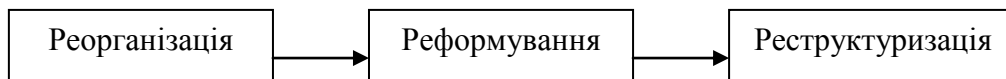


РОЗДІЛ 7. РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА

<i>Ключові терміни і поняття:</i>	
- Реорганізація	- Види реструктуризації
- Реформування	- Програма реструктуризації
- Реструктуризація	-

7.1. ПОНЯТТЯ РЕОРГАНІЗАЦІЇ, РЕФОРМУВАННЯ ТА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Процеси змін в діяльності суб'єктів господарювання залежно від їх ускладнення відбуваються наступним чином:



У праці „Реструктуризація підприємств и компаний” Мазур І.І., Шапіро В.Д. дають такі визначення окреслених понять (переклад авт.) [78, с.15-16]:

Реорганізація – перетворення, перебудова організаційної структури та управління підприємством при збереженні основних засобів, виробничого потенціалу підприємства. Тобто, зазначає автор, тут переважають організаційно-управлінські аспекти.

Реформування – зміна принципів діяльності підприємства, що сприяють покращенню ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції, що випускається, продуктивності праці, зниженню витрат виробництва, покращенню фінансово-економічних результатів діяльності. У цьому випадку переважають виробничо-економічні аспекти.

Реструктуризація – комплексна оптимізація системи функціонування підприємства відповідно до вимог навколишнього середовища та розробленої стратегії його розвитку, що сприяє принциповому покращенню управління, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності виробництва та продукції, що випускається на базі сучасних підходів до управління, у тому числі методології управління якістю, ре інжинірингу

бізнес-процесів, інформаційних технологій і систем тощо. Тобто гармонійне поєднання усіх аспектів діяльності підприємства.

Наведені вище терміни близькі за змістом, однак відрізняються переважанням окремих аспектів діяльності підприємств. Реорганізація підприємства не передбачає змін у виробничому процесі, а є скоріше реакцією підприємства на зовнішні умови функціонування, а саме впровадження сучасних методів управління, забезпечення гнучкості в процесі прийняття управлінських рішень, тобто ця процедура не розглядає підприємство як господарський суб'єкт. Процедура реформування, у першу чергу, спрямована на підвищення ефективності саме виробничого процесу, удосконалення політики не центрального апарату управління підприємства, а покращення організації його виробничо-господарської діяльності. Реструктуризація ж є комплексною процедурою, яка спрямована на оптимізацію діяльності усіх підсистем підприємства, і в першу чергу на управління, виробництво та політику інвестування. Процедuru реструктуризації можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємств.

7.2. СУТНІСТЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ

В світовій практиці одним з найбільш розповсюджених способів фінансового оздоровлення підприємств є реструктуризація. Цей термін і в Україні використовується досить часто однак трактується неоднозначно. Іноді під реструктуризацією розуміють просте розділення великомасштабного підприємства на складові тобто дроблення його структури і створення декількох автономних структурних підрозділів, або перетворення його інший суб'єкт господарювання. У більш широкому розумінні реструктуризація - є комплексом реорганізаційних заходів, які націлені на створення передумов виходу підприємства з стану кризи і забезпечення подальшого його розвитку.

У „Методичних рекомендаціях до проведення реструктуризації державних підприємств” Міністерства економіки України під реструктуризацією розуміються організаційно-економічні, правові, технічні заходи, спрямовані на зміни структури підприємства, його управління, форм власності й ефективності виробництва. При цьому вважається, що процесами реструктуризації, як правило, займаються слабкі, неплатоспроможні підприємства, що стоять на грані банкрутства.

В Законі України „Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” № 2343-12 під реструктуризацією розуміється „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”. Як видно, в цьому визначенні, реструктуризація передбачає використання фінансових заходів, чого не було у попередньому визначенні.

Зарубіжний досвід свідчить, що для підвищення своєї прибутковості в майбутньому, компанії часто проводять „попереджувальну” реструктуризацію з метою зміцнення свого фінансового положення в майбутньому. Тому доцільно розглядати реструктуризацію в більш широкому розумінні, як процес підготовки і реалізації програм комплексних змін на підприємстві, з метою підвищення його ринкової вартості. Необхідність постійної реструктуризації підприємства викликана нестабільністю ринкового середовища, конкуренцією між виробниками, постачальниками, та фірмами, що випускають товари-замінники і т.п. Залежно від глибини кризових явищ на підприємстві, специфіки галузі і загального економічного оточення реструктуризація може охоплювати або всі сфери діяльності підприємства, або окремо якусь з них.

Процес реструктуризації можна розглядати як спосіб зняття суперечності між вимогами ринку й застарілою логікою дій підприємства. По суті, реструктуризація підприємства трактується як здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, управління ним, форм власності, організаційно-правових форм, як здатність привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшити обсяг випуску конкурентоспроможної продукції, підвищити ефективність виробництва.

Метою проведення реструктуризації є перетворення збитково працюючого підприємства на суб'єкта підприємницької діяльності, здатного ефективно функціонувати у ринковій економіці та виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків.

Основними напрямками реструктуризації є:

- ◆ удосконалення структури та функцій управління,
- ◆ подолання відставання у техніко-технологічних аспектах діяльності,

- ◆ удосконалення маркетингової та фінансово-економічної політики і досягнення на цій основі зростання ефективності виробництва,
- ◆ зниження витрат виробництва,
- ◆ покращення фінансово-економічних результатів діяльності,
- ◆ задоволення потреб споживачів.

Характер і особливості реструктуризаційних процесів залежать від виду реструктуризації. Залежно від різних ознак (цілей, масштабів, строків проведення та інших ознак) існує досить багато класифікацій цього процесу.

Процес реструктуризації починається з нового визначення мети підприємства (від прагнення отримати максимальний прибуток до максимізації вартості компанії) та з переорієнтації загальної стратегії менеджменту компанії (від виконання вимог центрального плану до задоволення потреб споживачів).

З точки зору цільової спрямованості та сутності реструктуризації можна виділити операційну та фінансову реструктуризацію.

Операційна реструктуризація – комплекс заходів по удосконаленню управління підприємством з метою покращення показників його поточної діяльності та відновлення платоспроможності. Операційна реструктуризація передбачає внесення змін у організаційну та виробничо-господарську сфери підприємства, а саме менеджмент, фінанси, виробництво і маркетинг, з метою зростання його прибутковості та конкурентоспроможності.

У роботі Щембель Ю.С. „Прогнозування кризового стану підприємства та обґрунтування комплексу заходів антикризового управління” виділено такі види операційної реструктуризації: реструктуризація організаційної структури управління, реструктуризація виробництва, реструктуризація маркетингу, реструктуризація системи фінансового управління [108] (рис. 7.1).

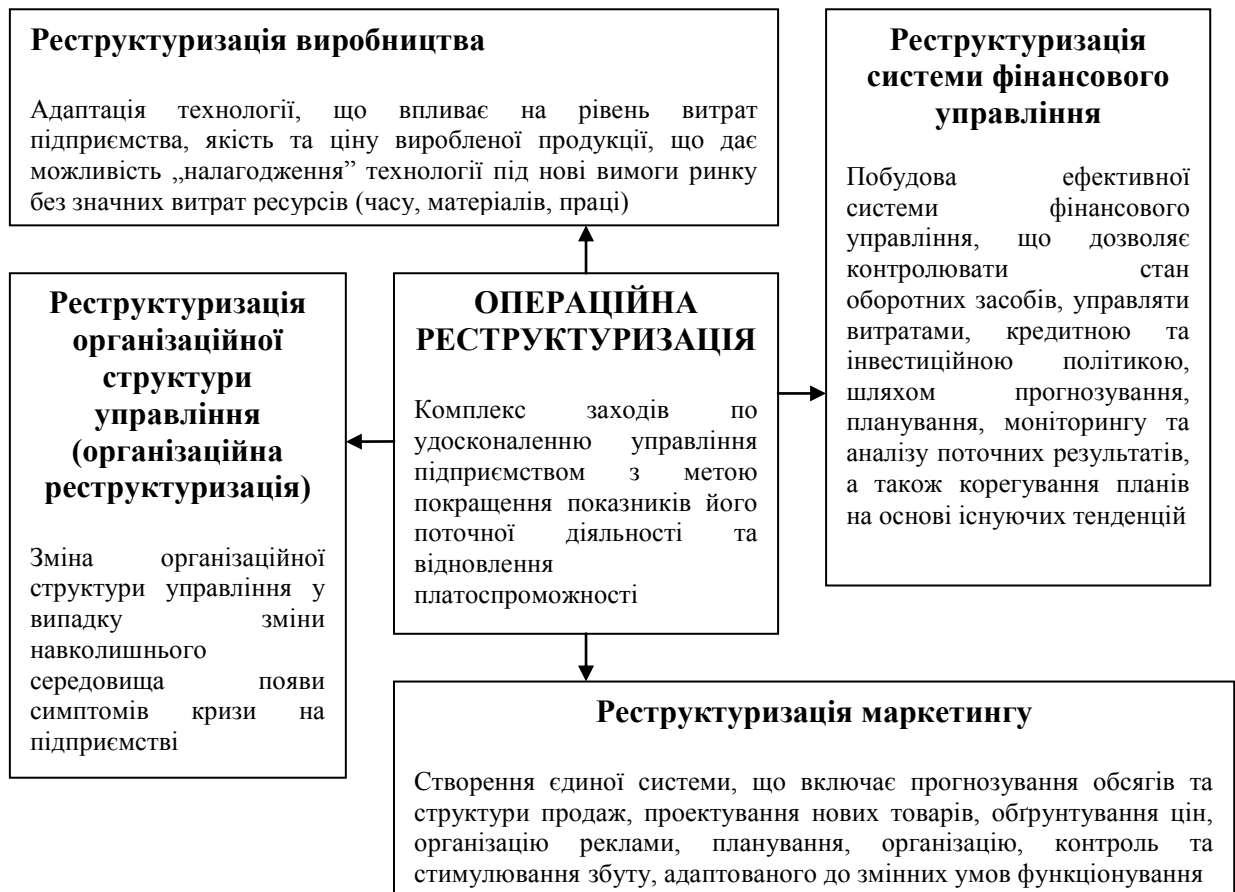


Рис. 7.1. Комплекс заходів операційної реструктуризації

Фінансова реструктуризація – комплекс заходів, спрямованих на корегування/зміну фінансової політики підприємства, ліквідації „хворих” статей балансу, створення умов для забезпечення його фінансової стійкості. Цей вид реструктуризації тісно пов'язаний з попереднім. Швидка і успішна операційна реструктуризація, яка призводить до отримання позитивних грошових потоків, знижує потребу у фінансовій реструктуризації. З іншого боку, фінансова реструктуризація може ускладнити операційну залежно від обставин. Цей вид реструктуризації передбачає тісну співпрацю підприємства зі своїми кредиторами, у т.ч. і банками.

Типовими заходами фінансової реструктуризації є:

- 1) реформування балансу у вигляді реорганізації боргів та капіталу, ліквідації збиткових виробництв, продажу (оренди) основних засобів, збільшення питомої ваги основного капіталу (прибуток за рахунок зростання виручки, повторної емісії та продажу акцій тощо), погашення короткострокової заборгованості, поповнення оборотних засобів;
- 2) калькулювання собівартості прогресивними методами;
- 3) створення фінансової структури з виділенням центрів фінансової

відповідальності;

- 4) створення системи управлінського обліку;
- 5) впровадження бюджетування.

Наступним кроком є перехід до впровадження змін в основну структуру компанії.

За глибиною впровадження змін реструктуризація передбачає застосування реактивних (пасивних чи захисних) та активних (стратегічних чи глибинних) заходів [59].

Реактивна реструктуризація, як правило, притаманна підприємствам, що функціонують в економіках перехідного періоду як наслідок спаду попиту на їх продукти, ринкової лібералізації та нав'язування жорстких бюджетних обмежень. Реактивна реструктуризація включає зменшення кількості робочої сили, зниження реальної заробітної плати та утримання її на низькому рівні, зменшення соціальних та виробничих активів, що не використовуються, закриття збиткових продуктових ліній та перехід на дешевші фактори виробництва. Реактивна реструктуризація непов'язана із зміною структури власності.

Активна чи глибинна реструктуризація ставить за мету покращення у довгостроковій перспективі життєздатності та результатів діяльності компанії у конкурентному середовищі. Глибинна реструктуризація зазвичай супроводжується інвестиціями в нове та найсучасніше обладнання й технології, розвитком нових продуктів, структурними змінами в робочій силі, покращенням організаційної структури, створенням нових каналів збуту та підготуванням стратегічного бізнес і маркетингового планів. Це є наслідком радикальних змін у цілях компанії та стратегічних перспективах у напрямку, відповідно, максимізації вартості і ринкової орієнтації.

Залежно від тривалості періоду виділяють:

- *оперативну реструктуризацію*, що здійснюється у короткостроковому періоді, у випадку коли підприємство не може розраховувати на зовнішні джерела фінансування і вирішує питання підвищення рівня ліквідності за рахунок внутрішніх резервів. Цей вид реструктуризації передбачає визначення основних напрямів діяльності і ринків підприємства, виявлення слабких сторін в функціональному аспекті і розробку пропозицій по їх усуненню з мінімальними витратами і звільненням ресурсів. Період оперативної реструктуризації триває приблизно 3—4 місяці. Оперативні зміни на підприємстві потребують проведення комплексу заходів, з яких, як правило, виділяють такі:

- зміна окремих складових організаційної структури підприємства;
- створення й відокремлювання нових структурних підрозділів;
- оперативне зниження дебіторської заборгованості;

- зменшення величини оборотних фондів через виявлення та реалізацію (ліквідацію) запасів;
- відмова (продаж паю) від пайової участі в інших підприємствах та організаціях, якщо попередній аналіз підтвердив недостатню економічну ефективність останніх;
- скорочення обсягів основних фондів через реалізацію (ліквідацію) зайвого обладнання, транспортних засобів тощо;
- аналітична оцінка та припинення вкладання неефективних інвестицій, крім життєво необхідних для підприємства й обґрунтованих з позицій розвитку ринку.

Відтак комплекс заходів з оперативної реструктуризації містить передовсім заходи з зниження всіх видів витрат (без одержання будь-яких суттєвих інвестицій) і швидкого збільшення обсягу збуту продукції та обороту капіталу. Проте, якщо процес перетворення буде зупинено після завершення оперативної реструктуризації, то підприємство незабаром неминуче знов опиниться в кризовому стані.

- *стратегічну реструктуризацію*, здійснювану в довгостроковому періоді. Цей вид реструктуризації базується на результатах оперативної реструктуризації і передбачає мобілізацію як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування і включає: диверсифікацію виробництва; освоєння нових ринків збуту; придбання нового обладнання; впровадження новітніх технологій; сертифікацію виробництва; реструктуризацію організаційної структури підприємства; підвищення рівня кваліфікації персоналу; реструктуризацію власності; купівлю-продаж бізнесу. Стратегічна реструктуризація підприємства (організації) забезпечує довготермінову його (її) конкурентоспроможність.

Розглядаючи процес реструктуризації в контексті антикризового управління, в роботі Байцима В.Ф. „Підприємницька модель антикризового управління підприємством” [24], пропонується використовувати таку класифікацію:

- санаційна, чи відбудовна, реструктуризація;
- адаптивна, чи прогресивна, реструктуризація;
- попереджувальна реструктуризація.

Санаційна, чи відбудовна, реструктуризація, вважає автор, притаманна підприємствам, що знаходяться в передкризовому чи кризовому стані. Метою такої реструктуризації є вихід підприємства з неплатоспроможного стану. Як найбільш часто вживаними шляхами запобігання розвитку кризи автор виділяє:

- скорочення ресурсів, тобто продаж їх за ринковою ціною з метою одержання обігових коштів;
- скорочення ринків збуту, тобто визначення нерентабельних ринків і вихід з них;

- скорочення пропозиції, тобто скорочення асортименту продукції, сфер діяльності, структурних одиниць;

- підвищення якості продукції;
- підвищення виконавчої дисципліни.

Адаптивна, чи прогресивна, реструктуризація використовується при відсутності кризових явищ на підприємстві, але появі негативних тенденцій у його розвитку. Мета подібної реструктуризації полягає у адаптації підприємства до нових ринкових умов і попередженні розвитку негативних тенденцій. У рамках цієї реструктуризації широко використовується управління за слабкими сигналами, що дозволяє визначити джерела виникнення негативних ситуацій, розробити сценарії управління їхнім розвитком і локалізації. Найбільш часто вживаними способами адаптивної реструктуризації є:

- просторова диференціація, тобто розвиток нових внутрішніх і зовнішніх ринків;
- продуктова диференціація, тобто розвиток нових продуктів, модифікація старих продуктів.

Попереджувальна реструктуризація характерна для процвітаючих підприємств, що передбачають можливість змін в умовах функціонування і бажають підсилити свої ключові позиції і конкурентні переваги. Характерними рисами такої реструктуризації є:

- створення нових організаційних форм (асоціацій, стратегічних альянсів чи корпорацій);
- купівля-продаж підприємств і т.п.

Терещенко О.О. у роботі „Фінансова санація та банкрутство підприємств” [91, с.217] виділяє форми реструктуризації, **за ознакою характеру застосовуваних заходів**, а саме:

- 1) реструктуризація виробництва;
- 2) реструктуризація активів;
- 3) фінансова реструктуризація;
- 4) корпоративна реструктуризація (реорганізація).

Реструктуризація виробництва, зазначає автор, передбачає внесення змін до організаційної та виробничо-господарської сфери діяльності підприємства з метою підвищення його рентабельності та конкурентоспроможності. Типовими заходами цієї форми реструктуризації є:

- зміна керівництва підприємства;
- упровадження нових, прогресивних форм та методів управління;
- диверсифікація асортименту продукції;
- підвищення ефективності маркетингу;

- зменшення витрат на виробництво;
- скорочення чисельності зайнятих на підприємстві.

Реструктуризація активів передбачає такі головні заходи:

- продаж частини основних фондів, запасів сировини і матеріалів;
- продаж окремих підрозділів підприємства;
- зворотний лізинг;
- реалізація окремих видів фінансових вкладень;
- рефінансування дебіторської заборгованості.

Фінансова реструктуризація пов'язана із зміною структури і розмірів власного та позичкового капіталу, а також зі змінами в інвестиційній діяльності підприємства. Як типові заходи фінансової реструктуризації О.О.Терещенко виділяє такі:

- реструктуризація заборгованості;
- одержання додаткових кредитів;
- збільшення статутного фонду;
- заморожування інвестиційних вкладень.

Корпоративна реструктуризація передбачає реорганізацію підприємства, що має на меті змінити його власника, створення нових юридичних осіб і/або нову організаційно-правову форму діяльності. У межах такої реструктуризації виконують:

- часткову або повну приватизацію;
- поділ великих підприємств на частини;
- виокремлення з великих підприємств тих чи інших підрозділів;
- приєднання чи злиття з іншими більш потужними підприємствами.

Як підсумок проведеного аналізу класифікаційних ознак, видів та форм реструктуризації, представимо узагальнену її класифікацію на рисунку 7.2.

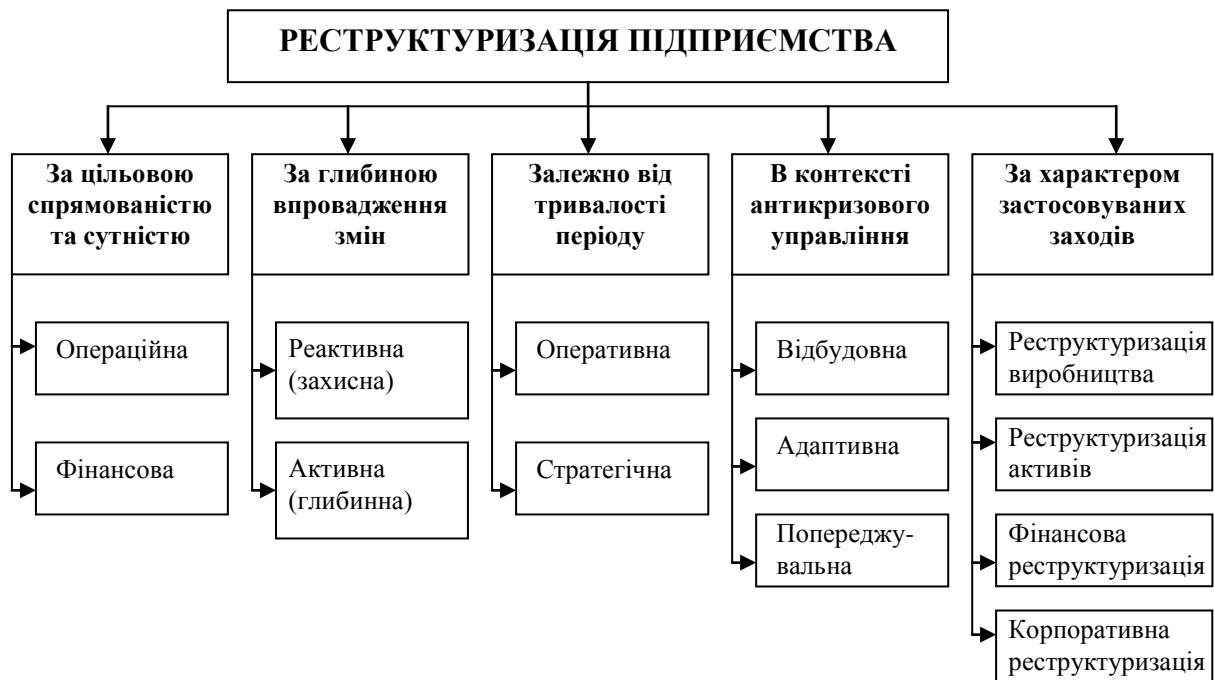


Рис. 7.2. Види реструктуризації підприємства

7.3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ТА ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЯ

Для ефективного проведення реструктуризації необхідна розробка комплексної програми її реалізації. У зв'язку із різним фінансово-економічним станом, специфікою діяльності, стратегічними цілями та завданнями підприємств усі проекти реструктуризації є унікальними і призначені для реалізації тільки на певному суб'єкті господарювання, однак можна виділити *основні принципи задачі* в рамках реструктуризації підприємства :

1. Модернізація, заміна або скорочення виробничо-господарської бази підприємства, що існує.
2. Суттєва зміна системи управління і використання людських ресурсів підприємства.
3. Якісна зміна взаємовідносин зі споживачами та/або створення нової цільової групи клієнтів.

Програма реструктуризації покликана синтезувати результати аналітичної роботи та на їх основі чітко визначити завдання, шляхи, способи, умови досягнення поставлених цілей, майбутні заходи, ресурси та їх джерела. Комплексна програма реструктуризації є корисною не тільки підприємствам, що знаходяться на межі фінансово-економічної кризи, а і цілком успішним. Вона допомагає усвідомити необхідність прийняття важливих

управлінських рішень, окреслити стратегічні напрямки розвитку виробництва. Реалізація реструктуризації сприятиме покращенню господарської та фінансово-економічної діяльності, підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Розробка програми реструктуризації передбачає виконання наступних дій:

1. Проведення комплексного фінансово-економічного аналізу стану підприємства, в тому числі і з деталізацією за окремими структурними підрозділами.
2. Виконання комплексної бізнес-діагностики підприємства (аналіз стратегії розвитку, маркетингової та збутової політики, облікової політики, виробничої, інвестиційної політики, організаційно-управлінської структури тощо).
3. Розробку прогнозової фінансово-економічної моделі розвитку підприємства на 3-5 років без проведення реструктуризації.
4. Визначення основних переваг та проблем підприємства, розробка пропозицій щодо оптимізації стану підприємства (фінансове оздоровлення, реінжиніринг, модернізація та можливі джерела її фінансування тощо).
5. Розробку декількох альтернативних прогнозних фінансово-економічних моделей розвитку підприємства з врахуванням основних можливих заходів та ризиків, визначення базового варіанту.
6. Розробку підсумкового документу для практичної реалізації проекту.

Етапи проведення, зміст та головні завдання процесу реструктуризації представлено в таблиці 7.1 [78, с.33-36].

Таблиця 7.1

Етапи реструктуризації

Етап	Зміст	Завдання
Повна діагностика	Фінансового стану Стану активів Використання ресурсів (технологічних, персоналу, виробничі потужності) Структури витрат	Стратегічний аналіз (місія, мета, стратегії) Ситуаційний аналіз (споживачі, конкуренти, контрагенти, ринок) Організаційно-управлінський аналіз (структура, функції, процеси, методи управління, інформаційні потоки)
Розробка концепції реструктуризації	Аналіз: Місії Організаційної культури Організаційної структури Бізнес-процесів Положення на ринку Стратегій розвитку	Фінансовий аналіз (рух грошових потоків, структура капіталу) Виробничо-господарський аналіз (використання виробничого потенціалу)
Розробка програми реструктуризації	Бізнес-план Плани дій по напрямкам Опис нових та реінжиніринг існуючих функцій і бізнес- процесів Стратегії	Аналіз результатів діагностики Проект змін Проект розвитку Розрахунок витрат Графік проекту Розрахунок ефективності Оцінка ризиків
Реалізація програми	Деталізація планів Інформування персоналу	Удосконалення структури та функцій управління Зміна стратегій

реструктуризації	Навчання персоналу Реформування організаційної структури Впровадження нових функцій та бізнес-процесів Фінансова та виробнича реструктуризація Контроль строків	Зміна структури та функцій управління Реінженіринг бізнесу Логістика Менеджмент якості Інформатизація
------------------	---	---

У результаті проведення заходів реструктуризації відбуваються позитивні зміни в організації діяльності підприємства, здійснюється розвиток методів управління ним у сферах збуту, ціноутворення, фінансовій, інвестиційній, кадровій політиці.

Реструктуризація підприємства є тривали процесом, що здійснюється за допомогою спеціалістів різного профілю і спрямованим на підвищення ефективності використання власного внутрішнього потенціалу підприємства та адаптацію до нових ринкових умов діяльності.

7.4. МЕТОДИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ТА СФЕРА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ

Реструктуризація підприємства є складною проблемою, методологія якої передбачає використання як стандартних методів так і відносно нових. Спектр засобів, що використовуються в рамках реструктуризаційних програм є досить широким і головним завданням тут є забезпечення комплексності та системності при їх застосуванні. Перелік та характеристика методів реструктуризації приведена в таблиці 7.2.

Таблиця 7.2

Методи реструктуризації

Методи	Характеристика
<i>Структурні</i>	
Делегування повноважень	Процес децентралізації управління, коли право приймати певні рішення передається підрозділам, що за ієрархією стоять нижче
Скорочення ієрархій	Скорочення комунікаційної вертикалі та часу прийняття рішень, що сприяє росту гнучкості організації
Структури, орієнтовані на споживача	Створення гнучких підприємницьких структур по задоволенню певних вимог групи споживачів
Структурні інтеграційні інструменти	Підрозділи, що забезпечують розв'язок проблем взаємодії та координації між різними відділами організації, робочими місцями
Корпоративні інформаційні технології	Забезпечення комп'юторною підтримкою управлінських і бізнес-процесів
Системи стимулювання праці	Моральні та економічні форми стимулювання підвищення продуктивності праці

Сегментування господарської діяльності	Відокремлення областей завдань та закріплення їх за порівняно невеликою кількістю співробітників, забезпечення горизонтальної та вертикальної автономії
Концепція центрів прибутку, витрат	Виявлення центрів прибутку та витрат підприємства, контроль за їх функціонуванням та забезпечення ефективної діяльності
Управління координуванням	Визначення точок перетину інтересів різних організаційних одиниць підприємства та забезпечення їх ефективної координації
Реінжиніринг бізнес-процесів	Метод кардинальної перебудови бізнес-процесів з метою досягнення якісно іншого, більш високого рівня показників виробничо-господарської діяльності підприємства
<i>Людські</i>	
Розвиток персоналу	Заходи, що забезпечують ріст кваліфікації співробітників підприємства, підвищення змістовності праці
Розвиток фірмової культури	Сукупність основоположних принципових переконань, що забезпечують унікальність підприємства, філософії компанії, традицій, норм поведінки
<i>Технологічні</i>	
Збільшення гнучкості виробничих процесів	Забезпечення можливості налагодження технології під нові вимоги ринку без значних витрат ресурсів. Інтеграція розробки та виробництва. Синхронізація попиту та виробництва
<i>Управлінські</i>	
Управління проектами	Методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових та матеріально-технічних ресурсів протягом проектного циклу
ABC/ABM - методологія	Сукупність методів вартісного аналізу бізнес-процесів, ланцюжка створення вартості, окремих структурних одиниць як засіб підвищення економічної ефективності процесів та організаційних одиниць
TQM - методологія	Сукупність методів управління підприємством, основною цільовою спрямованістю яких є якість
Управління знаннями	Міждисциплінарний напрямок науки та практики, в рамках якого розробляються та застосовуються процеси та рішення, пов'язані з тим, як організація здобуває знання із досвіду, умінь співробітників та інших джерел та використовує накопичений інтелектуальний потенціал для підвищення ефективності своєї діяльності

Ці методи взаємопов'язані та дозволяють ефективно проводити процеси реструктуризації від концептуальних розробок до реалізації запланованих рішень. Основним загальним підходом до застосування цих методів є уявлення про підприємство як організаційну структуру з ієрархічними системами управлінських та бізнес процесів.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ:

1. Сформуйте список процесів змін в діяльності суб'єкта господарювання за порядком їх ускладнення:

- а) реформування;
- б) реструктуризація;
- в) реорганізація.

2. Комплексну оптимізацію системи функціонування підприємства передбачає процедура:

- а) реформування;
- б) реструктуризації;**
- в) реорганізації.

3. Реорганізація підприємства – це:

- а) зміна принципів діяльності підприємства, що сприяють покращенню ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції, що випускається, продуктивності праці, зниженню витрат виробництва, покращенню фінансово-економічних результатів діяльності;
- б) комплексна оптимізація системи функціонування підприємства відповідно до вимог навколишнього середовища та розробленої стратегії його розвитку, що сприяє принциповому покращенню управління, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності виробництва та продукції, що випускається на базі сучасних підходів до управління, у тому числі методології управління якістю, ре інжинірингу бізнес-процесів, інформаційних технологій і систем тощо;
- в) перетворення, перебудова організаційної структури та управління підприємством при збереженні основних засобів, виробничого потенціалу підприємства.**

4. Поєднайте будь-ласка напрямки змін у діяльності суб'єкта господарювання та їх назву:

а) реформування;	А) організаційно-управлінські аспекти;
б) реструктуризація;	Б) виробничо – економічні аспекти;
в) реорганізація.	В) усі аспекти діяльності підприємства

5. Метою реструктуризації є:

- а) перетворення **неефективно** працюючого підприємства на суб'єкта підприємницької діяльності, здатного **ефективно** функціонувати у ринковій економіці ;
- б) впровадження сучасних методів управління підприємством;
- в) аналіз та реформування усіх бізнес-процесів підприємства.

6. *Визначить серед перелічених основні напрямки реструктуризації:*

- а) подолання відставання у техніко-технологічних аспектах діяльності;
- б) удосконалення маркетингової та фінансово-економічної політики і досягнення на цій основі зростання ефективності виробництва;
- в) зниження витрат виробництва;
- г) усі вірні.

7. *З точки зору цільової спрямованості реструктуризації виділяють:*

- а) **операційну та фінансову реструктуризацію;**
- б) організаційну та фінансову;
- г) функціональну та організаційну.

8. *Процес реструктуризації, що передбачає внесення змін у організаційну та виробничо-господарську сфери діяльності підприємства має назву:*

- а) виробничо-господарська реструктуризація;
- б) функціональна реструктуризація;
- в) фінансова реструктуризація;
- г) **операційна реструктуризація.**

9. *Видами операційної реструктуризації є:*

- а) **реструктуризація організаційної структури управління;**
- б) **реструктуризація виробництва;**
- в) **реструктуризація маркетингу;**
- г) **реструктуризація системи фінансового управління.**

10. *Поєднайте будь-ласка вид і сутність операційної реструктуризації:*

- а) реструктуризація організаційної структури управління;
- А) зміна організаційної структури управління у випадку зміни навколишнього середовища, появи симптомів кризи на підприємстві

- | | |
|---|---|
| б) реструктуризація виробництва; | Б) побудова ефективної системи фінансового управління |
| в) реструктуризація маркетингу; | В) адаптація технології, „налагодження” технології під нові вимоги ринку без значних витрат ресурсів (часу, матеріалів, праці) |
| г) реструктуризація системи фінансового управління. | Г) створення єдиної системи, що включає прогнозування обсягів та структури продаж, проектування нових товарів, обґрунтування цін, організацію реклами, планування, організацію, контроль та стимулювання збуту, адаптованого до змінних умов функціонування |

11. *Процес реструктуризації, що передбачає корегування фінансової політики підприємства має назву:*

- а) виробничо-господарська реструктуризація;
- б) функціональна реструктуризація;
- в) фінансова реструктуризація;**
- г) операційна реструктуризація.

12. *Перелічить будь-ласка типові заходи фінансової реструктуризації:*

- а) реформування балансу;
- б) калькулювання собівартості прогресивними методами;
- в) ...
- г) ...

13. *За глибиною впровадження змін розрізняють:*

- а) реактивну та активну реструктуризацію;
- б) реактивну та глибинну реструктуризацію;
- в) активну та пасивну реструктуризацію;
- г) усі відповіді вірні.**

14. *Пасивні і захисні заходи реструктуризації притаманні:*

- а) виробничо-господарській реструктуризації;
- б) функціональній реструктуризації;
- в) реактивній реструктуризації;**
- г) глибинній реструктуризації.

15. Реструктуризація, що супроводжується інвестиціями в нове та найсучасніше обладнання й технології, розвитком нових продуктів, ринків має назву:

- а) інноваційна;
- б) глибинна;**
- в) інвестиційна;
- г) радикальна.

16. Залежно від тривалості періоду реструктуризації розрізняють:

- а) оперативну та стратегічну;**
- б) інвестиційну та миттєву;
- в) реактивну та оперативну;
- г) миттєву, оперативну, інвестиційну.

17. За ознакою характеру застосовуваних заходів виділяють:

- а) миттєву, оперативну, інвестиційну;
- б) реактивну та глибинну реструктуризацію;
- в) виробничо-господарську та функціональну реструктуризацію;
- б) реструктуризацію виробництва, активів, фінансів, корпоративна;**

18. Основними принциповими задачами в рамках реструктуризації є:

- а) модернізація, зміна системи управління і взаємовідносин зі споживачами;**
- б) зміна організаційної структури, оптимізація бізнес-процесів;
- в) зниження витрат, освоєння нової техніки.

19. Розташуйте дії розробки програми реструктуризації за порядком їх виконання:

- а) проведення комплексного фінансово-економічного аналізу стану підприємства, в тому числі і з деталізацією за окремими структурними підрозділами;
- б) розробка прогнозної фінансово-економічної моделі розвитку підприємства на 3-5 років без проведення реструктуризації;
- в) розробка декількох альтернативних прогнозних фінансово-економічних моделей розвитку підприємства з врахуванням основних можливих заходів та ризиків, визначення базового варіанту
- г) виконання комплексної бізнес-діагностики підприємства (аналіз стратегії розвитку, маркетингової та збутової політики, облікової політики, виробничої, інвестиційної політики, організаційно-управлінської структури тощо);

- д) розробка підсумкового документу для практичної реалізації проекту;
- е) визначення основних переваг та проблем підприємства, розробка пропозицій щодо оптимізації стану підприємства (фінансове оздоровлення, реінжиніринг, модернізація та можливі джерела її фінансування тощо).

20. Які методи використовуються в процесі реструктуризації?

- а) структурні, людські, технологічні , управлінські;**
- б) елімінування, визначення структури;
- в) абстрактно-теоретичний, індукції та дедукції, аналізу й синтезу;
- г) економічні, правові, виробничо-господарські.