

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-4

УДК 005.591.4:005.936.3

Михайленко О.В.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку і аудиту
Київського національного університету харчових технологій
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8552-5601>
E-mail: olmi203@ukr.net

Щербак Ю.М.
магістрант
Київського національного університету харчових технологій
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0841-9474>
E-mail: yuliyashcherbak1999@ukr.net

Колос Т.О.
магістрант
Київського національного університету харчових технологій
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4728-6144>
E-mail: tanya.kolos.ukr.net@ukr.net

СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сьогодення інтерес підприємств до здійснення реструктуризації постійно зростає, зумовлюючи необхідність у визначенні основних етапів реструктуризації та розробленні дієвого бізнес-плану її реалізації. У даній статті узагальнено поняття реструктуризації підприємства, охарактеризовано мету, цілі проведення реструктуризації та описано основні її етапи. Авторами здійснено аналізування існуючих підходів до розробки бізнес-плану реструктуризації та запропоновано власну структуру бізнес-плану реструктуризації підприємства. Встановлено, що розробка бізнес-плану реструктуризації повинна являти собою комплексний план конкретних дій з визначенням строків, ресурсів, відповідальних осіб за їх реалізацію. Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення статті мають прикладне значення та можуть бути використані в будь-якій економічній діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: реструктуризація, бізнес-план реструктуризації, цільова програма реструктуризації, етапи проведення реструктуризації, методи реструктуризації, заходи реструктуризації, концепція реструктуризації, реалізація бізнес-плану.

Михайленко О.В., Щербак Ю.Н., Колос Т.А. СОЗДАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАН РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В современных условиях интерес предприятий к осуществлению реструктуризации постоянно растет, вызывая необходимость в определении основных этапов реструктуризации и разработке действенного бизнес-плана ее реализации. В этой статье обобщено понятие реструктуризации предприятия, охарактеризованы цели проведения реструктуризации и основные ее этапы. Авторами осуществлено анализирование существующих подходов к разработке бизнес-плана реструктуризации и предложено собственную структуру бизнес-плана реструктуризации предприятия. Установлено, что разработка бизнес-плана реструктуризации должна представлять собой комплексный план конкретных действий с определением сроков, ресурсов, ответственных лиц за их реализацию. Практическая значимость исследования заключается в том, что теоретические положения статьи имеют прикладное значение и могут быть использованы в любой экономической деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: реструктуризация, бизнес-план реструктуризации, целевая программа реструктуризации, этапы проведения реструктуризации, методы реструктуризация, меры реструктуризации, концепция реструктуризации, реализация бизнес-плана.

Mikhailenko Olga, Shcherbak Yuliia, Kolos Tatiana. CREATING A BUSINESS PLAN FOR ENTERPRISE RESTRUCTURING

In today's conditions, the interest of enterprises in the implementation of restructuring is constantly growing. Until recently, only enterprises that were in a pre-crisis or crisis state were interested in the restructuring tool, but the constant trends of changes in the economic environment encourage successful enterprises to use restructuring as well. Restructuring is considered as an effective tool for overcoming crisis phenomena in the activities of economic entities, increase efficiency, level of competitiveness and value of enterprises. The experience of enterprise restructuring in different periods of economic development allows to characterize the purpose, objectives of restructuring, describes its main stages, determine the features of the restructuring process and develop an algorithm for restructuring. In the study of enterprise restructuring, the main conceptual ideas of existing theoretical models of formation of organizational support for restructuring were identified. Analyzing the stages of the restructuring and the documents that help its implementation, it was concluded that the requirements of the parties interested in the restructuring are not met. This necessitates the definition of the main documents that need to be formed at each stage of the restructuring and the development of an effective business plan for its implementation. The development of a business restructuring plan should be based on the transformation of one alternative option to achieve the established objectives of the restructuring and be a comprehensive plan of specific actions with the definition of deadlines, resources, persons responsible for their implementation. The authors analyze the existing approaches to the development of a business restructuring plan and propose their own structure of the business restructuring plan of the enterprise, which includes the formation of a questionnaire – a summary of the enterprise, the target restructuring program and the restructuring plan. The practical significance of the obtained results is that the theoretical provisions of the article have an applied value and can be used in any economic activity of enterprises in modern business conditions.

Keywords: restructuring, restructuring business plan, target restructuring program, stages of restructuring, restructuring methods, restructuring measures, restructuring concept, business plan implementation.

Постановка проблеми. Ринкова економіка постійно формує нові вимоги до функціонування підприємства, які обумовлюються не тільки наявністю конкуренції, а й здатністю швидко реагувати на зовнішні зміни. Універсальним інструментом адаптації підприємств до мінливих ринкових умов та формування й відновлення їх конкурентоспроможності є реструктуризація. Від розуміння підприємством сутності та вимог до проведення реструктуризації підприємства залежить можливість формування комплексного бізнес-плану реструктуризації, його якості та об'єктивності, що значною мірою впливає на спроможність підприємства утримати своєї позиції на ринку та підвищити ефективність діяльності. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання дослідження структурно-змістової частини бізнес-плану реструктуризації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний стан дослідження етапів проведення реструктуризації підприємства породжує значний інтерес серед вчених та практиків до формування бізнес-плану реструктуризації, як одного із найважливіших етапів її проведення.

Вагомий вклад у дослідження методологічних та організаційних питань проведення реструктуризації, розкриття теоретичних питань складання документів реструктуризації зробили такі науковці як: Кіпа М.О., Влодарчик Т.В., Овсак О.П., Лічкова Л.І., Петрович Й.М., Загірняк М.В. та ін.

Проте, незважаючи на численні дослідження, окремі аспекти формування бізнес-плану потребують опрацювання. Серед них доцільно виділити питання, що стосуються структури бізнес-плану реструктуризації, форми та змісту документів, які є складовими бізнес-плану реструктуризації.

Мета статті. На основі викладеного можна сформулювати мету дослідження, яка полягає у вивченні, поглибленні та аналізуванні знань про поняття та етапи реструктуризації підприємства, а також розробці бізнес-плану її проведення.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Адаптація підприємства до складних конкурентних умов господарювання передбачає проведення цілої низки заходів, реалізація яких спроможна не тільки допомогти підприємству вийти з кризового стану, але й вивести його на новий якісний рівень функціонування. Одним із найефективніших стратегічних напрямів реалізації даного завдання є проведення реструктуризації.

Проаналізувавши підходи вітчизняних науковців до визначення поняття «реструктуризація» ми встановили, що найбільш узагальненим визначенням, яке охоплює не лише галузь структурних перетворень підприємства, але й розкриває суть самого процесу таких змін є наступне формулювання: «реструктуризація підприємства» – це комплексне перетворення діяльності підприємства, що полягає у здій-

сненні організаційно-економічних, правових, технічних заходів, які спрямовані на зміну структури підприємства, його управління, з метою подолання збитковості підприємства, підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробництва, а також усунення загрози банкрутства під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища [1, с. 65]. Окрім того, в науковій літературі сформувалася думка, про те що процесу реструктуризації підлягають, як правило, неплатоспроможні підприємства, які знаходяться на межі банкрутства. Однак, постійна мінливість зовнішнього економічного середовища та пристосування підприємства до зміни внутрішніх факторів призвели до того, що і успішні організації, основним завданням яких є прискорення нарощування темпів розвитку і створення стійких конкурентних переваг потребують здійснення заходів реструктуризації.

Необхідно зазначити, що процес реструктуризації є досить складним і тривалим та повинен враховувати специфіку діяльності конкретного підприємства. Тому і бізнес-план реструктуризації для кожного підприємства повинен розроблятися індивідуально із врахуванням таких особливостей як: період функціонування підприємства, його ринкова частка, організаційно-правова форма, вид діяльності та загальний фінансово-економічний стан.

Розробка бізнес-плану реструктуризації передбачає виконання таких дій:

1. Проведення фінансово-економічного аналізу стану підприємства, з деталізацією за окремими структурними підрозділами.

2. Виконання комплексної бізнес-діагностики підприємства, що включає аналізування облікової, виробничої та інвестиційної політики. Особливу увагу необхідно звернути на стратегію маркетингової, збутової політики та загальну організаційно-управлінську структуру підприємства.

3. Розробка та опис прогнозової фінансово-економічної моделі підприємства на майбутні 3–5 років. Це дасть відображення орієнтовних показників діяльності підприємства, за умови що керівництво прийме рішення не проводити реструктуризацію.

4. Визначення основних переваг та проблем підприємства, розробка пропозицій щодо оптимізації стану підприємства (фінансове оздоровлення, реінжиніринг, модернізація та можливі джерела її фінансування тощо).

5. Розробку декількох альтернативних прогнозних фінансово-економічних моделей розвитку підприємства з врахуванням основних можливих заходів та ризиків, визначення базового варіанту.

6. Розробку бізнес-плану реструктуризації у вигляді підсумкового документу практичної реалізації проекту реструктуризації [2, с. 32].

Дані дії передують розробці дієвого бізнес-плану реструктуризації та являються початковими етапами його реалізації. Систематизація та аналізування поглядів вітчизняних науков-

ців до здійснення процесу реструктуризації дали нам можливість сформулювати основні етапи проведення реструктуризації та конкретизувати завдання, які слід виконати підприємству на тому, чи іншому етапі проведення реструктуризації. Результати проведеної роботи представлено в табл. 1.

На першому етапі здійснюється аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств, за підсумками якого приймається рішення про необхідність проведення реструктуризації. Особливу увагу на початковому етапі необхідно приділити визначенню цілі та мети проведення реструктуризації.

Мета проведення реструктуризації на підприємстві може бути досить різноманітною та залежати від економіки країни, життєвого циклу підприємства та факторів ринкового середовища. Однак кінцевий результат завжди повинен зводиться або до підвищення ефективності діяльності підприємства, або до забезпечення виживання на ринку. Розробка ж цілей має базуватися на чітко визначеній і сформульованій меті реструктуризації і включати такі питання: вибір виду реструктуризації підприємства, оцінку способів подолання труднощів у період реструктуризації, обґрунтування стратегічного розвитку підприємства та розробку бізнес-плану реструктуризації підприємства.

Після того як встановлено основну мету реструктуризації, її цілі, проведено комплексну діагностику підприємства та встановлено необ-

хідність й доцільність здійснення реструктуризації, слід переходити до наступного етапу – розробки концепції реструктуризації.

Розробка концепції реструктуризації є складним процесом, який проводиться на основі використання основних положень стратегічного менеджменту та маркетингу [6, с. 328]. Тому до цього процесу, як правило, залучені керівники та топ-менеджмент підприємства. Головною метою даного етапу є створення або перебудова стратегій реструктуризації, з виокремленням чітких стратегічних дій з реорганізації видів діяльності підприємства. Особливість проведення даного етапу полягає в тому, що керівники та менеджери працюють не з кількісними, а з якісними категоріями, такими як: місія підприємства, його організаційна культура, бізнес-процес, стратегія розвитку, портрет підприємства тощо.

Отже, два перших етапи передбачають проведення повної діагностики стану підприємства, підготовку до реструктуризації і формулювання концепції підприємства, що дозволяє перейти до розробки програми.

Третій етап проведення реструктуризації є найважливішим і передбачає розробку бізнес-плану. Бізнес-план повинен описувати найпривабливіший варіант досягнення визначених цілей реструктуризації та містити опис конкретних дій, методів реструктуризації, витрат ресурсів та відповідальних осіб. Основні вимоги, до побудови бізнес-плану реструктуризації представлений на рисунку 1.

Таблиця 1

Етапи реструктуризації підприємства

Етап	Зміст	Завдання
Оцінювання потреби підприємства в реструктуризації	Аналізування: - Фінансового стану - Стану активів - Використання ресурсів (технологічних, персоналу, виробничі потужності) - Структури витрат	- Стратегічне аналізування (місія, мета, стратегії, завдання, вид реструктуризації) - Ситуаційне аналізування (споживачі, конкуренти, контрагенти, ринок) - Організаційно-управлінське аналізування (структура, функції, процеси, методи управління, інформаційні потоки)
Розробка концепції реструктуризації	Аналізування: - Місії - Організаційної культури - Організаційної структури - Бізнес-процесів - Положення на ринку - Стратегій розвитку	- Фінансове аналізування (рух грошових потоків, структура капіталу) - Виробничо-господарське аналізування (використання виробничого потенціалу) - Діагностика підприємства (виявлення слабких місць, SNW, бенчмаркінг, PEST, SWOT-аналіз, аналіз конкурентів)
Розробка бізнес-плану реструктуризації	Формування: - Програми та плану проведення реструктуризації - Планів дій по напрямкам - Опис нових та реінжиніринг існуючих функцій	- Аналізування результатів діагностики - Проект змін стратегії підприємства - Проект та графік розвитку - Розрахунок витрат - Розрахунок ефективності - Оцінювання ризиків
Реалізація бізнес-плану реструктуризації та оцінювання результатів	і бізнес-процесів - Деталізація планів - 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 - Реінженіринг бізнесу - Логістика - Менеджмент якості - Інформатизація

Джерело: розроблено автором на основі джерел [3, с. 54; 4, с. 40; 5, с. 53]



Рис. 1. Вимоги до побудови бізнес-плану реструктуризації [7, с. 524]

Відсутність затвердженої форми бізнес-плану реструктуризації та розбіжність поглядів вітчизняних науковців щодо структури даного документу спонукали нас розробити власну форму бізнес-плану, яка б задовольняла всі вищепераховані вимоги. На нашу думку, бізнес-план процесу реструктуризації підприємства повинен містити такі основні документи :

1. Анкета-резюме підприємства.
2. Цільова програма реструктуризації.
3. План реструктуризації.

Анкета-резюме являє собою документ, що містить основні цілі та причини реструктуризації, головні її напрямки, а також кількісні та якісні результати, які отримає підприємство після проведення реструктуризації.

Цільова програма реструктуризації – це координуючий, адресний документ, який являє собою сукупність економічно та науково обґрунтованих, зорієнтованих на досягнення загальних цілей заходів, які пов'язані по термінах, місцях виконання, а також забезпечені необхідними ресурсами.

Під час розробки програми важливо визначити основні методи реструктуризації та описати їх. Підприємство може застосувати чотири групи методів реструктуризації, які будуть орієнтовані на такі сфери:

- організаційну структуру підприємства;
- персонал;
- технології;
- загальне управління підприємством .

Методи реструктуризації організаційної структури спрямовані на децентралізацію управління на відповідних етапах функціонування підприємства, за умови, що до цього на підприємстві існувала жорстка ієрархія. Окрім того, метод організаційної структури спрямо-

ваний на максимальне спрощення комунікацій під час прийняття рішення шляхом скорочення рівнів управлінської ієрархії, формування ринково-орієнтованих структур, створення незалежних бізнес-одиниць, що працюють на принципах самокупності витрат та проведення реінжинірингу бізнес-процесів.

Методи реструктуризації, які стосуються персоналу підприємства, передбачають впровадження заходів спрямованих на підвищення кваліфікації та мотивації працівників, а також формування корпоративної культури підприємства з власною філософією та особливим баченням цілей та завдань, які приймаються усіма працівниками підприємства.

Реструктуризація технологій передбачає формування умов за яких буде забезпечуватися зростання гнучкості виробничих процесів.

Група методів реструктуризації, спрямована на удосконалення загального управління підприємством включає у себе всю сукупність методів та заходів з управління бізнес-процесами, якістю, ефективністю, результативністю, знаннями, змінами, ключовими компетенціями тощо.

Програма реструктуризації може бути представлена у вигляді документу з переліком наступних розділів:

Розділ 1. Аналізування фінансового стану товариства. Даний розділ передбачає відображення:

- структурного аналізування активів, пасивів та оцінювання майнового стану;
- товариства;
- аналізування фінансових результатів діяльності товариства;
- висновки за результатами аналізування фінансового стану товариства;

– рекомендацій за результатами аналізування фінансового стану щодо змісту заходів з реструктуризації товариства.

Розділ 2. Аналізування організаційної структури товариства:

– загальна характеристика організаційної структури товариства;

– загальна характеристика організаційної структури управління товариством;

– висновки щодо аналізування організаційної структури товариства та структури управління товариством та рекомендації щодо їх удосконалення.

Розділ 3. Аналізування ринків збуту товарів (робіт, послуг), які випускаються (надаються) товариством:

– інформація про продукцію товариства;

– аналізування галузі;

– аналізування споживачів;

– аналізування конкурентів.

Розділ 4. Заходи з реструктуризації товариства:

– опис обраного виду реструктуризації (санаційна, чи відбудовна; адаптивна;

– чи прогресивна, або ж попереджувальна реструктуризація);

– опис впровадження заходів відповідно до методу реструктуризації;

– визначення терміну проведення реструктуризації;

– визначення відповідальних підрозділів або осіб за проведення реструктуризації;

– формування проекту та графіку розвитку підприємства після впровадження заходів реструктуризації;

– розрахунок витрат необхідних для здійснення реструктуризації, їх джерела.

Розділ 5. Прогноз економічних наслідків реструктуризації.

– Оцінювання ризиків та результатів проведення реструктуризації.

План реструктуризації – розробляється на основі програми та містить перелік коротких перелік дій по кожному заходу, строки його початку і закінчення, визначає відповідних осіб за його виконання. Він може передбачати дії як в межах всього підприємства, так і окремого підрозділу. Приклад плану реструктуризації представлений у таблиці 2. Отже, бізнес-план реструктуризації, може мати доволі масштабний характер із зазначенням відповідних служб і підрозділів, задіяних в його виконанні, орієнтованих строків реалізації та обов'язково повинен передбачати поетапність впровадження тих чи інших заходів. В кінцевому результаті сформувааний бізнес-план реструктуризації повинен надавати розгорнуті відповіді на такі запитання:

– Який вид реструктуризації буде найбільш доцільним?

– Яких напрямків діяльності стосуватимуться перетворення і зміни, що передбачуються, та наскільки суттєвими вони будуть?

– Які конкретні дії необхідні для реалізації програми?

– Які методи реструктуризації будуть здійсненні?

– Яка послідовність та терміни виконання кожного напрямку та етапу реструктуризації відповідно до програми?

– Яка частина підприємства, які саме підрозділи та служби будуть залучені до розробки та виконання основного обсягу робіт по програмі?

– Як оцінити досягнуті результати, як програми в цілому, так і окремих її частин?

Завершальним етапом впровадження реструктуризації є реалізація запропонованого бізнес-плану. Реалізація реструктуризації від-

Таблиця 2

План заходів реструктуризації підприємства

Захід	Часовий інтервал	Відповідальний підрозділ або особа	Очікуваний результат імплементації заходу
1. Зміна організаційної структури: - об'єднання відділів активних продажів та роботи з клієнтами; - створення відділу управління персоналом; - розширення функції маркетингу; - запровадження проектних груп для виконання замовлень клієнтів	I півріччя 2021 р.	- Керівники підприємства - Відділів активних продажів - Відділ роботи з клієнтами	- Чіткий розподіл функцій, чітке розуміння прав та обов'язків; - Економія витрат; - Підвищення прибутковості; - Формування нових конкурентних переваг, зміцнення стратегічної позиції
2. Удосконалення системи управління персоналом: - система показників продуктивності праці; - система мотивації; - формування корпоративної культури	2021 р.	- Керівники підприємства - Працівники відділу кадрів	- Зменшення ризиків втрати висококваліфікованих фахівців, через міграцію та перехід до конкурентів; - Посилення конкурентних переваг
3. Заходи глибокого проникнення на ринок: - краще обслуговування; - формування маркетингової - інформаційної системи; реклама	2021–2022 рр.	- Маркетинговий відділ - Фінансовий відділ Логістичний відділ	- Розширення частки ринку; - Зростання рівня продажів - Зростання прибутку

Джерело: адаптовано автором на основі [8, с. 87–88]

бувається поступово із застосуванням описаних вище етапів та методів в залежності від її мети та завдань, а також обраного виду.

Реалізація бізнес-плану реструктуризації – це свого роду впровадження змін у діяльність підприємства, які можуть викликати супротив робітників, менеджерів або власників. Опір змінам може проявитися як в логічних функціональних запереченнях, пов'язаних з витратами, необхідністю адаптування до змін, так і групових інтересах, психологічно-емоційного спротиву тощо. Тому при розробці програми реструктуризації необхідно передбачити заходи, які можна бути застосовувати в разі наявності опору та спротиву змінам, що проводитимуться.

Ефективність реструктуризації підприємства оцінюється як співвідношення отриманих результатів до витрат, які були пов'язані з реалізацією заходів реструктуризації. Чим ближчі фактичні результати до прогнозованих показників, тим ефективнішим є проведення реструктуризації. Зазначене пояснює необхідність складання обґрунтованого, практично орієнтованого бізнес-плану реструктуризації.

Висновки. В результаті проведеного дослідження було визначено, що необхідність реструктуризації підприємства в сучасних умовах може бути зумовлена прагненням підприємства до відновлення або зростання економічного потенціалу. В процесі написання даної статті, ми визначили основні завдання які необхідно виконати підприємству на кожному з етапів реструктуризації. Окрім того, доведено що два перших етапи передбачають проведення повної діагностики стану підприємства, підготовку до реструктуризації і формулювання концепції підприємства. Третій етап проведення реструктуризації є найважливішим і передбачає розробку бізнес-плану. Відсутність єдності в поглядах науковців щодо структури та змісту бізнес-плану, спонукало нас до розробки власної структури бізнес-плану реструктуризації та пакету документів, які до нього входять. Обов'язковими документами ефективного бізнес-плану реструктуризації є: анкета – резюме підприємства, цільова програма реструктуризації та план реструктуризації. Саме ці елементи бізнес-плану визначають і розкривають всі основні питання, які постають перед управлінським персоналом, щодо того яких напрямків діяльності стосуватимуться перетворення і зміни, що передбачаються, наскільки суттєвими вони будуть та які витрати понесе підприємство на їх впровадження. При формуванні пакету документів, які входять до бізнес-плану, значну увагу необхідно приділити формуванню плану реструктуризації, оскільки саме він визначає відповідальних осіб, або підрозділ, за реалізацію заходів реструктуризації підприємства, встановлює часові межі та очікуваний результат імплементації заходів реструктуризації. Представлена

нами структура бізнес-плану реструктуризації є підґрунтям до визначення ефективності його реалізації для подальших досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кіпа М.О. Сутність та напрями реструктуризації підприємства. *Економіка та держава*. 2017. № 6. С. 64–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_6_14
2. Влодарчик Т.В. Розробка плану реструктуризації підприємства. *Проблеми науки*. Київ: ЦНТЕІ, ЦДПІН ім. Г.М. Доброва НАНУ, 2011. № 8. С. 31–35.
3. Македон В.В., Валіков В.П., Бондар В.П. Організаційне забезпечення реструктуризації промислових підприємств. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2017. № 1(22). С. 45–59.
4. Овсак О.П., Петриченко О.В. Реструктуризація як інструмент антикризового управління підприємством. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 1(1). С. 39–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_1%281%29_9
5. Лачкова Л.І., Лачкова В.М. Фінансово-економічний механізм адаптаційної реструктуризації торговельних підприємств України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. Вип № 2. С. 48–56.
6. Петрович Й.М. Прокопишин-Рашкевич Л.М. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: Магнолія 2006, 2014. 406 с.
7. Загірняк М.В. та ін. Економіка підприємства: магістерський курс: підручник. Ч. 1 / ред. М.В. Загірняк, П.Г. Перерва, О.І. Маслак. Кременчук: ТОВ «Кременчуцька міська друкарня», 2015. 736 с.
8. Вайнман-Капто Ю.В. Управління реструктуризацією підприємства: магістерська робота. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2020. 118 с.

REFERENCES:

1. Kipa M.O. (2012) Sutnist ta napriami restrukturyzatsii pidpriemstva [The essence and directions of enterprise restructuring] *Ekonomika ta derzhava* [Economy and state] (electronic journal), vol. 6, pp. 64–71. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_6_14 (accessed 01 May 2021)
2. Vlodarchyk T.V. (2011) Rozrobka planu restrukturyzatsii pidpriemstva [Development of the enterprise restructuring plan]. *Problemy nauky*, vol. 8, pp. 31–35. (in Ukrainian)
3. Makedon V.V., Valikov V.P., Bondar V.P. (2017) Orhanizatsiine zabezpechennia restrukturyzatsii promyslovykh pidpriemstv [Organizational support for the restructuring of industrial enterprises]. *European vector of economic development*, vol. 1, no. 22, pp. 45–59. (in Ukrainian)
4. Ovsak O.P., Petrychenko O.V. (2018) Restrukuryzatsiia yak instrument antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Restructuring as a tool for crisis management]. *Economy. Finances. Jurisprudence (electronic journal)*, vol. 1, no. 1, pp. 39–41. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_1%281%29_9 (accessed 01 May 2021)
5. Lachkova L.I., Lachkova V.M. (2019) Finansovo-ekonomichniy mekhanizm adaptatsiinoi restrukturyzatsii torhovelnykh pidpriemstv Ukrainy [Financial and economic mechanism of adaptive restructuring of trade enterprises of Ukraine]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 2, pp. 48–56. (in Ukrainian)
6. Petrovych Y.M., Prokopyshyn-Rashkevych L.M. (2006, 2014) *Ekonomika i finansy pidpriemstva* [Economics and finance of the enterprise]. Lviv: Mahnoliia. (in Ukrainian)
7. Zahirniak M.V., Pererva P.H., Maslak O.I. (2015) *Ekonomika pidpriemstva: mahisterskyi kurs* [Business Economics: master's course]. Kremenchuk: TOV «Kremenchutska miska drukarnia». (in Ukrainian)
8. Vainman-Kapto Y.V. (2020) *Upravlinnia restrukturyzatsiieiu pidpriemstva: mahisterska robota* [Enterprise restructuring management: master's thesis] (PhD Thesis), Zaporizhzhia: National University Zaporizka politehnika. (in Ukrainian)