

## РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ЯК МЕТОД УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РІВНОВАГОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Т. П. ГУДЗЬ, кандидат економічних наук, доцент  
(Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** Метою статті є теоретичне обґрунтування правильності вибору різних видів реструктуризації залежно від життєвого циклу підприємства та стану циклічності фінансової рівноваги. Успішно проведена реструктуризація підприємства закладе основу для генерації стійкої стратегії розвитку й підвищення конкурентоспроможності підприємства в майбутньому. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої мети базується на загальнонаукових методах дослідження: діалектичного та системного аналізу, класифікації та типології, процесного та стратегічного підходів до досліджуваних об'єктів і процесів, з урахуванням тенденцій і закономірностей розвитку сучасної економіки, фундаментальних наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних учених-економістів. **Результати.** Запропоновано авторську концепцію вибору комбінації реструктуризаційних заходів для застосування залежно від життєвого циклу підприємства та стану циклічності фінансової рівноваги. Зазначено, що практичні рекомендації щодо побудови ефективної програми реалізації реструктуризації підприємств можуть застосовуватися як до збиткових підприємств, так і до успішно діючих. **Практична значущість результатів дослідження** полягає в тому, що теоретичні положення статті мають прикладне значення та можуть бути використані в економічній діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. Системний підхід до проведення процесу реструктуризації сприятиме якісному проведенню структурних перетворень, дозволить суттєво підвищити ефективність функціонування вітчизняних підприємств, їх життєдіяльність та конкурентоздатність.

**Ключові слова:** підприємство, реструктуризація, фінансова рівновага, реструктуризаційні заходи, стадії життєвого циклу підприємства, конкурентоспроможність.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Нині стан економіки характеризується як кризовий. Головним чинником успішної діяльності промислових підприємств є здатність пристосуватись до мінливого ринкового середовища в обмеженому часовому періоді. Одним із ключових елементів підвищення ефективності промислових підприємств є його реструктуризація, що може здійснюватися як підприємствами на межі кризи, так і нормально функціонуючими підприємствами для підтримки або навіть і підвищення рівня його конкурентоздатності та ефективності. Вчасність проведення реструктуризаційних змін і грамотність розроблення програми даних змін часто призводить до ефективності їх реалізації. Удосконалення процесу розроблення і впровадження програми реструктуризації та формування практич-

них рекомендацій щодо побудови ефективної програми реалізації реструктуризації промислових підприємств дозволить адаптувати їх діяльність до мінливих умов господарювання, подолати наявні кризові явища й підвищити конкурентоспроможність їх продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Тому проблема реструктуризації як на макро-, так і на мікрорівні набула вагомого значення у процесі реформування економіки України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Реструктуризаційні перетворення є об'єктом дослідження таких іноземних і вітчизняних науковців, як Л. І. Белих, О. І. Винокурова, А. І. Ковальов, П. В. Круш, О. В. Марценюк, А. М. Поддєрьогін, М. Портер, О. О. Терещенко, А. Томсон, Р. Фатхудинов та ін. Проте, незважаючи на численні дослідження, окремі аспекти проблеми потребують опрацювання. Серед них доцільно виділити питання концеп-

туальності підходу до вибору найбільш ефективних заходів санації й реструктуризації підприємства, які стануть запорукою вирішення проблеми виживання, забезпечення фінансової стабілізації та підвищення рівня прибуткової діяльності у довгостроковій перспективі.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою роботи є вдосконалення методологічного забезпечення процесу реструктуризаційних перетворень на підприємствах з урахуванням стадії життєвого циклу їх діяльності та стану циклічності фінансової рівноваги, що дозволить збільшити ефективність реструктуризації на українських підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У циклі розвитку фінансової рівноваги підприємства виділені дві фази: позитивна й негативна. Між ними існує перехідна стадія – біфуркації. Під час здійснення такого переходу утверджується рівновага в новій якості, яка визначає іманентні характеристики економічної системи на певній стадії життєвого циклу. Так, на піку розвитку рівновага економічної системи має вищу форму розвитку, ніж рівновага на стадії її становлення. Відповідно, підприємство наділяється різними якісними характеристиками, які визначають його здатність використовувати можливості, що відкриваються перед ним. Наприклад, стратегію прориву під силу реалізувати підприємству з накопиченим фінансовим потенціалом – результатом рівноваги розвитку.

Реструктуризація застосовується для вирішення широкого кола проблем у діяльності підприємства. Утім, важливо вміти підбирати

арсенал заходів реструктуризації для реалізації поставленого завдання. У ході управління фінансовою рівновагою підприємства залежно від фази та стадії циклу її розвитку ставляться такі завдання: профілактика негативної фази фінансової рівноваги, забезпечення динамічної фінансової рівноваги для розвитку діяльності підприємства, адаптація фінансового стану підприємства до змін зовнішнього середовища, тобто знаходження балансу сил взаємодії внутрішнього й зовнішнього середовища.

Загроза зміни вектора циклу розвитку фінансової рівноваги існує в межах кожної стадії життєвого циклу підприємства. Тому, у ході управління фінансовою рівновагою необхідно враховувати не лише її особисту стадію циклічності, а також її когерентність зі стадією життєдіяльності підприємства.

Найбільш широкий арсенал засобів для вирішення такого завдання має реструктуризація. Слід застосовувати різну комбінацію реструктуризаційних заходів залежно від фази та стадії циклу фінансової рівноваги (табл. 1).

Зростання й занепад життєдіяльності підприємства мають свої закономірності розвитку, а отже, і свою рівновагу. Економіка країни загалом та окреме підприємство, зокрема, одержують можливість динамічного розвитку за умов позитивної рівноваги, тоді як криза розбалансовує позитивну динаміку та структуру факторів економічного піднесення, моделюючи натомість власні закономірності розвитку, що спрямовані на досягнення негативної рівноваги. Звідси, дієвою буде тільки та антикризова стратегія, яка виявиться спроможною зруйнувати рівновагу кризи та встановити позитивну рівновагу.

Таблиця 1

### Вибір виду реструктуризації залежно від життєвого циклу підприємства та стану циклічності фінансової рівноваги

За станом циклу розвитку фінансової рівноваги			Стадія		
			позитивна фінансова рівновага	біфуркації	негативна фінансова рівновага
За стадіями життєвого циклу			профілактична реструктуризація	превентивна (адаптаційна) реструктуризація або досудова санація	санаційна (відновлювальна) реструктуризація або судова санація
Виникнення	Захисна стратегія	Оперативна реструктуризація	Оперативні заходи профілактичного характеру	Оперативні заходи превентивного характеру	Оперативні заходи відновлювального характеру
Становлення		Внутрішня реструктуризація	Внутрішні зміни профілактичного характеру	Внутрішні зміни превентивного характеру	Внутрішні зміни відновлювального характеру

Продовж. табл. 1

За станом циклу розвитку фінансової рівноваги			Стадія		
			позитивна фінансова рівновага	біфуркації	негативна фінансова рівновага
За стадіями життєвого циклу			профілактична реструктуризація	превентивна (адаптаційна) реструктуризація або досудова санація	санаційна (відновлювальна) реструктуризація або судова санація
Піднесення	Наступальна стратегія	Довгострокова реструктуризація	Профілактичні зміни щодо забезпечення довгострокової конкурентоспроможності	Адаптаційні зміни щодо забезпечення довгострокової конкурентоспроможності	Відновлювальні зміни щодо забезпечення довгострокової конкурентоспроможності
Пік розвитку		Випереджувальна реструктуризація	Профілактичні зміни орієнтовані на підвищення вартості бізнесу	Адаптаційні зміни орієнтовані на підвищення вартості бізнесу	Відновлювальні зміни орієнтовані на підвищення вартості бізнесу
Спад активності		Корпоративна реструктуризація	Реорганізація профілактичного характеру з поєднанням захисних і наступальних заходів для фінансової стабілізації	Реорганізація превентивного характеру з поєднанням захисних і наступальних заходів	Реорганізація відновлювального характеру з поєднанням захисних і наступальних заходів
Стрімке падіння	Захисна стратегія	Револьюційна реструктуризація	Радикальні зміни профілактичного характеру з поєднанням захисних і наступальних заходів для попередження банкрутства	Радикальні зміни превентивного характеру з поєднанням захисних і наступальних заходів	Радикальні зміни відновлювального характеру з поєднанням захисних і наступальних заходів

Найбільш сприятливі умови для реалізації стратегічної мети розвитку діяльності підприємства створюються на фазі позитивної фінансової рівноваги. Тому постійно існує необхідність боротьби за утримання підприємства в її межах шляхом попередження фінансової кризи через застосування профілактичної реструктуризації.

Мобільним характером невідкладної допомоги володіє оперативна реструктуризація. В основу механізму її дії покладено принцип «відсікання зайвого», який забезпечує захисну реакцію підприємства на вплив несприятливих тенденцій. Основним змістом оперативної реструктуризації є забезпечення збалансованості грошових активів та короткострокових фінансових зобов'язань підприємства, досягнутої різними методами залежно від умов реального фінансового стану підприємства. Вона здійснюється в короткостроковому періоді у випадку, коли підприємство не може розраховувати на зовнішні джерела фінансування і вирішує питання підвищення рівня ліквідності за рахунок поповнення власного та квазівласного

капіталу. Цей вид реструктуризації передбачає визначення основних напрямів діяльності й ринків підприємства, виявлення слабких сторін у функціональному аспекті та розробку пропозицій з їх усунення з мінімальними витратами та звільненням ресурсів. Основними антикризовими діями при цьому є [2]:

- уникнення галузі бізнесу зі стійким високим показником рівня банкрутства;
- управління грошовими потоками з метою прискорення ліквідності оборотних коштів та зменшення обсягу негативного грошового потоку;
- формування системи збуту продукції;
- визначення перспективних ринків збуту, прибуткових видів продукції і відмова від збиткових видів діяльності;
- підвищення контролю за якістю продукції.

Якщо усувається поточна неплатоспроможність підприємства, то мета здійснення оперативної реструктуризації вважається досягнутою. Основною ознакою цього є перевищення обсягу надходжень грошових ко-

штів над сумою невідкладних фінансових зобов'язань у короткостроковому періоді. Це означає, що загроза банкрутства в поточному періоді ліквідована, але носить, зазвичай, відкладений характер.

Процес становлення підприємства характеризується сформованою ресурсною базою, прорахунки в управлінні якою спричиняють або поглиблюють резонансний розвиток фінансової кризи. Тому її подолання на другому етапі життєвого циклу підприємства доцільно здійснювати в рамках захисної стратегії шляхом внутрішніх перетворень у сфері загальноуправління, активів, фінансових ресурсів, виробництва та маркетингу [2].

Вирішення антикризових питань на стадії піднесення діяльності підприємства полягає в реалізації його місії. Місія – причина, із приводу якої підприємство функціонує на ринку, і щоб робити це з успіхом, необхідно правильно поставити мету, відповідно до якої розробити стратегію й адекватну тактику для забезпечення адаптації до швидкоплинних умов ринкового середовища. Тому довгостроковий механізм фінансової стабілізації – виключно наступальна стратегія фінансового розвитку, що забезпечує оптимізацію необхідних фінансових параметрів, підпорядковану меті прискорення всього економічного зростання підприємства та встановлення довгострокової конкурентоспроможності. Він охоплює такі види внутрішніх санаційних заходів:

– організаційно-правові санаційні заходи передбачають удосконалення організаційної структури підприємства, зміну організаційно-правової форми бізнесу, підвищення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур, поліпшення виробничих відносин між членам трудового колективу. Санаційні заходи цього виду можна розділити на два класи: санація із збереженням існуючого юридичного статусу підприємства-боржника; санація із зміною організаційно-правової форми та юридичного статусу санаційного підприємства;

– виробничо-технічні санаційні заходи пов'язані з модернізацією та оновленням виробничих фондів, із зменшенням простоїв і збільшенням ритмічності виробництва, скороченням технологічного часу, поліпшенням якості продукції та зниженням її собівартості, оптимізацією асортименту продукції, що випускається;

– фінансово-економічні санаційні заходи реалізуються у сфері фінансових відносин із метою активізації процесу мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємства. Методи фінансової санації направлені на: покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення шляхом мобілізації прихованих резервів; відновлення або збереження ліквідності та платоспроможності через скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення якійсної структури оборотного капіталу; формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів [2];

– соціальні санаційні заходи пов'язані із заходами із забезпечення соціальної захищеності працівників підприємства-боржника. У процесі виконання цих заходів повинні бути надані різні соціальні гарантії працівникам, яких було вирішено звільнити у зв'язку з модифікацією або реконструкцією підприємства, повинно бути передбачене створення й фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук і пропозиція альтернативних робочих місць, додаткові виплати допомоги по безробіттю, надання звільненим працівникам позик, виплат заробітної плати, вихідної допомоги [2];

– маркетингові заходи, спрямовані на відновлення та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності шляхом вироблення ефективної ринкової політики, що базується на адекватності виробництва потребам ринку. Ці заходи пов'язані з якісними перетвореннями системи управління та її структури: уведення нових функцій і відповідних служб відповідно до ринкової необхідності та внутрішньої організації; наповнення новим змістом тих, що існують.

Підприємству, що знаходиться на вершині розвитку, доступний найширший арсенал попереджувальних та оздоровчих заходів реструктуризації. При цьому найбільш складним завданням є оптимальний вибір тактики управління фінансовою рівновагою. На піку розвитку в підприємства дві основні переваги: накопичений ресурсний потенціал і наявність часу для його перетворення. Їх ефективно використання можливо забезпечити в рамках наступальної стратегії шляхом випереджувальної реструктуризації, спрямованої на подолання проявів кризи через інтенсифікацію розвитку діяльності підприємства. Обов'язковими заходами при цьому є: постійний моніторинг за зовнішнім і внутрішнім середовищем; вжиття заходів зі

зниження зовнішньої вразливості підприємства; диверсифікація виробництва [2]. Диверсифікація – потужний фактор подолання кризових явищ за рахунок отримання економічного ефекту, що випереджає розвиток кризи. Вона дозволяє знизити рівні інвестиційного, виробничого й технологічного ризику, залучити додаткові кошти для розвитку об'єднання шляхом збільшення масштабів інвестування.

Важливим інструментом управління фінансовою рівновагою є інновації. Як свідчить вітчизняний і зарубіжний досвід, найбільшого успіху досягають ті підприємства, на яких створені групи перспективного розвитку, приділяється достатньо уваги всім етапам розробки та впровадження нововведень, налагоджена система ресурсного й організаційно-правового забезпечення співробітників підприємства та сторонніх спеціалістів, які беруть участь у виконанні цих робіт.

Входження підприємства у стадію спаду життєвої активності супроводжується підвищенням його вразливості для прояву фінансової кризи. Але своєчасне здійснення реорганізаційних заходів, передбачених корпоративною реструктуризацією, дозволить попередити або зупинити розвиток фінансової кризи.

В арсеналі корпоративного механізму фінансової стабілізації знаходяться як захисні заходи, так і інструменти наступальної тактики, направленої на подолання несприятливих тенденцій фінансового розвитку та вихід на межу фінансової рівноваги. У рамках такої реструктуризації виконують: часткову або повну приватизацію; поділ великих підприємств на частини; перетворення юридичної особи; виділення з великих підприємств тих чи тих підрозділів; приєднання до інших чи злиття з іншими, потужнішими підприємствами; передача підприємства-боржника в оренду трудовому колективу; ліквідація збиткових підприємств.

Відновлення фінансової рівноваги за умов стрімкого спаду в діяльності підприємства потребує якісно глибинних і кількісно масштабних змін у стратегії, виробничих процесах, структурі управління та культурі взаємовідносин. Для революційної реструктуризації характерним є радикальне переосмислення, перепроєктування підприємства та виробничо-господарських процесів, глибокі та всеохоплюючі зміни, мислення дискретними категоріями (наприклад розрив з існуючими структурами), залучення до участі перекона-

них прибічників змін, мобілізація ресурсів для рішучого усунення небезпечних тенденцій [2].

Зазвичай, для початку спаду активності розвитку діяльності підприємства характерним є накопичений ресурсний потенціал, який можна дієво використовувати за умови його збереження, тобто максимальної захищеності від втрат. У такий спосіб можлива реалізація швидкого переходу підприємства на якісно новий рівень фінансової рівноваги.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Отже, через управління фінансовою рівновагою можливо згладжувати життєвий цикл підприємства, уникаючи кризових спадів. Кожен стан фінансової рівноваги підприємства є унікальним. Його збереження, підтримка чи відновлення ефективно здійснюється за допомогою засобів реструктуризації. За рахунок того, що той чи той вид реструктуризації представляє собою комплекс антикризових інструментів та засобів розвитку, його впровадження на проблемному чи стабільно працюючому підприємстві завжди результативніше, ніж відокремлені заходи.

Перспективи наукових досліджень у контексті проблеми управління фінансовою рівновагою вітчизняних підприємств полягають в удосконаленні системи контролю та виявленні ознак кризової ситуації для забезпечення ефективності профілактики фінансової кризи, а також в осучасненні форм і бази заходів реструктуризації з метою підтримання адекватності санаційних інструментів новим кризовим умовам. Особливої уваги потребує розвиток економіко-правової бази проведення досудової санації як самостійного та обов'язкового процесу в діяльності підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Винокурова О. І. Аналіз сучасних проблем реструктуризації підприємств в Україні / О. І. Винокурова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2017. – № 1. – С. 71–76.
2. Гудзь Т. П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств : монографія / Т. П. Гудзь. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2007. – 166 с.

3. Ковалев А. И. Управление реструктуризацией предприятия : монография / А. И. Ковалев. – Киев : АВРИО, 2006. – 368 с.
4. Круш П. В. Науково-методичні підходи до управління процесом реструктуризації промислового підприємства / П. В. Круш, Р. А. Якименко // Підприємництво та інновації. – 2017. – Вип. 3. – С. 20–24.
5. Фінанси підприємств / [А. М. Поддєрогін, Л. Д. Буряк, М. Д. Білик та ін.] ; за ред. А. М. Поддєрогіна. – 7-ме вид. – Київ : КНЕУ, 2008. – 546 с.
6. Терещенко О. О. Фінансові доміанти реструктуризації підприємств / О. О. Терещенко, Н. В. Волошанюк // Фінанси України. – 2009. – № 4. – С. 82–90.
2. Gudz, T. P. (2007). *Systema rannoho vyivlennia ta podolannia finansovoi kryzy pidpriemstv* [System of early detection and overcoming of the financial crisis of enterprises]. Poltav a: RVV PUSKU [in Ukrainian].
3. Kovalev, A. I. (2006). *Upravleniye restrukturyzatsiyey predpriyatya* [Enterprise restructuring management]. Kyiv : AVRIO [in Russian].
4. Krush, P. V. & Yakymenko, R. A. (2017). Naukovo-metodychni pidkhody do upravlinnia protsesom restrukturyzatsii promyslovoho pidpriemstva [Scientific and methodical approaches to the management of the process of industrial enterprise restructuring]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*, 3, 20–24 [in Ukrainian].
5. Poddierohin, A. M., Buriak, L. D., Bilyk, M. D. et al. (2008). *Finansy pidpriemstv* [Finance of enterprises]. (A. M. Poddierohin, Ed.). Kyiv : KNEU [in Ukrainian].
6. Tereschenko, O. O. & Voloshaniuk, N. V. (2009). Finansovi dominanty restrukturyzatsii pidpriemstv [Financial dominants of enterprise restructuring]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, 4, 82–90 [in Ukrainian].

## REFERENCES

1. Vynokurova, O. I. (2017). Analiz suchasnykh problem restrukturyzatsii pidpriemstv v Ukraini [Analysis of the Modern Problems of Enterprise Restructuring in Ukraine]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of socio-economic research*, 1, 71–76 [in Ukrainian].

**Т. П. Гудзь**, кандидат экономических наук, доцент (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Реструктуризация как метод управления финансовым равновесием предприятия.**

**Аннотация.** Целью статьи является теоретическое обоснование правильности выбора разных видов реструктуризации в зависимости от жизненного цикла предприятия и состояния цикличности финансового равновесия. Успешно проведенная реструктуризация предприятия заложит основу для генерации стойкой стратегии развития и повышения конкурентоспособности предприятия в будущем. **Методика исследования.** Достижение поставленной цели базируется на общенаучных методах исследования: диалектического и системного анализа, классификации и типологии, процессного и стратегического подходов к исследуемым объектам и процессам, с учетом тенденций и закономерностей развития современной экономики, фундаментальных научных исследований отечественных и зарубежных ученых-экономистов. **Результаты.** Предложена авторская концепция выбора комбинации реструктуризационных мероприятий для применения в зависимости от жизненного цикла предприятия и состояния цикличности финансового равновесия. Отмечено, что практические рекомендации относительно построения эффективной программы реализации реструктуризации предприятия могут применяться как к убыточным предприятиям, так и к успешно действующим. **Практическая значимость результатов исследования.** Практическая значимость полученных результатов заключается в том, что теоретические положения статьи имеют практическое значение и могут быть использованы в экономической деятельности предприятий в современных условиях ведения хозяйства. Системный подход к проведению процесса реструктуризации будет способствовать качественному проведению структурных превращений, позволит существенно повысить

эффективность функционирования отечественных предприятий, их жизнедеятельность и конкурентоспособность.

**Ключевые слова:** предприятие, реструктуризация, финансовое равновесие, реструктуризационные мероприятия, стадии жизненного цикла предприятия, конкурентоспособность.

**T. Gudz**, Cand. Econ. Sci., Docent (Poltava University of Economics and Trade). **Restructuring as method of management of enterprise a financial equilibrium.**

**Annotation. Purpose.** The aim of this article is a theoretical ground of rightness of choice of different types of restructuring depending on the life cycle of enterprise and state of recurrence of financial equilibrium. In fact the successfully conducted restructuring of enterprise will pawn basis for the generation of proof strategy of development and increase of competitiveness of enterprise in the future. **Methodology of research.** The achievement of the put aim is based on the scientific methods of research: dialectical and system analysis, classifications and to the typology, process and strategic going near the investigated objects and processes, on taking into account of tendencies and conformities to law of development of modern economy, fundamental scientific researches of home and foreign scientists-economists. **Findings.** An offer authorial conception of choice of combination restructuring of events is for application depending on the life cycle of enterprise and state of recurrence of financial equilibrium. It is marked that practical recommendations in relation to the construction of the effective program of realization of restructuring of enterprises can be used both to the unprofitable enterprises and to successfully operating. **Practical value.** Practical meaningfulness of the got results consists in that theoretical positions of the article have the applied value and can be used in economic activity of enterprises in the modern terms of menage. Approach of the systems to realization of process of restructuring will assist quality realization of structural transformations, efficiency of functioning of domestic enterprises, their vital functions and competitiveness, will allow substantially to promote.

**Keywords:** enterprise, restructuring, financial equilibrium, restructuring of events, stages of life cycle of enterprise, competitiveness.