька товариств, припиняючи свою діяльність, приєднуються до вже існуючого з передачею йому всіх прав і обов'язків.

Поділом суспільства визнається припинення функціонування суспільства з передачею всіх прав і обов'язків при створенні нових товариств в співвідношенні, визначеному розділовим балансом.

В результаті поділу акціонерного товариства виникають два нових суспільства, кожне з яких підлягає державній реєстрації в порядку, в порядку, передбаченому законом.

Виділ – це створення одного або декількох товариств з передачею їм частини прав і обов'язків реорганізується без припинення діяльності останнього.

Перетворення – це спосіб реорганізації, що тягне зміну організаційно-правової форми товариства з одночасним переходом прав і обов'язків.

Згідно з чинним законодавством, акціонерне товариство може бути перетворено в товариство з обмеженою відповідальністю або виробничий кооператив (за винятком відкритих акціонерних товариств, чиї акції закріплені в державній (муніципальної) власності). Загальні збори перетворюється суспільства, приймаючи рішення про перетворення суспільства, визначає порядок обміну акцій товариства на вклади учасників товариства з обмеженою відповідальністю і на паї членів виробничого кооперативу.

Висновки та пропозиції. Таким чином, можна вивести комплексне визначення, що охоплює всі напрямки реструктуризації підприємства.

Реструктуризація підприємства – система заходів щодо поліпшення управління на підприємствах, що сприяє підвищенню ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції, підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат виробництва, поліпшенню фінансового становища результатів діяльності. Реструктуризація повинна сприяти розвитку економіки підприємства, підвищенню платоспроможності та ліквідності, досягненню фінансової стійкості, узгодження інтересів власників, яким належить значна частка у статутному капіталі.

Список використаної літератури

1. Гончаров В. Н. Реструктуризация как один из инструментов антикризисного управления предприятием / В. Н. Гончаров // Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету. Економіка, менеджмент, підприємництво. – 2000. – № 3. – с. 109.
2. Алпатов А. А. Управление реструктуризацией предприятий / А. А. Алпатов // Москва : Высш. школа приватизации и предпринимательства, 2000. – 268 с.
3. Евсеев А. Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации / А. Евсеев // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 3. – С. 109-113.
4. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкротство підприємств / О. О. Терещенко // Київ : КНЕУ, 2000. – 412 с.
5. Реструктуризация предприятий в условиях кризисных ситуаций. – Берлин : Роланд Бергер анд Партнёр ГМБХ, 2016. – 240 с.
6. Грушенко В. И. Выбор стратегии реструктуризации предприятия в условиях экономического кризиса / В. И. Грушенко, Л. В. Фомченкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 15.
7. Шарафетдинов П. Процесс реструктуризации, как технология качественной трансформации предприятий / П. Шарафетдинов // Управление капиталом. – 2014. – № 5. – С. 31-33.

Стаття надійшла 30.09.2018 р.

А. В. Церковная,
старший преподаватель
кафедры менеджмента и инноваций,
Одесского национального университета имени И. И. Мечникова
Французский бульвар 24/26, г. Одесса, 65044, Украина
e-mail: timeoutproduct.ua@ukr.net

А. А. Крайнюк,
магистр 1 курса
Одесского национального университета имени И. И. Мечникова
Французский бульвар 24/26, г. Одесса, 65044, Украина

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ И ЕЕ ВИДЫ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье исследуются понятие реструктуризации и ее разновидности, использование которых актуально для борьбы с кризисными явлениями на предприятии для повышения эффективности его деятельности.

В статье подробно рассмотрены условия использования отдельных видов реструктуризации, в частности реорганизации предприятий для оптимизации расходов и повышения оперативности управления.

Ключевые слова: реструктуризация, виды реструктуризации, этапы реструктуризации, реорганизация, преобразование.

A. V. Tserkovna,
senior lecturer
of Department of management and innovations
of Odessa I. I. Mechnikov National University
24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65044, Ukraine
e-mail: timeoutproduct.ua@ukr.net

A. A. Krainiuk,
magister of 2nd course
of Odessa I. I. Mechnikov National University
24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odessa, 65058, Ukraine

RESTRUCTURING AS THE TOOL FOR THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE'S ACTIVITY IMPROVING

The article deals with the concept of restructuring and its various types, the use of which is relevant to the fight against crisis phenomena in the enterprise to increase the efficiency of its activities.

The article considers the conditions for the use of certain types of restructuring, in particular, the reorganization of enterprises to optimize costs, and increase management efficiency.

Key words: restructuring, types of restructuring, restructuring stages, reorganization, transformation.

References

1. Honcharov, V. N. (2000). Restrukturyzatsiia kak odin iz instrumentov antikrizisnogo upravlennia predpriiatiem [Restructuring as one of the tools of anti-crisis management of the enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universyteu. Ekonomika, menedzhment, pidpryiemnytstvo. – Collection of the scientific works of the East Ukrainian National University. Economics, management, entrepreneurship*, № 3, p.109. [in Rusiian].
2. Alpatov, A. A. (2000). Upravlenie restrukturizatsiei predpriiatii [Management of enterprise's restructurization]. Moskva : Vyssh. shkola privatizatsii i predprinimatelstva [in Rusiian].
3. Evseev, A. (1999). Strategii restrukturizatsii predpriiatii v usloviiakh krizisnoi situatsii [Strategies for enterprises' restructuring in a crisis situations]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia. – Issues of management theory and practice*, № 3, pp.109-113. [in Russian].
4. Tereshchenko, O. O. (2000). Finansova sanatsiia ta banrotstvo pidpryiemstv [Financial sanation and bankruptcy of enterprises]. Kyiv : KNEU. [in Ukrainian].
5. Restrukturyzatsiia predpriiatii v usloviiakh krizisnykh situaitsii (2016). [Restructuring of enterprises in crisis situations]. Berlin : Roland Berger and Partner GMBH. [in Russian].
6. Grushenko, V. I. & Fomchenkova, L. V. (1999). Vybor strategii restrukturizatsii predpriiatiia v usloviiakh ekonomicheskogo krizisa [Selection of the restructuring strategy of the enterprise in the conditions of the economic crisis]. *Menedzhment v Rossi ii za rubezhom. – Management in Russia and abroad*, № 1. [in Russian].
7. Sharafetdinov, P. (2014). Protsess restrukturizatsii kak tekhnologiia kachestvennoi transformatsii predpriiatii [Restructuring process as a technology for the qualitative transformation of enterprises]. *Upravlenie kapitalom. – Capital Management*, № 5. [in Russian].