

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянюк Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 2021 р.

« ___ » _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

з спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та назва спеціальності спеціальності)

освітньої програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» _____

на тему: «Управління реструктуризацією підприємства» _____

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗМЗ 2-1М

Тарасенко Анастасія Володимирівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник к.е.н., доц. Шереметинська Оксана Валеріївна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ (підпис)
(прізвище та ініціали)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. Березянюк

“19” жовтня 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Тарасенко Анастасії Володимирівні

1. Тема роботи Управління реструктуризацією підприємства.

керівник роботи Шереметинська О. В., к.е.н., доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.10.2020 р № 844-К.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 лютого 2021р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПАТ «Львівська швейна фабрика»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1 Теоретико-методичні основи управління реструктуризацією підприємства суб'єкта ЗЕД.

Розділ 2 Науково-практичні основи управління реструктуризацією ПАТ «Львівська швейна фабрика».

Розділ 3 Шляхи покращення діяльності ПАТ «Львівська швейна фабрика» за рахунок проведення реструктуризації підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Результати дослідження знайшли відображення в 10 рисунках та 27 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання дипломної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	19.10.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником дипломної роботи і керівником проектної групи	23.10.2020 р.	
3	Робота над вступом до дипломного проекту	26.10.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	06.11.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.11.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.12.2020 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.12.2020 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	04.01.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником дипломної роботи	11.01.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	15.01.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2021 р.	

Здобувач

(підпис)

А.В. Тарасенко

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

О.В. Шереметинська

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тарасенко А. В. Управління реструктуризацією підприємства суб'єкта ЗЕД – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна магістерська робота з освітньої програми – менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

Розглянуто та узагальнено основну класифікацію видів, типів та форм проведення реструктуризації підприємств, як необхідної умови для підвищення рівня конкурентоспроможності. Запропоновано класифікацію заходів, щодо проведення реструктуризації згідно напрямку її здійснення.

У роботі розкрита сутність реструктуризації промислового підприємства та обґрунтовано основні причини та цілі проведення його реструктуризації.

Розкрито сутність поняття ефективності процесу реструктуризації, а також методики її оцінки.

Ключові слова: реструктуризація, конкурентоспроможність, підприємство, класифікація, фактори.

ABSTRACT

Tarasenko A.V Management of enterprise restructuring of the subject of foreign economic activity. – Manuscript.

Master's of economy Thesis, educational program – management of foreign economic activity. The National University of Food Technology, Kyiv, 2021.

Considered and generalize the basic classification of species, types and forms of restructuring enterprises to enhance their competitiveness. The classification of types of restructuring under the direction of its implementation.

In thesis the essence of restructuring of the industrial enterprise is disclosed and the main reasons and the purposes of carrying out its restructuring are proved. The essence of a concept of efficiency of process of restructuring, and also a technique of its assessment is disclosed.

Key words: restructuring, competitiveness, enterprise classification factors.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА СУБ'ЄКТА ЗЕД.....	10
1.1. Сутність реструктуризації підприємства та її класифікаційні ознаки	10
1.2. Етапи здійснення та ефективність процесу реструктуризації.....	22
1.3. Методичні підходи до розробки програми реструктуризації підприємства.....	31
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ПАТ «ЛЬВІВСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА».....	40
2.1. Загальна характеристика підприємства та середовище його функціонування.....	40
2.2. Основні показники фінансово-економічної діяльності підприємства.....	44
2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства та можливості його реструктуризації	51
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЛЬВІВСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА» ЗА РАХУНОК ПРОВЕДЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	63
3.1. Напрямки реструктуризації підприємства.....	63
3.2. Обґрунтування реструктуризації ПАТ «Львівська швейна фабрика» при здійсненні ЗЕД.....	73
3.3. Управлінське забезпечення реструктуризації підприємства при здійсненні ЗЕД	80
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Актуальність теми. В Україні відбувається трансформація всієї економічної системи, яку характеризують виникнення та розвиток нових форм власності й організаційно-правових форм господарювання, докорінна зміна методів державного регулювання економіки, значне підвищення ступеня самостійності підприємств, становлення нової нормативно-законодавчої бази тощо. Однак реальність така, що у перехідний до ринкової економіки період, підприємства здійснюють свою фінансово-господарську діяльність, перебуваючи під постійним впливом несприятливих внутрішніх і зовнішніх чинників, які часто призводять до фінансової кризи та банкрутства.

Серед найважливіших методів подолання фінансової кризи підприємствами і відновлення параметрів їх життєдіяльності є антикризове управління, суть якого полягає у здійсненні послідовних фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, що в результаті приводить до їх оздоровлення.

За умов, коли для економіки України характерною є висока питома вага низькорентабельних та збиткових підприємств, реструктуризацію можна вважати найперспективнішим та найприйнятнішим методом відновлення їх платоспроможності у системі антикризового управління. Концептуальні засади реструктуризації, яка є методом антикризового управління в Україні, перебувають у стадії свого становлення. Впродовж останнього десятиріччя формувалася і удосконалювалася законодавча база забезпечення проведення реструктуризації, що знайшло своє відображення у Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом».

Одним із шляхів виживання і подальшого розвитку підприємств, які переживають фінансову кризу є їх реформування та реструктуризація. Для інших підприємств, які працюють більш-менш ефективно, реструктуризація також є актуальним питанням, тому що дозволяє шляхом комплексного реформування всіх сторін своєї діяльності постійно і гнучко

приспосовуватися до змін внутрішнього й зовнішнього середовища, забезпечувати високу конкурентоспроможність його продукції на вітчизняному і світових ринках.

Дослідженням проблеми реструктуризації підприємств та їх конкурентоспроможності займалися відомі економісти: М. Портер, А. Томсон, Л. Бєлих, А. Юданов, Р. Фатхудинов, О. Терещенко, К. Леміш, Е. Андрієвська, О. Амоша та інші. Разом з тим у вчених і практиків немає єдиного підходу до механізму проведення її на підприємстві. Відсутність єдиної класифікації породжує необхідність її узагальнення.

За наявності великої кількості робіт, присвячених реструктуризації підприємств зберігається потреба в науковій розробці комплексу теоретичних, методологічних і практичних шляхів вибору виду реструктуризації підприємства, який сприятиме його прогресивному розвитку. У теоретичному плані інтерес представляє дослідження процесу реструктуризації з позицій системного і вартісного підходів, а також розгляд його з точки зору максимізації інвестиційної вартості підприємства.

Використання концепції реструктуризації бізнесу на основі лише ринкової вартості не дозволяє всебічно обґрунтувати ефективність нової структурної моделі бізнесу. У методологічному і практичному аспектах дослідження важливе значення має розробка методів визначення точки реструктуризації підприємств і системи їх моніторингу на основі вартісної оцінки капіталу підприємства.

Мета і завдання досліджень. Метою кваліфікаційної роботи є підвищення ефективності функціонування підприємства в перспективі шляхом впровадження на ньому системи реструктуризаційних заходів.

Поставлена в роботі мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- дослідження сутності реструктуризації підприємства та її класифікаційні ознаки;
- аналіз етапів здійснення реструктуризації та її ефективність;

- визначення методичних підходів до розробки програми реструктуризації підприємства;
- проведення узагальнення характеристики підприємства та середовище його функціонування;
- оцінка основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства;
- проведення аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства та можливості його реструктуризації;
- визначення напрямків реструктуризації підприємства;
- обґрунтування реструктуризації ПАТ «Львівська швейна фабрика» при здійсненні ЗЕД;
- проведення управлінського забезпечення реструктуризації підприємства при здійсненні ЗЕД.

Об'єктом дослідження є управління реструктуризацією підприємства суб'єкта ЗЕД.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є існуючі моделі реструктуризації підприємства, а також теоретико-методичні підходи до розробки процесу реструктуризації підприємства в системі підвищення ефективності діяльності підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення мети, що поставлена у роботі, були використані такі методи дослідження:

- узагальнення;
- порівняння;
- аналогії;
- дедукції;
- індукції;
- системного аналізу;
- економічного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому:

- узагальнено погляди та поняття реструктуризації, визначені її особливості при здійсненні ЗЕД.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що їх впровадження у господарську діяльність підприємства при здійсненні його реструктуризації дозволяє розробляти стратегію подальшого ефективного функціонування суб'єкта ЗЕД.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 100 сторінках. Робота містить 27 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 94 найменування, викладених на 10 сторінках. Робота має 3 додатки, які розміщено на 19 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА СУБ'ЄКТА ЗЕД

1.1. Сутність реструктуризації підприємства та її класифікаційні ознаки

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.) [12, с.51]:

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, 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. Процедурю реструктуризації можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємств.

Стабілізація вітчизняної економіки та поступове нарощування економічного потенціалу країни безпосередньо пов'язані з реалізацією активної структурної політики, яка вважається ключовим елементом загальної стратегії розвитку первинних ланок (підприємств, організацій) і в цілому суспільного виробництва.

Сучасний стан економіки на макро- і мікрорівні характеризується деформованою структурою виробництва. Тому одним із стратегічних завдань більш ефективного розвитку виробничого потенціалу є його структурна перебудова. Останню можна здійснювати, з одного боку, за допомогою проведення ефективної політики реструктуризації та санації потенційно конкурентоспроможних підприємств, а з іншого – через ліквідацію (повне перепрофілювання) збиткових і збанкрутілих підприємств.

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.

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 [50, с.71].

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» [21].

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 [12, с. 53]

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) [17, с.76].

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 [51,с.180] (рис. 1.1).

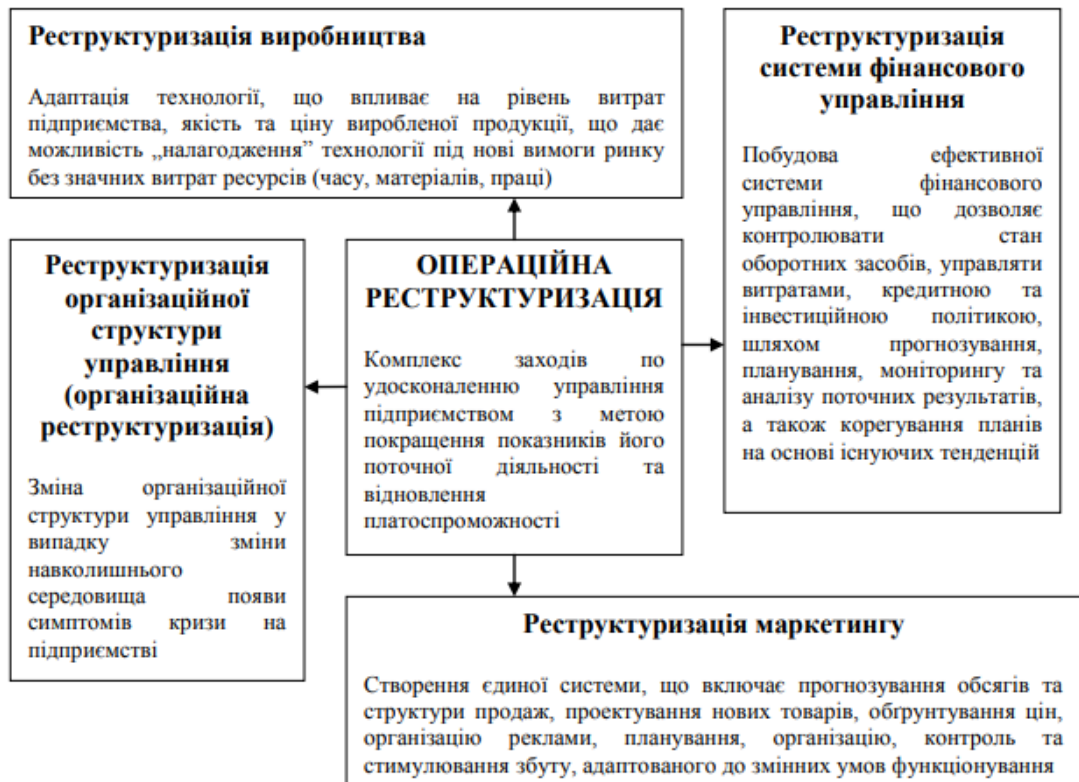


Рис. 1.1. Комплекс заходів операційної реструктуризації [51,с.180]

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 [13,с.82].

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 [13, с.73].

Стратегічна реструктуризація підприємства (організації) забезпечує довготермінову його (її) конкурентоспроможність. Розглядаючи процес реструктуризації в контексті антикризового управління,

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 [45, с. 179].

Адаптивна, чи прогресивна, реструктуризація використовується при відсутності кризових явищ на підприємстві, але появи 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» [51, с.412] 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 [51, с.412].

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 1.2[51, с.413].



Рис.1.2 Види реструктуризації підприємства [51, с.413]

Отже в умовах створення ринкового середовища реструктуризація підприємств – це здійснення адміністративно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

Метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати за умов переходу до ринкової економіки та виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків.

Отже, процедуру реструктуризації можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємств.

1.2. Етапи здійснення та ефективність процесу реструктуризації

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.

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. Теорія та практика господарювання свідчить, що проведення заходів із реструктуризації для кожного суб'єкта господарювання потребує індивідуальних способів розв'язання завдань щодо виходу з кризового стану, що передбачає обґрунтування концепції розвитку підприємства, яку розробляють залежно від умов його господарської діяльності за такими проблемами: організаційні, виробничі, інвестиційні, економічні, зовнішньоекономічної діяльності, управління персоналом, соціальні та екологічні.

При цьому розробка концепції має ґрунтуватися на чітко визначеній і сформульованій меті реструктуризації підприємства і включати такі завдання: 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 реструктуризованого підприємства [11, с. 82].

Результати дослідження дозволяють зазначити, що вибір варіанта виду реструктуризації підприємства полягає у виборі того варіанту, який повністю відповідатиме вимогам і пріоритетам розвитку підприємства, високій технологічності виробництва і конкурентоспроможності продукції.

Основними варіантами проведення реструктуризації підприємства є: створення державної холдингової компанії з дочірніми підприємствами; об'єднання підприємств з утворенням нової юридичної особи; перепрофілювання підприємства; виділення окремих структурних підрозділів; передача структурних підрозділів в управління іншого органу управління; виділення окремих структурних підрозділів з утворенням юридичних осіб.

Узагальнення накопичених методичних підходів і досвіду проведених реструктуризацій дозволяє запропонувати комплекс обґрунтованих заходів (програм), визначити послідовні етапи їхнього здійснення та критерії оцінки результатів реструктуризації. Визначені етапи проведення реструктуризації повинні здійснюватися послідовно, а кожен етап поділятися на завдання, що реалізуються в певній послідовності [11, с. 83].

Результати напрацювань вчених та власних нарабок дозволили запропонувати приблизну характеристику можливих етапів процесу проведення реструктуризації підприємства в цілому чи певного структурного підрозділу, а також заходів, що використовуються при вирішенні завдань кожного етапу (рис. 1.3) [11, с. 84].

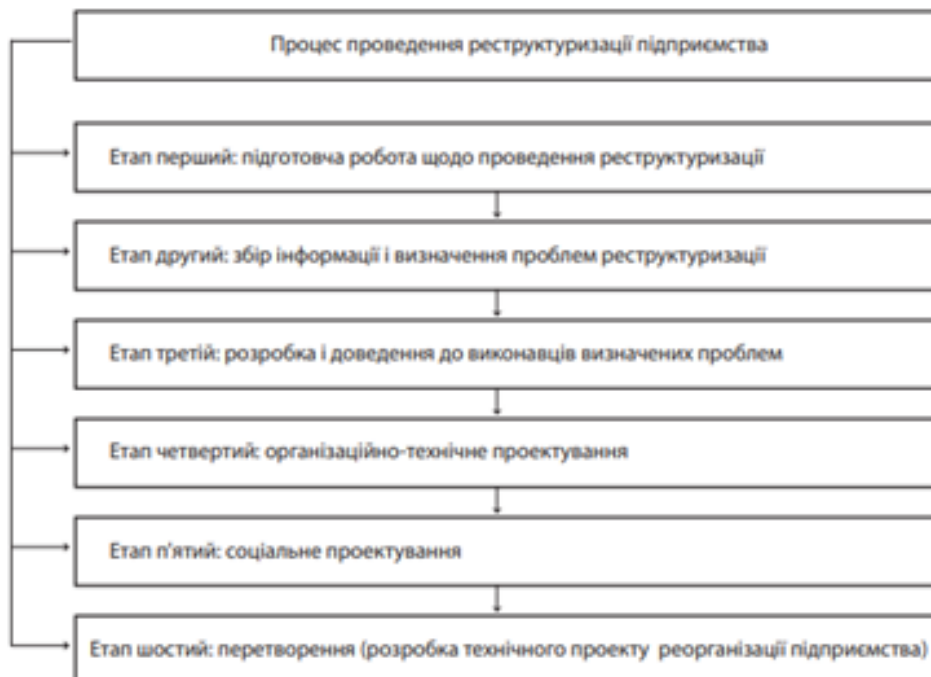


Рис.1.3. Процес проведення реструктуризації підприємства [11, с. 84].

Надалі більш досконало розглянемо наведені етапи процесу реструктуризації.

Етап перший: підготовча робота щодо проведення реструктуризації. Основне значення для успішної реалізації програми реструктуризації на практиці її ефективності мають мобілізація, організація і створення зацікавленості працівників (ініціаторів проекту), що будуть її здійснювати. На таблиці 1.1 запропоновано ряд заходів щодо забезпечення проведення першого етапу реструктуризації [11, с. 85].

Таблиця 1.1

**Заходи щодо забезпечення проведення першого етапу
реструктуризації на підприємстві**

Заходи	Переваги
Навчання і подання інформації групі з реорганізації	При переконаності співробітників у необхідності заходу вони активно беруть участь у перетвореннях
Залучення до участі у проекті, згода в керівній ланці	Учасники зацікавлено підтримують зміни й активно надають необхідну інформацію для планування
Стимулювання і підтримка	Надання допомоги при адаптації врахування індивідуальних побажань полегшують досягнення цілей
Переговори і угоди	Надання стимулів в обмін на підтримку може виявитися відносно простим способом подолання опору
Кадрові перестанови і призначення	Опір відносно швидко ліквідується, не вимагає високих затрат
Приховані і явні заходи примусу	Погроза санкцій заглушає опір, уможлиблює швидку реалізацію проекту

Джерело: [6, с. 257].

При цьому необхідно постійно враховувати те, що реструктуризація підприємства є процесом не тільки організаційно-технічним, а й соціальним, що зачіпає інтереси різних груп: власників, керівництва і працівників підприємства. Результатами робіт на даному етапі повинні стати розробка для всієї організації своєрідного «дозволу на проведення реструктуризації», що передбачає наступні види робіт: формування організаційної структури проектної групи (відділу), розробка положення про відділ, що буде

безпосередньо займатися перебудовою, план заходів щодо проведення першого етапу реструктуризації.

Завдання менеджменту підприємства на першому етапі – сформулювати і навчити проектну управлінську групу методології проведення реструктуризації; забезпечити керівництво і підтримку даного проекту.

Етап другий: збір інформації і визначення проблем. Завдання даного етапу – дослідження ринку товарів чи послуг, які потребує споживач, зокрема: формується клієнтура (споживачі), визначаються їхні довгострокові і поточні потреби; визначаються види діяльності, які не є перспективними і які необхідно ліквідувати, та перспективні напрями в діяльності підприємства, уточнюються необхідні ресурси, обсяги і періодичність випуску нової продукції чи надання послуг; проводиться систематизація процесів реструктуризації. На таблиці 1.2 визначено рекомендовані заходи при здійсненні другого етапу реструктуризації підприємства.

Таблиця 1.2

**Рекомендовані заходи при здійсненні другого етапу
реструктуризації підприємства**

Завдання	Рекомендаційні заходи
Виявлення поточних і перспективних інтересів споживачів	Моделювання поведінки споживача на ринку
Планування і вимірювання необхідних заходів	Метод вимірів і оцінок
Вибір суб'єктів і об'єктів управління	Моделювання процесів
Розробка моделі поточного стану підприємства	Моделювання процесів
Виявлення видів діяльності організації	Моделювання процесів. Вартісний аналіз
Модель розширення меж розвитку з орієнтацією на процеси фірм споживачів чи споживача	Моделювання процесів. Інтеграція з постачальниками та програмування партнерства
Формування організації структури управління	Моделювання процесу. Аналіз виробничого процесу. Складання організаційної схеми
Карта ресурсів	Облік витрат за видами діяльності
Виявлення пріоритетних видів діяльності підприємства	Аналіз ефективності нового виду діяльності чи продукту

Джерело: [6, с. 257].

На даному етапі важливим є проведення маркетингових досліджень з метою систематизації запитів і побажань споживачів і обґрунтування доцільності заходів з реструктуризації підприємства, які безпосередньо орієнтовані на задоволення споживчого попиту та забезпечення ефективних і безвідмовних каналів зв'язку і взаємодії з постачальниками.

Етап третій: розробка і доведення до виконавців визначених проблем. Завдання цього етапу - розробка такого бачення проблем, яке здатне привести до якнайшвидшого досягнення мети. Цей етап дозволяє виявити основні і допоміжні види діяльності, які будуть охоплені процесом реструктуризації порядок, в якому вони будуть виконуватися; необхідні ресурси; сильні і слабкі сторони кожного виду діяльності; рівень взаємодії з діловими партнерами, споживачами, постачальниками, стратегічними союзниками; специфічні завдання з поліпшення нововведень; шляхи доведення концепції реструктуризації до всіх працівників. В межах третього етапу запропоновано розглянути завдання реструктуризації, які повинні бути розподілені за відповідними етапами робіт (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Завдання та заходи розробки і доведення до виконавців визначених проблем

Завдання	Рекомендаційні заходи
Розуміння структури процесу	Аналіз трудового процесу
Розуміння розвитку процесу	Аналіз трудового процесу
Виявлення значимих операцій	Оцінюючий аналіз процесу. Аналіз тимчасових циклів
Порівняння рівнів розвитку	Порівняння своїх досягнень і недоліків з досягненнями і недоліками аналогічних компаній
Впровадження стимулюючих факторів	Аналіз трудового процесу
Оцінка можливостей удосконалення процесу	Аналіз тимчасових циклів
Оптимізація схеми процесу з урахуванням інтересів споживачів і замовників	Концептуальне бачення Інтеграція з постачальниками програми партнерства
Ідеальне функціонування з урахуванням інтересів усіх учасників процесу	Концептуальне бачення
Інтегрування інтересів внутрішніх і зовнішніх учасників процесу	Концептуальне бачення
Поетапне прогнозування реорганізації	Концептуальне бачення

Джерело: [6, с. 257].

На цьому етапі розробляється оцінка впливу кожної операції процесу реструктуризації на одержання кінцевого результату; проводиться порівняння процесу реорганізації усередині підприємства і рівня управління ними в аналогічних підприємствах та виявлення аналогічних показників їхньої діяльності та основних розходжень в процесах; можливості використання кращих елементів і прийомів; визначення факторів, що гальмують проведення реструктуризації.

Етап четвертий: організаційно-технічне проектування. Завдання етапу – розробка технічної характеристики процесу реструктуризації, при якому надається опис технології, планів, систем і видів контролю, які доцільно використовувати у процесі реструктуризації; складаються попередні плани систем і процедур розвитку, програмного забезпечення і обслуговування, переозброєння виробничих потужностей підприємства. Конкретні заходи з технічного оснащення запропоновано на таблиці 1.4

Таблиця 1.4

Заходи на етапі організаційно-технічного проектування

Завдання	Заходи
Модель взаємин суб'єктів і об'єктів	Інформаційне проектування
Перегляд зв'язків процесу	Аналіз трудового процесу
Інструменти й інформатика	Інформаційне проектування Вимір і оцінка інформації
Об'єднання інтерфейсів та інформації	Інформаційне проектування
Оцінка варіантів	Інформаційне проектування
Поліпшення режиму контролю	Інформаційне проектування
Модулювання	Інформаційне проектування
Розміщення обраних модулів	Інформаційне проектування
Застосування технологій	Інформаційне проектування. Стратегічна автоматизація
Реалізація плану	Управління процесом

Джерело: [6, с. 257].

При реалізації даного етапу удосконалюються існуючі зв'язки та розподіл обов'язків всередині організації, визначаються нові координаційні механізми різних видів діяльності, ліквідуються дублюючі функції та зайві інформаційні потоки і операції з їхнього узгодження.

Етап п'ятий: соціальне проектування Метою даного етапу є виявлення соціальних аспектів процесу реорганізації, при якому здійснюється опис підприємства, його кадрового складу, характеру робіт, кар'єри, стимулів, які використовуються у період реструктуризації, створюється план взаємодії соціальних і технічних елементів, складаються плани по найму працівників, навчанню та розміщенню персоналу. На таблиці 1.5 визначено заходи, які варто застосовувати в ході проведення соціального проектування.

Таблиця 1.5

Заходи, які варто застосовувати в ході проведення соціального проектування

Завдання	Запропоновані заходи
Можливість контактів споживача і персоналу	Надання повноважень персоналу. Кваліфікаційна матриця нових вимог
Характеристика за видами робіт	Кваліфікаційна матриця
Оцінка нових робочих місць, груп	Створення бригад. Бригади і самоврядування
Визначення кваліфікацій і вимог до кадрового складу	Кваліфікаційна матриця
Характеристика чинної структури управління	Організаційна перебудова
Окреслення меж організації	Організаційна перебудова. Формування структури управління підприємства
Зміни в характері робіт персоналу	Кваліфікаційна матриця
Моделювання кар'єри персоналу	Кваліфікаційна матриця
Організаційна модель перехідного періоду	Організаційна перебудова виробничої структури
Модель зміни програми управління	Зміна в системі управління
Модель стимулювання персоналу	Винагорода персоналу і стимули
Реалізація плану	Управління проектом

Джерело: [6, с. 257].

Під час цього етапу визначаються: технічні та трудові ресурси, які необхідні для проведення реорганізації; можливості для термінової реалізації програми; цілі та заходи в соціальній сфері; нові обов'язки працівників та програми навчання; перешкоди; новий вигляд підприємства чи структурного підрозділу.

В межах дослідження особливу увагу приділено етапу соціального проектування, оскільки від позитивного сприйняття і проведення

реорганізаційних процедур персоналом буде залежати швидкість та результативність реструктуризації.

На даному етапі важливим елементом є проведення необхідних змін в розподілі обов'язків, повноважень, кваліфікації з метою надання можливостей персоналу поліпшити свою діяльність при виконанні поточних і проєктованих обсягів робіт. При цьому розробляється набір вимог до навичок, знань і орієнтації персоналу, які необхідні для процесів, що реорганізуються; вирішуються питання погодженості характеристик поточних видів робіт і тих, котрі необхідно буде виконувати, виявляються нові види робіт і нові групи виконавці; визначаються труднощі при переході від старого типу робіт до нового.

Доцільно зазначити, що у випадку, коли окремі види робіт не відповідають вимогам оновленого процесу, повинні формуватися нові групи виконавців. При цьому варто визначити обсяги відповідальності з управління виробництвом і розвитком персоналу, виявити керівників груп першого і другого рівнів управління організації і нову організаційну структуру управління.

Слід зазначити, що у процесі проведення реструктуризації доцільно використовувати різні способи мотивації праці персоналу: доплати, надбавки до заробітної плати, що засновані на знаннях і професійній кваліфікації. Формування системи стимулювання і доведення її результатів до всіх учасників проєкту є найважливішим компонентом програми реорганізації. Практика свідчить, що багато проєктів реорганізації не досягли результату через відсутність ефективних змін в управлінні персоналом. Тому, стосовно до кожного працівника, потрібно визначати очікувану участь і ефективні комунікації у процесі проведення реорганізації. Для ефективного реалізації програми реструктуризації доцільною та необхідною є розробка планів соціальних заходів, в тому числі, комплектування робочої сили, навчання і кадрові перестановки, визначення відповідальності власника, керівника організації та керівника проєкту реструктуризації.

Етап шостий: перетворення (розробка технічного проекту реорганізації). Мета даного етапу – розробка експериментальної версії закінченого виробничого реорганізаційного проекту. При реалізації даного етапу керівництву підприємства та керівнику проекту варто врахувати ключові питання, як можуть виникнути при розробці даного проекту, зокрема механізми, які необхідно розробити для вирішення неочікуваних проблем; гарантії збереження підприємства в період переходу; засоби, які можуть бути використані для реорганізації організації в цілому. Методи управління, які застосовуються в ході виконання завдання етапу реорганізаційних перетворень, показані на табл .1.6. [6, с. 32].

Таблиця 1.6

Запропоновані заходи на етапі реорганізаційних перетворень

Завдання	Запропоновані заходи
Завершення моделі діяльності організації	Моделювання процесу
розробка технічного проекту	Інформаційне проектування
Розробка планів іспитів апаратури і роботи в аварійному режимі	Календарне планування
Оцінка персоналу	Кваліфікаційні матриці
Проектування системи	Інформаційне проектування
Навчання персоналу	Створення бригад. Своєчасне навчання
Експериментування з новим процесом	Системи зворотного зв'язку
Удосконалення і перетворення	Створення системи контролю
Постійне удосконалення	Постійне коригування процесу Вимір проведених робіт і управління проектом

Джерело: [6, с. 257].

Оцінка реорганізаційних змін на кожному етапі і після завершення всіх заходів щодо реструктуризації здійснюється на основі визначеної системи кількісних і якісних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства. Таким чином, запропонований технологічний процес проведення реструктуризації з деталізацією реорганізаційних процедур на кожному етапі процесу дозволить керівництву підприємства здійснити всі процедури, вийти з кризового стану і підвищити конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому ринку [6, с. 37].

1.3. Методичні підходи до розробки програми реструктуризації підприємства

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 принципові 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 прогностичної 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 прогностичних 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 на табл 1.7 [17, с. 78].

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 тривалим 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.

Таблиця 1.7

Етапи реструктуризації

Етап	Зміст	Завдання
Повна діагностика	Фінансового стану Стану активів Використання ресурсів Структури витрат	Стратегічний аналіз (місія, мета, стратегії) Ситуаційний аналіз (споживачі, конкуренти, контрагенти, ринок). Організаційно-управлінський аналіз (структура, функції, процеси, методи управління, інформаційні потоки) Фінансовий аналіз (рух грошових потоків, структура капіталу) Виробничо-господарський аналіз (використання виробничого потенціалу)
Розробка концепції реструктуризації	Аналіз: Місії Організаційної культури Бізнес-процесів Положення на ринку Стратегії розвитку	Аналіз результатів діагностики Проект змін Проект розвитку Розрахунок витрат Графік проекту Розрахунок ефективності Оцінка ризиків
Розробка програми реструктуризації	Бізнес-план Плани дій по напрямках Опис нових та реінжирингових існуючих функцій бізнес-процесів Стратегії	Аналіз результатів діагностики Проект змін Проект розвитку Розрахунок витрат Графік проекту Розрахунок ефективності Оцінка ризиків
Реалізації програми	Деталізація плантів Інформування персоналу Навчання персоналу Реформування організаційної структури Впровадження нових функцій та бізнес-процесів Фінансова та виробнича реструктуризація Контроль строків	Удосконалення структури та функцій управління Зміна стратегій Зміна структури та функцій управління Реінжиніринг бізнесу Логістика Менеджмент якості Інформація

Джерело: [58, с.33-36].

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 1.8

Таблиця 1.8.

Методи реструктуризації підприємства суб'єкта ЗЕД

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

Продовження табл. 1..8

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

Джерело: [41,с.249.]

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.

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. 1.4 [24, с.489].

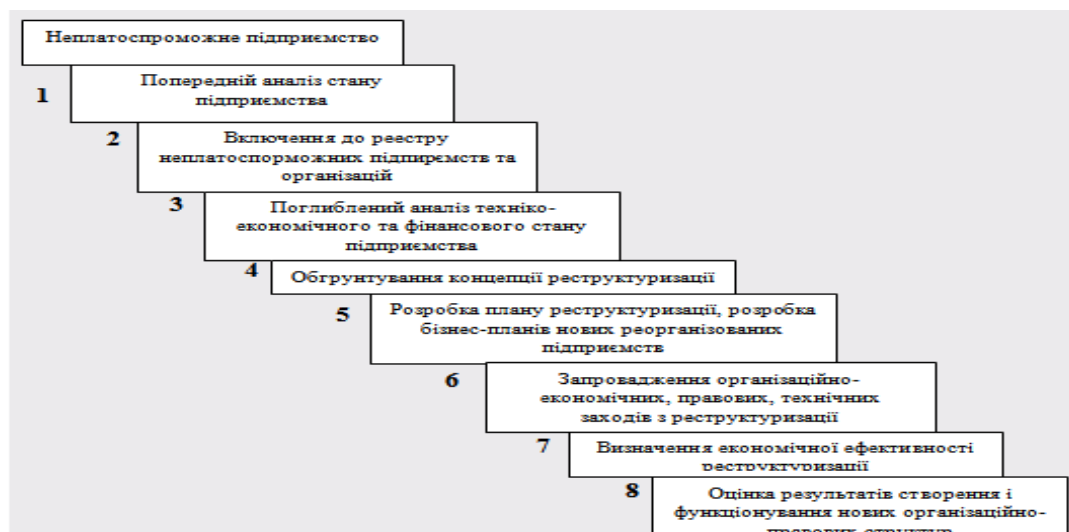


Рис.1.4 .Порядок реструктуризації підприємства [7, с.341]

Концепцію розвитку підприємства розробляють залежно від умов його господарської діяльності за такими проблемами: організаційні, виробничі, інвестиційні, економічні, зовнішньоекономічної 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 реструктуризованого 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 та конкурентоспроможності продукції.

Основні варіанти проведення реструктуризації підприємств показано на рис. 1. 5[7, с. 349]



Рис. 1.5. Можливі варіанти проведення реструктуризації суб'єкта господарювання. [7, с. 349]

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 та методи реорганізації структурних підрозділів у складі підприємства визначаються на підставі аналізу умов їхнього функціонування.

Вибираючи форми та 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 ринкових можливостей структурних підрозділів підприємства, а саме:

а) ступінь освоєння нових ринків, що 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, що характеризує рівень застосування специфічних науково-технічних знань у виробничій діяльності підрозділу, який має 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.

Вибір тих чи тих форм і методів виходу підприємства з кризи залежить від очікуваних результатів (потенційної прибутковості), бажаного строку досягнення таких результатів, потрібних для цього коштів і можливостей їх одержати.

Реалізація вибраного заходу має забезпечити задовільний фінансовий стан підприємства на поточний період і перспективу. При цьому необхідно враховувати соціальні та екологічні наслідки кожного заходу.

Найважливішою умовою для прийняття рішення є його ретельне техніко-економічне обґрунтування. Відтак обов'язковою й необхідною складовою частиною проекту реструктуризації підприємства є бізнес-плани тих нових підприємств, що виникатимуть унаслідок реалізації цього процесу.

За перетворення структурних підрозділів (одиниць) на самостійні підприємства складаються окремі баланси нових підприємств (юридичних осіб), розробляються їхні статuti. Крім того, обов'язково розглядаються питання:

- закриття окремих виробництв;
- консервації оборонних потужностей; забезпечення необхідного рівня мобілізаційної готовності;
- соціального захисту працівників підприємства та їхнього працевлаштування;
- передачі в комунальну власність об'єктів соціальної інфраструктури;
- реструктуризації дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства.

Оцінка ефективності проектів реструктуризації ведеться за результатами поліпшення фінансово-економічного та екологічного стану підприємства за рахунок збільшення обсягів реалізації конкурентоспроможної продукції, раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства, прискорення обороту капіталу та підвищення продуктивності системи господарювання реструктуризованого підприємства з одночасним збереженням гарантій соціального захисту працівників.

Висновки до розділу 1

В умовах створення ринкового середовища реструктуризація підприємств – це здійснення адміністративно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва. Метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати за умов переходу до ринкової економіки та виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків. Отже, процедуру реструктуризації можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємств.

Неминуче виникають виробничо-економічні проблеми оптимізації нових зв'язків (зовнішніх і внутрішніх), проблеми їхнього стикування в організаційному, економічному і науково-технічному аспектах.

Оцінка ефективності проектів реструктуризації ведеться за результатами поліпшення фінансово-економічного та екологічного стану підприємства за рахунок збільшення обсягів реалізації конкурентоспроможної продукції, раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства, прискорення обороту капіталу та підвищення продуктивності системи господарювання реструктуризованого підприємства з одночасним збереженням гарантій соціального захисту працівників.

РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ПАТ «ЛЬВІВСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»

2.1. Загальна характеристика підприємства та середовище його функціонування

Українська легка промисловість сьогодні є потужним багатогалузевим комплексом з виробництва товарів народного споживання. Вона забезпечує приблизно 150 тис. робочих місць. Цей соціально вагомий сектор економіки орієнтований на кінцевого споживача. Потенціальні можливості підприємств легкої промисловості дозволяють виробляти широкий спектр товарів, здатних задовольнити увесь попит внутрішнього ринку. На підприємствах галузі, розташованих в усіх регіонах України, зосереджено близько 7% загальної чисельності промислово-виробничого потенціалу промисловості і 2,4% виробничих фондів.

У галузі легкої промисловості функціонує понад 10 тис. підприємств, з них у текстильній промисловості – близько 2,5 тис., з виробництва готового одягу і хутра – близько 6 тис., шкіри і шкіряного взуття – близько 1,5 тис. Практично всі підприємства легкої промисловості приватизовані, а ті, що знаходяться у державній власності, становлять менше 1%.

Галузь складається з 17 підгалузей, має потужний виробничий потенціал, здатний виробляти широкий спектр товарів широкого вживання і промислового призначення. Водночас легка промисловість пов'язана з багатьма суміжними галузями і обслуговує весь господарський комплекс країни.

Список лідерів внутрішнього ринку очолює багатопрофільний торгово-виробничий концерн «Текстиль-Контакт», основний вид діяльності якого полягає у виробництві і реалізації всіх видів тканин, штучного хутра, трикотажних полотен, прикладних матеріалів, фурнітури (понад 20 тис. найменувань). Виробництво такого різноманітного асортименту стало

можливим завдяки великим бюджетним замовленням на бавовняні, шерстяні і напівшерстяні тканини, а також на речове і постільне майно відомчого призначення для ряду міністерств і відомств.

Іншим об'єднанням з промисловим, науковим і фінансовим потенціалом, яке швидко розвивається, є корпорація підприємств «Текстиль-Україна» (zareєстрована в грудні 1999 р.). Її розвитку сприяють великі фінансові партнери з Росії. До складу корпорації входять 27 підприємств по всій території України, і на них виробляється практично весь асортимент продукції легкої промисловості. Провідна роль у завоюванні зовнішніх ринків збуту вже кілька років належить АТ «Україна» (м. Житомир), що поставляє свої вироби до Німеччини, Чехії, Словенії, Хорватії, Угорщини, Польщі; АОЗТ «Черкаський шовковий комбінат», який реалізує шовкові тканини до США, Данії, Чехії, Угорщини; ВАТ «Рівнелъон»; ЗАТ «ВОЗКО» (м. Вознесенськ).

У легкій промисловості (13-15 КВЕД) у лютому проти січня поточного року традиційно позитивне значення індексу промислової продукції -103,6%, а за січень-лютий 2020 р. – 101,2%, але це оманливий позитив – на тлі різкого минулорічного падіння галузевих обсягів виробництва за результатами перших двох місяців (-12,4% у січні-лютому 2019 проти відп.пер. 2018 р.).

Адже, навіть у високосний лютий 2020, порівняно з лютим 2019 – вже маємо тривожну спадну динаміку виробництва – 98,5%. І це ще до початку запровадження обмежувальних заходів, пов'язаних з пандемією.

У розрізі підгалузей легкої промисловості за результатами роботи двох місяців поточного року позитивна динаміка у текстильному виробництві – 105% до січня-лютого 2019 р., зокрема за рахунок збільшення обсягів виробництва інших текстильних виробів (пледів, постільної і кухонної білизни тощо) – 110,1%. Натомість, ткацьке виробництво ще більше скоротилось у січні-лютому 2020 – на 20,5% (- 6,3% у 2019).

У шкіряно-взуттєвій галузі за 2 місяці 2020 відновлення зростання обсягів виробництва – на 13,5% проти січня-лютого минулого року, зокрема,

у виробництві шкіри – 130,5%, а у виробництві взуття – 101,6%. Однак, це знову ж таки на тлі провальних результатів 2019 (-38,2% – по шкірі, -25,3% – по взуттю).

Значимий вплив на загальний результат легкої промисловості має виробництво одягу, що завжди мало найбільшу питому вагу в обсягах галузевої продукції.

І тут теж невтішна статистика – поглиблення спадних трендів минулого року, навіть частка реалізованої продукції (36,3%) вперше за тривалий час менша, ніж частка текстильної промисловості (38,3%). (рис.2.1)

Так, за січень-лютого 2020 виробництво одягу скоротилося на 6,7% (-9,4% за 2019), у т.ч. виробництво текстильного одягу зменшилося на 7,9% (-7,9 % за січень-лютий 2019).

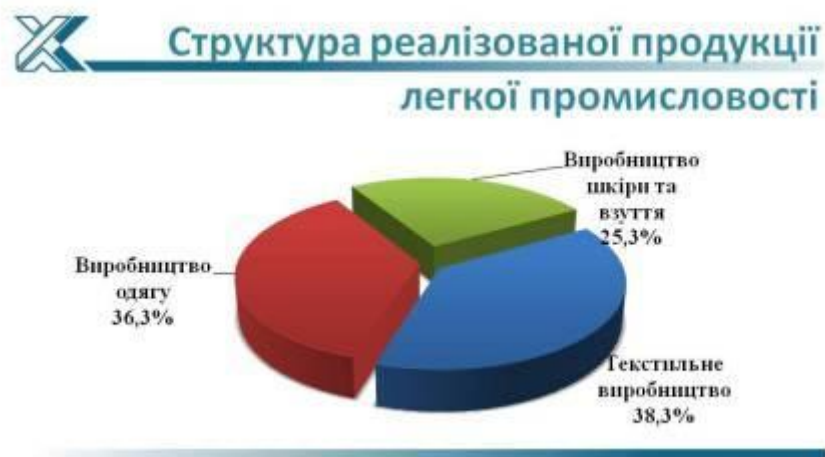


Рис.2.1 Структура реалізованої продукції легкої промисловості в 2020р.

Джерело: державна служба статистики України [46].

Негативні тенденції галузевого розвитку 2019-2020 рр. призвели до зменшення з 1% до 0,8% частки легкої промисловості в загальних обсягах промислового виробництва. Обсяг реалізованої продукції легкої промисловості (без ПДВ) за січень-лютий поточного року склав 3218 млн.грн, у т.ч. реалізовано продукції текстильного виробництва – на 1233,4 млн.грн, одягу – на 1169,7 млн.грн, виробів зі шкіри та взуття – на 815 млн.грн.

Слід відмітити, що передусім, зменшуються обсяги виробництва легкої промисловості, на внутрішній ринок, де вітчизняні виробники неконкурентні через не вирішені питання з контрабандою, заниженням митної вартості готового імпорту, торгівлею без обліку і контролю, засиллям «секонд-хендом» та ще й зниженням купівельної спроможності населення. Через таку ситуацію на власному ринку національні виробники змушені шукати кращої долі за кордоном, а це на 60-80% – виконання замовлень іноземних брендів.

Про це свідчить і висока експортоорієнтованість галузі та залежність від кон'юнктури світових ринків. Якщо раніше частка реалізованої продукції за межі країни становила у середньому 40-43%, то за січень-лютий 2020 року – 51,6%. (Довідково: експортоорієнтованість промисловості України – 26,1%).

З огляду на викладене, вже зараз ясно, що поточний рік буде досить непростим, і не лише для галузі, хоча багато галузевих підприємств швидко переорієнтувалися на виробництво засобів захисту аби зберегти зайнятість та виробничу активність, і курс долара зріс (наразі – 27,08 грн за 1 долар за курсом НБУ), що має позитивно вплинути на експорт. Однак, наразі надто багато чинників негативного впливу та обмежень, у т.ч. і на глобальному міжнародному рівні.

Пандемія вже змінила світ. Глобальні ланцюжки затріщали в умовах світової кризи. Запровадження жорстких міжнародних обмежувальних заходів – карантину, закриття кордонів, заборона експорту життєво важливих для здоров'я населення товарів, виявилася гостра сировинна імпортозалежність багатьох країн (компаній) щодо поставок сировини, комплектуючих, окремих товарів, зокрема від Китаю. І це нагальна проблема, що постала не лише перед Україною. Для країн надважливим завданням стала державна підтримка національних виробництв і бізнесу.

Вважаємо, що і в нас державницька позиція – швидко акумулювати національні ресурси і максимально задіяти потенціал вітчизняних виробничих потужностей, зокрема і для забезпечення потреб українців у ЗІЗ.

Окрім, першочергового завдання – збереження здоров'я нації, з іншого боку, – це питання незалежності, збереження економічної безпеки і кадрового людського капіталу.

У зв'язку з цим, Асоціацією «Укрлепром» разом з підприємствами зроблено ряд звернень до влади з пропозиціями, спрямованими на збереження здоров'я населення та зменшення соціально-економічних втрат. Запропоновано заходи оперативного впливу для стабілізації економічної напруги в секторі та збереження легкої промисловості, як стратегічного – для державних потреб, збереження здоров'я нації і національної безпеки, – виробництва.

2.2. Основні показники фінансово-економічної діяльності підприємства

ПАТ «Львівська швейна фабрика» функціонує за рахунок імпортової сировини, а її продукція призначається для вивезення за межі країни.

Уся історія розвитку ПАТ «Львівська швейна фабрика» за роки незалежності – це постійна робота з впровадження прогресивних технологій, підвищення технічного рівня та збереження ринків збуту своєї продукції.

У жовтні 1991 року колектив фабрики, використовуючи усі прогресивні напрацювання з організації та структури управління, взяв в оренду з правом викупу майно Львівської швейної фабрики.

У 1992 році Львівським виконкомом зареєстрована організація орендарів швейної фабрика.

Приватизація майна трудовим колективом відбулася у 1993 році. На базі орендного підприємства було створено АТЗТ «Львівська швейна фабрика»

Підприємство, яке має більш як піввікову історію, пройшло шлях від пошиття військових замовлень до сучасних модних виробів.

Низька купівельна спроможність населення України зумовила зниження попиту на вітчизняну продукцію, ціни на яку збільшувалися у

зв'язку із зростанням цін на сировину, фурнітуру та енергоносії. Це спонукало колектив фабрики шукати шляхи збереження обсягів виробництва. Тому, починаючи з 1993 року, підприємство постійно співпрацює з іноземними фірмами по випуску швейних виробів з давальницької сировини. Завдяки цьому вдалося зберегти робочі місця, забезпечити постійною роботою 762 працюючих у той час на фабриці.

Спеціалізація та технічне оснащення сприяли високій продуктивності праці, ефективному використанню виробничих потужностей, випуску швейних виробів високого рівня якості, що забезпечили конкурентоспроможність виробів, як на внутрішньому, так і на ринку таких високорозвинутих країн як Канада, США, Німеччина, Угорщина, Голандія, Англія, Франція.

Спеціалісти фабрики постійно займалися розробкою нових моделей, освоювали нові види – це пальто, накидки, костюми жіночі, брюки, сарафани, комбінезони, пончо, куртки дитячі, постільна білизна.

Так, у 2013 році фабрика виробляла продукцію за 343 моделями. Для інофірм – 283 моделі, на внутрішній ринок – 60 моделей.

У 2015 році почався спад чисельності працівників і фабрика була змушена перейти на однозмінний графік роботи.

Фабрика працювала на давальницькій сировині з американськими, угорськими, англійськими, канадськими, французькими, німецькими фірмами.

У важкий час сьогодення фабрика не тільки зберегла колектив, а й здобула певний міжнародний авторитет. Працюючи на давальницькій сировині фабрика отримала нагороди – за якість, престиж, традиції та імідж, внесена в «Золоту Книгу» провідних компаній в м. Мадрид. В м. Нью-Йорк, США присвоєно приз «Америка за якість і престиж». Міжнародний дослідницький комітет м. Женева, Швейцарія присудив золоту нагороду за якість і комерційний престиж «Нове тисячоліття – Вашій компанії».

На даний час ПАТ «Львівська швейна фабрика» працює на

давальницькій сировині. Та випускає такі види одягу: жакети, пальта чоловіче та жіноче. В результаті цього зменшилась кількість працівників, яка на даний час складає 93 чоловіки. Фарика співпрацює з австрійськими, угорськими, панамськими фірмами.

Важливе значення в будь-якому підприємстві, організації має організаційна структура. Оскільки дає можливість побачити як підковані на підприємстві певні відділи та кому вони підчиняються. Організаційна структура підприємства залежить від розмірів самого підприємства. Організаційну структуру підприємства можна побачити в Додатку А. Можна побачити організаційну структуру ПАТ «Львівська швейна фабрика», яка має невеликий розмір, оскільки підприємство має невеликі розміри. Також велике значення має організаційна структура управління підприємства, яка дає можливість правильно організувати роботу підприємств та зрозуміти хто має право впливати на тих чи інших працівників. Організаційну структуру управління підприємства: лінійно – функціональна яка є найбільш ефективною.

Хоча підприємство займається зовнішньоекономічною діяльністю, воно немає відділу ЗЕД, функції якого виконує окрема особа якою є декларант, який підчиняється головному бухгалтеру. Дана організаційна структура управління є найбільш доброю, оскільки в працівників є певний керівник якому він підчиняється, та який надає йому певні завдання. При такій структурі, підприємстві не вистачає відділу ЗЕД, оскільки при його наявності дасть можливість підприємству розвивати зв'язки в сфері ЗЕД, для збуту продукції, закордоном.

Основною метою аналізу будь-якого аспекту фінансово-господарської діяльності підприємства є виявлення негативних для його фінансового стану тенденцій, пошук резервів підвищення ефективності діяльності, обґрунтування прийняття управлінських рішень, моніторинг діяльності та доцільність нововведень.

«Львівська швейна фабрика» виробляє швейні вироби, тобто одяг. До асортименту виробництва підприємства належить: жакети, пальто чоловіче та жіноче.

По таблиці 2.1 можна побачити товарну структуру підприємства. По якій видно що стабільності у виробництві певного товару немає, оскільки кожного року перевага у виробництві товару змінюється. Також по таблиці 2.1 можна сказати що обсяг виробництва продукції падає. Найвищий рівень його був у 2019р.(складає, тоді 2457283 грн.) як в 2020р. падає(складає 1775054 грн.), що є негативно.

Якщо говорити про переваги у виробництві товару, то можна сказати що в два останні роки перевага у виробництві надавалася жакету жіночому, хоча в 2019р. перевага надавалася пальту жіночому.

Таблиця 2.1

Товарна структура підприємства ПАТ «Львівська швейна фабрика»

Показники	2018 р.			2019р.			2020 р.			Абсолютне відхилення, (+,-)
	шт.	Грн	%	шт.	Грн	%	шт.	Грн	%	
Жакет жіночий	7859	479783,9	30,51	20748	1155168	47,01	19530	906049,3	51,04	426265,40
Пальто жіноче	12843	804003	51,13	3605	251863,7	10,25	14192	668555,3	37,66	-135447,70
Пальто чоловіче	4076	288832,3	18,37	17252	1050252	42,74	3768	200449,3	11,29	-88383,00
Всього	24778	1572619	100	41605	2457283	100	37490	1775054	100	

Джерело: розроблено автором.

Для того щоб знайти спеціалізацію підприємства, необхідно її визначити за формулою $K_c = 100 / (\sum U_T (2i - 1))$

$$K_c = 100 / ((51,04 * (2 * 1 - 1)) + (37,66 * (2 * 2 - 1)) + (11,29 * (2 * 3 - 1))) = 0,45$$

Цей коефіцієнт свідчить про те що рівень спеціалізації підприємства високий. Який дає можливість сказати що підприємство спеціалізується на всіх видах продукції. Що є дуже добре.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Львівська швейна фабрика» за 2018-2020 роки здійснено у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Львівська швейна фабрика»

Показник	Од. виміру	2018	2019	2020	Відхилення	
					Абсолютн, тис. грн	Відносне,%
Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн	114824	132150	155972	41148	135,8357
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	83280	100520	118010	34730	141,7027
Валовий прибуток	тис. грн	31544	31630	37962	6418	120,3462
Чистий прибуток	тис. грн	8726	5512	5015	-3711	57,4719
Операційні витрати	тис. грн	11507	5443	4283	-7224	37,2208
Прибуток від операційної діяльності	Тис.грн	11549	7984	6593	-4956	57,0872
Адміністративні витрати	грн	17467	22021	27709	10242	158,6363
Витрати на збут	Тис.грн	3451	3597	4020	569	116,4880
Повна собівартість реалізованої продукції	Тис. грн	104198	126138	149739	45541	143,3
Прибуток від реалізації продукції	Тис.грн	115435	129339	156868	41433	135,8929
Рентабельність продажів	%	0,0760	0,0417	0,0322	-0,0438	-
Рентабельність витрат	%	1,1078	1,0254	1,0476	-0,0602	-
Витрати на 1 грн. продукції	коп	0,9075	0,9545	0,9600	0,0526	-
Витрати на 1 грн. продукції	коп	0,9075	0,9545	0,9600	0,0526	-

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Як свідчать дані таблиці чистий дохід від реалізації продукції у 2020 році в порівнянні з 2018 роком збільшився на 41148 тис.грн., що у відсотковому вираженні становить 135,8 %. Усі інші проаналізованих показники теж збільшились.

Проаналізувавши собівартість реалізованої продукції, необхідно зазначити, що ми спостерігаємо тенденцію збільшення даного показника. У 2020 р. аналізований показник збільшився на 34730 тис. грн. (або на 141,7 %) в порівнянні з 2018 р. Однією із причин збільшення даного показника може бути збільшення витрат на оплату праці та ін.

Основні засоби є одним з найважливіших факторів, що визначають ефективність будь-якого виробництва. Аналіз основних засобів підприємства повинен визначити забезпеченість підприємства і його структурних підрозділів основними засобами, рівень їх використання, виробничі потужності підприємства і обладнання і виявити резерви.

Таблиця 2.3

**Динаміка технічного стану основних засобів
ПАТ «Львівська швейна фабрика» в 2018 – 2020 рр.**

Показники	2018	2019	2020	Відхилення	
				Абсолютне, тис.грн	Відносне, %
Первісна вартість основних засобів	49655	55227	60015	10360	120,863
Знос основних засобів	34763	38055	40931	6168	117,743
Залишкова вартість основних засобів	14892	17172	19084	4192	128,149
Коефіцієнт зносу	70,009	69,906	68,201	-1,808	97,41
Коефіцієнт придатності	29,99	31,093	31,798	1,808	106,02

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз технічного стану досліджуваного підприємства на основі показників таблиці 2.3 свідчить, що знос основних виробничих засобів поступово посилюється, порівняно з 2018 роком він збільшився на 117,7% у 2020 році, а саме на 6168 тис.грн. Так, залишкова вартість основних засобів в кінці звітної періоду в порівнянні з базовим періодом збільшилась на 4192 тис. грн.

Підсумовуючи сказане, можна водночас стверджувати, що підприємству потрібне негайне оновлення основних виробничих засобів.

Найважливішими показниками використання основних виробничих фондів є фондвіддача, що визначається відношенням вартості річного обсягу продукції до середньорічної вартості основних виробничих фондів та фондомісткість - показник, зворотний фондвіддачі, а показником, що характеризує рівень забезпеченості підприємства основними виробничими фондами є фондоозброєність праці.

Таблиця 2.4

**Показники оцінки ефективності використання основних засобів ПАТ
«Львівська швейна фабрика» 2018-2020 рр.**

Показники	Один. вим.	2018	2019	2020	Відхилення	
					Абсолютн, тис.грн	Відносна, %
Фондвіддача основних засобів	грн./ грн.	7,71	7,69	8,17	0,46	105,96
Фондомісткість основних засобів	грн./ грн.	0,129	0,129	0,122	-0,007	94,57

Джерело: створено автором на основі звітності підприємства

Таблиця 2.4 дає змогу провести аналіз наявності виробничих ресурсів та подивитися чи ефективно вони використовуються. Аналіз є дуже важливим, оскільки дає змогу подивитися чи достатньо підприємству ресурсів та чи ефективно їх підприємство використовує.

Фондомісткість падає. Фондвіддача є зростає. Це показує те що підприємство ефективно використовує засоби праці, що є добре.

Показник фондівдачі показує, скільки приходиться продукції на одиницю вартості основних виробничих фондів, які використовуються для її виробництва та реалізації. Ефективність управління основними засобами на підприємстві збільшилась.

2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства та можливості його реструктуризації

ПАТ «Львівська швейна фабрика» здійснюючи свою діяльність в сфері торгівлі швейними виробами, відповідно до виду зовнішньоекономічної діяльності підприємства здійснює зовнішньо-торгівельну діяльність. Точніше підприємство здійснює експорт та імпорт своєї продукції. У міжнародній торговій практиці використовують два основних методи проведення зовнішньо-торговельних операцій: прямий і непрямий.

Прямий метод, як правило, застосовується:

– у разі продажу великогабаритної і дорогої продукції промислового призначення. У деяких фірм на частку прямих продажів припадає близько 70% усієї експортної продукції промислового призначення. Це пов'язано з підвищенням технічного рівня і складністю товарів, які випускаються на ринок; зростанням частки унікального устаткування, устаткування комплектних підприємств, новітніх суден, літаків. Для врахування вимог покупця необхідно встановити прямі контакти між експортером та імпортером, починаючи зі стадії проектування продукції і закінчуючи введенням її в експлуатацію;

– у випадку здійснення експортно-імпортних операцій сировини, напівфабрикатів, комплектуючих частин і деталей тощо;

– у разі поставок товарів через закордонні підрозділи ТНК, що володіють роздрібною мережею.

– у разі здійснення експорту-імпорту промислової сировини на основі довгострокових контрактів;

– у випадках закупівель сільськогосподарської сировини у фермерів країн, що розвиваються;

– у разі здійснення зовнішньоторговельної діяльності державних підприємств і установ країн, що розвиваються, шляхом організації й проведення торгів.

До непрямих методів входить:

– торгівля через посередників (торговельні компанії та інші посередницькі фірми);

– торгівля через організовані товарні ринки, тобто через міжнародні товарні біржі, тендери (торги), аукціони та виставки(ярмарки).

Якщо аналізувати дані методи, то прямий метод має певні переваги:

дає експортерам можливість установлювати тісні контакти з іноземними споживачами, здійснювати жорсткий контроль над торговими операціями;

одержувати вищий прибуток за рахунок зменшення витрат на суму комісійної винагороди посередників;

краще вивчати стан і тенденції розвитку ринку;

швидше пристосовувати свої виробничі програми до попиту і вимог зовнішнього ринку; знижувати ризик і залежність результатів комерційної діяльності від несумлінності посередницької організації.

Але даний метод має певні недоліки, такі як ризики зумовлені економічними, політичними та соціальними відмінностями. Непрямі методи мають певні переваги, оскільки даний метод передбачає зменшення часу на збут товару. Підприємство «Львівська швейна фабрика» використовує прямі методи, що сприяє розвитку зовнішньо-торгівельних відносин.

Підприємство ПАТ «Львівська швейна фабрика» немає відділу зовнішньоекономічної діяльності, а функції даного відділу виконує декларант. Обов'язками якого є здійснює оформлення вантажних митних декларацій різних типів на перевезення вантажів в міжнародних повідомленнях.

Робить перевірку правильності, повноти заповнення і комплектності перевізних і супровідних документів. Виконує нарахування належних митних платежів і зборів , керуючись постановами Уряду України , наказами Державного митного комітету України та іншими нормативними документами.

Вводить у встановленому обсязі інформацію в АСУ або передає її в митний відділ. Знімає копії з документів. Веде оперативний облік виробничих показників, перевізної та супровідної документації. Видає вантажовідправників та вантажоодержувачів довідки та оперативну інформацію з питань застосування тарифів і митному оформленню перевізних і супровідних документів.

Отримує збори за надані послуги. Забезпечує дотримання правил з прийому та зберігання грошових сум . Веде оперативний облік виручки і складає звіти за встановленою формою про готівкових та безготівкових надходженнях за звітний період. Здає грошові суми у встановленому порядку.

Забезпечує на робочому місці пожежну безпеку. Виконує окремі службові доручення свого безпосереднього керівника.

Зовнішньоторговельними партнерами підприємства є такі країни як Австрія, Угорщина та Панама.

Каналом реалізації продукції є поставки продукції за договором поставки закордонним підприємствам які направляють продукцію до споживачів.

По рисунку 2.1 можна побачити обсяги збуту продукції, ціну та асортимент продукції. По якій видно що підприємство має малий асортимент продукції. По рис 2.2 можна побачити товарну структуру підприємства, по якій видно що основним товаром є жакет жіночий, який в останні роки зустрічається більше. Динаміку експорту продукції можна побачити по таблиці, по якій видно що найбільше продукції експортовано в 2019 році, та йде динаміка на зменшення експорту продукції.

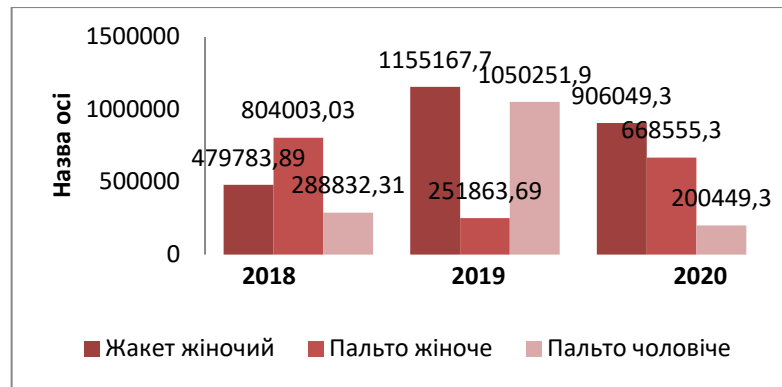


Рис. 2.2 Товарна структура підприємства*

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Велике значення для аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства є аналіз динаміки експорту та імпорту та прослідковування товарної структури підприємства. На даний час підприємство здійснює експорт такої продукції як: жакет жіночий, пальто жіноче, пальто чоловіче.

Для виробництва продукції, підприємство імпортує в країну всі потрібні матеріали для пошиття одяжі. Серед такої продукції імпортує такі її види: тканина, гудзики, нитки, молнії, бірки. Динаміку експорту підприємства можна побачити по таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка експорту ПАТ «Львівська швейна фабрика»

Показник	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Абсолютне відхилення, (+,-)
	шт.	грн.	шт.	грн.	шт.	грн.	
Жакет жіночий	7859	479783,89	20748	1155168	19530	906049	426265,11
Пальто жіноче	12843	804003,03	3605	251864	14192	668555	-135448,03
Пальто чоловіче	4076	288832,31	17252	1050252	3768	200449	-88383,31
Всього	24778	1572619,23	41605	2457283	37490	1775054	

Джерело: розроблено автором.

По даній таблиці можна побачити що спочатку обсяги продажу зростають з 2019 року. Піком зростання є 2019 рік (який склав обсягом 41605 шт. на суму 2457283 грн.), у якому найбільші обсяги продажу що є дуже позитивним в розвитку підприємства для ефективної роботи, але потім у 2020 році обсяги падають(обсяг торгівлі 37490 шт, на суму 1775054 грн.). Якщо

дивитися по окремих видах продукції, то окремі його види зростають, але в загальному обсяги продажу продукції падають. Це можна пояснити зменшенням попиту на дану продукцію, через різні дії конкурентів.

Динаміку ж імпорту підприємства можна побачити по таблиці 2.6. Підприємство здійснюючи імпорт, імпортує сировину для виробництва продукції. Динаміку імпорту можна прослідкувати в вартісному вираженні, оскільки міри виміру різняться. По даній таблиці можна побачити що спочатку обсяги імпорту з 2018 року зростають, піком росту якого є 2019 рік (і складає 4920290 грн.), але потім почав падати (до 4317622 грн.). Що є негативно, оскільки продукція імпорту є сировина для випуску продукції. Через це причиною може бути зменшення експорту.

Таблиця 2.6

Динаміка імпорту ПАТ «Львівська швейна фабрика»

Показник	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Абсолютне відхилення, (+,-)
	обсяги, м/шт.	Вартість, грн.	обсяги, м/шт.	Вартість, грн.	обсяги, м/шт.	Вартість, грн.	
Тканина	76961,2	2308836	128287,2	3848616	112909,6	3387288	1078452
Гудзики	280710	421065	492159	738239	419926	629889	208824
Молнії	24778	74334	41605	124815	37490	112470	38136
Нитки	230883,6	357	384861,6	595	338728,8	525	168
Бірки	24778	123890	41605	208025	37490	187450	63560
Всього		2928482		4920290		4317622	

Джерело: розроблено автором

Здійснюючи виробництво будь-якого товару, кожне підприємство зіштовхується з тим що потрібно десь збути свою продукцію. Підприємство ПАТ «Львівська швейна фабрика» здійснює реалізацію своєї продукції закордоном в повному обсязі.

Та в повному обсязі здійснює експорт сировини. Країнами партнерами які закупають продукцію, та доставляють сировину є такі країни: Австрія, Панама, Угорщина (зустрічається в 2018 р.)

Дослідивши динаміку імпорту та експорту важливим є подивитися динаміку експорту і імпорту у розрізі по країнам, що дасть можливість

побачити яка країна є постійним партнером.

Дану динаміку можна побачити по таблиці 2.7. По якій видно що у 2018 році найбільший обсяг продукції експортовано до Панами (15560 шт. на суму 1074769 грн.). В 2020 та 2019 роках головним партнером є Панама (обсяги поставок 34365 шт. та 32609 шт. на суму 2029096 грн. та 1460975).

Постійними та стабільним партнерами підприємства є країни Панама та Австрія, тоді як Угорщина зустрічається тільки у 2019 році.

Таблиця 2.7

Динаміка експорту ПАТ «Львівська швейна фабрика»

Рік	Країна	Продукція за контрактом	Кількість,шт.	Сума, грн	
2018	Австрія	Жакет жіночий	5779	454344	
	Угорщина	Пальто чоловіче	4865	262593	
	Панама	Жакет жіночий	3506	244526	
		Пальто жіноче	4076	288832	
		Пальто чоловіче	7978	541410	
Всього			15560	1074769	
2019	Австрія	Жакет жіночий	6351	359909	
		Пальто жіноче	2334	171396	
	Всього			8685	531305
	Панама	Жакет жіночий	14860	726109	
		Пальто жіноче	2213	132735	
		Пальто чоловіче	17292	1170252	
Всього			34365	2029096	
2020	Австрія	Жакет жіночий	4390	277800	
		Пальто жіноче	491	36326,9	
	Всього			4881	314127
	Панама	Жакет жіночий	15140	628248	
		Пальто жіноче	3277	164122	
Пальто чоловіче		14192	668605		
Всього			32609	1460975	

Джерело: розроблено автором.

Здійснюючи експорт товару, підприємство також здійснює і імпорт, оскільки для виробництва своєї продукції ПАТ «Львівська швейна фабрика» отримує сировину для виробництва продукції, так як працює на давальницькій сировині.

По таблиці 2.8 можна побачити динаміку імпорту по якій видно що у 2018 році найбільше імпортовано товару з Панами (сума склала 1904940

грн.), у 2019 та 2020 році також прослідковується що Панама здійснила найбільший обсяг імпорту (4118784 грн. та 3875897 грн.).

Що показує що головним партнером є Панама. Угорщина прослідковується в 2019 році з невеликим обсягом поставки. По вище наведеним таблицям можна побачити що постійними партнерами є Австрія та Панама.

Таблиця 2. 8

Динаміка імпорту ПАТ «Львівська швейна фабрика»

Рік	Країна	Продукція за контрактом	Кількість, м/шт.	Сума, грн	
2018	Австрія	Тканина	16181,2	485436	
		Гудзики	53515	80272,5	
		Молнії	5779	17337	
		Нитки	48543,6	74,36	
		Бірки	5779	28895	
	Всього				612015
	Угорщина	Тканина	16541	496230	
		Гудзики	63245	94867,5	
		Молнії	4865	14595	
		Нитки	49623	76,01	
		Бірки	4865	24325	
	Всього				630094
	Панама	Тканина	49985,2	1499556	
		Гудзики	187116	280674	
		Молнії	15560	46680	
		Нитки	149955,6	229,69	
		Бірки	15560	77800	
	Всього				1904940
	2019	Австрія	Тканина	25251,6	757548
Гудзики			95535	143303	
Молнії			8685	26055	
Нитки			75754,8	116,04	
Бірки			8685	43425	
Всього				970447	
Панама		Тканина	107482,4	3224472	
		Гудзики	412599	618899	
		Молнії	34365	103095	
		Нитки	322447,2	493,902	
		Бірки	34365	171825	
Всього				4118784	

Продовження таблиці 2.8

2020	Австрія	Тканина	13863,2	415896	
		Гудзики	53691	80536,5	
		Молнії	4881	14643	
		Нитки	41589,6	63,70	
		Бірки	4881	24405	
	Всього			535544	
	Панама	Тканина	101131,2	3033936	
		Гудзики	387083	580625	
		Молнії	32609	97827	
		Нитки	303393,6	464,717	
		Бірки	32609	163045	
	Всього			3875897	

Джерело: розроблено автором.

Роблячи висновок по даному питанню, можна сказати що підприємство здійснюючи ЗЕД, підприємство використовує різні методи. ПАТ «Львівська швейна фабрика» здійснює як імпорт так і експорт, оскільки підприємство здійснює переробку давальницької сировини. Головним партнером як в імпорті, так експорті є Панама. Імпорт та експорт підприємства іде на спад. Піком імпорту та експорту є 2019 рік.

Метод експертних оцінок ефективності реструктуризації є узагальненням думок фахівців-науковців даної проблематики, дозволяє швидко і без часових та фінансових витрат отримати потрібну інформацію, що необхідна для прийняття вірного рішення при реструктуризації.

Оцінка процесу реструктуризації в якості інвестиційного проекту застосовує динамічні методи, в основі яких лежить дисконтування.

Кількісний метод оцінки фінансового стану є найбільш поширеним при оцінці ефективності реструктуризації. Проте дана методика має певні недоліки, оскільки деякі показники, розраховані за даними діяльності підприємства, можуть говорити про неплатоспроможність, у той час як інші, навпаки – про стабільність підприємства. Можна виділити чотири основні групи показників, що використовуються при оцінці ефективності процесів реструктуризації:

1. Показники ліквідності, до яких відносяться коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності.

2. Показники фінансової стійкості – коефіцієнти співвідношення позикових і власних коштів, забезпеченості власними коштами, маневреності власних оборотних коштів.

3. Показники ділової активності підприємства, що включає коефіцієнт оборотності власного капіталу.

4. Показники ефективності використання ресурсів/рентабельності підприємства (коефіцієнти рентабельності активів, рентабельності власного капіталу).

Кожна група показників оцінює окремі сторони діяльності підприємства, проте жодна з них не дозволяє однозначно оцінити ефективність процесу реструктуризації. Найбільш доцільними методиками ми вважаємо кількісні методики, хоча й значення цих даних показників не завжди вірно характеризують ефективність процесу реструктуризації.

На прикладі ПАТ «Львівська швейна фабрика» розглянемо метод оцінки фінансового стану підприємства для того, щоб оцінити ефективність процесу реструктуризації. Розрахуємо показники ліквідності ПАТ «Львівська швейна фабрика» та занесемо дані в таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

Показники ліквідності ПАТ «Львівська швейна фабрика»

№	Показники ліквідності	Значення		
		2018	2019	2020
1	Коефіцієнт покриття	1,88	1,92	2,04
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,41	1,65	1,65
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,26	0,24	0,26

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт покриття характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку ліквідності активів. Оскільки поточні зобов'язання підприємства

погашаються в основному за рахунок поточних активів, для забезпечення нормального рівня ліквідності необхідно, щоб вартість поточних активів перевищувала суму поточних зобов'язань. З розрахунків таблиці можемо побачити, що на ПАТ «Львівська швейна фабрика» коефіцієнт покриття в задовільному стані, так як його показник більше 1, протягом усіх досліджуваних років.

Коефіцієнт швидкої ліквідності – показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6. По досліджуваній таблиці можемо зробити висновок, що коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться у задовільному стані, і навіть перевищує його.

Дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів.

Даних коефіцієнт на підприємстві не є достатнім, це може свідчити про нерациональне використання фінансових ресурсів.

Далі розрахуємо показники фінансової активності ПАТ «Львівська швейна фабрика» і надамо результати в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Показники фінансової стійкості ПАТ «Львівська швейна фабрика»

№	Показники фінансової стійкості	Значення		
		2018	2019	2020
1	Сума власних обігових коштів	11244	11289	14494
2	Коефіцієнт забезпеченості оборотними коштами	0,47	0,48	0,58
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,28	0,27	0,35

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

Отже, сума власних обігових коштів – цей показник вказує на ту

частину оборотних активів суб'єкта господарювання, що може фінансувати за рахунок своїх фінансових ресурсів. Відповідно позитивним є наявність на підприємстві суми власних обігових коштів у додатному розмірі. Динаміка підвищення обсягу показника є також позитивною. - коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами говорить про здатність підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів.

Можемо зробити висновки, що на підприємстві значення відповідає нормативному.

Також, коефіцієнт маневреності власного капіталу дозволяє визначити частку власного капіталу, що спрямована на фінансування оборотних активів. Додатне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та частини оборотних. Спостерігаємо збільшення даного показника на досліджуваному підприємстві, що свідчить, про позитивну динамку.

Центральним питанням підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Львівська швейна фабрика» є реструктуризація підприємства з метою завоювання та утримання значних конкурентних переваг, розширення асортименту продукції, а також завоювання лідерських позицій на ринку.

Проте у ПАТ «Львівська швейна фабрика» останніми часом значно зросли проблеми реалізації товару, спричинені в основному недостатньою розвиненістю продажів онлайн, відсутністю постійних покупців та оптових продажів, а також неможливістю реалізувати свій товар офлайн, через власний магазин, саме тому, нами пропонується ряд заходів, які будуть детальніше розглянуті у наступному розділі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було досліджено діяльність ПАТ «Львівська швейна фабрика», проаналізовано показники фінансової діяльності підприємства, а також зовнішньоекономічну діяльність даного підприємства та можливості реструктуризації підприємства.

Предметом діяльності підприємства є організація виробництва, заготівлі, пошиття, а також виконання інших робіт і послуг населенню та організаціям. Методи продажу, які використовує товариство – це зацікавленість клієнтів у підтриманні стосунків з товариством, за рахунок оптимізації цін на продукцію та роботи і послуги, високої якості виробленої продукції та виконуваних робіт. Проаналізувавши фінансову діяльність підприємства, можна зробити висновки, що стан підприємства цілком задовільний, має більш менш задовільні показники діяльності.

Підприємство має розвинені зовнішньоекономічні відносини з іншими країнами, але, через ряд причин, не має можливості реалізовувати свій товар у повній мірі, тому нами запропоновані заходи, щодо реструктуризації діяльності ПАТ «Львівська швейна фабрика» за рахунок виходу на новий ринок та відкриття там торговельної точки.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЛЬВІВСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА» ЗА РАХУНОК ПРОВЕДЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрямки реструктуризації підприємства

Метою проведення реструктуризації на ПАТ «Львівська швейна фабрика» є створення повноцінного суб'єкту підприємницької діяльності, здатного ефективно функціонувати за умов переходу до ринкової економіки та виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків.

Отже, процедуру реструктуризації на ПАТ «Львівська швейна фабрика» можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємства.

Реструктуризація ПАТ «Львівська швейна фабрика» спрямовується на розв'язання двох основних завдань: по-перше, як найскоріше забезпечити виживання підприємства; по-друге, відновити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Основними причинами впровадження процесів реструктуризації на ПАТ «Львівська швейна фабрика» виступають:

- Фізичне та моральне старіння активів підприємства;
- Зростання собівартості продукції відносно її ціни;
- Недосконалість системи організації та управління підприємством в сучасних ринкових умовах;
- Зниження попиту або ж його відсутність на ринку виробничої товарної маси.

Задля підвищення ефективності роботи, а в свою чергу і підвищення конкурентоздатності та збільшення прибутковості підприємств необхідно проводити реструктуризації не лише на неспроможних, а й нормально працюючих підприємствах.

Реструктуризація в повній мірі функціонуючого підприємства має свого роду профілактичний характер для попередження можливих криз в майбутньому та спрямовується на збереження прибутків, а у разі застосування вдалих короткострокових стратегій й збільшення прибутків.

При реструктуризації ПАТ «Львівська швейна фабрика» варто застосовувати середньострокові цілі – відновлення платоспроможності, перетворення на нормально функціонуюче підприємство, а в негативному варіанті – повна його ліквідація.

Процес реструктуризації досліджуваного підприємств полягає у залученні кредитних та інвестиційних ресурсів, пошуку партнерів для спільного бізнесу, розширенні і укрупненні виробництва, впровадженні новітніх технологій, диверсифікації та демонополізації виробництва, подрібненні майнового комплексу підприємства на окремі.

Головними завданнями реструктуризації ПАТ «Львівська швейна фабрика» є:

- Впровадження нових технологій;
- Залучення інвестиційних та кредитних ресурсів;
- Розширення та укрупнення виробництва;
- Пошук партнерів для розширення бізнесу;
- Подрібнення майнового комплексу на окремі підприємства.

До основних цілей даної реструктуризації варто віднести:

- Поліпшення фінансових та економічних показників функціонування підприємства;
- Збільшення ринкової вартості власного капіталу підприємства;
- Залучення довгострокових боргових зобов'язань;
- Підвищення здатності до адаптації підприємства в нових умовах господарювання;
- Зниження витрат – як умова підвищення конкурентоздатності підприємства.

Рішення про проведення реструктуризації може прийматися в наступних ситуаціях:

1. Підприємство знаходиться в стані кризи у зв'язку з внутрішніми причинами або внаслідок фінансово-економічної кризи;

2. Поточний стан підприємства задовільний, проте прогнози його діяльності несприятливі. В даному випадку реструктуризація – реакція на негативні зміни, поки вони ще не стали незворотними;

3. Реструктуризації піддаються благополучні швидко зростаючі підприємства, що нарощують відрив від своїх конкурентів. В разі раннього виявлення кризової ситуації у даних підприємств є велика свобода вибору антикризових процедур [3, с.345].

У процесі реструктуризації ПАТ «Львівська швейна фабрика» було проведено наступні заходи:

1. Оптимізація структури розміщення оборотного капіталу, а саме, було знижено частки низьколіквідних оборотних засобів та запасів та визначено оптимальну структуру й обсяг запасів.

2. Продаж окремих низькорентабельних об'єктів основних засобів.

3. З метою покращення адаптації за нових умов господарювання, забезпечення рентабельності та підтримки платоспроможності займаються контролінгом і постійним моніторингом зовнішнього й внутрішнього стану підприємства.

4. Відкриття власного офлайн магазину у Молдові, задля розширення ринків збуту.

Найбільш актуальний, на наш погляд, спосіб реструктуризації підприємства це розширення ринків збуту товару.

Основними завданнями даного проекту є:

Вихід і завоювання позицій на ринку Молдові, саме серед товарів легкої промисловості, а саме якісного верхнього одягу;

Задоволення споживчого попиту на якісний верхній одяг;

Отримання належних фінансових результатів для підприємства.

В рамках поставлених задач цілями розробки даного Проекту виступають:

- Обґрунтування рентабельності організації і подальшої експлуатації магазину.
- Опис організаційно-технологічних аспектів організації такого бізнесу
- Побудова фінансової моделі ведення бізнесу та обґрунтування його інвестиційної привабливості та прибутковості.

В рамках реалізації проекту буде отриманий соціальний ефект, а саме створено нові робочі місця та збільшення задоволеності населення від отриманих послуг.

Зовнішня торгівля відіграє важливу роль в економіці ПАТ «Львівська швейна фабрика». Але вихід підприємства на зовнішні ринки характеризується складністю та певною тривалістю цього процесу. Освоєння нового ринку збуту потребує від підприємства суттєвих затрат часу, витрат матеріальних та трудових ресурсів, тому завдяки проведеному аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства, виявлення його слабких і сильних сторін, аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, стає можливим планування процесу виходу підприємства на новий ринок.

ПАТ «Львівська швейна фабрика» здійснює експорт продукції на ринки Австрії, Угорщини, Панами. Досвід цього співробітництва, фінансово-господарські показники, а також стрімкий економічний розвиток підприємства створюють умови задля розширення зовнішньоекономічної діяльності та виходу на новий ринок. Щоб обрати вектор розвитку зовнішньоекономічної діяльності, слід дослідити існуючі експортні напрями в Україні. Можемо простежити тенденції на рисунку 3.1.

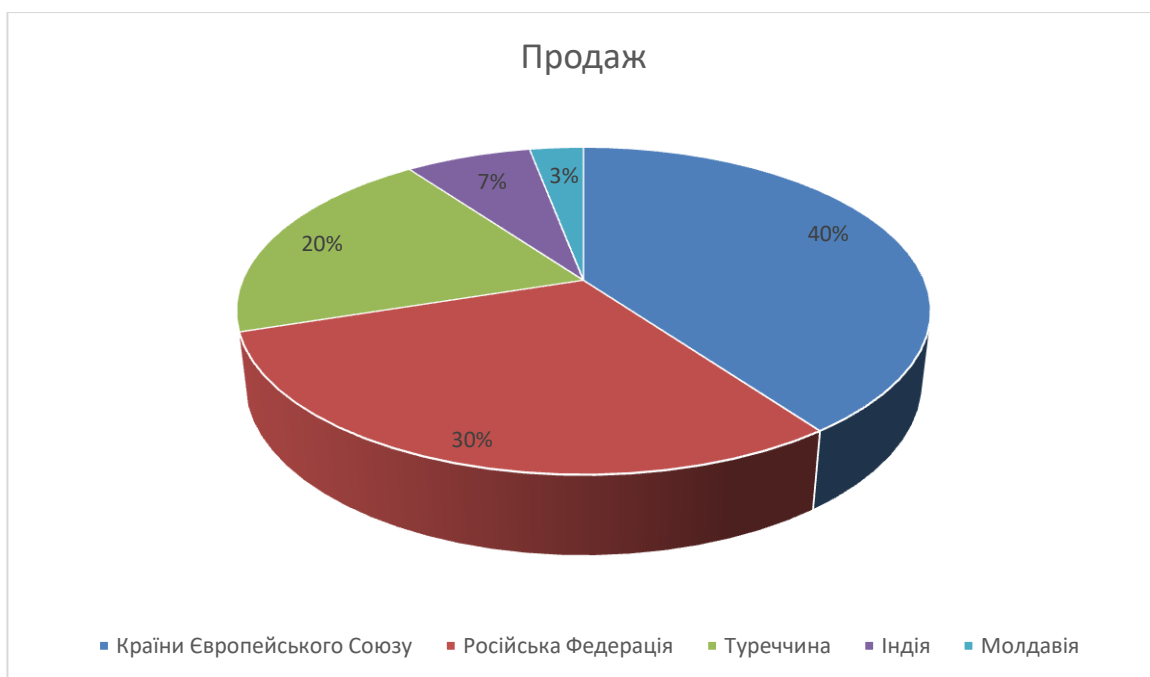


Рис. 3.1 Найбільші торговельні партнери України в експорті товарів
2020 рік

Джерело: складено автором на основі джерела <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Одним із головних пріоритетів зовнішньоекономічної політики України є співробітництво з Європейським Союзом. Саме тому на даний час активно здійснюються заходи, які спрямовані на поглиблення співпраці з країнами ЄС, до яких сьогодні спрямовується понад 42% усього українського експорту [40].

Оскільки 1 січня 2016 набула чинності угода про Поглиблену і всеосяжну зону вільної торгівлі (ПВЗВТ) між Україною та Європейським Союзом. Це надає Україні можливості для модернізації її торговельних відносин та економічного розвитку. Відкриття ринків шляхом поступового скасування митних тарифів, надання безмитного доступу в рамках квот, гармонізація українських законів, норм та стандартів з тими, що діють у ЄС, все це інструменти для досягнення успішного співробітництва, а також гармонізації стандартів України та ЄС у ключових галузях.

Але, на жаль, новим підприємствам не доцільно виходити зараз на ринок Європейського Союзу, так як цей ринок і так перенасичений, саме тому задля нарощування об'ємів експортної діяльності, підвищення

конкурентоспроможності підприємства, а також поширення взаємозв'язків ми вважаємо, що доцільним буде розглянути ринок Молдавія (рис. 3.2.).

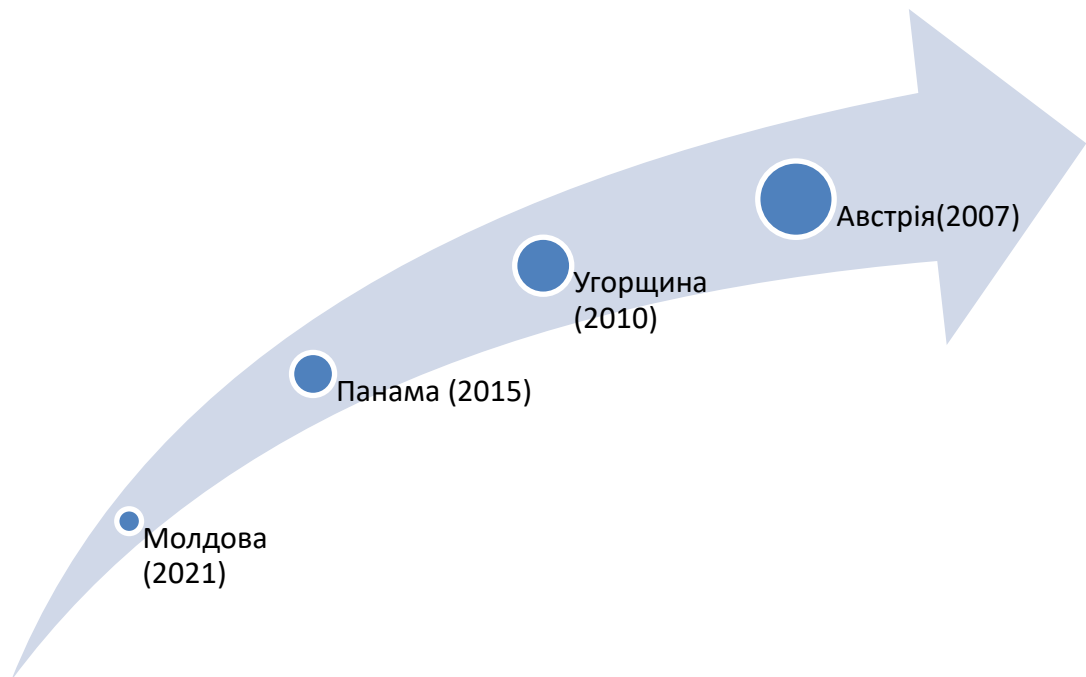


Рис.3.2 Вихід ПАТ «Львівська швейна фабрика» на новий ринок

Джерело: складено автором

Оскільки ринок Молдові не перевантажений товарами легкої промисловості, зокрема верхнім одягом та жакетами із України, нами пропонується здійснити розширення ринків збуту, саме за рахунок цієї країни.

В сучасних умовах в Молдові фірмові магазини не набули широкого розповсюдження.

Виникнення і розвиток фірмових магазинів обумовлюється низкою причин.

Розширення асортименту, підвищення вимог населення до якості товарів становлять перед торгівлею і промисловістю задачу систематичного і всебічного вивчення попиту населення.

Попит на товари має кількісну і якісну сторони. Коли забезпеченість товарами низька і попит населення випереджає споживання, головним завданням торгівлі є забезпечення потреб населення в необхідною кількістю товарів. В цих умовах питання збуту для промисловості вирішується

автоматично і для визначення попиту достатньо матеріалів, які накопичуються в системі торгівлі. З ростом виробництва, коли товарів стає достатньо, питання збуту набувають особливого значення. В цьому випадку головним чином є не кількість, а асортимент і якість товарів. Це суттєво підвищує роль вивчення попиту населення на товари.

Але, задача полягає не тільки у вивченні попиту населення на товари, а і його формуванні і управлінні ним.

Можливість формування попиту, його регулювання і управління ним безпосередньо виходить із характеру потреб людини, що лежать в основі попиту. Ці потреби можна поділити на елементарні, або первинні і другорядні.

Якщо елементарні потреби обумовлюються фізіологічною стороною, то другорядні в більшій або меншій степені пов'язані зі свідомістю. Тому на ці потреби можна впливати за допомогою тих засобів і методів, якими можна впливати на свідомість людини.

Задача промисловості і торгівлі в цій області полягає, по-перше, в тому, щоб виявити потенційні можливості ринку, в найкоротший строк налагодити виробництво нових товарів, які відповідають вимогам населення і розвивати їх, і, по-друге, в тому щоб використовуючи можливості реклами та інших засобів підготувати ринок до надходження нових товарів, розвивати потреби і виховувати смаки населення, перетворюючи тим самим потенційні можливості в дійсний попит. Ці два процеси повинні забезпечувати постійний ріст виробництва товарів, його потреб в товарах.

Незважаючи на те, що торгівля модним одягом – специфічний і дуже важкий бізнес. Важкий – через непередбачуваності модних течій і віянь, які можуть опинитися зробити власника торговельну марку дуже заможною людиною чи, навпаки, розорити за сезон.

Жорстка залежність від моди, примх і мистецьких смаків покупців накладає особливий відбиток керувати «модним» бізнесом, практику маркетингу над ринком модного одягу.

Магазин «Coat» - це магазин фірмового одягу від ПАТ «Львівська швейна фабрика», в якому представлені кілька асортиментних груп: жакет жіночий, пальто жіноче, пальто чоловіче тощо.

Ринок одягу в Молдові не перевантажений, саме тому ми провели дослідження і дізналися, що у місті Орхей, що у Молдові, не достатня кількість магазинів одягу та не великий асортимент, зокрема верхнього одягу, жакетів та пальт. Саме тому ми обрали це місто для оренди власного магазину та реалізації в ньому товарів досліджуваного підприємства.

В умовах конкуренції, магазин «Coat» пропонує своїм клієнтам регулярне оновлення асортименту, систему накопичувальних знижок, можливість придбання товарів з розстроченням платежу.

Магазин «Coat» буде розташований за адресою: м Орхей, площа Шептицького в будівлі торгового комплексу «Galeria».

Магазин «Coat» пропонує своїм клієнтам наступні послуги, які дозволяють виділити саме цей магазин з безлічі конкурентів:

1. Можливість придбання товарів з розстроченням платежу, в кредит. Дана послуга широко використовується на ринках побутової техніки, меблів, проте на ринку одягу є новинкою. Придбання товару в кредит дозволяє покупцеві здійснювати покупки на більші суми, а також велике значення має довіру магазину до свого клієнта.

2. Система накопичувальних знижок. При покупці від 612 MDL, клієнт отримує картку клієнта Silver Diskont зі знижкою 3%. Далі по накопичувальній системі, при обсязі покупок на 3100 MDL. видається карта Gold Diskont зі знижкою 6%, при обсязі покупок на 6200 MDL. - карта Platinum Diskont зі знижкою 9%. При купівлі товару в кредит система знижок не враховується.

Будівля торгового центру - двоповерхова будівля, виконане за всім сучасним вимогам. Біля будівлі комплексу передбачена спеціалізована парковка для легкових автомобілів. Магазин «Coat» буде розташовується на першому поверсі будівлі в центрі торгового залу з яскравою вивіскою

представленої вище, що дозволяє людині швидко зорієнтуватися і знайти магазин.

Приміщення магазину має площу 50 м² В якому 8 м² займає підсобне приміщення, виконує також функції складського. Торговий зал має площу 42м², Він розмежований невеликої стіною, що візуально розділяє магазин на дві зони: в одній зоні розташовуються примірочні кабінки, а також весь асортимент товарів, в іншій зоні знаходиться каса.

Основою роздрібною торгівлі модним одягом, від якої залежить успіх чи неуспіх магазину, є прогнозування попиту. Товар, що раптом немодним або закуплений у надмірному обсязі, іноді неможливо реалізувати навіть із закупівельної ціни. З іншого боку, обсяг закупівель магазину можуть призвести до передчасного виснаження запасів і невдоволення покупців.

Основні витрати під час відкриття магазину модного одягу – це на організацію торгового простору. Приміщення, під магазин беремо у найм. Одне з найважливіших складових – вартість обробки приміщення, торгового устаткування.

Мабуть, що вишукана простота інтер'єру одних магазинів модного одягу стоїть незгірш від, ніж помітний дизайн інших. У магазині «Coat» представлений асортимент фірмового одягу від пальто та жакетів ПАТ «Львівська швейна фабрика».

Розмір інвестицій, необхідний відкриття одного магазину модного одягу, становить середньому 127000 тис.грн.

Ця ж сума складається з таких витрат:

- оренда торгового приміщення до 100 кв. метрів;
- вивіска;
- ремонт приміщення;
- обладнання та освітлення.

Конкуренція має дуже важливе значення для планування подальшої діяльності підприємства. Тому треба уважно слідкувати за своїми найголовнішими конкурентами, щоб займати гідну позицію на ринку.

Магазин «Coat» складе потужну конкуренцію на ринку товарів. Так як лише в нашому магазині ви зможете знайти одяг, який має схожість з сезонним pret-a-porte .

Багато, що залежить від керівництва та обслуговуючого персоналу підприємства. Варто приділити окрему увагу на консультування покупців. Ми всі стикалися з ситуаціями, коли в деяких, навіть досить дорогих магазинах, консультанти проявляють таку пильну увагу до покупців, що останніх це відверто злить, в результаті роздратування вони йдуть з магазину без покупок.

Саме тому поведінка продавців-консультантів магазину «Coat» виражається в його готовності допомогти з вибором товару, якщо покупець сам про це просить, але не в якому випадку не проявляти надмірну нав'язливу поведінку, яка відштовхне потенційних покупців.

На досліджуваному підприємстві нами пропонується здійснювати його реструктуризацію у декілька етапів. Перший етап – ідентифікація необхідності реструктуризації, що ми вже встановили раніше, оскільки на підприємстві існують складнощі, перед нами стоїть задача вивести підприємство з кризового становища.

Після попереднього вияснення стану підприємства і прийняття на цій основі рішення про подальше його функціонування необхідно провести повний аналіз становища підприємства і ситуації, в якій воно знаходиться. Цей аналіз охоплює найчастіше стратегічну діяльність підприємства. Він розглядає в своєму контексті оцінку його часової діяльності, в наявній ситуації і можливості розвитку зовнішньої ситуації, нав'язаної оточуючими обставинами, а також повинен мати комплексний характер і містити усі аспекти функціонування підприємства і його оточення.

Третій етап – це вироблення плану дій налагодження чи вдосконалення існуючого становища, який також називають «проект реструктуризації». Тобто нам необхідно визначити конкретні зміни, які будуть нами проведені за рахунок реструктуризації підприємства, а саме відкриття магазину

закордоном. Ну і відповідно, останнім етапом реструктуризації є реалізація плану. Усілякі реструктуризаційні зміни в підприємстві повинні бути впроваджені нами надзвичайно швидко, оскільки занадто повільне і поетапне впровадження може його узалежнити від політичних ігор і підпорядкувати стороннім інтересам, призвести до проявів організаційної інерції, а також викликати індивідуальний опір проти змін.

3.2. Перспективи розвитку підприємства за рахунок реструктуризації

Планування витрат при складанні бюджету проекту ведеться за принципом від загального до часткового, і розподіл коштів на проект за календарними періодами здійснюється відповідно до трьох рівнів.

Планувати витрати потрібно так, щоб вони могли задовольнити потреби у фінансових ресурсах протягом усього періоду реалізації проекту. Для цього складають бюджет проекту – план, який виражається у кількісних показниках і відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети. У бюджеті відображаються оцінені результати скоригованого календарного плану та стратегії реалізації проекту.

При складанні бюджету повинна забезпечуватися така динаміка інвестицій, яка дозволила б виконувати проект відповідно із часовими та фінансовими обмеженнями.

Пропонуємо здійснити реструктуризацію підприємства ПАТ «Львівська швейна фабрика» за рахунок відкриття власного магазину одягу на території Молдови, у місті Орхей.

Враховуючи досвід існуючого експорту, вихід на новий ринок буде здійснюватися на умовах поставки FCA. Ця умова включається до контракту купівлі-продажу і служить керівництвом для всіх учасників міжнародних поставок товару з однієї країни в іншу.

Умови поставки FCA Інкотермс – розшифровка «Free Carrier» (перекладається «Франко перевізник») означає, що продавець має виконати

експортне митне оформлення і відвантажити товар перевізнику призначеному покупцем. Слід зазначити, що вибір місця поставки впливає на зобов'язання щодо завантаження й розвантаження товару в даному місці. Якщо поставка здійснюється в приміщенні продавця або в іншому погодженому місці, то продавець несе відповідальність за навантаження товару (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Деталі умови поставки FCA

FCA	Будь-які види транспорту
	Продавець зобов'язаний виконати експортне митне оформлення і відгрузити товар перевізнику призначеному покупцем
	Покупець зобов'язаний доставити товар та виконати імпорتنе митне оформлення
	Ризики виникають в момент передачі товару перевізнику на складі продавця

Джерело: розроблено автором на основі джерела [45,с.432].

Маршрут перевезення товару автомобільним транспортом зображений на рисунку 3.3.

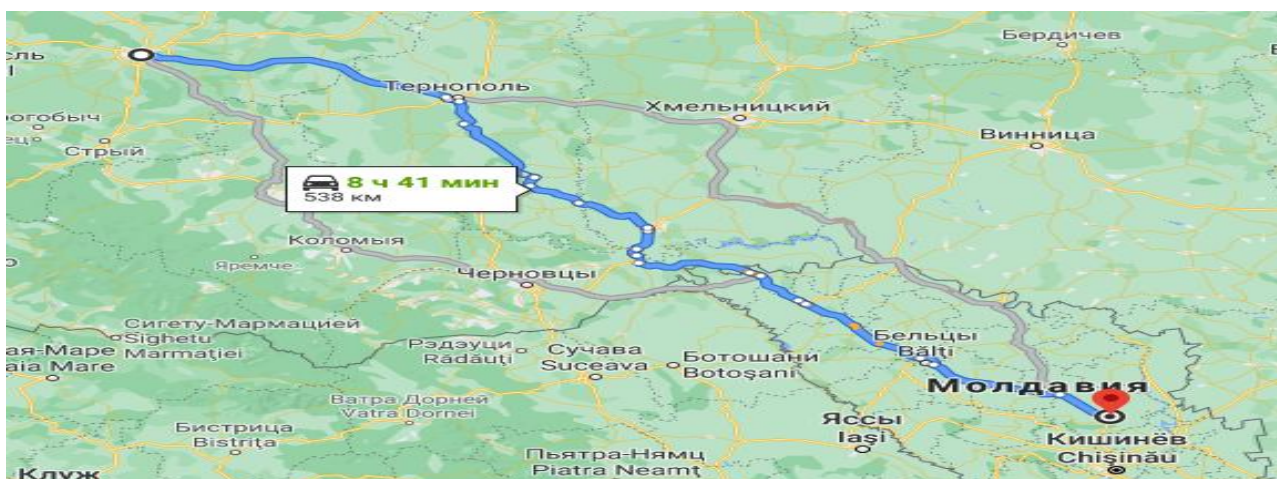


Рис. 3.1. Маршрут здійснення експорту до Орхей, Молдова

Джерело: складено автором

Визначмо контрактні ціни для товарів, що експортуються, табл 3.2

Будемо вважати, що обсяг першої поставки одягу, що підприємство буде експортувати по 10 одиниць одягу, зокрема, 10 одиниць жакету

жіночого, 10 одиниць пальто жіночого та 10 одиниць пальто чоловічого. Для перевезення знадобиться вантажна машина.

Таблиця 3.2.

Експортна калькуляція одиниці одягу, грн

Найменування статей калькуляції	Жакет жіночий	Пальто жіноче	Пальто чоловіче
Сировина та основні матеріали	340	523	549
Допоміжні матеріали	95	95	95
Паливо й енергія на технологічні цілі	10,95	12,95	13
Основа заробітна плата	10,29	10,29	10,29
Відрахування на соціальні заходи	2,49	2,49	2,49
Загальновиробничі витрати	10,49	10,49	10,19
Виробнича собівартість	469,22	654,22	679,97
Адміністративні витрати	10,75	10,75	10,75
Повні витрати	479,97	664,95	690,72
Відпускна ціна	550	750	780

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо загальні витрати доставки одягу, що пропонуються на експорт:

$$479,97 \cdot 10 + 664,95 \cdot 10 + 690,72 \cdot 10 = 18356,4 \text{ грн.}$$

Вартість завантаження транспортного засобу на складі підприємства буде коштувати 300грн.

Вартість розвантаження безпосередньо у місті Орхею буде коштувати 500грн.

Відстань від складу підприємства у Львові до магазину у Орхею складає 538 км. Вартість перевезення 1 км автомобільним транспортом коштує 11,05 грн/км. Тоді витрати на доставку будуть складати $538 \cdot 11,05 = 5950$ грн.

Заповнення зовнішньоекономічного контракту, інвойсу, товарно-транспортної накладної буде здійснюватися безпосередньо працівниками ПАТ «Львівська швейна фабрика».

Експортне мито дає на окремі товарні позиції, до яких одяг не належить. Отже експорте мито = 0. Вартість послуг митного брокера буде

коштувати 2200грн. Накладні витрати при експорті до Молдови можемо побачити у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Накладні витрати при експорті до Молдови, грн.

Елементи витрат	Сума
Вартість навантажувальних/розвантажувальних робіт	800
Витрати на транспортування до м. Орхей	5950
Вартість оформлення митної декларації	2200
Всього витрати	8950

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо собівартість реалізованої продукції на експорт шляхом сумування витрат на виробництво і транспортування:

$$C/v = 18356,4 + 8950 = 27306,4 \text{ грн.}$$

Відпускна ціна одягу, який пропонується на експорт, складає:

$$550 \cdot 10 + 750 \cdot 10 + 780 \cdot 10 = 20800 \text{ грн.}$$

Контрактна вартість становить: $20800 + 8950 = 29750$.грн.

Оцінимо ефективність здійснення експорту одягу в Молдови, для цього розрахуємо прибуток від експорту, його рентабельність та ефективність (табл. 3.4). Курс НБУ USD = 28.35

Таблиця 3.4

Ефективність експорту одягу ПАТ «Львівська швейна фабрика»

№	Показник	Значення
1	Контрактна вартість продукції, дол	1049.38
2	Виручка від реалізації експорту	29750
3	Витрати на виробництво експортованої продукції	18356,4
4	Накладні витрати при експорті	8950
5	Повна собівартість експортованої продукції	27306,4
6	Прибуток від реалізації експортованої продукції	2443,6
7	Чистий прибуток	2003,75
8	Рентабельність експорту, %	8,9
9	Ефективність експорту	1,09

Джерело: розроблено автором

Далі, можемо оцінити вплив запропонованого заходу на фінансові показники ПАТ «Львівська швейна фабрики» табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності
ПАТ «Львівська швейна фабрика»**

Показник	Од. виміру	2020	2021	Відхилення	
				Абсолютн, тис. грн	Відносне,%
Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн	155972	185722	29750	119,07
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	118010	136366,4	18356,4	115,5
Повна собівартість реалізованої продукції	Тис.грн	104198	1314198	27306,4	126,2
Чистий прибуток(збиток)	тис. грн	5015	7458,6	2443,6	148,7
Операційні витрати	тис. грн	4283	4283	0	0,00
Прибуток від операційної діяльності	Тис.грн	6593	9036,6	2443,6	137,1
Адміністративні витрати	грн	27709	27709	0	0,00
Витрати на збут	Тис.грн	4020	12970	8950	322,6
Рентабельність продажів	%	0,0760	4,01	3,94	-
Витрати на 1грн продукції	грн	0,9075	7,07	6,99	-

Джерело: розроблено автором

Можемо зробити висновки, що після запровадження заходу діяльність підприємства значно покращилась, чистий дохід від реалізованої продукції збільшився на 119,07%, а чистий прибуток на 148,8%, прибуток від операційної діяльності також збільшився на 137,1%. Витрати на збут також збільшились, але в майбутньому планується їх мінімізувати.

Також можемо розрахувати витрати на відкриття власного магазину в м. Орхей. Розрахунок інвестиційних витрат представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Розрахунок інвестиційних витрат на проект

Операція	Витрати по роках, тис. грн.		
	2021	2022	2023
Проектування	10000	0	0
Ремонт та оздоблення приміщення	80000	0	0
Стартова рекламна кампанія	9000	0	0
Розробка веб-сайту	13000	0	0
Реєстрація бізнесу, підготовка дозвільної документації	15000	0	0
Всього	127000	0	0

Джерело: складено автором

Інвестиційні витрати становлять 127000 тис. грн, та включають у себе проектування, ремонт та оздоблення приміщення, розробку веб сайту, стартову рекламну кампанію та реєстрацію бізнесу на території Молдови. У таблиці 3.7. можемо побачити постійні витрати необхідні для реалізації даного проекту. Постійні витрати включають орендну плату, комунальні платежі, рекламу, та адміністративні витрати.

Таблиця 3.7.

Розрахунок постійних витрат

Найменування	Сума, грн
Орендна плата	40 000
Реклама	10 000
Комунальні платежі	3 500
Адміністративні витрати	5 000
Разом:	58 500

Джерело: розроблено автором

Також, менеджером проекту плануються сума грошових потоків з наростаючим підсумком у розмірі 75000, 100000, 125000 тис. грн відповідно в 2020, 2021 і 2022 роках (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

**Розрахункові дані для обчислення ЧПД
(чистого приведенного доходу)**

Показники	Значення
Потреба в початкових інвестиціях, тис. грн.	127000
Період експлуатації проекту, років	3
Сума чистого грошового потоку за весь період експлуатації проекту, тис. грн.в т.ч.:	300000
1-й рік	75000
2-й рік	100000
3-й рік	125000

Джерело: складено автором

Визначимо чистий приведений дохід з врахуванням ставки дисконтування, оскільки враховуємо при обчисленні лише темп інфляції та коливання ринкової кон'юнктури, ставка дисконтування становить 25%.

Таким чином можемо розрахувати чистий приведений дохід від проекту:

$$NPV = \frac{75000}{(1+0,25)^1} + \frac{100000}{(1+0,25)^2} + \frac{125000}{(1+0,25)^3} - 127000 = 61205,2 \text{ (грн.)}$$

З проведених розрахунків можна зробити висновок, що проект варто приймати до реалізації, оскільки чистий приведений дохід $NPV = 61205,2 > 0$.

Далі, розрахуємо індекс рентабельності:

$$PI = 61205,2 / 127000 = 0,48$$

У цьому випадку критерій ухвалення рішення аналогічний рішення, заснованому на NPV, тобто $PI > 0$.

Тепер, розрахуємо період окупності проекту:

$$PP_H = \frac{127000 * 3}{300000} = 1,27 \text{ (року)}$$

$$PP_T = 2 + \frac{127000 - (60000 + 64102,6)}{64102,6} = 2 + \frac{2897,4}{64102,6} = 2 + 0,045$$

$$= 2,04 \text{ (року)}$$

Отже, можна зробити висновки, що для ПАТ «Львівська швейна фабрика» буде доцільно реалізувати даний проект по реструктуризації підприємства. Реалізація даного проекту допоможе підприємству збільшити свої прибутки, розширити коло клієнтів, а також збільшити обсяги продажу.

3.3. Управлінське забезпечення реструктуризації підприємства при здійсненні ЗЕД

Фінансування проекту реструктуризації передбачає оцінювання ризиків, наявності резервів, можливих форм фінансування, зовнішнього інвестування. Весь комплекс заходів з реструктуризації підприємства здійснюється цільовими командами фахівців за координації робочої групи проекту і в тісній взаємодії з керівництвом компанії.

Командні форми просування організаційних інновацій обліково-контрольного забезпечення дають можливість забезпечити достатню організаційну гнучкість, істотно розширити діапазон управління та досягти високого рівня залучення персоналу та підвищення його відповідальності за свою ділянку роботи.

Робочі групи, які здійснюють реструктуризацію є організаційним ядром перетворень, саме тому формування та забезпечення їх ефективної роботи має бути компетенцією генерального директора.

До складу створюваного на підприємстві Центру проведення реструктуризації доцільно ввести таких посадових осіб:

- генеральний директор, функція якого полягає в забезпеченні контролю за здійсненням проекту;
- фінансовий директор, який відповідає за загальну координацію робіт у межах проекту реструктуризації;

- головний бухгалтер, який розробляє процедури обліку з метою підтримки нової структури підприємства;

- головний економіст, який розробляє і впроваджує фінансові системи для розрахунків з бюджетом, для застосування критеріїв оцінки ефективності, внутрішнього ціноутворення, формування та використання резервів на реструктуризацію тощо;

- заступник генерального директора з кадрів і безпеки;

- внутрішній аудитор.

Центр проведення реструктуризації періодично організовує зустрічі з керівниками відповідних підрозділів, щоб стежити за ходом реалізації програми реструктуризації

У період переходу від «старої» до «нової» структури з метою запобігання виникненню можливих проблем варто створити також так званий тимчасовий комітет під керівництвом фінансового директора, який складається з директорів бізнес-одиниць, керівників підрозділів спільного використання і центральних служб.

До обов'язків Центру проведення реструктуризації належить вирішення всіх поточних проблем, що виникають на підприємстві в період проведення реструктуризації, а також розроблення бізнес-плану майбутніх перетворень, який розглядається і затверджується керівництвом та приймається очільниками всіх підрозділів.

Плановий період можливо поділити на три етапи:

- 1) підготовка основи для нового магазину одягу;
- 2) безпосередньо створення нового магазину одягу;
- 3) початок повноцінного функціонування нового магазину.

Підготовка проекту реструктуризації до запуску.

Основним завданням цього етапу є забезпечення інформування співробітників про майбутні відкриття нового магазину за кордоном, стимулювання їхньої активної участі в процесі, а також розв'язання відповідних завдань у кожному підрозділі. Найефективнішим методом

виконання цього завдання є налагодження системи інформування через керівників, потрібно правильно донести інформацію персоналу про майбутні перетворення.

З цією метою проводять збори в колективах, щоб керівники мали можливість обговорити процес реструктуризації зі своїми підлеглими. Для проведення таких зборів робоча група розробляє відповідні допоміжні матеріали на допомогу керівникам підрозділів, оскільки їм насамперед потрібно чітко пояснити співробітникам підприємства причини того, чому саме зараз необхідно впроваджувати програму перетворень.

Крім того, вони мають донести до підлеглих, що в перспективі діяльність підприємства ґрунтуватиметься передусім на ефективності роботи кожного, а тому ініціативні співробітники зможуть розраховувати на відповідну винагороду.

Від самого початку реструктуризації необхідно забезпечити стимули для керівників усіх рівнів, щоб зацікавити їх у здійсненні програми перетворень.

Можна запровадити тимчасову систему стимулювання, за якої премії керівникам нараховуються залежно від успіхів їхніх підрозділів у період проведення реструктуризації.

Однак основними критеріями стимулювання мають бути своєчасне виконання запланованих дій, уміння знайти оптимальне рішення непередбачених проблем, підтримка перетворень не на словах, а на ділі і, звичайно, досягнуті перетворення.

З метою забезпечення реального управління процесом слід постійно контролювати визначені ключові показники: щотижневий обсяг продажу, рівень товарно-матеріальних запасів, рух грошових коштів, відповідність і достатність нарахованих резервів на реструктуризацію та джерел їх покриття.

Для вирішення цього завдання варто розробити форму щотижневого звіту про зазначені ключові показники з поданням її генеральному

директорові. Слід зауважити, що для ведення подібних форм розроблено спеціальні комп'ютерні програми.

Планування проекту реструктуризації. План проекту забезпечує основу для організації робіт згідно з проектом реструктуризації.

Планування реструктуризації є невід'ємною частиною реалізації проекту і триває протягом усього його життєвого циклу. Планування має на меті обґрунтування цілей проекту і способів їх досягнення на основі детально розробленого комплексу робіт, визначення ефективних методів і способів їх виконання, ресурсів усіх видів, необхідних для його здійснення, та налагодження ефективної взаємодії між учасниками проекту.

Певна частина робіт з реалізації проектів реструктуризації пов'язана, як правило, з підготовкою звітів і презентацій, а також з великою кількістю обговорень, які проводяться з працівниками підприємства або з потенційними інвесторами. Для цілої низки проектів реструктуризації питання про те, коли саме їх потрібно запускати, має вирішальне значення, тому слід шукати ефективні підходи до вирішення цього завдання. Класифікація проектів дає змогу досягти того, щоб кожний конкретний проект був проаналізований працівниками відповідної кваліфікації.

Такий якісний аналіз зав'язків між проектами додатково допомагає конкретизувати або просто побачити окремі деталі проектів реструктуризації, які важко розрізнити за потоками подій.

Управління процесом перетворень. Вимоги до системи контролю за реалізацією проектів реструктуризації, які містять інформацію, що аналізується, структуру звітів і передбачають відповідальність за збирання та оброблення даних та прийняття рішень, розробляють ще до початку здійснення проекту за участю всіх зацікавлених сторін. Система керівництва проектом має забезпечувати коригувальні впливи там, де це необхідно, і тоді, коли в них є потреба.

Основні принципи побудови ефективної системи контролю полягають у наявності чітких планів, прозорій системі звітності, ефективній системі

аналізу фактичних показників і тенденцій та дієвої системи реагування. У процесі контролю можна виділити три основних кроки:

- 1) відстежування фактичного стану робіт — збирання і документування фактичних даних;
- 2) аналіз результатів, визначення ступеня прогресу з необхідними прогнозами;
- 3) коригувальні дії.

Поведемо управлінське забезпечення реалізації вдосконаленого бізнес-процесу шляхом розробки календарного плану, в якому зазначимо етапи реалізації проекту, чіткі дати виконання проекту, а також відповідальних за реалізацію кожного етапу виконання проекту.

Календарний план – це частина схвалення бізнес-проекту, оскільки грамотна його проробка з вказанням реальних термінів виконання тих чи інших задач.

Календарний план можна назвати одним з варіантів бюджетування та оперативного планування, оскільки базується на його характеристиках чітких строків і чітких задач. Він відображається у вигляді декількох почергових статичних операційних планувань.

Оформлення графіка виконання проекту передбачає аналіз термінів виконання завдань, ресурсів, що витрачаються, завантаження виконавців.

Після проведення такого аналізу й корегування окремих показників формується остаточний варіант графіка.

Оформлення календарного плану для відкриття торгової точки від ПАТ «Львівська швейна фабрика» на території Молдови, наведено у табл.3.9

Таблиця 3.9

Управлінське забезпечення бізнес-процесу відкриття магазину одягу

Назва задачі	Тривалість	Відповідальна особа
Початок проекту	0 днів	Менеджер проекту
Ідея	10 днів	Директор, Менеджер проекту
Визначення цілей проекту	3 дні	Менеджер проекту Директор
Розробка концепцій проекту	10 днів	Менеджер проекту
Оцінка можливостей впровадження запропонованого заходу	4 дні	Менеджер ЗЕД, Бухгалтер
Вибір оптимального варіанту	3 дні	Директор, менеджер проекту
Розробка маркетингового плану дослідження	4 дні	Маркетолог; Менеджер проекту
Затвердження рішення	3 дні	Директор
Укладання ЗТК	2 дні	Сторони контракту
Оформлення документів	21 день	Директор, юрист
Планування фінансової діяльності	24 дні	Бухгалтер, менеджер проекту
Пошук та підготовка приміщення	102 дні	Директор, організаційний менеджер, юрист
Технічне забезпечення приміщення	23 дні	Організаційний менеджер, юрист
Пошук та затвердження перевізника	1 день	Менеджер ЗЕД
Відвантаження товару	1 день	Перевізник
Митне оформлення товару	1 день	Менеджер ЗЕД, митний брокер
Оплата послуг митних брокерів та перевізників	1 день	Бухгалтер
Сплата податків	1 день	Бухгалтер
Розвантаження товарів	1 день	Бухгалтер, менеджер проекту

Продовження табл.3.9.

Пошук маркетингової стратегії	2 дні	Маркетолог
Підбір персоналу	1 днів	Директор, маркетолог, бухгалтер
Відкриття магазину одягу	1 день	Команда проекту
Оцінка результатів	1 день	Менеджер ЗЕД
Реєстрація закладу в Молдавії	21 день	Директор, юрист

Джерело: розроблено автором

Отже, календарний план реалізації проекту розробляється з метою остаточного визначення розрахункових термінів операцій, що входять до його складу, загальної тривалості. При цьому повинно бути забезпечено заключне узгодження з учасниками та затвердження документа план-графіка.

Саме робочий режим застосування даного документа зумовлює значимість його затвердження.

Внутрішньогосподарському контролю підлягають контрольне та інформаційне середовище, пов'язане з підготовкою фінансової звітності, процес оцінки ризиків, моніторинг засобів контролю.

Отже, процедури та засоби внутрішнього контролю, які застосовуються на досліджуваному підприємстві, визначаються залежно від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів ризику, галузі функціонування та цілей підприємства.

Необов'язково доручати здійснення всіх видів контролю окремому підрозділу. Можна розподілити відповідальність між різними підрозділами, делегувати функції і розширити межі повноважень для співробітників різних рівнів, вбудовуючи процедури контролю в їхню поточну діяльність відповідно до того, де і які процедури встановлено.

Однак слід пам'ятати, що відповідальність за створення та відповідне функціонування системи внутрішнього контролю покладено на керівництво підприємства. Власники та акціонери підприємства зазвичай зацікавлені в

ефективності системи внутрішнього контролю, оскільки вона сприяє зниженню ризикованості їхніх вкладень.

На підприємстві має бути створено незалежний підрозділ, який, незалежно від його формальної назви, здійснює моніторинг стану реструктуризації підприємства, досліджувати ризики, які можуть виникнути під час реалізації даного проекту.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі нами запропоновано покращення діяльності підприємства ПАТ «Львівська швейна фабрика» за рахунок його реструктуризації, а саме, нами запропоновано відкриття власного магазину «Coat» на території Молдови, у місті Орхей.

Ми зробили повне дослідження актуальності відкриття даного магазину, дослідили напрямки збуту на можливість виходу підприємства на нові ринки, дослідили ринок легкої промисловості за кодоном, розглянули детальні умови на яких буде здійснювати поставка, провели аналіз маршруту доставки товару, визначмо контрактні ціни для товарів, що експортуються, оцінили розміри накладних витрат.

Провели детальний аналіз актуальності впровадження проекту, за допомогою розрахунків чистого приведенного доходу та визначили період окупності проекту, визначили ефективність експорту одягу ПАТ «Львівська швейна фабрика» до Молдови, а також вплив запропонованого заходу на загальну діяльність підприємства.

Також розробили управлінське забезпечення реалізації даного бізнес проекту за допомогою створення календарного плану, визначили етапи проекту, чіткі строки реалізації проекту та назначили відповідальних за кожен етап проекту.

Отже, запроваджений нами проект є абсолютно доцільним на ПАТ «Львівська швейна фабрика» та затверджений до прийняття.

ВИСНОВКИ

В умовах створення ринкового середовища реструктуризація підприємств — це здійснення адміністративно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

Метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати за умов переходу до ринкової економіки та виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків.

Отже, процедуру реструктуризації можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємств.

Розрізняють такі форми реструктуризації:

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

Оцінка ефективності проектів реструктуризації ведеться за результатами поліпшення фінансово-економічного та екологічного стану підприємства за рахунок збільшення обсягів реалізації конкурентоспроможної продукції, раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства, прискорення обороту капіталу та підвищення продуктивності системи господарювання реструктуризованого підприємства з одночасним збереженням гарантій соціального захисту працівників.

Проведено оцінювання фінансово-економічного стану підприємства та його зовнішньоекономічної діяльності та зазначено, що ПАТ «Львівська швейна фабрика» - підприємство, що здійснює виробництво та продаж одягу, зокрема, пальт чоловічих та жіночих, жакетів. Також нами було проаналізовано показники діяльності підприємства, товарну структуру підприємства, динаміку експорту та імпорту.

Проаналізовано організаційне забезпечення процесу реструктуризації підприємства та зазначено, що система стратегічного управління діяльністю ПАТ «Львівська швейна фабрика» заснована на системному управлінському підході та покликана активізувати позитивний досвід управлінських процесів і забезпечити можливість цілеспрямованого розвитку, що відповідає потребам і очікуванням підприємства відповідно до принципів, умов, цілей, завдань і функцій формування такої системи.

Мета розробки стратегії реструктуризації ПАТ «Львівська швейна фабрика» - виявлення основних напрямів ефективного його функціонування, максимізації прибутків, випуску якісної та конкурентоспроможної продукції.

Здійснено розробку перспективних напрямів реструктуризації підприємства в контексті розширення його діяльності, а саме - однією з умов стабільної діяльності та ефективного розвитку ПАТ «Львівська швейна фабрика» є створення власного магазину, для реалізації товарів.

В даній роботі представлено концепцію проекту, за допомогою якої підприємство має розширити свої ринки збуту та збільшити прибуток.

Концепція проекту - це попередній план впровадження бізнес-ідеї проекту, який надається керівнику підприємства або потенційному інвестору з метою оцінки перспективності цієї бізнес-пропозиції.

Розробка нового проекту здійснювалась з урахуванням аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства ПАТ «Львівська швейна фабрика». Практичне значення отриманих результатів дослідження – їх запровадження дає можливість підвищити

конкурентоспроможність підприємства та збереження його ринкової частки на промисловому ринку.

Проведене дослідження дозволило дійти висновку, що пропозиція інноваційного рішення, про яке говориться у роботі, та його реалізація за допомогою реструктуризації є цілком обґрунтованим за результатами дослідження потреб ринку та оцінки шансів цієї інновації на ринковий успіх.

Таким чином можемо зробити висновок, що запропонований захід з відкриття магазину одягу, що власне виготовляє підприємство ПАТ «Львівська швейна фабрика» забезпечить покращення показників діяльності даного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятия: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразования / М.Д. Аистова. – М. : Изд-во "Альпина Паблишер", 2012. – 287 с.
2. Аникина И.Д. Анализ финансово-инвестиционных стратегий российских компаний черной металлургии / И.Д. Аникина // Вестн. Волгогр. гос. ун-та. Сер. 3, Экон. Экол. - 2011. - № 2 (19). – С. 137.
3. Аникина И.Д. Особенности и принципы формирования инвестиционной стратегии конгломерата / И.Д. Аникина // Вестн. Волгогр. гос. ун-та. Сер. 3, Экон. Экол. - 2008. - № 2 (13). – С. 50-57.
4. Більський І.Д. Особливості процесу розроблення інвестиційної стратегії аграрного виробництва / І.Д. Більський, Р.П. Дудяк // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: Зб. наук. праць. – Львів. НЛТУУ. – 2008, вип. 18.3. – С. 192 – 197.
5. Бабенко Н.И. Классификация инвестиционных рисков промышленных холдингов // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции: в 2-х частях. Часть 2 / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство НГТУ. 2010. (авт. 0,42 п. л.).
6. Бирка М.І. Розвиток системи залучення прямих іноземних інвестицій на підприємства: дис.. канд. екон. наук: спец. 08.00.04. - Л., 2016. - 271 с.
7. Білик М. Сутність та класифікація реструктуризації державних підприємств / Марія Білик // Економіст : наук. журнал. – 2010. – № 1. – С. 96-99.
8. Боди Зви. Принципы инвестиций. Пер. з англ. 4-е изд. / Зви Боди, Алекс Кейн, Алан Дж. Маркус. – М.: Вильямс, 2008. – 984 с.
9. Бойко О. С. Теоретико-методичні підходи до оцінки потенціалу модернізації як основи стратегії модернізації підприємства [Електронний ресурс] / О. С. Бойко, Л. М. Гейко // Вісник Хмельницького національного

університету. Економічні науки. - 2014. - № 3(3). - С. 195-199. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3\(3\)_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3(3)_43)

10. Боровецький Ришар. Реструктуризація як фактор успіху підприємства в добу глобалізації. – Тернопіль: ТІСІТ, 2017. – 69 с.

11. Бочаров В.В. Финансово-кредитный механизм регулирования инвестиционной деятельности предприятия / В.В. Бочаров. – М.: Инфра-М, 2005. - 301 с.

12. Брігхем Є.Ф. Основи фінансового менеджменту : підручн. / Є. Брігхем; Пер. с англ.; наук. редактори: д.е.н. проф. О.Д. Василик, д.е.н. проф. О.Д. Заруба. – К. : КП “Вазак”, 2017. – 1000с.

13. Бродецкая Н. Г. «Эталонное» представление денежных потоков для анализа инвестиционных проектов логистических систем. Ч. 1 и 2 / Н.Г. Бродецкая, Г.Л. Бродецкий // Логистика сегодня. – 2007. – № 5, 6.

14. Васюренко В. А. Оцінка економічного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Васюренко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2016. - Вип. 17(1). - С. 51-54. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17\(1\)_144](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17(1)_144)

15. Височин І.В. Реструктуризація підприємства як економічна категорія / І.В. Височин // Наукові праці ДонНТУ. – Сер.: Економічна. – 2014. – Вип. 75. – С. 160-165. 2. Скочияс С. Реструктуризація підприємств в умовах трансформації економіки / Світлана Скочияс // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 4. – С. 300-303.

16. Гарафонова О.І., Черташ А.В. Особливості здійснення реструктуризаційних змін на вітчизняних підприємствах // Молодий вчений.– 2014.– №5. – С. 82–85.

17. Голіченко І.І., Клесов О. І., Тимошенко О. А. Фінансова математика та елементи актуарної математики, Електронні текстові дані (1 файл: 2,9Мбайт). –Київ : КПШм. Ігоря Сікорського, 2019. –104 с.

18. Голов С.Ф. Фінансовий та управлінський облік / С.Ф. Голов, В.І

- Єфименко. – К.: ТОВ “Автоінтерсервіс”, 1996. – 544 с. 5. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами / Дж.К. Ван Хорн ; пер. с англ. – М. : Финансы и статистика, 2018. – 800 с.
19. Горлачук В.В. Економіка підприємства : навч. посібн. / В.В. Горлачук, І.Г. Яненко. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344 с.
20. Гринько Т.В. Особливості антикризового управління підприємством в сучасних умовах Вісник Дніпропетровського університету. Серія "Економіка". 2014. № 10/1. Т. 22. С.117-123. URL: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201482/117.html>
21. Гринюк Н.А. Європейські тенденції розвитку споживчої кооперації: уроки для України. Молодий вчений. 2018. № 4 (56). С. 776-779.
22. Грифин Р., Пастей М. Міжнародний бізнес. 4-е вид. / Пер. з англ. під ред. А. Г. Медведева. —1088 с: ил. — (Серія «Класика МВА»). 2018
23. Давиденко Н. М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2015. Вип. 211(1). С. 76-80. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2015_211%281%29__17
24. Дахно І. І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс]
25. Дорошук Г. А. Формування та оцінка потенціалу стратегічних змін на підприємстві [Електронний ресурс] / Г. А. Дорошук, Г. О. Граціотова // Бізнес Інформ. - 2018. - № 8. - С. 191-197.
26. Драган О. І. Оцінка інтелектуального потенціалу при формуванні конкурентних переваг підприємства[Електронний ресурс] / О. І. Драган, Ю. М. Гринюк // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2018. - Т. 24, № 3. - С. 79-87. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2018_24_3_11
24. Дробот Н. Інвестиційна стратегія підприємства: засади і особливості її формування в сучасних умовах / Н. Дробот // Регіональна економіка. — 2014. — №1. — С. 63-69.
27. Ермасова Н. Б. Риск-менеджмент организации: учеб.-практ. пособие.

М.: Дашков и К, 2009. - 319 с.

28. Зайкіна Т.А. Формування інвестиційної стратегії ТНК / Т.А. Зайкіна // Економічний часопис. – 2016. - № 11. – С. 33-39.

29. Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" від 30.06.99 р., № 784-XIV. 7. Королькова Е.М. Реструктуризація підприємств : учебн. пособ. / Е.М. Королькова. – Тамбов : Изд-во Тамб. ГТУ, 2017. – 80 с.

30. Закон України "Про захист прав споживачів" джерело: <https://zakon.rada.gov.ua/>

31. Закон України "Про Національний банк України" джерело: <https://zakon.rada.gov.ua/>

32. Закон України "Про споживче кредитування, джерело: <https://zakon.rada.gov.ua/>

33. Закон України "Про фінансову реструктуризацію" <https://zakon.rada.gov.ua/>

34. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». [Електронний ресурс]: Закон України від 14.05.1992 № 2343–XII. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2343–12>.

35. Іваненко Т.В. Основи фінансової математики: підручник – Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. – 267 с.

36. Іваницька О.В. Управління фінансовою стійкістю підприємств в умовах реструктуризації галузі / О.В. Іваницька. – К. : ТОВ ДКС центр, 2018. – 276 с.

37. Кальніченко Л.Ф. Реструктуризація підприємств та шляхи підвищення її ефективності (на матеріалах підприємств трубної промисловості України): автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / Л.Ф. Кальніченко. — Київ, 2018. — 23 с.

38. Капінос М.С. Форсайтні методи дослідження як інструмент визначення конституційного устрою / М.С. Капінос // Вісник НАДУ. –2. –2014. - С. 18-

28.

39. Квинт В.Л. Стратегирование в современном мире / В.Л. Квинт. – Санкт-Петербург: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2014. – 90 с.

40. Кирчата І.М., Шершенюк О.М., Земська О. Побудова механізму реструктуризації підприємства: зміст та основні елементи. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 13. С. 489-496

41. Коваленко С. О. Інвестиційний клімат в Україні та напрями його покращення / С. О. Коваленко // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2012. — № 38. — С. 366–368.

42. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я / Р. Кох. – СПб. : Изд-во "Питер", 2009. – 496 с. 12. Крисько Ж.Л. Сутність та види реструктуризації підприємств / Ж.Л. Крисько // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Сер.: Економіка. – Ужгород : Вид-во УНУ. – 2009. – Спецвипуск 28. – Ч. II. – С. 71-76.

43. Крисько Ж.Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації / Жанна Крисько // Галицький економічний вісник. – 2019. – № 2. – С. 38-42.

44. Крисько Ж.Л. Сутність та види реструктуризації підприємств / Ж.Л. Крисько // Науковий вісник Ужгородського національного університету – Сер. Економіка. – Ужгород: Видво УНУ. – 2019. – Спецвипуск 28. – Ч. II. – С. 71-7

45. Круш П.В., Якименко Р.А. Реструктуризація як фактор підвищення ефективності діяльності // Ефективна економіка. – 2016. – №10. – С. 32–37. 4.

Селівестрова Л.С. Реструктуризація як засіб подолання кризових явищ на підприємстві//Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №4. – С.37–44.

46. Крыжановский В. Г. Антикризисное управление / В. Г. Крыжановский, В. И. Ламешков, В. И. Люттер и др. : [под ред. Э. С. Минаева и В.П. Панагушина]. – М. : ПРИОР, 2016. – 432 с

47. Кузьминчук Н. В. Оцінка рівня та реалізації ресурсно-діяльнісного потенціалу підприємств машинобудування[Електронний ресурс] / Н. В.

- Кузьминчук, О. Ю. Терованесова // Бізнес Інформ. - 2016. - № 12. - С. 154-159. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_12_26
48. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2016. № 5. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4954>
49. Лаптева В. В. Оцінка потенціалу промислового підприємства в інноваційному розвитку [Електронний ресурс] / В. В. Лаптева // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. - 2015. - Т. 2, вип. 1. - С. 112-119. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2015_2_1_15
50. Лукьянихин В.А. Методические подходы к реструктуризации предприятий / В.А. Лукьянихин, Л.Н. Таранюк // Механізм регулювання економіки, економіки природокористування, економіки підприємства та організація виробництва. – 2012. – № 1-2. – С. 201-206. 5. Зуєва Л.С. Економічний механізм реструктуризації підприємств / Л.С. Зуєва, Е.І. Архипчук // Економіка. Фінанси. Право. – 2014. – № 10. – С. 3-8.
51. Лушкин В.А. Роль инвестиций в развитии экономики региона / В. А. Лушкин // Вісник Харківського національного університету. - 2002. - № 565. - С. 11-17.
52. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний : учебн. пособ. [для студ. ВУЗов] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М. : Изд-во "Экономика", ЗАО, 2011. – 534 с. 10. Великий тлумачний словник сучасної української мови. – К. : Вид-во "Перун", 2005. – 1230 с.
53. Максимов Д.А., Халиков М.А. Методы оценки и стратегии обеспечения экономической безопасности предприятия. – М.: ЗАО «Гриф и К», 2012. - 297с.
54. Мала гірнича енциклопедія. – В 3-х т. / за ред. В.С. Білецького. – Донецьк : Вид-во "Донбас", 2014. – 542 с.
55. Малютін О. К. Концепція поліпшення інвестиційного клімату в Україні / О.К. Малютін // Фінанси України. — 2008. — № 11 (156). — С. 65- 74.
56. Мартиненко В. П. Оцінка виробничого потенціалу підприємства

- [Електронний ресурс] / В. П. Мартиненко, В. В. Усатюк // Підприємництво та інновації. - 2015. - Вип. 1. - С. 48-54. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2015_1_9
57. Марчук Л.В. Економічне оцінювання та регулювання процесів трансформацій підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Л.В. Марчук. – Львів, 2015. – 21 с.
58. Матвієнко П.В. Покращення інвестиційного клімату - пріоритетне завдання державного управління / П.В. Матвієнко // Інвестиції: практика та досвід. - 2007. - №1. - С. 10.
59. Матросов О.Д. Оцінка та розвиток інноваційного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / О. Д. Матросов, В. І. Омельченко // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. - 2016. - № 13. - С. 79-80. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiaks_2016_13_26
60. Методические рекомендации по реструктуризации предприятий. – Саранск : Изд-во Мордовского университета, 2011. – 43 с.
61. Мішура Ю., Шевченко Г., Математика фінансів, Київ: ВПЦ «Київський університет», 2009. - 352 с.
62. Модель Міллера - Орра [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://studme.com.ua/1420101910143/finansy/model_millera_orra.htm.
63. Москаленко В.П. Реструктуризация предприятий – основа улучшения использования их производственного потенциала / В.П. Москаленко, О.В. Шипунова // Вісник Української академії банківської справи : зб. наук. праць. – 2010. – № 1(8). – С. 61-64.
64. Ніценко В. С. Поняття реструктуризації у сучасній економічній думці // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 6. – Т. 2. – С. 216-218.
65. Навроцький Н. О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Н. О. Навроцький // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . - 2017. - № 1(2). - С. 97-101. -

Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1\(2\)__22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1(2)__22)

66. Нешиной А.С. Инвестиции: учебник. – М.: Дашков и К, 2007, 372 с.
67. Одинцов М. Реструктуризация – путь повышения конкурентоспособности производства / М. Одинцов, Л. Ежкин // Экономист. – 2010. – № 10. – С. 58-65.
68. Пантелеев В.П., Тітаренко Г.Б., Предко І.Ю. Сприяння реструктуризації підприємств засобами внутрішнього аудиту // Перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу в контексті євроінтеграції: мат. VII Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 23 травня 2019 р.). Одеса: ОНЕУ, 2019. С. 179–182.
69. Податковий кодекс джерело: <https://zakon.rada.gov.ua/>
70. Про споживчу кооперацію: Закон України №2265-ХІІ від 10.04.1992. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2265-12> (дата звернення: 20.01.2019). ресурс]. – Режим доступу: http://p-for.com/book_212 Кларін, М. Розвиток стратегічного управління – більше, ніж тренінг / М. Кларін // Менеджмент і менеджер. – 2018. – №3. – С.14-16.
71. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов : пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили / М. Робсон, Ф. Уллах. – М. : Изд-во "Аудит", ЮНИТИ, 2017. – 224 с.
72. Рудика В.І., Косарева І.П., Менькова Ю.В. Санація підприємства як чинник його фінансової захищеності. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 11. С.300-306
73. Семенова Д.О. Деякі аспекти процесів реструктуризації підприємств в умовах економіки перехідного періоду / Д.О. Семенова, О.С. Вовк / Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 8(74). – С. 139-142.
74. Семенова Т.В. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Семенова, Т. Є. Гуменюк // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 29(1). - С. 123-126. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_29\(1\)__27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_29(1)__27)
75. Сердюк Т.В. Бізнес-план інвестиційного проекту: Навч. посіб. для студ.

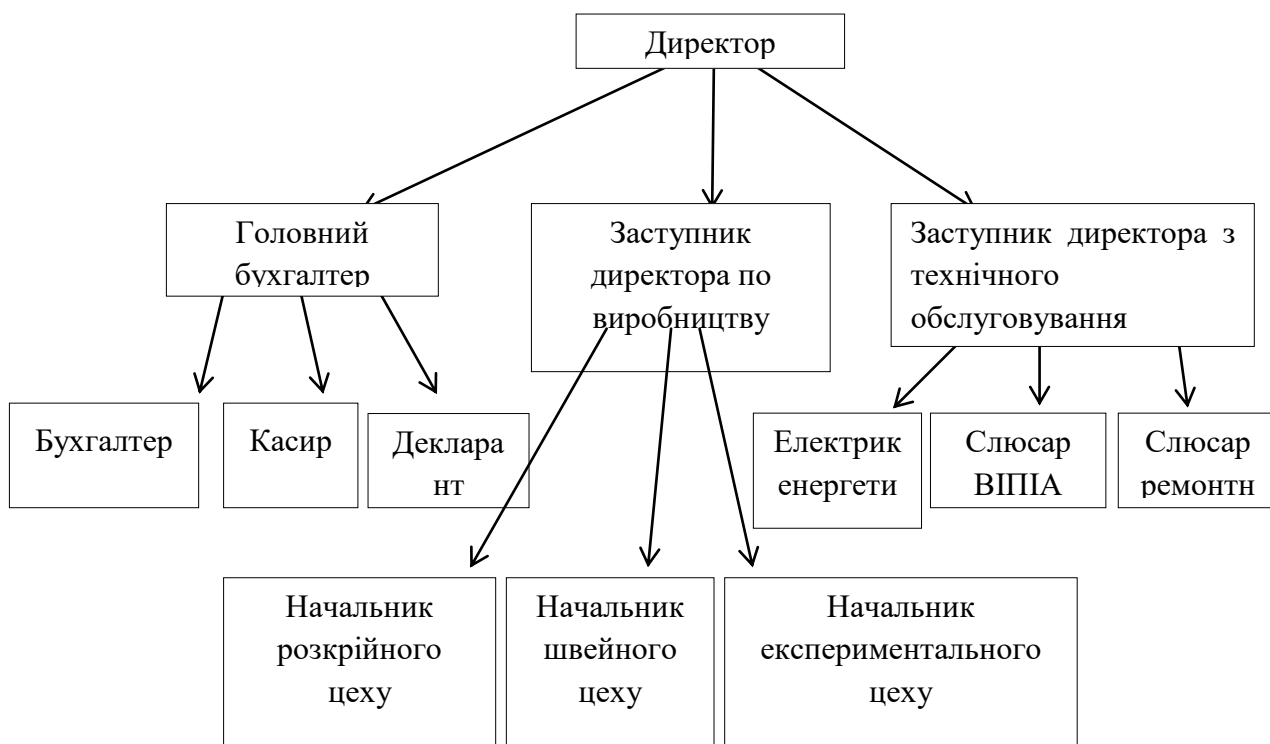
- екон. спец. / Т.В. Сердюк; Вінниц. держ. техн. ун-т. — Вінниця, 2002. — 134 с. 36. Слободян Н.Г. Фінансово-інвестиційний аналіз: Курс лекцій для студ. ден. та заоч. форм навч. / Н.Г. Слободян ; Нац. ун-т харч. технологій. — К., 2004. — 124 с.
76. Смиковчук Т. В. Сутність реструктуризації підприємств // Науковий вісник НДТУ України. – 2018. – Вип. 22. – С. 292-300.
77. Соколова О. Є. Проектний аналіз: курс лекцій / О. Є. Соколова, Л. О. Сулима. — К.: НАУ, 2011. — 86 с. 38. Тарасюк Г.М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: Навч. посіб. для студ. ВНЗ / Г.М. Тарасюк; Житомир. держ. технол. ун-т. — Житомир, 2006. — 419 с.
78. Статистичний щорічник України за 2020 рік: збірник. Державна служба статистики України. К. 2020. С. 484.
79. Телишевська Л.І. Проектний аналіз у схемах = Project analysis in diagrams: Навч. посіб. / Л.І. Телишевська ; Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: ВД "ІНЖЕК", 2005. — 255 с. 40. Товкес Е.Н. Основні етапи розвитку наукової думки у сфері проектного аналізу / Е.Н. Товкес // НТІ . — 2002. — N 3. — С. 13-17.
80. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2016. – 412 с.
81. Ульянченко О.В. Управління проектами. Бізнес-план проекту: лекція / О.В. Ульянченко, М.Ф. Соловйов, П.Ф. Цигікал, А.В. Токар, А.В. Кучер, Л.Ю. Василено; Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В.Докучаєва. — Х., 2009. — 58 с.
82. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: манифест революції в бізнесі / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : Изд-во СПб. университета, 2017. – 332 с. 21.
83. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок / Актуальні проблеми економіки № 8(98), 2018. – С. 12–16.
84. Цивільний кодекс України. Джерело: <https://zakon.rada.gov.ua/>
85. Чухно А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання / А. Чух'но // Економіка України. – 2018. – № 2. – С. 414.

86. Шинкаренко О.М. Оцінка ризиків інвестиційних проектів / О.М. Шинкаренко // Пробл. науки . — 2008. — N 9. — С. 7-12. 44. Шклярчук С.Г. Проектне фінансування: навч. посіб. / С.Г. Шклярчук ; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. — К.: Персонал, 2009. — 471 с.
87. Шумаєва О.О. Використання моделювання ситуацій для оцінки ризику та ефективності інвестиційних вкладень / О.О. Шумаєва, В.А. Світлична, Т.О. 240 Малярчик // Наук. пр. Донец. нац. техн. ун-ту. Сер. Обчисл. техніка та автоматизація . — 2011. — Вип. 21. — С. 143–148
88. Щембель Ю. С. Прогнозування кризового стану підприємства та обґрунтування комплексу заходів антикризового управління. Дис. – канд. екон. наук: 08.06.01. – Дніпропетровськ, 2012. – 180 с
89. Bundy J., Pfarrer M.D., Short, C.E., Coombs, W.T. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*.
90. Coombs W.T. Crisis management and communications. 2014. URL : <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications/>
91. Criscuolo P. R&D Internationalisation and Knowledge Transfer: Impact on MNEs and their Home Countries / P. Criscuolo [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.merit.unu.edu/publications /phd/ PCriscuolo. pdf>.
92. Dodd D. Security Analysis: Principles and Technique / B. Graham [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.ebooksdownloadfree. com/Business-Finance-Jobs /Security-Analysis-Principles-and- Technique- 2-Edi tion - BI18626.html>.
93. Giroud A. Heterogeneous FDI in transition economies – a novel approach to assess the developmental impact of backward linkages / A. Giroud, B. Jindra, P. Marek // *World Development*. – 2017. – Vol. 7. – № 10. – P. 2206–2220.
94. Wurl H. J., Mayer J. H. Balanced Scorecard und industrielles Risikomanagement. Möglichkeiten zur Intergration // Klingebiel N. *Performance Measurement & Balanced Scorecard*. München, 2001. - 411 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура управління ПАТ «Львівська швейна фабрика»



Додаток Б

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	563	209	0
первісна вартість	1001	1059	1059	0
накопичена амортизація	1002	150	496	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	17172	19084	0
первісна вартість	1011	55227	60015	0
знос	1012	38055	40931	28429
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0

знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0

Усього за розділом I	1095	17735	19293	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	3333	5163	0
Виробничі запаси	1101	878	1304	0
Незавершене виробництво	1102	1986	3331	0
Готова продукція	1103	17	17	0
Товари	1104	452	511	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11229	11326	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	304	314	0
з бюджетом	1135	1553	851	0

у тому числі з податку на прибуток	1136	1048	343	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1398	829	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5715	6528	112
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	4803	6527	0
Витрати майбутніх періодів	1170	14	9	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0

резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	3	0
Усього за розділом II	1195	23546	25023	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	41281	44316	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4006	4006	4006
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0

Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25018	29781	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	29024	33787	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2509	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	2509	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				

Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	68	169	387
за розрахунками з бюджетом	1620	1688	1215	330
за у тому числі з податку на прибуток	1621	862	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1830	1155	756
за розрахунками з оплати праці	1630	3738	4761	1790
за одержаними авансами	1635	3292	2634	34
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	1850	2194	0

Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	180	129	300
Усього за розділом III	1695	12646	12257	5069
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	39674	41281	25720

Додаток В

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	892	563	0
первісна вартість	1001	1042	1059	13
накопичена амортизація	1002	150	496	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	1
Основні засоби:	1010	14892	17172	10666
первісна вартість	1011	49655	55227	39095
знос	1012	34763	38055	28429
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0

знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0

Усього за розділом I	1095	15784	17735	14740
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	5990	3333	3512
Виробничі запаси	1101	1192	878	951
Незавершене виробництво	1102	3009	1986	996
Готова продукція	1103	812	17	349
Товари	1104	977	452	1216
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8315	11229	5491
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	731	304	233
з бюджетом	1135	1136	1553	1213

у тому числі з податку на прибуток	1136	0	1048	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1538	1398	379
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	6094	5715	112
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	5599	4803	112
Витрати майбутніх періодів	1170	21	14	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0

резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	65	0	40
Усього за розділом II	1195	23890	23546	10980
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	39674	41281	25720

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4006	4006	4006
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0

Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20513	25018	14700
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	24519	29024	18706
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2509	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	2509	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				

Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	68	169	387
за розрахунками з бюджетом	1620	1688	1215	330
за у тому числі з податку на прибуток	1621	862	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1830	1155	756
за розрахунками з оплати праці	1630	3738	4761	1790
за одержаними авансами	1635	3292	2634	34
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	1850	2194	0

Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	180	129	300
Усього за розділом III	1695	12646	12257	5069
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	39674	41281	25720