

Дудко П.М., к.е.н., Левицька Д.Р., магістр
Київський національний університет технологій та дизайну
**РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ
МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

Анотація. В статті аналізується явище реструктуризації підприємств малого та середнього бізнесу в економічному середовищі сучасної України, розкривається її сутність, виділяються основні фактори, що впливають на проведення ефективності реструктуризації та окреслюються напрями їх підвищення. Центральне місце в дослідженні займає розкриття реструктуризації, як перспективного напрямку сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання, пошук шляхів підвищення ефективності функціонування підприємств в процесі проведення реструктуризації.

Ключові слова: реструктуризація; розвиток; конкурентоспроможність підприємств; ефективність; управління.

Дудко П.Н., к.э.н., Левицкая Д. Р., магистр
Киевский национальный университет технологий и дизайна
**РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ И РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ
МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

Аннотация. В статье анализируется явление реструктуризации предприятий малого и среднего бизнеса в экономической среде современной Украины, раскрывается ее сущность, выделяются основные факторы, влияющие на проведение эффективности реструктуризации и определяются направления их повышения. Центральное место в исследовании занимает раскрытие реструктуризации, как перспективного направления устойчивого развития предприятия в современных условиях хозяйствования, поиск путей повышения эффективности функционирования предприятий в процессе проведения реструктуризации.

Ключевые слова: реструктуризация; развитие; конкурентоспособность предприятий; эффективность; управление.

Dudko P., Levytska D.
Kyiv National University of Technologies and Design
**RESTRUCTURING AND DEVELOPMENT OF SMALL
AND MEDIUM BUSINESS ENTERPRISES**

Abstract. The article analyzes the phenomenon of restructuring of small and medium enterprises in the economic environment of modern Ukraine, reveals its essence, identifies the main factors that influence the effectiveness of restructuring and outlines directions for their increase. The central place in the study is the disclosure of restructuring as a promising direction of sustainable development of the enterprise in the modern conditions of management, the search for ways to increase the efficiency of the operation of enterprises in the process of restructuring.

Keywords: restructuring; development; enterprise competitiveness; efficiency; management.

Постановка проблеми. Одним з напрямів реформування підприємств в сучасних кризових умовах розвитку економіки України є їх реструктуризація. Загальновідомо, що реструктуризація підприємства може бути визначена як будь-які зміни у виробничій та організаційній структурах суб'єкта господарювання, структурі активів і пасивів, які не є частиною повсякденного ділового циклу підприємства, основними цілями якої є:

- а) досягнення певних економічних і соціальних цілей;
- б) зміна розподілу власності та контролю над діяльністю підприємства;
- в) залучення інвестицій;
- г) збільшення вартості підприємства;

д) вирішення конфліктів між учасниками підприємства, між окремими підрозділами підприємства, а також між філіями і центральним апаратом.

Процес реструктуризації є ефективним способом зняття суперечностей між вимогами ринку і застарілою логікою дій підприємств, що враховує здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, які спрямовані на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, організаційно-правових форм, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшити обсяг випуску конкурентоспроможної продукції, підвищити ефективність виробництва. Враховуючи, що метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати за умов трансформації економіки й виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків, то процедуру реструктуризації можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємств. Вище зазначене підкреслює актуальність проведеного дослідження.

Аналіз останніх публікацій та невирішена частина проблеми. Вагомий внесок в розвиток теоретичних засад та методологію оцінювання, планування та здійснення реструктуризації зробили відомі вчені: М. Аїстова, О. Алимов, А. Белова, І. Бланк, О. Бондар, В. Геєць, С. Довбня, М. Кизим, Т. Клебанова, І. Крейдич, В. Микитенко, Д. Стеченко, М. Хамер [8]. Проблемами розвитку малого підприємництва в Україні займалися І.А. Вдовиченко, Н.П. Коротенко, В.В. Мортиков, А.М. Моклякова, Р.І. Жовновач, Р.І. Рибчак, З.І. Варналій, О.В. Подзерей, Ю. Долгоруков, О. Кусман [10]. Дослідження проблем реструктуризації підприємств приділяло увагу багато вчених, зокрема, Е. Коротков, Л. Лігоненко, С. Покропивний, В. Крижановський, Г. Осовська тощо. Проте, в їх дослідженнях наявна дискусійність поглядів на алгоритм проведення реструктуризації та недосконалість обґрунтування соціальної складової процесу та наслідків реструктуризації [3].

Так, наприклад, Ю. Долгоруков [2] досліджував проблеми структури власності малих та середніх підприємств, наголошував на необхідності «переходу до промислової політики інтеграції підприємств». Н.П. Кротенко [1] зосередив увагу на порівнянні умов, створених для розвитку малого та середнього бізнесу в Україні та країнах ЄС. В.В. Мортиков [6] та А.М. Моклякова [7] аналізували насамперед бюджетні обмеження діяльності підприємства. Ю.Ф. Тельнов під реструктуризацією розуміє «радикальна зміна структури господарської організації (активів, власності, фінансів, управління, кадрів та ін.)», спрямоване на створення «абсолютно нових виробничих і управлінських структур, систем і методів управління» [12].

Проблемами забезпечення фінансової стійкості суб'єкта господарювання широко досліджують вітчизняні та іноземні економісти, зокрема: Г.Г. Кірейцев [13], Г.М. Панова, С.Г. Максименко, Л.Г. Дончак [14], Б.Є. Грабовецький [7] та інші. Так, автори О.В. Бедзай, Г.М. Панова, С.Г. Максименко вивчають чинники впливу на фінансову стійкість та розглядають шляхи її покращення. Б.Є. Грабовецький досліджує систему показників, які використовуються у вітчизняній і світовій практиці для оцінки фінансової стійкості підприємства [7]. Окрім цього, Л. Г. Дончак у власних працях вивчає шляхи покращення загального фінансового стану підприємства тощо. Незважаючи на низку публікацій із дослідженої проблематики, питання покращення фінансової стійкості підприємства потребує подальшого детального дослідження, що зумовлене постійною зміною ринкового середовища та неможливості учасників ринку здійснювати ефективне управління.

Саме тому метою статті є обґрунтування теоретичних та практичних засад проведення реструктуризації сучасних підприємств, що реалізовано через виконання завдань по розгляду етапів проведення реструктуризації, особливо їх соціальної складової.

Мета дослідження. Метою статті є з'ясування сутності поняття «реструктуризація», дослідження та опрацювання заходів щодо проведення реструктуризації як перспективного

напрямку сталого розвитку підприємства, створення необхідних умов для підвищення ефективності функціонування підприємств, їх конкурентоспроможності та життєдіяльності.

Виклад основного матеріалу. Аналіз існуючих підходів до визначення змісту поняття «реструктуризація» дозволив встановити, що в науковій економічній літературі до теперішнього часу відсутнє чітке загально визначення даного поняття. Ми ж поділяємо точку зору [4] стосовно сутності та змісту поняття «реструктуризація підприємства», яке автор трактує в якості оптимізаційного комплексу заходів і процедур, що передбачають активізацію процесів із реформування, реорганізації, реконструкції, модернізації та санації, інжинірингу, реінжинірингу, кросінжинірингу виробничо-економічних систем, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності діючих підприємств, у тому числі їхніх товарів і послуг задля нарощення результативності функціонування соціально-економічної системи регіонів в контексті забезпечення ціле орієнтованого загально економічного прискорення в державі.

Процеси інтеграції та глобалізації змінили масштаби реструктуризації, сконцентрувавши увагу на потреби в адаптації фірми до змін зовнішнього середовища, а не тільки на підвищенні її конкурентоспроможності. З урахуванням вищевикладеного реструктуризація виступає як процес, стимулюючий адаптацію фірми або комплексу в цілому до змін зовнішнього середовища, включення національного господарства у світовий економічний простір для побудови бізнесу по єдиним економічним принципам та юридичним законам внесенням ключових змін в усі сфери діяльності фірми або комплексу як на стратегічному, так і на оперативному рівнях. Передумовою реструктуризації, що визначає її основні характеристики на всіх рівнях економіки, виступають макроекономічні процеси формування і розвитку єдиного економічного простору. Дослідивши підходи до сутнісного наповнення поняття «реструктуризація», виділяють чотири етапи [5]:

1 етап – 1991–1994 рр. перебудова господарського механізму (реструктуризаційні зміни в основному передбачали врегулювання заборгованості суб'єкта господарювання за допомогою різних фінансових інструментів). Реструктуризація представлялася як невід'ємний інструмент антикризових заходів в рамках процедур банкрутства, була пов'язана з проблемою врегулювання неплатежів. Внаслідок цього основний акцент реструктуризації був зроблений на вирішенні завдань макроекономічного характеру. Мікроекономіка, що характеризується високим рівнем неплатежів між суб'єктом господарювання, великою часткою бартерних операцій, залишалася на другому плані. Уявлення про реструктуризацію було негативним, її пов'язували з глибокою кризою, загрозою банкрутства, крахом бізнесу і т. д.

2 етап – 1995–1997 рр. Розвиток концепції реструктуризації з метою встановлення контролю над бізнесом. Пов'язаний з розширенням застосування законодавства про банкрутство суб'єкт господарювання і зводився до використання традиційних заходів антикризового управління.

3 етап – 1998–2003 рр. Відбудовування бізнесу. Характеризується зниженням витрат виробництва і стає найважливішою по значущості та актуальності завданням перетворень.

4 етап – 2004 р. – по теперішній час. Поширюється на успішно працюючі суб'єкти господарювання і розглядається в якості необхідного і ефективного способу підвищення його конкурентоспроможності. Реструктуризація, що прирівнювалася раніше тільки до процедур банкрутства, отримала свій розвиток в напрямі оздоровлення діяльності суб'єкта господарювання. Так як реструктуризація є обшнирим процесом, необхідно науково класифікувати такі перетворення на рівні підприємства. В даний час, як у вітчизняній, так і в західній науковій літературі розглядається велика різноманітність видів проведення реструктуризації.

За часом реалізації проекту реструктуризації підприємства пропонується виділяти короткострокову реструктуризацію, тобто передбачається розробка та впровадження необхідних змін строком до одного року, і довгострокову, термін реалізації якої більше року.

За масштабом структурних змін (охоплення), виділяють цілісну (комплексну) реструктуризацію, яка включає всі елементи компанії та часткову, що стосується одного або декількох елементів бізнес-системи. Реструктуризація може стосуватися всього підприємства в цілому або ж якого-небудь функціонального підрозділу, відповідно з цим можна виділити організаційну і функціональну реструктуризацію. Крім того, зміни можуть торкнутися лінійного підрозділу, у зв'язку з цим реструктуризація матиме лінійний характер.

За суб'єктом ініціювання реструктуризація поділяється на зовнішню (держава, санатор) та внутрішню (власник підприємства, керівник філії, акціонер).

Реструктуризація підприємства може бути пов'язана з реалізацією стратегії, тобто носити стратегічний характер, або ж бути необхідною для реалізації короткострокових цілей діяльності підприємства, тобто оперативною.

Значна кількість науковців класифікують процеси реструктуризації на активні та пасивні. Пасивна реструктуризація – зняття з виробництва продукції, що не приносить прибутку, скорочення витрат на соціальну сферу, скорочення надлишкової зайнятості, продаж або здача в оренду приміщень, що не використовуються. Методи активної реструктуризації – введення нової продукції, вихід на нові ринки, вдосконалення системи маркетингу, здійснення енергозберігаючих заходів, підвищення якості продукції, що випускається. За причинно-цільовою ознакою виділяють адаптивну – пристосування підприємства для роботи в змінених зовнішніх умовах, антикризову – збереження бізнесу, запобігання банкрутства і реструктуризацію розвитку – підвищення престижності марки, підвищення конкурентоспроможності підприємства. Реінжиніринг – одержання оптимальної системи управління, нової чи доданої якості в кожному елементарному процесі, оптимізація процесів прийняття рішення тощо.

За організаційною ознакою розрізняють добровільну (здійснюється за ініціативою власника) і примусову (відповідно до законодавства про банкрутство).

За предметом змін реструктуризацію поділяють на: реструктуризацію активів – виведення надлишкових активів і придбання на виручені кошти необхідного для виробничих потреб майна); реструктуризацію виробництва – зміна структури та асортименту продукції, впровадження сучасних технологій на базі технічного переозброєння; реструктуризацію системи управління – вдосконалення структури і методів менеджменту; реструктуризацію заборгованостей – відстрочка, розстрочка, списання тощо; реструктуризацію власного капіталу – зміна величини і структури власного капіталу шляхом зміни вартості акцій, скорочення або збільшення їх кількості. За рівнем реструктуризації – на макрорівні – реструктуризація проводиться індивідуально на кожному підприємстві і на макрорівні – за допомогою стратегічних інвесторів.

Метою реструктуризації підприємств слід вважати пристосування до змін ринкового середовища. Однак для досягнення головної мети реструктуризації підприємства йому необхідно досягнути певних цілей. Саме тому за цільовою ознакою реструктуризація поділяється на: реструктуризацію, що сприяє підвищенню ефективності, фінансовому оздоровленню, підвищенню інвестиційної привабливості.

Як спосіб структурної перебудови реструктуризація пов'язана з реалізацією визначеної стратегії, а саме: реструктуризація, що реалізує: анти боргову стратегію, захисну стратегію, автоматичну стратегію, нарощування потенціалу, удосконалення маркетингової концепції.

У процесі обґрунтування видів, форм та ступеня реструктуризації необхідно насамперед глибоко проаналізувати техніко-економічну й фінансову ситуацію. Перше питання, на яке необхідно знати відповідь, – це визначити (встановити) вид продукції, що

його вироблятиме підприємство після реструктуризації для відновлення свого потенціалу й нормального функціонування. Цьому передують аналіз усіх напрямів діяльності підприємства за критерієм конкурентоспроможності продукції (ціна, якість), ринкової частки, структури витрат і прибутковості. Передовсім аналізують такі альтернативи:

- якщо прибутковість виробництва певної продукції не можна відновити з причин її низької якості, застарілої технології, високої собівартості, низького рівня використання виробничої потужності, яка унеможливує економію на масштабах тощо, то виробництво треба припинити;

- для ресурсів, які вивільнюються (виробничі потужності, «ноу-хау», управлінський і трудовий потенціал), визначаються нові перспективні види продукції, виробництво котрих забезпечить необхідну рентабельність вкладеного капіталу з урахуванням вартості реструктуризації;

- якщо виробництво не може бути відновлене навіть із реструктурованими технічними умовами і перепрофільованим персоналом, тоді підприємство підлягає закриттю, неекономічне й застаріле обладнання та наявні активи треба продати, а виробничі площі, здати в оренду.

Будь-яку стратегію реструктуризації треба підсилювати заходами за трьома основними напрямками:

- зменшення витрат і підвищення ефективності виробництва та продуктивності праці, зниження енергоємності виробництва, посилення контролю за якістю продукції;

- модернізація або заміна обладнання; здебільшого модернізація є вигіднішою і за критерієм витрат і з погляду стратегії розвитку підприємства;

- запровадження нової технології, доцільність якої має бути ретельно обґрунтована.

Проведення заходів із реструктуризації для кожного суб'єкту господарювання потребує індивідуальних способів розв'язання завдань щодо виходу з кризового стану.

Реструктуризація підприємств (організацій) здійснюється після занесення їх до Реєстру неплатоспроможних підприємств та організацій і проведення поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності спеціалістами, які роблять висновки щодо способів оздоровлення та пропонують концепцію господарської діяльності підприємства. Порядок реструктуризації підприємства (організації) показано на рис. 1.

Концепцію розвитку підприємства розробляють залежно від умов його господарської діяльності за такими проблемами: організаційні, виробничі, інвестиційні, економічні, зовнішньо-економічної діяльності, управління персоналом, соціальні та екологічні.

Розробка концепції має ґрунтуватися на чітко визначеній і сформульованій меті реструктуризації підприємства і включати такі питання:

- аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на господарську діяльність підприємства;

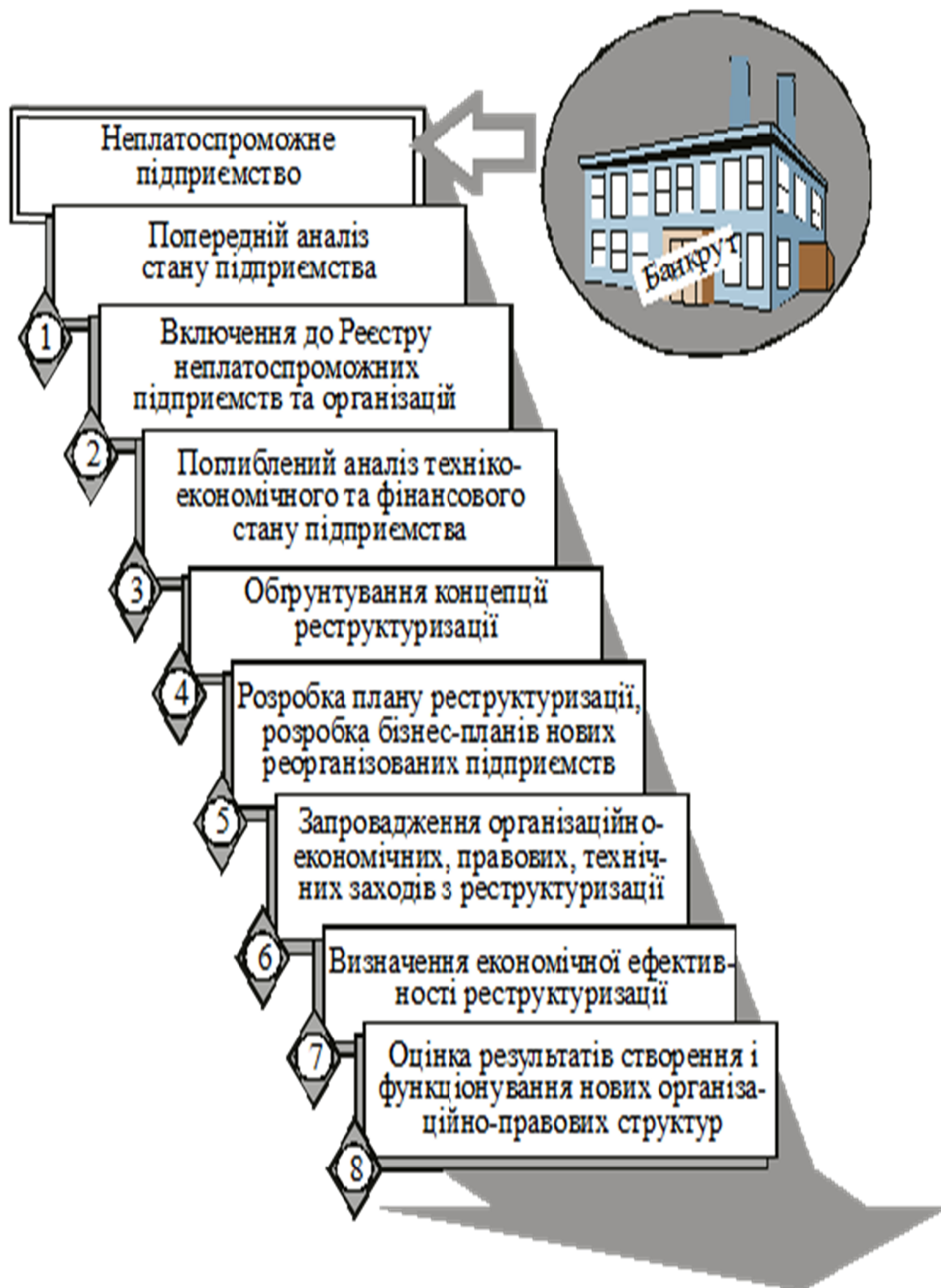
- вибір варіанта (виду) реструктуризації підприємства;

- обґрунтування стратегічного розвитку підприємства;

- оцінка можливості подолання труднощів у період реструктуризації;

- розробка бізнес-плану для реструктурованого підприємства.

Вибір варіанта або виду реструктуризації підприємства полягає у виборі саме того з кількох поданих варіантів, який повністю відповідатиме вимогам і пріоритетам розвитку підприємства, високій технологічності виробництва і конкурентоспроможності продукції. Основні варіанти проведення реструктуризації підприємств показано на рис. 2.



Джерело: [18].

Рис. 1. Порядок реструктуризації підприємства



Джерело: [18].

Рис. 2. Можливі варіанти проведення реструктуризації суб'єктів господарювання

Для дослідження фінансової стійкості підприємства було обрано публічне акціонерне товариство «Консьюмерс-Скло-Зоря». Аналіз фінансової стійкості є одним з головних у дослідженні інвестиційної привабливості підприємства на ринку, що демонструє загалу ймовірність неплатоспроможності та можливого банкрутства. Показники фінансової стійкості досліджуваного суб'єкта господарювання подані у табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка абсолютних показників фінансової стійкості
ПАТ «Консьюмерс-Скло-Зоря» за 2015–2017 рр.

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Темп приросту, %	
				2016-2015	2017-2016
Власний капітал, тис. грн	419705	460900	455046	9,82	-1,27
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	37851	189602	6346	400,92	-96,65
Короткострокові кредити банків і позики, тис. грн	46500	0	88000	-100	0
Необоротні активи, тис. грн	273032	285761	522407	4,66	82,81
Запаси, тис. грн	129870	176785	216349	36,12	22,38
Власні джерела формування запасів, тис. грн	146673	175139	-67361	19,41	-138,46

Закінчення табл. 1

Власні та довгострокові позикові джерела формування запасів, тис. грн	184524	364741	-61015	97,67	-116,73
Основні джерела формування запасів, тис. грн	231024	364741	26985	57,88	-92,6
Надлишок (+) / нестача (-) власних джерел формування запасів, тис. грн	16803	-1646	-283710	-109,8	17136,33
Надлишок (+) / нестача (-) власних та довгострокових позикових джерел формування запасів, тис. грн	54654	187956	-277364	243,9	-247,57
Надлишок (+) / нестача (-) основних джерел формування запасів, тис. грн	101154	187956	-189364	85,81	-200,75
Тип фінансової стійкості	абсол. фін. стійкість	норм. фін. стійкість	криз. фін. стійкість	x	x

Джерело: [15–17].

З огляду на вищенаведену таблицю можна стверджувати, що за аналізований період на підприємстві ПАТ «Консюмерс-Скло-Зоря» змінився тип фінансового стану. У 2015 році на підприємстві існувала абсолютна фінансова стійкість, що можна пояснити як існування надлишку загальної величини основних фінансових джерел формування запасів. У 2016 році фінансовий стан підприємства змінився до показників нормального фінансового стану. Так, у цей період власний капітал, довгострокові зобов'язання та забезпечення не були достатніми, що стало причиною залучення довгострокових зобов'язань. У 2017 році на підприємстві виявлено кризовий фінансовий стан, що характеризується недостатністю усіх джерел формування запасів. В цілому, погіршення типу фінансової стійкості оцінюється вкрай негативно.

Розглянемо аналіз відносних показників фінансової стійкості на ПАТ «Консюмерс-Скло-Зоря» (табл. 2).

Таблиця 2

**Динаміка відносних показників фінансової стійкості (коефіцієнтів капіталізації)
АТ «Консюмерс-Скло-Зоря» за 2015–2017 рр.**

Показники	Нормативне значення	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютний приріст	
					2016-2015	2017-2016
Власний капітал, тис. грн		419705	460900	455046	41195	-5854
Активи, тис. грн		594169	751788	957739	157619	205951
Зобов'язання, тис. грн		174464	290888	502693	116424	211805
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн		37851	189602	6346	151751	-183256
Необоротні активи, тис. грн		273032	285761	522407	12729	236646
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,71	0,61	0,48	-0,09	-0,14

Закінчення табл. 2

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	<0,5	0,29	0,39	0,52	0,09	0,14
Коефіцієнт фінансової залежності	<2	1,42	1,63	2,1	0,22	0,47
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,75-0,9	0,77	0,87	0,48	0,1	-0,38
Коефіцієнт фінансування	<1	0,42	0,63	1,1	0,22	0,47
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,3-0,5	0,44	0,79	-0,13	0,35	-0,93
Коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними коштами	0,5-0,8	1,42	2,06	-0,28	0,64	-2,35
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними коштами	>0,1	0,57	0,78	-0,14	0,21	-0,92
Індекс постійного активу	зменшення	0,65	0,62	1,15	-0,03	0,53
Запаси		129870	179785	216349	46915	39564
Оборотні активи		321137	466027	435332	144890	-30695

Джерело: [15–17].

Отже, з табл. 2 можемо помітити, відносні показники фінансової стійкості демонструють погіршення фінансового стану на підприємстві. На кінець 2015 року частка власного капіталу у фінансових ресурсах становила 71 %, а у 2016 році становила 61%, а у 2017 році – 48%, відповідно частка зобов'язань збільшилась з 29% до 52% у 2017 році. В цілому, цю ситуацію можемо оцінювати негативно, адже залучення позикового капіталу було спричинено загальним погіршенням фінансового стану підприємства. Сума активів, яка припадала на 1 грн власних коштів, збільшилась з 1,42 грн до 2,10 грн, що можемо оцінити як негативне явище. У 2015 та 2016 роках частка капіталізованих джерел у фінансових ресурсах підприємства була у межах норми, та зменшилася з показника 87% до 48% у 2017 році, тобто коефіцієнт стійкості значно знизився. В розрахунок на 1 грн власного капіталу на кінець 2015 року припадало 42 коп. зобов'язань, а на кінець 2017 року позначка становила 1,10 грн. Коефіцієнт маневреності власного капіталу підприємства перевищив своє нормативне значення і у 2016 році становила 79%, а у 2017 році впав до позначки -14%, що є негативним. Зазначимо, що забезпечення запасів власними оборотними коштами значно перевищувало своє нормативне значення, та у 2015 році було на позначці – 142%, а у 2016 році ще більше зросло та становило 206%. За аналізований період запаси, які сформувалися за рахунок власного оборотного капіталу становили 57%, 78% відповідно, та значно погіршили свій показник у 2017 році, що оцінюється вкрай негативно. При цьому частка власного капіталу, яка спрямована у необоротні активи зменшилась з 65% до 62% у 2016 році та зросла на 0,53 показника у 2017 році, що підтверджує становлення критичного фінансового стану. Загалом, можна зазначити, що стан фінансової стійкості (коефіцієнтів капіталізації) ПАТ «Консюмерс-Скло-Зоря» за 2015-2017 роки є негативним, адже відносні показники перебувають за межами своїх нормативних значень, а їх динаміка схильна до зниження.

Також, розглянемо динаміку коефіцієнта покриття відсотків (табл. 3).

Таблиця 3

**Динаміка коефіцієнта покриття відсотків ПАТ «Консьюмерс-Скло-Зоря»
за 2015–2017 рр.**

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютний приріст	
				2016–2015	2017–2016
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн	11678	41898	-549	30220	-42447
Фінансові витрати, тис. грн	9861	24792	17331	14931	-7461
Коефіцієнт покриття відсотків	2,18	2,69	0,97	0,51	-1,72

Джерело: [15–17].

З огляду на вищенаведену таблицю зазначимо, що за аналізований період, що ПАТ «Консьюмерс-Скло-Зоря» мало потенційну спроможність погасити взяті зобов'язання. Ступінь захищеності кредиторів від несплати процентних платежів у 2015 році становив 2,18, а у 2016 році – 2,69. Проте, у 2017 році відбулося зменшення на 1,72 позиції, що є негативним явищем.

Використаємо іншу групу показників для демонстрації загального стану підприємства у табл. 4.

Таблиця 4

**Динаміка загальних показників господарської діяльності
ПАТ «Консьюмерс-Скло-Зоря» за 2015–2017 рр.**

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
				2016–2015	2017–2016	2016–2015	2017–2016
Середньорічна сума інвестованого капіталу, тис. грн	586079	672979	851703	86900	178724,5	14,83	26,56
Чистий дохід, тис. грн	652200	1071047	1093140	418847	22093	64,22	2,06
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3944	41195	267	37251	-40928	944,5	-99,35

Джерело: [15–17].

Аналізуючи табл. 4, можемо зробити висновок, що «золоте правило економіки» виконане лише у 2015–2016 рр. У цей період, приріст чистого доходу та прибутку був достатнім у порівнянні з приростом інвестованого капіталу. Загалом, інвестований капітал підприємства збільшився на 86900 тис. грн., або на 14,83% у 2016 році та на 178724,5 тис. грн або на 26,56% у 2017 році, чистий дохід зріс на 64,22% у 2016 році та на 2,06% у 2017 році, а чистий прибуток зріс на 37251 тис. грн., або у відносному вираженні на 944,50% у 2016 році, та знизився до 267 тис. грн у 2017 році.

Оскільки, на підприємстві існують проблеми з показниками фінансової стійкості, наявний кризовий фінансовий стан (підприємство знаходиться на межі банкрутства), що може викликати прострочення платежів по оплаті праці, кредитах банку, постачальниках, платежів до бюджету тощо, потрібно вжити заходи для її підвищення, а саме:

1. Пришвидшення обертання ресурсів підприємства та зменшення терміну їх обороту, що покращить загальну ефективність діяльності. Якісно підвищувати структуру виробництва, насамперед, коефіцієнтів завантаженості та оборотності шляхом збільшення обсягу продукції, а, також, забезпечувати зменшення тривалості операційного та фінансового циклу. У свою чергу, це дозволить зменшити обсяг залучених зовнішніх ресурсів.

2. Здійснювати покращення планування фінансових потоків. Вводити у дію реальні платіжні календарі, створювати центри фінансової відповідальності, що дозволить завжди мати в наявності достовірну інформацію про грошові потоки підприємства та підвищити контрольованість поточних платежів, знизити втрати від нецільового використання коштів та забезпечити прозорість діяльності.

3. Існуючі проблеми на виробництві нівелювати за допомогою різноманітних вдосконалень технологій, модернізацій і автоматизацій виробництва. Здійснювати це через створення різноманітних організаційних систем управління та швидкого оновлення основних засобів.

4. Підвищувати рівень конкурентоспроможності продукції та послуг. Здійснювати ефективну маркетингову політику та забезпечувати лояльність своїх клієнтів та партнерів.

5. Покращувати загальні показники діяльності, аби досягнути «золотого правила економіки підприємства». Необхідно пам'ятати той факт, що чим більшими будуть темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції на підприємстві за темпи зростання вартості активів, тим кращою буде ділова активність [13].

6. Нівелювати неплатоспроможність суб'єкта господарювання за рахунок зміни фінансової стратегії, що дозволить якісно здійснити прискорення економічного зростання підприємства.

Отже, концепція розвитку підприємств дає відповідь на питання про те, як саме буде проведено реструктуризацію: об'єднання, злиття, розподіл, виділення зі складу об'єднання, реорганізація тощо.

Форми й методи реорганізації структурних підрозділів у складі підприємства визначаються на підставі аналізу умов їхнього функціонування. Вибираючи форми й методи реорганізації, особливу увагу необхідно звертати на збереження підрозділів, які беруть участь у забезпеченні найважливіших державних потреб або соціально-економічних потреб регіону.

Вибір варіанта реструктуризації здійснюється на підставі критерію оцінки реальних можливостей структурних підрозділів підприємства, а саме:

а) ступінь освоєння нових ринків (відображає, наскільки швидко підрозділ може змінити структуру збуту продукції та подолати бар'єри вступу до нових ринків). Проте треба враховувати, що олігопольні ринки та ринки з високим ступенем вкладення капіталу в продукцію освоюються дуже повільно;

б) рівень специфічних виробничих знань і технологій (характеризує рівень застосування специфічних науково-технічних знань у виробничій діяльності підрозділу, який маж відмовитись від усього асортименту продукції, що виготовлялася раніше.

Специфічні виробничі знання й технології включають науково-технічні знання як у так званому чистому вигляді (технології «ноу-хау», патенти), так і у вигляді специфічних систематизованих знань, набутих у процесі роботи на даному виробництві (загальний рівень технічної освіти робітників, інноваційні процеси). Що вищим є рівень знань, які можуть бути передані, то легше підрозділ освоюватиме нові технології та види продукції.

За цими критеріями підрозділи відносять до однієї з категорій, о реорганізуються або ліквідуються. Проект плану реструктуризації має визначити:

- економічне обґрунтування її проведення;
- пропозиції щодо форм і методів реструктуризації;
- способи розв'язання фінансових, соціальних та інших проблем, зв'язаних із реструктуризацією;
- витрати на проведення реструктуризації та джерела їхнього фінансування;
- конкретні заходи, спрямовані на реалізацію проекту.

Висновки та пропозиції. Проведені дослідження довели, що реструктуризація є ключовим інструментом досягнення визначеної мети при перебудові підприємств на основі

ринкових механізмів. Хоч підприємства здійснюють реструктуризацію з метою забезпечення сталого розвитку, зміцнення положення на ринках, вона частіше є інструментом антикризового управління.

Однією з причин недостатньо ефективної реструктуризації підприємства є недостатнє наукове та методичне вирішення проблем реструктуризації підприємств в Україні. Для виправлення даної ситуації необхідно:

1. Визначити особливості реструктуризації підприємств в умовах формування ринкового середовища. Необхідно адекватно уявляти середовище, в якому виникає, виконується та завершується проект реструктуризації. Його життєдіяльність в більшій мірі залежить від того, наскільки точним є зображення навколишнього середовища з позиції його взаємодії з проектом. Виникає потреба науково обґрунтувати особливості реструктуризації підприємств саме в умовах трансформації суспільства.

2. Визначити методичні підходи для оцінки ефективності самої реструктуризації та управлінських дій у відношенні її здійснення. Треба запам'ятати, що реструктуризація сама по собі як модний зараз процес не потрібна. Вона повинна мати чітко визначену мету, досягнення якої слід оцінювати на окремих етапах і в цілому.

3. Розглянути наукову проблему відносно визначення проектів реструктуризації підприємств. Єдиного шляху реструктуризації не існує. На різних підприємствах в залежності від різних обставин цей процес відбувається по-різному. Необхідно виявити, які конкретно фактори визначають той чи інший шлях реструктуризації, які методи відповідають кожному шляху, які мають бути управлінські дії відносно управління цим процесом, тобто науково обґрунтувати доцільність тих чи інших моделей реструктуризації підприємств.

Вказані проблеми будуть предметом подальшого перспективного дослідження в процесі проведення реструктуризації підприємств. Тільки комплексний, системний підхід до проведення процесу реструктуризації дозволить прискорити підвищення конкурентоспроможності продукції, покращити інвестиційну привабливість підприємств і на цій основі, поряд з іншими заходами, підвищити ефективність функціонування підприємств, використання реструктуризації як перспективного напрямку їх сталого розвитку.

Список використаної літератури

1. Бабич О. В. Види реструктуризації підприємства / О. В. Бабич // Вестник ОрелГИЭТ. – 2013. – № 3 (25). – С. 86–89.
2. Бень Т. Проблеми і передумови ефективної реструктуризації підприємства / Т. Бень, С. Довбня // Економіка України. – 2000. – № 8. – С. 36–41.
3. Крыжановский В. Г. Реструктуризация предприятия / В. Г. Крыжановский. – М.: Моск. гос. авиационный ин-т. (Технический университет) 1998. – 42 с.
4. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств: цілі, проблеми та перспективи: монографія / А. І. Белова. – К.; КНУБА МОН України, Вид-во Вишемирський В. С., 2014. – 294 с.
5. Земцова Е. А. Исследование генезиса категории «реструктуризация бизнеса хозяйствующего субъекта» / Е. А. Земцова, Р. А. Набиев, Ш. К. Кутаев // Вестник АГТУ. – Сер.: Экономика. – 2015. – № 1. – С. 18–29.
6. Кузнецова В. А. Реструктуризация промышленных предприятий: сущность, типы, оценка эффективности: моногр. / В. А. Кузнецова, Н. В. Васильев; Сиб. гос. аэрокосмич. ун-т. – Красноярск, 2006. – 164 с.
7. Омельченко О. С. Організаційно-економічне забезпечення реструктуризації підприємств машинобудування при загрозі банкрутства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Омельченко Ольга Сергіївна; Нац. техн. ун-т України «КПІ». – К., 2015. – 23 с.
8. Андрієвська Є. В. Поняття та сутність процесу реструктуризації промислових підприємств / Є. В. Андрієвська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2010. – № 39. – С. 9–14.

9. Вятрович О. Реструктуризація як важливий спосіб забезпечення життєдіяльності підприємств / О. Вятрович // Економіст. – 2011. – № 7. – С. 40–42.
10. Терещенко О. О. Фінансові доміанти реструктуризації підприємств / О. О. Терещенко, Н. В. Волошанюк // Фінанси України. – 2009. – № 4. – С. 82–90.
11. Заболотний В. М. Необхідність реструктуризації сучасних українських підприємств / В. М. Заболотний // Підвищення конкурентоспроможності підприємств: оперативна реструктуризацій. Методичні матеріали базового курсу. – К.: Міжнар. центр приватизації, інвестицій та менеджменту, 1999. – Ч. 1. – С. 5–27.
12. Тельнов Ю. Ф. Реінжиніринг бізнес-процесів. Компонентна методологія / Ю. Ф. Тельнов. – 2-е изд., перераб, і доп. – М.: Фінанси і статистика, 2004.
13. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент / Г. Г. Кірейцев. – Житомир: ЖІТІ, 2001. – 440 с.
14. Дончак Л. Г. Ділова активність підприємства та шляхи її зміцнення / Л. Г. Дончак, О. М. Ціхановська // Економіка та управління підприємствами. – 2017. – Вип. 10. – С. 250–255.
15. Фінансова звітність ПАТ «Консюмерс-Скло-Зоря» за 2014 рік [Електронний ресурс] // Офіційний сайт державної установи «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України». – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/48165/165/templ>.
16. Фінансова звітність ПАТ «Консюмерс-Скло-Зоря» за 2015 рік [Електронний ресурс] // Офіційний сайт державної установи «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України». – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/72937/165/templ>.
17. Фінансова звітність ПАТ «Консюмерс-Скло-Зоря» за 2016 рік [Електронний ресурс] // Офіційний сайт державної установи «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України». – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/88396/165/templ>.
18. Студопедія – Ваша школопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studopedia.com.ua>.