

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління фінансово-економічною безпекою і проектами

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему: Управління проектом реструктуризації на підприємстві
АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

спеціальності 073 Менеджмент,
освітньої програми Управління проектами
спеціалізації Управління розвитком
підприємства

Д.Д. Сумбаєв

Керівник к.е.н., ст. викладач, Северина С.В.

Рецензент к.т.н., доцент, Іващенко О.В.

Запоріжжя – 2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління фінансово-економічною безпекою і проектами
Освітній рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма: Управління проектами
Спеціалізація: Управління розвитком підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ О.В. Лепьохін
« ____ » _____ 2019 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Сумбаєву Денису Дмитровичу,**

1. Тема роботи: «Управління проектом реструктуризації на підприємстві АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»,
керівник роботи: Северина С.В., к.е.н., ст. викладач,
затверджені наказом ЗНУ від 04 липня 2019 року № 1111-с.
2. Строк подання студентом роботи: 27 грудня 2019 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, дані фінансової звітності суб'єкта господарювання, монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розглянути поняття реструктуризації; визначити складові механізму управління проектами реструктуризації; особливості організації системи управління проектами реструктуризації на підприємстві; проаналізувати господарську діяльність та фінансовий стан АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»; запропонувати модель розробки проекту реструктуризації; застосувати методику визначення стратегії та напрямку диверсифікації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) кваліфікаційна робота містить 5 рис., 24 табл., 7 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Северина С.В., ст. викладач	21.08.2019 р.	21.08.2019 р.
2	Северина С.В., ст. викладач	18.09.2019 р.	18.09.2019 р.
3	Северина С.В., ст. викладач	09.10.2019 р.	09.10.2019 р.

7. Дата видачі завдання: 21.08.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	04.07.2019 р. – 15.08.2019 р.	виконано
2.	Написання вступу	16.08.2019 р. – 20.08.2019 р.	виконано
3.	Виконання першого розділу	21.08.2019 р. – 17.09.2019 р.	виконано
4.	Виконання другого розділу	18.09.2019 р. –	виконано
5.	Виконання третього розділу	08.10.2019 р.	виконано
6.	Написання висновків	09.10.2019 р. – 06.11.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	07.11.2019 р. – 27.11.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	28.11.2019 р. – 08.12.2019 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

Д.Д. Сумбаєв
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) _____
(підпис)

С.В. Северина
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

С.В. Северина
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 116 с., 5 рис., 24 табл., 2 додатки, 62 джерела.

Об'єктом дослідження в роботі є особливості управління проектами реструктуризації на підприємстві.

Предметом дослідження є методичні підходи та принципи управління проектами реструктуризації на підприємстві АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат».

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз господарської діяльності та фінансового стану АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», а також обґрунтування необхідності управління проектом реструктуризації на підприємстві.

Відповідно до визначеної мети в роботі поставлено такі завдання:

- розглянути поняття реструктуризації, визначити основні види та форми її проведення;
- визначити основні складові механізму управління проектом реструктуризації;
- проаналізувати господарську діяльність та фінансовий стан АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»;
- запропонувати структурно-логічну модель розробки проекту реструктуризації;
- розробити методику визначення стратегії реструктуризації та напрямку її проведення.

Методи дослідження: – загальнонаукові та емпіричні методи наукових досліджень, зокрема: описовий, методи аналізу та синтезу; – кількісні: методи порівняння відносних і абсолютних величин, групування; методи економічного, статистичного й експертного аналізу; метод графічного зображення.

У процесі дослідження отримано такі наукові результати, яким притаманна наукова новизна:

- запропоновано структурно-логічну модель розробки проекту реструктуризації, що передбачає не тільки визначення передумов проведення реструктуризації та її планування, але дослідження факторів макро- і мікрорівня та інтеграційний вплив на діяльність підприємства;

- розроблено методикау визначення стратегії та типу реструктуризації на основі оцінки стратегічної стійкості по системі фінансових показників та стійкості його зовнішнього середовища;

набуло подальшого розвитку:

- тлумачення категорії «реструктуризація», що пропонується розглядати як це процес реалізації комплексу заходів організаційно-економічного, фінансового, соціального, техніко-технологічного характеру, спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства на кожному етапі його функціонування.

Отримані результати дослідження щодо впровадження системи управління проектом реструктуризації можуть бути впроваджені в практику роботи підприємств, задіяних в сфері виробництва, зокрема АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат». Застосування на практиці запропонованих рекомендацій дозволить підприємству покращити фінансові результати діяльності та підвищити конкурентоспроможність згідно з вибраною стратегією реструктуризації в довгостроковій перспективі.

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ, ПРОЕКТ, МЕХАНІЗМ, СИСТЕМА, ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ, ФІНАНСОВИЙ СТАН, СТРАТЕГІЯ, МОДЕЛЬ, СТРАТЕГІЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ, СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ.

SUMMARY

Qualifying work: 116 pp., 5 fig., 24 tab., 2 annex, 62 references.

The object of study is the features of management of restructuring projects at the enterprise.

The subject of study – methodological approaches and principles of management of restructuring projects at the enterprise of JSC «Melitopol meat-packing plant».

The purpose of the qualification work is to analysis of the economic activity and financial condition of JSC «Melitopol meat-packing plant», as well as justification of the need to manage the restructuring project at the enterprise.

According to the goals the following tasks are solved:

- investigated the theoretical foundations of restructuring, determine the main types and forms of its implementation;
- identify the main components of the restructuring project management mechanism;
- to analyze the economic activity and financial condition of JSC «Melitopol meat-packing plant»;
- to propose a structural and logical model for the development of a restructuring project;
- to develop a methodology for defining a restructuring strategy and its direction.

Methods of research: general scientific and empirical methods of scientific research, in particular: descriptive, methods of analysis and synthesis; quantitative: methods for comparing relative and absolute values, groupings; methods of economic, statistical and expert analysis; graphic image method.

The study yielded the following scientific results, which are characterized by scientific innovation:

- the use of structural and logical model of development of the restructuring project, which provides not only the definition of prerequisites for the restructuring and its planning, but also the study of macro- and micro-level factors and integration influence on the activity of the enterprise;

- the methodology for determining the strategy and type of restructuring based on the assessment of strategic sustainability in the system of financial indicators and the sustainability of its external environment;

got further development:

- the interpretation of the category interpretation of the category «restructuring», which is proposed to be considered as a process of implementation of a set of measures of organizational, economic, financial, social, technical and technological character, aimed at improving the efficiency of the enterprise at each stage of its operation.

The results of the study on the implementation of the restructuring project management system can be put into practice of the enterprises involved in the production sphere, in particular JSC «Melitopol meat-packing plant». Putting into practice the recommendations proposed by the author will allow the company to improve its financial results and increase its competitiveness in accordance with the chosen restructuring strategy in the long run.

RESTRUCTURING, PROJECT, MECHANISM, SYSTEM, FINANCIAL RESULTS, FINANCIAL STATUS, STRATEGY, MODEL, RESTRUCTURING STRATEGY, STRATEGY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
1 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ.....	13
1.1 Визначення та сутність поняття реструктуризація.....	13
1.2 Складові механізми управління проектами реструктуризації на підприємстві.....	18
1.3 Особливості організації системи управління проектами реструктуризації на підприємстві.....	26
Висновки до розділу 1.....	31
2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА АТ «МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	33
2.1 Історія становлення АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат».....	33
2.2 Аналіз ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат».....	40
2.3 Аналіз ділової активності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат».....	51
Висновки до розділу 2.....	56
3 УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ НА АТ «МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	59
3.1 Розробка проекту реструктуризації на АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат».....	59

3.2 Розробка стратегії реструктуризації як основа управління діяльністю підприємства.....	67
Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТОК А.....	93
ДОДОТОК Б.....	95
ДОДАТОК В.....	97
ДОДАТОК Е.....	101

ВСТУП

В країнах з розвинутою ринковою економікою поняття «реструктуризація» давно перетворилося в образ життєдіяльності підприємств, банків та інших організацій. Реструктурування для зарубіжних корпорацій означає постійний, природний і по суті перманентний процес перебудови, їх перепроєктування для адаптації зовнішнім змінам. Це пов'язано з тим, що у мінливих умовах ведення бізнесу стає очевидним, що актуальним і найбільш важливим стратегічним завданням будь-якого економічного суб'єкта є здатність зберігати стійкість в умовах впливу негативних чинників зовнішнього середовища. Тому, ефективна політика реструктуризації стає головним засобом досягнення довготривалих конкурентних переваг на ринку та підтримки стратегічної стійкості підприємства.

Проблема реструктуризації підприємств є об'єктом наукового і практичного дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері менеджменту, зокрема антикризового управління фінансового менеджменту, економічних наук, права. Вагомий вклад у дослідження цієї проблеми внесли такі вчені, як Андрієвська Є. В. [47], Квятковська Л.А. [22], Ларіонова К.Л. [34], Новікова М.В. [24], Терещенко О.О [11, 15], Поддєрьогін А.М., Буряк Л.Д., Білик М.Д. [10] та інші. Незважаючи на значну кількість досліджень, теоретичні аспекти проектів реструктуризації розкрито не повною мірою, що обмежує можливості обґрунтування доцільності їх впровадження в діяльність підприємств, а також методів оцінки ефективності проведеної роботи.

Об'єктом дослідження в роботі є особливості управління проектами реструктуризації на підприємстві.

Предметом дослідження є методичні підходи та принципи управління проектами реструктуризації на підприємстві АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат».

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз господарської діяльності та фінансового стану АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», а також обґрунтування необхідності управління проектом реструктуризації на підприємстві.

Відповідно до визначеної мети в роботі поставлено такі завдання:

- розглянути поняття реструктуризації, визначити основні види та форми її проведення;
- визначити основні складові механізму управління проектом реструктуризації;
- проаналізувати господарську діяльність та фінансовий стан АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»;
- запропонувати структурно-логічну модель розробки проекту реструктуризації;
- розробити методику визначення стратегії реструктуризації та напрямку її проведення.

Методи дослідження: – загальнонаукові та емпіричні методи наукових досліджень, зокрема: описовий, методи аналізу та синтезу; – кількісні: методи порівняння відносних і абсолютних величин, групування; методи економічного, статистичного й експертного аналізу; метод графічного зображення.

У процесі дослідження отримано такі наукові результати, яким притаманна наукова новизна:

- запропоновано структурно-логічну модель розробки проекту реструктуризації, що передбачає не тільки визначення передумов проведення

реструктуризації та її планування, але дослідження факторів макро- і мікрорівня та інтеграційний вплив на діяльність підприємства;

- розроблено методичку визначення стратегії та типу реструктуризації на основі оцінки стратегічної стійкості по системі фінансових показників та стійкості його зовнішнього середовища;

набуло подальшого розвитку:

- тлумачення категорії «реструктуризація», що пропонується розглядати як це процес реалізації комплексу заходів організаційно-економічного, фінансового, соціального, техніко-технологічного характеру, спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства на кожному етапі його функціонування.

Теоретичною та методичною основою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, підручники та навчальні посібники праці вітчизняних та зарубіжних вчених із впровадження проектів диверсифікації на підприємствах, офіційні статистичні дані, матеріали науково-практичних конференцій, інформація, отримана з мережі Інтернет, з досліджуваної проблеми.

Застосування на практиці запропонованих рекомендацій щодо впровадження проектів реструктуризації дозволить підприємству покращити фінансові результати діяльності та підвищити конкурентоспроможність згідно з вибраною стратегією реструктуризації в довгостроковій перспективі.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження представлені у статті в колективній монографії «Нова економіка» (2020 р.) та в тезах у збірнику за результатами XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (м. Запоріжжя, листопад 2019 р.).

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

1.1 Визначення та сутність поняття реструктуризація

Своє дослідження розпочнемо з визначення сутності та економічних характеристик реструктуризації підприємства. Незважаючи на численні дослідження цієї категорії, в економічній науці немає єдності та одностайності поглядів. На нашу думку, крім поглядів учених-економістів слід вивчити і нормативно-правову характеристику поняття. Зокрема, в Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визначення його банкрутом» зазначено, що реструктуризація – це 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 [1]. Юридична площина визначення реструктуризації підприємства характеризує її як радикальний засіб уникнення процедури банкрутства підприємства та ототожнює поняття «реструктуризація» та «реорганізація». Ототожнення вищезазначених понять розглянуто і в праці Копичинської А.С., яка зазначає, що реструктуризація переважно включає організаційні зміни на підприємствах, а також передбачає зміну цілей підприємства, організаційну перебудову, поділ

активів, перегляд ринків і оптимізацію ресурсів [2, с. 50]. Такого ж підходу дотримується і Батрін Ю.В. [3, с. 17].

Комарецька П.В. розглядає реструктуризацію як комплекс організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правові форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволення вимог кредиторів [4, с. 62]. Це трактування ґрунтується на правовому визначенні поняття «реструктуризація» і ототожнюється з реорганізацією підприємства.

Більшість вчених-дослідників погоджуються з висловлюванням, що реструктуризацію слід здійснювати на більш ранніх етапах, ніж проведення процедури банкрутства, тобто не як вихід із банкрутства, а як захід попередження виникнення кризової ситуації на підприємстві. Саме тому детально зупинимось на інших площинах вивчення даного поняття.

На нашу думку, в економічній літературі сформувалося широке і вузьке трактування реструктуризації підприємства. Перше ґрунтується на етимології визначення цього поняття, а друге сформовано з урахуванням акценту проявів або спрямування проведення структурних змін на підприємстві. Широке трактування зустрічаємо у праці Мізюка Б.М., який зазначає, що реструктуризація – це зміна структури чого-небудь із визначенням параметрів (терміну, призначення, величини, пільг, виплат, проявів, тощо) у зв'язку з умовами, що змінилися, для вирішення проблеми [5, с. 62].

Також у праці Щербань І.О. вказано на визначення реструктуризації як комплексного перетворення підприємства, пов'язаного зі зміною властивих йому структур [6, с. 146]. Відмінним у цих підходах є те, що перше ґрунтується на розумінні реструктуризації з позицій моделювання прийняття управлінських рішень з урахуванням вхідних і вихідних параметрів, а друге сформовано з позицій антикризового управління підприємством як захід

виходу з кризового стану. Узагальнене визначення наведено і в праці дослідників Семенової Д.О. та Вовк О.С., які розглядають реструктуризацію як елемент технології виявлення поточних і перспективних резервів розвитку підприємства, використання яких дозволяє підвищити ефективність його діяльності на користь власників даного підприємства [7, с. 140]. У цьому визначенні передбачено проведення заходів реструктуризації як попередження виникнення кризового стану підприємства, проте пошук резервів є лише окремим аспектом моніторингу ефективності господарської діяльності підприємства.

Розробка дієвої системи здійснення перетворень підприємства можлива на підставі узагальнення існуючих концепцій визначення сутності «реструктуризації» (рис. 1.1).



Рис. 1.1 - Узагальнення існуючих концепцій визначення сутності «реструктуризації»

Так, на рівні виділення основних напрямків пропонується реформування, в основну спрямованість його елементів віднесено такі: відсікання зайвого – це ліквідація структурних підрозділів, усунення некваліфікованих кадрів; створення або приєднання; трансформація – це створення нових структурних одиниць, купівля діючого бізнесу для включення до складу, розширення номенклатури виробництва [8].

У ході проведеного дослідження було встановлено, що реструктуризація може використовуватись не лише як інструмент антикризового управління, а може впроваджуватись на різних етапах життєвого циклу підприємства. Було запропоновано таке визначення: реструктуризація – це процес реалізації комплексу заходів організаційно-економічного, фінансового, соціального, техніко-технологічного характеру, спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства на кожному етапі його функціонування.

У рамках проектного підходу комплекс таких заходів і буде окремо визначеним проектом реструктуризації.

У науково-практичній літературі існують різні підходи до класифікації реструктуризації, основні з яких узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Систематизація науково-методичних підходів до класифікації форм та видів реструктуризації

Автор	Форми реструктуризації	Види реструктуризації
1	2	3
Харів П. С., Бойчик І. М. [9]	- оперативна; - стратегічна	Залежно від об'єкта змін: - техніко-технологічна; - фінансова; - правова.
Поддєрьогін А. М. [10]	- реструктуризація виробництва;	За формальними ознаками: - реорганізація, спрямована на

	- реструктуризація активів; - фінансова реструктуризація; - корпоративна реструктуризація.	укрупнення підприємства (злиття, приєднання, поглинання); - реорганізація, спрямована на подібнення підприємства (поділ, виокремлення); - реорганізація без змін розмірів підприємства (перетворення).
Терещенко О. О. [11]	- реструктуризація управління; - реструктуризація виробництва; - реструктуризація активів; - реструктуризація пасивів;	

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
	- корпоративна реструктуризація (реорганізація)	
Крисько Ж. Л. [12]		Залежно від стану підприємства: - природна; - ділова; - кризова. Залежно від ступеня ризику: - з мінімальним (низьким) ризиком; - з підвищеним (середнім) ризиком; - з високим ризиком. За суб'єктом: - добровільна; - примусова.
Тарасенко І. О. Любенко Н. М. [13]		За функціональними напрямками: - реструктуризація бізнесу; - реструктуризація активів; - реструктуризація систем.

У представленій таблиці форма реструктуризації відображає загальну конфігурацію об'єкта та тісно пов'язана зі змістом змін, а вид реструктуризації показує певний напрямок, різновид змін [14, с. 116]. Наприклад, за формою реструктуризація може бути спрямована на перепрофілювання підприємства, а за видом – вона вже може бути санаційною, адаптаційною чи випереджаючою (за ознакою часу).

Пропонуємо до використання найбільш узагальнені форми реструктуризації: реструктуризація виробництва, реструктуризація активів, фінансова реструктуризація та корпоративна. Заходи, що проводяться в межах кожної форми реструктуризації наведено на рис. 1.2.

Необхідно зазначити, що на практиці види реструктуризації мають причинно-наслідковий зв'язок, тому що сфери діяльності та функції управління підприємства нерозривно пов'язані між собою. Підприємство, що розробляє каталог заходів із реструктуризації, повинно чітко визначитися з її формою, видом і глибиною очікуваних змін, оскільки залежно від стану суб'єкта господарювання та характеру існуючих проблем системи заходів можуть принципово відрізнятися. Це, у свою чергу, дозволить здійснювати цілеспрямоване управління процесом реструктуризації [14, с. 118].



Рис. 1.2 – Форми реструктуризації та заходи, що вони передбачають

1.2 Складові механізми управління проектами реструктуризації на підприємстві

Реструктуризація кожного підприємства має свої особливості. Вони зумовлені його фінансово-економічним станом, завданнями, фінансовими та іншими можливостями тих, хто здійснює реструктуризацію. На одних підприємствах може відбуватися комплексна реструктуризація, на інших – лише один з її напрямків.

Разом з тим, проекти реструктуризації мають певні суттєві ознаки, що характерні для всіх підприємств:

- спрямовані на створення доданої вартості;
- можуть здійснюватися як на підприємствах, що перебувають у скрутному фінансовому становищі (тобто виступати інструментом фінансового оздоровлення), так і на успішно діючих підприємствах, які мають великий потенціал зростання;
- можуть бути спрямовані на вдосконалення внутрішньогосподарських фінансово-економічних відносин та на адаптацію діяльності підприємства до зовнішнього середовища (оптимізація відносин із зовнішніми стейкхолдерами);
- включають комплекс заходів із оновлення та поліпшення різних параметрів економічного стану та сфер діяльності компанії (виробництва, організаційної структури й управління, активів і пасивів) [15, с. 83-84].

Управління проектами реструктуризації на підприємстві передбачає побудову певного механізму. Він являє собою системоутворюючу сукупність

складових, яка застосовується у процесі проведення реструктуризаційних перетворень. До елементів системоутворюючої сукупності складових механізму реструктуризації відносяться: об'єкт; предмет; суб'єкти; цілі; мотиви; принципи; методи; етапи; засоби забезпечення. Розглянемо кожен із цих елементів детальніше.

Об'єктами управління проектів реструктуризації виступають будь-які підприємства, які функціонують у бізнес-середовищі незалежно від їхнього фінансово-господарського стану.

Предметом реструктуризаційних впливів можуть бути певні структурні складові підприємства, які піддаються перетворенням для покращення їхнього функціонування. Суб'єктами проектів реструктуризації можуть бути як зовнішні, так і внутрішні зацікавлені сторони (рис. 1.3).

Суб'єкти управління реструктуризації взаємодіють між собою, і досить часто така взаємодія визначає необхідність у реструктуризаційних змінах.

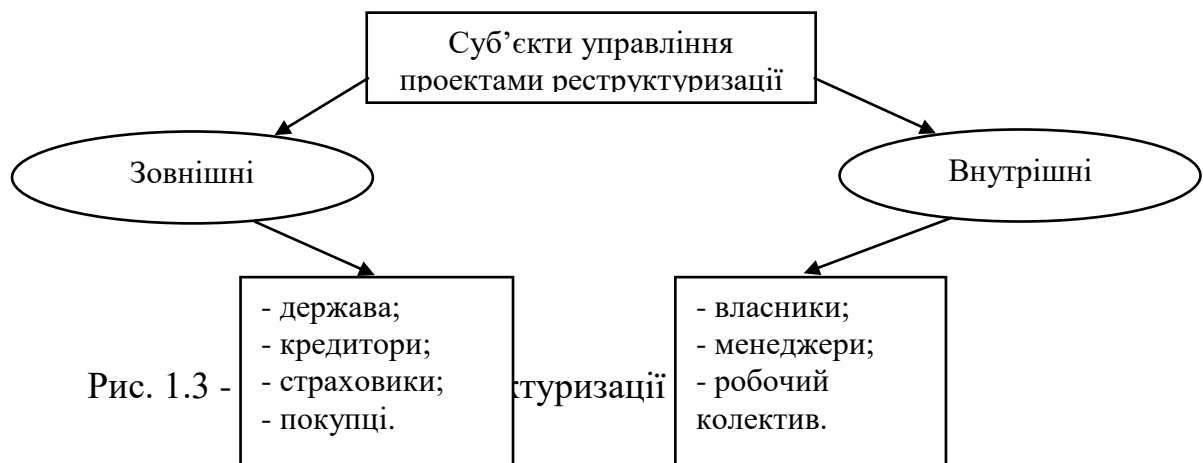


Рис. 1.3 - Суб'єкти управління реструктуризації

Цілі проведення реструктуризації є різними для кожного окремого підприємства і визначаються метою його ефективного функціонування та розвитку. Залежать цілі переважно від фінансово-господарського стану суб'єкта підприємництва. Виходячи з цього, всі цілі реструктуризаційних перетворень можна поділити на три групи: направлені на вихід підприємства із кризи; направлені на стабільну діяльність; направлені на подальше економічне зростання і конкурентоспроможність.

При прийнятті рішення щодо проведення реструктуризаційних змін на підприємстві мають бути чітко сформульовані цілі таких перетворень. Науковці по-різному формулюють зміст цілей проектів реструктуризації. Узагальнення існуючих точок зору різних фахівців стосовно визначення цілей реструктуризації наведено в табл. 1.3.

Виходячи з наведених у таблиці наукових поглядів щодо визначення цілей проектів реструктуризації, можемо зробити висновок, що вчені у більшості випадків [16; 18; 19] формулюють їх для підприємств, що вже мають проблеми у функціонуванні. Тобто більшістю науковців визначаються цілі, які входять до першої групи реструктуризаційних змін. При цьому доцільно відзначити, що цілі наступних двох груп (направлені на стабільну діяльність та направлені на подальше економічне зростання і конкурентоспроможність) не розглядаються так часто науковцями, як цілі першої групи, проте мають не менш важливе значення для подальшого розвитку підприємства. Для підприємств, що досягли цілей першої групи (залежно від стану підприємства може бути інша група), мають ставитися наступні цілі, спрямовані на подальший розвиток. Зазначимо – заключних цілей у розвитку не існує, тобто третя група реструктуризаційних цілей є безкінечною, адже завжди є що вдосконалювати у фінансово-господарській діяльності підприємства відповідно до вимог динамічного зовнішнього середовища.

Таблиця 1.3 - Формулювання цілей реструктуризаційних змін різними науковцями

Автор(-и)	Цілі реструктуризації
Берест М.М., Косінова М.Є. [16]	Фінансове оздоровлення підприємства; підвищення інвестиційної привабливості; забезпечення конкурентоспроможності.
Ларіонова К.Л. [17]	Першочергова – вихід із кризи і забезпечення стабільного розвитку підприємства. Короткострокова – вихід з етапу законодавчого регулювання відносин неспроможності. Середньострокова – досягнення стійкого фінансового

	положення та профілактика банкрутства. Довгострокова – максимізація доходів акціонерів підприємства.
Мішин С.І. [18]	Підвищення ефективності роботи підприємства в цілому; адаптація до вимог оточуючого середовища; збереження життєздатності виробництва.
Прохорова В.В., Безугла Ю.Є. [19]	Швидке відновлення платоспроможності; відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства.

Загальноприйнятого переліку принципів управління проектами реструктуризації немає, тому науковці по-різному їх представляють як за теоретичним змістом, так і кількісно. Узагальнені наукові погляди з цього питання викладено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Принципи реструктуризації підприємств у баченні різних науковців

Автор(-и)	Принципи реструктуризації
Гавриш О.А., Іванова Т.В. [20]	1) комплексність; 2) адаптивність; 3) ітеративність; 4) ефективність; 5) обґрунтованість; 6) зниження опору змінам; 7) системність; 8) інноваційність
Єфімова Г.В. [21]	1) цільова орієнтація; 2) комплексність; 3) плановість; 4) адаптивність; 5) ітеративність; 6) об'єктивність; 7) зниження опору змінам; 8) ефективність
Квятковська Л.А., Терещенко В.І. [22]	1) науковість; 2) безперервність; 3) цілеспрямованість; 4) самовизначення; 5) погодження інтересів учасників
Крисько Ж.Л. [23]	1) цільова орієнтація; 2) плановість; 3) комплексність; 4) адаптивність; 5) ітеративність; 6) зниження опору змінам; 7) ефективність; 8) об'єктивність
Новікова М.В. [24]	1) обґрунтованість; 2) упередження; 3) своєчасність; 4) збалансованість; 5) урахування невизначеності; 6) зниження опору перетворенням; 7) підготування
Стеченко Д., Омельченко О. [25]	1) наявність узгодженого з ключовими заінтересованими сторонами бачення майбутнього підприємства; 2) цілеспрямованість і послідовно-ітеративна безперервність перетворень; 3) комплексність розгляду аспектів реструктуризації і забезпечення збалансованості та сумісності рішень; 4) прийняття рішень на основі моделювання й оцінювання їх наслідків; 5) об'єктивність аналізу й ефективність рішень та їх адекватність умовам; 6) самоорганізація, раціональне поєднання централізації та децентралізації; 7) професійність команди; 8) координованість дій у процесі перетворень;

	9) вмотивованість у здійсненні реструктуризації і зниження спротиву змінам; 10) формування цільових вимог; 11) використання сучасних концепцій управління, насамперед, бенчмаркінгу
Ченаш В.С. [26]	1) системність; 2) стратегічність; 3) інноваційна спрямованість (інноваційність); 4) адаптивність; 5) комплексність; 6) оптимальність; 7) сталий розвиток

Реструктуризація повинна мати певний теоретичний базис, основою якого виступають принципи. Вони в свою чергу, є якісними характеристиками реструктуризаційних змін. У традиційному розумінні під принципом розглядають основне вихідне положення певної наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку [27].

Виходячи з наведених у табл. 1.4 наукових поглядів щодо принципів реструктуризації, зазначимо, що більшість фахівців (Гавриш О. А., Іванова Т. В., Єфімова Г. В., Крисько Ж. Л.) представляють у своїх працях майже однотипні принципи з однаковим теоретичним наповненням. Квятковська Л. А. і Терещенко В. І. визначають п'ять принципів, серед яких увагу привертає принцип самовизначення, який науковці визначають так: «необхідність проведення реструктуризації повинно вирішувати саме підприємство» [22]. Вважаємо, що принцип самовизначення обмежує реструктуризацію з позицій ініціювання якісних перетворень підприємства, адже, як було вже попередньо зазначено, пропозиції щодо реструктуризаційних змін можуть вносити як внутрішні, так і зовнішні зацікавлені суб'єкти. Новікова М. В. і Ченаш В. С. вносять певні новації у назви принципів, Ченаш В. С. принципи реструктуризації визначає детермінантами якісної характеристики. Стеченко Д. і Омельченко О. представляють принципи у розширеному тлумаченні, які можна розглядати як концептуальні положення реструктуризаційних змін.

Всю сукупність принципів можна згрупувати за основними п'ятьма характеристиками: за ступенем охоплення, за теоретичною базою, за

отриманим результатом, за внутрішніми характеристиками, за часовою орієнтацією (рис. 1.4).

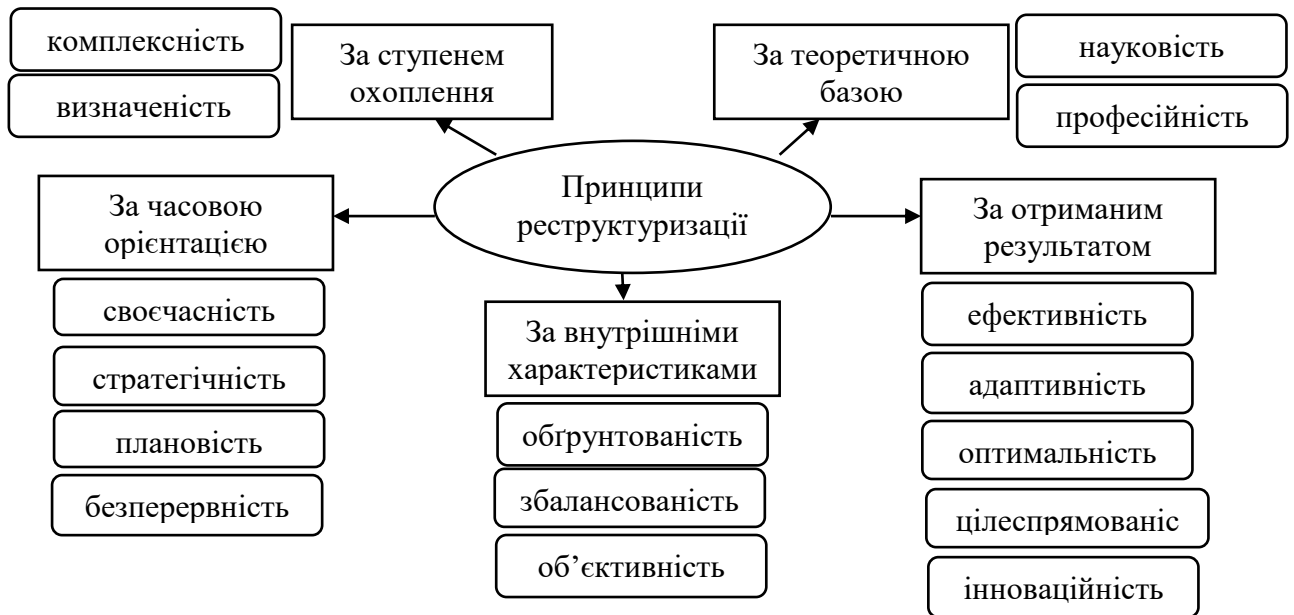


Рис. 1.4 – Принципи управління проектами реструктуризації

До методів проведення реструктуризації відносять: ABS / ABM, аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), «Точно в термін» (JIT), управління знаннями (KM), управління якістю (CPI / TQM), управління проектами (PM), виробничо-господарський, ситуаційний, фінансовий аналізи, оцінка бізнесу, оцінка персоналу, CASE-методи: SADT, IDEF ARIS, SA / SD BSP, ERP та інші. Зміст перелічених методів представлено в табл. 1.5 [29].

Таблиця 1.5 – Методи проведення реструктуризації підприємства

Метод	Коротка характеристика
1	2
ABS / ABM	Сукупність методів вартісного аналізу бізнес-процесів, ланцюжків створення вартості, окремих організаційно-структурних одиниць, а також методів підвищення економічної ефективності процесів управління; використовується як аналітичний засіб, що дає змогу визначити можливі шляхи поліпшення вартісних показників.
Аутсорсинг	Означає передачу сторонньому виконавцю ряду функцій підприємства.

	При цьому аутсорсинг є формою взаємодії, при якій підприємство-сторонній виконавець, продаючи замовнику свої товари або послуги, включається в «управлінські контури» підприємства-замовника як функціональний підрозділ, залишаючись при цьому юридично та організаційно відокремленим.
Бенчмаркінг	Являє собою процес знаходження і вивчення найкращих із відомих методів ведення бізнесу. Це спосіб оцінки діяльності підприємства порівняно з кращими підприємствами чи конкурентами. Його мета – підвищення ефективності власної діяльності та отримання переваг у конкурентній боротьбі.
Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)	Метод кардинальної перебудови бізнес-процесів для досягнення якісно іншого, більш високого рівня показників виробничо-господарської діяльності підприємства.
«Точно в термін» (JIT)	Сукупність методів підвищення якості робіт та обслуговування. Усі ресурси, необхідні для одержання продукції, постачаються в той момент і в тих кількостях, які необхідні для своєчасного виконання робіт на всіх виробничих місцях та випуску продукції відповідно до виробничої програми. Необхідні умови: точність і узгодженість поставок; висока якість компонентів виробництва, які постачаються.
Управління знаннями (KM)	Це сукупність стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства для збільшення результативності діяльності.
Управління якістю (СРІ / TQM)	Заснований на концепції управління якістю продукції, що випускається. Якість повинна бути спрямована на задоволення поточних і майбутніх потреб споживачів як найважливішої ланки виробничої лінії. Досягнення відповідного рівня якості вимагає постійного вдосконалення виробничих процесів.
Управління проектами (PM)	Методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, матеріальних, фінансових ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для отримання визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартості, часу, якості та задоволення учасників проекту.
Оцінка бізнесу	Його метою є оцінка підприємства в цілому, аналіз доцільності існування та перспектив розвитку підприємства в ринковому просторі.
Оцінка персоналу	Орієнтований на виявлення резервів колективу, структури індивідуально-психологічних і соціальних якостей персоналу, управлінських факторів.
Виробничо-господарський аналіз	Його ціль в оцінці рівня ефективності застосування підприємством виробничих ресурсів для виробництва й реалізації продукції.
Ситуаційний аналіз	Призначений для визначення ситуації, в якій перебуває підприємство, тобто місця, яке воно займає в загальному бізнес-просторі, основних факторів, що впливають на його функціонування.

Продовження таблиці 1.5

1	2
Фінансовий аналіз	Орієнтований на оцінку фінансового стану, фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства та є базою для формування його

	фінансової політики.
CASE-методи: SADT, IDEF ARIS, SA/SD BSP, ERP	Сукупність методів проектування і розроблення складних систем програмного забезпечення, що підтримується комплексом засобів автоматизації, які взаємопов'язані. Використовуються для подолання обмежень при використанні структурних методологій проектування за рахунок їхньої автоматизації та інтеграції засобів, що підтримуються.

До складу механізму управління проектами реструктуризації входять етапи реструктуризації. Існують різні бачення науковців [30-37] на етапи реструктуризації підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Етапи реструктуризації, представлені різними науковцями

Автор(-и) / Етап 1	Автор(-и) / Етап 2
Банах Ю.В.: - ідентифікація потреби реструктуризації; - оцінка поточної позиції підприємства (діагностика); - стратегічний аналіз підприємства; - реалізація проекту (впровадження).	Ларіонова К.Л.: - інформаційно-аналітичний; - проектно-підготовчий; - впровадження програми реструктуризації; - оцінка ефективності впровадження реструктуризації.
Вятрович О.: - розуміння необхідності змін у діяльності підприємства; - визначення цілей реструктуризації; - аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства; - діагностика підприємства; - виділення пріоритетних напрямів діяльності; - вибір форм і методів реструктуризації; - розробка бізнес-плану; - реалізація програми реструктуризації; - контроль, оцінка ефективності та корекція.	Зінченко К.С.: - втрата стабільності та конкурентоспроможності на ринку; - проведення комплексної діагностики підприємства; - прийняття рішення проведення реструктуризації на підприємстві; - складання проекту та програми реструктуризації; - визначення напрямів реструктуризації та складання кошторису; - проведення реструктуризації на підприємстві; - аналіз та оцінка ефективності реструктуризації.
Гавриш О.А., Іванова Т.В.: - комплексна діагностика підприємства; - розроблення проекту реструктуризації; - впровадження проекту; - оцінка ефективності проведення реструктуризації; - внесення змін до проекту реструктуризації	Рудковська О.Л.: - розуміння необхідності змін; - формування команди; - комплексна діагностика підприємства; - створення концепції реструктуризації; - розробка програми реструктуризації; - реалізація програми реструктуризації.

Продовження таблиці 1.6

1	2
<p>Марценюк О.В., Руда О.Л.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обґрунтування необхідності змін; - формування команди; - діагностика (аналіз) стану підприємства; - визначення цілей; - розробка програми реструктуризації; - обґрунтування концепції реструктуризації (вибір виду (варіанта) реструктуризації та обґрунтування стратегічного розвитку); - впровадження програми; - розробка бізнес-плану реорганізованого підприємства; - визначення економічної ефективності реструктуризації; - моніторинг реалізації програми; - коригуючі дії. 	<p>Смиковчук Т.В.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - поточний моніторинг середовища функціонування підприємства та діагностика показників його діяльності; - виявлення передумов реструктуризації підприємства; - планування процесу реструктуризації підприємства; - створення структури управління процесом реструктуризації; - мотивування працівників підприємства; - аналізування рівня виконання програми реструктуризації, оцінювання фактичної ефективності заходів реструктуризації підприємства; - розроблення та впровадження заходів із усунення виявлених недоліків і відхилень у процесі реструктуризації.

Наступний елемент механізму реструктуризації – засоби її забезпечення на підприємстві, які характеризують потребу в різних видах ресурсів. Реструктуризація вимагає залучення трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів, а також організаційно-правового забезпечення. Забезпеченість цими ресурсами є необхідною передумовою ефективних реструктуризаційних змін.

1.3 Особливості організації системи управління проектами реструктуризації на підприємстві

Організація управління проектом реструктуризації передбачає виконання таких дій, як планування, фінансування, створення команд, підготовка проекту до запуску. Цілі організації управління проектом такі:

- забезпечення взаємодії;
- розподіл ролей і відповідальності;

- визначення відповідальності за прийняття рішень;
- забезпечення ефективного розподілу інформації;
- забезпечення гнучкості використання ресурсів.

Фінансування проекту реструктуризації має здійснюватися з дотриманням таких умов:

- залучення інвестицій має забезпечувати реалізацію проекту відповідно до тимчасових і фінансових обмежень;
- зниження витрат фінансових коштів і ризику проекту має забезпечуватися за рахунок відповідної структури та джерел фінансування й визначених організаційних заходів, зокрема, податкових пільгових гарантій, різноманітних форм участі.

Фінансування проекту складається з таких основних стадій:

- 1) попереднє вивчення життєздатності проекту (визначення доцільності реалізації проекту на основі порівняння витрат і очікуваних результатів);
- 2) розробка плану реалізації проекту (оцінювання ризиків, ресурсного забезпечення тощо);
- 3) організація фінансування, зокрема:
 - оцінювання можливих форм фінансування та вибір конкретної форми визначення організацій, що фінансують;
 - визначення структури джерел фінансування;
 - контроль виконання плану й умов фінансування.

Фінансування проектів реструктуризації може здійснюватися в такий спосіб:

- самофінансування, тобто використання як джерела фінансування власних засобів;
- використання позикових і залучених коштів.

Після планування проекту та визначення його ресурсних і фінансових показників починається фаза реалізації проекту.

Команда проекту реструктуризації. Увесь комплекс заходів із реструктуризації підприємства повинен реалізовуватися тимчасовими цільовими командами, які працюють у тісній взаємодії одна з одною і з керівництвом. Командні форми просування організаційних інновацій дозволяють забезпечити достатню організаційну гнучкість, суттєво розширити діапазон управління та досягнути високої залученості та відповідальності персоналу. Важливим наслідком цього є формування організаційних інновацій.

Робочі групи є організаційним ядром перетворень, у зв'язку з чим забезпечення їхнього формування й ефективної роботи має бути компетенцією генерального директора. На підприємстві доцільно створити так званий керівний комітет, до складу якого можуть увійти:

- генеральний директор, функція якого складається в забезпеченні контролю за здійсненням проекту;
- фінансовий директор, відповідальний за координацію робіт із проекту;
- головний бухгалтер, що розробляє процедури обліку, які підтримують нову структуру підприємства;
- головний економіст, що розробляє та впроваджує фінансові системи (розрахунки з бюджетом, система критеріїв оцінки ефективності, внутрішнє ціноутворення тощо);
- заступник генерального директора з кадрів і безпеки, відповідальний за кадрові питання.

Керівний комітет періодично зустрічається з керівниками різних підрозділів, щоб стежити за ходом реалізації програми перетворень.

У період переходу від старої до нової структури для усунення ймовірних проблем варто створити також так званий тимчасовий комітет під керівництвом фінансового директора, що складається з директорів бізнес-одиниць, керівників підрозділів спільного використання та центральних

служб. Тимчасовий комітет зобов'язаний вирішувати всі поточні проблеми, що виникають на підприємстві в період проведення перетворень.

Тимчасовий комітет розробляє бізнес-план майбутніх перетворень, який розглядається, затверджується керівним комітетом і приймається всіма керівниками підрозділів. Плановий період можливо поділити на три етапи:

- підготовка основи для нової організації;
- створення нової організації;
- початок повноцінного функціонування нової організації.

Підготовка проекту реструктуризації до запуску. Основним завданням цього етапу є забезпечення інформування співробітників про майбутні перетворення, стимулювання їхньої активної участі в процесі, а також розв'язання відповідних завдань у кожному підрозділі.

Найбільш ефективним методом виконання цього завдання є інформування через керівників. Для цього проводять збори в колективах, щоб керівники мали можливість обговорити процес реструктуризації зі своїми підлеглими. Робоча група розробляє матеріали на допомогу керівникам, які будуть проводити такі збори. Співробітникам насамперед потрібно пояснити причини, з яких програма перетворень необхідна. Крім того, варто чітко пояснити, що в перспективі все буде ґрунтуватися на ефективності роботи кожного, і той, хто зуміє виявити ініціативу, може розраховувати на відповідну винагороду.

Необхідно із самого початку забезпечити стимули для всіх керівників, щоб зацікавити їх у здійсненні програми перетворень. Може бути розроблено тимчасову систему стимулювання: премії керівникам мають нараховуватися залежно від успіхів їхніх підрозділів у період проведення реструктуризації.

Основними критеріями мають стати своєчасне виконання запланованих дій, уміння знайти оптимальне рішення непередбачених проблем, реальна підтримка перетворень не на словах, а на ділі і, звичайно, досягнуті перетворення.

Для реального управління процесом варто постійно контролювати визначені ключові показники: щотижневий обсяг продажу, рівень товарно-матеріальних запасів, рух грошових коштів тощо. Для рішення цього завдання варто розробити форму щотижневого звіту про ключові показники з поданням її генеральному директорові. Варто зазначити, що для ведення подібних форм розроблені спеціальні комп'ютерні програми.

Планування проекту реструктуризації. План проекту забезпечує основу для організації робіт по реструктуризації. Планування реструктуризації є невід'ємною частиною реалізації проекту, що триває протягом усього його життєвого циклу і має на меті обґрунтування цілей проекту і способів їх досягнення на основі виявлення детального комплексу робіт, визначення ефективних методів і способів їх виконання, необхідних для його здійснення, ресурсів усіх видів, налагодження взаємодії між учасниками проекту.

Певна частина робіт з реалізації проектів реструктуризації пов'язана, як правило, з підготовкою звітів і презентацій, а також із великою кількістю обговорень, що проводяться із працівниками підприємства або з потенційними інвесторами.

Для цілого ряду проектів реструктуризації питання про те, коли їх треба запускати, має вирішальне значення, а 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 зв'язків між проектами додатково допомагає конкретизувати або просто побачити деякі 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 відповідальність за збір та обробку даних і прийняття рішень, розробляються до початку здійснення проекту за участю

всіх зацікавлених сторін. Система керівництва проектом має забезпечувати коригувальні впливи там і тоді, де і коли вони необхідні.

Основні принципи побудови ефективної системи контролю полягають у наявності:

- чітких планів;
- прозорої системи звітності;
- ефективної системи аналізу фактичних показників і тенденцій;
- ефективної системи реагування.

У процесі контролю варто виділити три основних кроки:

- відстежування фактичного стану робіт - збір і документування фактичних даних;
- аналіз результатів і вимірювання прогресу (з необхідними прогнозами);
- коригувальні дії.

Методика управління змінами повинна регламентувати проходження зміни через п'ять основних стадій: опис, оцінювання, схвалення, реалізація, підтвердження зміни. Розвиток проектів програми реструктуризації можливо і необхідно тримати під контролем. Ступінь проробки програми реструктуризації зумовлює ефективність її реалізації, а також інвестиційну привабливість підприємства.

Висновки до розділу 1

Аналіз економічної літератури показав, що існує широке і вузьке трактування реструктуризації підприємства. Перше ґрунтується на етимології визначення цього поняття, а друге сформовано з урахуванням акценту проявів або спрямування проведення структурних змін на підприємстві. Широке трактування зустрічаємо у праці Мізюка Б.М., який зазначає, що

реструктуризація – це зміна структури чого-небудь із визначенням параметрів (терміну, призначення, величини, пільг, виплат, проявів, тощо) у зв'язку з умовами, що змінилися, для вирішення проблеми.

Також у праці Щербань І.О. вказано на визначення реструктуризації як комплексного перетворення підприємства, пов'язаного зі зміною властивих йому структур. Відмінним у цих підходах є те, що перше ґрунтується на розумінні реструктуризації з позицій моделювання прийняття управлінських рішень з урахуванням вхідних і вихідних параметрів, а друге сформовано з позицій антикризового управління підприємством як захід виходу з кризового стану.

У ході проведеного дослідження було встановлено, що реструктуризація може використовуватись не лише як інструмент антикризового управління, а може впроваджуватись на різних етапах життєвого циклу підприємства. Було запропоновано таке визначення: реструктуризація – це процес реалізації комплексу заходів організаційно-економічного, фінансового, соціального, техніко-технологічного характеру, спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства на кожному етапі його функціонування.

У науково-практичній літературі існують різні підходи до класифікації реструктуризації. Форма реструктуризації відображає загальну конфігурацію об'єкта та тісно пов'язана зі змістом змін, а вид реструктуризації показує певний напрямок, різновид змін. До найбільш узагальнених форм реструктуризації відносяться: реструктуризація виробництва, реструктуризація активів, фінансова реструктуризація та корпоративна.

Управління проектами реструктуризації на підприємстві передбачає побудову певного механізму. Він являє собою системоутворюючу сукупність складових, яка застосовується у процесі проведення реструктуризаційних перетворень. До елементів системоутворюючої сукупності складових

механізму реструктуризації відносяться: об'єкт; предмет; суб'єкти; цілі; мотиви; принципи; методи; етапи; засоби забезпечення.

Організація управління проектом реструктуризації передбачає виконання таких дій, як планування, фінансування, створення команд, підготовка проекту до запуску. Цілі організації управління проектом такі:

- забезпечення взаємодії;
- розподіл ролей і відповідальності;
- визначення відповідальності за прийняття рішень;
- забезпечення ефективного розподілу інформації;
- забезпечення гнучкості використання ресурсів.

2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА АТ «МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

2.1 Історія становлення АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» засновано згідно з рішенням засновників від 30 червня 1994 року на базі майна орендного підприємства «Мелітопольський м'ясокомбінат», державне майно якого приватизоване шляхом викупу організацією орендарів цього підприємства (договір купівлі-продажу державного майна, яке належало до комунальної власності Запорізької міської Ради народних депутатів, №29 від 23 грудня 1993 року).

Товариство є правонаступником майнових прав і обов'язків ВАТ «Мелітопольський м'ясокомбінат». Товариство почало свою діяльність як беконна фабрика, яка була збудована на зразок американської технології. Це було пов'язано з тим, що на півдні України вирощувалось багато беконних свиней, але існуючі на той час кустарні бійні не могли забезпечити якість переробки продукції, яка вимагалась при її відвантаженні в інші міста, країни та за кордон.

Беконна фабрика становила собою трьохповерховий корпус із напівпідвалом. Поряд із корпусом знаходився холодильник для заморозки та зберігання м'ясопродуктів ємкістю 860 тонн одночасного зберігання. З містом Мелітополь фабрика була з'єднана трикілометровою залізничною гілкою.

У квітні 1930 року фабрика здійснила перший випуск продукції. З початком її експлуатації в м. Мелітополь поступово припинили існування худобобійні. Довоєнний період роботи фабрики характеризується розширенням сировинної бази, почалось виробництво ковбас.

У 1932 році фабрика була перейменована в м'ясокомбінат. У 1940 році на комбінаті працювало 500 осіб, які за рік переробили 6000 тон м'яса.

Після війни країна мала гостру потребу в медикаментах, тому у 1947 році на комбінаті було збудовано цех медичних препаратів, який виробляв гематоген, спірмін, мамін, тирсодін, шлунковий сік, пепсін та інше.

З початку 60-х років на комбінаті була проведена чергова реконструкція: змонтовано конвеєр для переробки великої рогатої худоби та конвеєри для обробки птахів, змонтовано декілька поточно-механізованих ліній, автоматизовану лінію витопки жиру, побудовано новий холодильник.

Наприкінці 70-х - початку 80-х років була проведена ще одна реконструкція комбінату, побудовані нові цеха:

1981р. - м'ясожировий корпус потужністю 120 т/зміну;

1981-1985 рр. - холодильна секція ємкістю 2000 тонн;

1985 р. - парокотельна з трьох парових котлів, компресорна;

1989 р. - м'ясоперебойний цех потужністю 30 т/зміну;

1994 р. - консервний цех потужністю 20 ТУБ/зміна;

1997 р. - цех дитячого харчування потужністю 2,5 т/зміну, цех сиров'ялених та сирокочених ковбас потужністю 7 т/зміну.

2000 р. - рибне відділення і пекарня.

З 27 квітня 1994 р. підприємство існує як акціонерне товариство і є правонаступником орендного підприємства «Мелітопольський м'ясокомбінат». Важливих подій розвитку (в тому числі злиття, поділу, приєднання, перетворення) в аналізованому періоді не було.

В організаційну структуру Товариства входить саме Товариство, яке розташоване за адресою: м. Мелітополь, вул. Героїв України, 175.

В акціонерному товаристві функціонують наступні органи корпоративного управління [38]:

- загальні збори акціонерів,

- наглядова рада,

- правління,
- ревізійна комісія.

АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» на сьогодні є одним із самих успішних підприємств України у своїй галузі. Об'єднання таких різнопрофільних компаній, як АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», ПАТ «Агропромислова компанія» (свинарство), АТ «Агро-Дніпро» (рослинництво), Торгова марка «Вакула» (мережа магазинів), ПАТ «Мелавтотранс» (транспортні послуги) дозволяє контролювати якість продукції протягом усього циклу виробництва ковбасних виробів та інших продуктів харчування, від вирощування кормів до реалізації готової продукції у власній роздрібній мережі. Замкнений цикл виробництва та реалізації, повна незалежність від посередників і сторонніх постачальників робить «Мелітопольський м'ясокомбінат» дуже вигідним підприємством.

Основні постачальники м'яса яловичини - Київська та Черкаська області, живої худоби - Запорізька, Дніпропетровська, Одеська та Херсонська області. Підприємство здійснює оптову, дрібно-оптову, та роздрібну торгівлю. Вироблена продукція реалізується через мережу фірмових крамниць АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», які розташовані в м. Мелітополь, м. Запоріжжя, м. Токмак. Підприємство також відвантажує продукцію в Київську, Харківську, Дніпропетровську області України. Керівництво підприємства проводить величезну роботу по входу з продукцією, що випускається підприємством, у великі торгові мережі України, такі як «Континіум-Трейд» - м. Маріуполь, Київ, «Ашан» - вся Україна, «Фоззи-Фуд» - м. Київ, м. Одеса, м. Запоріжжя.

Підприємство постійно застосовує нові технології. Перспективним є виробництво м'ясних делікатесів у вакуумній упаковці, що продовжило строк їхньої реалізації та поліпшило товарний вигляд, та напівфабрикатів із використанням спецій, що додають різні смаки. Ця продукція легка і швидка в приготуванні, може задовольнити смаки різних споживачів, доступна по

ціні. Постачальники, як сила конкуренції, впливають на конкурентне положення в галузі за рахунок підвищення цін на свою продукцію чи зниження якості м'яса. А для м'ясопереробної галузі якість основної сировини та її наявність має вирішальне значення, так як впливає на показники якості та конкурентоспроможність готової продукції.

Основні види продукції, яка виробляється підприємством:

- м'ясо та субпродукти I-ої категорії;
- ковбасні вироби;
- консерви.

Усі ці види продукції мають перспективи виробництва.

Асортимент продукції, що виготовляється, складається з таких груп ковбасних виробів [39]:

- варені ковбасні вироби;
- сосиски та сардельки;
- варено-копчені ковбаси;
- делікатеси;
- сирокопчені та сиров'ялені ковбаси;
- ліверні та паштетні ковбаси;
- м'ясні напівфабрикати;
- вироби з риби.

У 2019 році підприємство АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» планує випустити наступну продукцію:

1. Свинина - 1520 т.
2. М'ясопродукти -1850 т.
3. Риба - 10 т.
4. Птиця - 2950 т.

Для забезпечення успішної присутності продукції АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» на ринку та зміцнення фінансово-економічного становища підприємства керівництво обрало маркетингову

стратегію, виходячи з класичної для ринкової економіки фундаментальної цілі: фірма повинна виробляти не те, що вона може, а те, що потрібно споживачу. Вихід на нові ринки, додаткові групи покупців, активізація попиту дозволять із більшою ефективністю використовувати такі фактори, як наявність власної торгової мережі, наявність кваліфікованих кадрів, резервних потужностей, наявність власного транспортного парку, що, врешті-решт, дозволить розширити географію збуту, збільшити товарообіг і рентабельність господарської діяльності [38].

Суттєвими перевагами підприємства є:

1. Власна сировина.

«Мелітопольський м'ясокомбінат» має власну ферму, на якій вирощуються свині м'ясних порід. Чисельність поголів'я становить понад 85000 свиней.

2. Власна спеціалізована мережа автопостачання.

М'ясокомбінат має в наявності власні автомобілі, які здійснюють доставку продукції замовникам. Автомобілі спеціально обладнані для перевезення м'ясної продукції. Це зменшує ризик псування товарів під час їхнього транспортування.

3. Високопрофесійні працівники забезпечують високу якість продукції.

За даними фінансової звітності дохід: за 2018 рік - 214746 тис. грн, собівартість реалізованої продукції - 183401 тис. грн. У 2018 році реалізовано 4870 т продукції на загальну вартість 214746 тис. грн, у т. ч.: м'ясо - 1187 т, птиця - 2204 т; м'ясопродукти - 1477 т, риба - 2 т. Порівняно з попереднім роком відбувається падіння обсягів виробництва та реалізації: м'ясо - 34,74%, птиця - 24,55%; м'ясопродукти - 28,92%, риба - 64,91%. Так, об'єм реалізації порівняно з 2017 роком зменшився на 28,62% за рахунок збільшення собівартості продукції та зменшення покупної спроможності. Вироблення м'яса свинини збільшилось на 49,75% [38].

Керівництво підприємства постійно проводить політику найсуворішої економії енергетичних ресурсів, транспортних витрат, найсуворіший контроль над чисельністю працівників підприємства для зниження собівартості продукції, що випускається. Експорту немає.

Обсяг реалізації м'ясних та ковбасних виробів значно залежить від сезонних змін. У період відкриття літнього сезону, коли починають свою роботу табори та бази відпочинку, обсяг реалізації продукції збільшується. В осінньо-весняний період цей показник знижується.

Основним ризиком в діяльності емітента є підняття цін на енергоресурси, паливо, що негативно вплине на собівартість продукції. На сьогоднішній день підприємство забезпечує якісною свининою на 70% ПрАТ «Агропромислова компанія».

Підприємство ПАТ «Агропромислова компанія» спеціалізується на вирощуванні товарної свинини та племінного молодняку, курчат-бройлерів, гусей, а також орендує 11 тис. га землі для вирощування сільськогосподарських культур для власного виробництва кормів. У ковбасному виробництві використовується свинина висококласних м'ясних порід і птиця власного виробництва, вирощена на потужностях ТОВ «Агропромислова компанія». Комплекс промислового типу для вирощування і відгодівлі свиней має у своєму розпорядженні першокласну лабораторію, селекційний центр, племзаводи, дванадцять свиноферм, розташованих у восьми екологічно чистих районах Запорізької області, а також два комбикормові заводи. Сьогодні рівень виробництва свинини перевищив за тринадцять з половиною тисяч голів на рік.

Серед великих регіональних м'ясопереробних підприємств і багатьох дрібних господарств та ковбасних цехів помітно відокремлюється Мелітопольський м'ясокомбінат. Товариство має дуже значний виробничий потенціал, який дозволяє забезпечити значні обсяги випуску продукції. Незважаючи на об'єктивні труднощі, підприємство розширює ринок збуту за

рахунок поліпшення якості та збільшення асортименту продукції з урахуванням попиту потенціальних споживачів.

Товариство управляє своїм капіталом для того, щоб забезпечити своє функціонування на безперервній основі і, водночас, гарантувати максимальний прибуток акціонерам шляхом оптимізації балансу власних та залучених коштів. Керівництво регулярно переглядає структуру капіталу. На основі результатів таких переглядів Товариство вживає заходів для підтримання балансу загальної структури капіталу за рахунок залучення нового боргу або погашення існуючої заборгованості.

Основними фінансовими зобов'язаннями АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» є торгова кредиторська заборгованість, інша поточна заборгованість. Основною метою цих фінансових інструментів є залучення фінансування для операційної діяльності. Товариство має різні фінансові активи, такі як грошові кошти та їхні еквіваленти, торгову дебіторську заборгованість. Основними ризиками, які виникають при використанні фінансових інструментів Товариства, є кредитний ризик та ризик ліквідності.

Кредитний ризик представляє собою ризик того, що споживач може не виконати свої зобов'язання перед Компанією у строк, що може призвести до фінансових збитків у Товариства. Кредитний ризик Товариства, головним чином, пов'язаний з торговою дебіторською заборгованістю. Суми, подаються за вирахуванням резерву на покриття збитків від сумнівної заборгованості, який розраховується керівництвом Товариства на основі попереднього досвіду та оцінки поточної економічної ситуації.

Ризик ліквідності представляє собою ризик того, що Товариство не зможе погасити свої зобов'язання по мірі настання строків їхнього погашення. Позиція ліквідності Товариства контролюється та управляється. Товариство використовує процес детального бюджетування та прогнозування грошових коштів для того, щоб гарантувати наявність адекватних ресурсів для виконання своїх платіжних зобов'язань.

Основні чинники, які негативно вплинули на діяльність Товариства, це зниження темпів зростання економіки та прогнозоване падіння купівельної спроможності, проведення антитерористичної операції на сході країни, анексія Криму, інфляційні фактори, обмеженість надійних фінансових інструментів для інвестування, нестабільність банківської системи, законодавства [38].

2.2 Аналіз ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

Фінансовий стан підприємства з позиції короткострокової перспективи оцінюється показниками ліквідності та платоспроможності, які в найбільш загальному вигляді характеризують, чи може воно своєчасно і в повному обсязі провести розрахунки за короткостроковими зобов'язаннями перед контрагентами. Короткострокова заборгованість підприємства, відособлена в окремому розділі пасиву балансу, погашається різними способами, зокрема, забезпеченням такої заборгованості можуть виступати будь-які активи підприємства, в тому числі й необоротні. Разом з тим очевидно, що ситуація, коли, наприклад, частина основних засобів продається для того, щоб розплатитися за короткостроковими зобов'язаннями, є ненормальною. Саме тому, говорячи про ліквідність і платоспроможність підприємства як про характеристики його поточного фінансового стану, і оцінюючи, зокрема, його потенційні можливості розплатитися з кредиторами за поточними операціями, цілком логічно зіставити оборотні активи і короткострокові пасиви. Під ліквідністю якого-небудь активу розуміють здатність його трансформуватися в грошові кошти, а ступінь ліквідності визначається тривалістю тимчасового періоду, протягом якого ця трансформація може бути здійснена. Чим коротший період, тим вища ліквідність цього виду

активів. У такому розумінні будь-які активи, які можна перетворити на гроші, є ліквідними.

Говорячи про ліквідність підприємства, мають на увазі наявність у нього оборотних коштів у розмірі, теоретично достатньому для погашення короткострокових зобов'язань, хоча б і з порушенням строків погашення, передбачених контрактами. Основною ознакою ліквідності служить формальне перевищення (у вартісній оцінці) оборотних активів над короткостроковими пасивами. Чим більше це перевищення, тим сприятливіший фінансовий стан підприємства з позиції ліквідності. Якщо величина оборотних активів недостатньо велика порівняно з короткостроковими пасивами, поточне положення підприємства хитке - цілком може виникнути ситуація, коли воно не матиме достатньо коштів для розрахунку за своїми зобов'язаннями. Рівень ліквідності підприємства оцінюється за допомогою спеціальних показників - коефіцієнтів ліквідності, заснованих на зіставленні оборотних коштів і короткострокових пасивів.

Завдання аналізу ліквідності балансу виникає у зв'язку з необхідністю давати оцінку платоспроможності організації, тобто її здатності вчасно і повністю розраховуватися за всіма своїми зобов'язаннями.

Від ліквідності балансу слід відрізнити ліквідність активів, яка визначається як величина, зворотна часу, необхідному для перетворення активів у грошові кошти. Чим менше час, який буде потрібно, щоб цей вид активів перетворився в гроші, тим вище їх ліквідність [40].

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів по активу, згрупованих за ступенем їхньої ліквідності й розташованих у порядку убутання ліквідності, із зобов'язаннями по пасиву, згрупованими за термінами їхнього погашення і розташованими в порядку зростання термінів.

Залежно від ступеня ліквідності, тобто швидкості перетворення в грошові кошти, активи підприємства поділяються на такі групи.

A1 - Найбільш ліквідні активи - до них відносяться всі статті грошових коштів підприємства та короткострокові фінансові вкладення (цінні папери).

A1 - Грошові кошти + Короткострокові фінансові вкладення.

A2 - Активи, що швидко реалізуються - Дебіторська заборгованість, платежі по якій очікуються протягом 12 місяців після звітної дати.

A2 - Короткострокова дебіторська заборгованість.

A3 – Активи, що повільно реалізуються - Статті розділу II активу балансу, які включають запаси, податок на додану вартість, дебіторську заборгованість (платежі по якій очікуються більш ніж через 12 місяців після звітної дати) та інші оборотні активи.

A3 - Запаси + Довгострокова дебіторська заборгованість + ПДВ + Інші оборотні активи.

A4 - Активи, що важко реалізуються - Статті розділу I активу балансу - Необоротні активи.

A4 - Необоротні активи.

Пасиви балансу групуються за ступенем терміновості їх оплати.

П1 - Найбільш термінові зобов'язання: до них відносяться кредиторська заборгованість.

П1 - Кредиторська заборгованість.

П2 - Короткострокові пасиви - це короткострокові позикові кошти, заборгованість учасникам по виплаті доходів, інші короткострокові пасиви.

П2 - Короткострокові позикові кошти + Заборгованість учасникам по виплаті доходів + Інші короткострокові зобов'язання.

П3 - Довгострокові пасиви - це статті балансу, взяті з розділів IV і V, тобто довгострокові кредити і позикові кошти, а також доходи майбутніх періодів, резерви майбутніх витрат і платежів.

П3 - Довгострокові зобов'язання + Доходи майбутніх періодів + Резерви майбутніх витрат і платежів.

П4 - Постійні пасиви або стійкі - це статті розділу III балансу «Капітал і резерви».

П4 - Капітал і резерви (власний капітал організації).

Для визначення платоспроможності підприємства на момент складання балансу, необхідно проаналізувати, які кошти можуть бути використані для подальших розрахунків. Тому визначаємо наявність необхідних фінансових коштів, які будуть направлені для погашення заборгованості перед агентами (персонал, постачальники, податкова система, банки і т. д.) [41].

Робимо висновок, що платоспроможність підприємства - це здатність своєчасно розраховуватися за своїми довгостроковим і короткостроковим зобов'язаннями, в той час як ліквідність підприємства показує здатність виконання короткострокових зобов'язань і спроможність в здійсненні непередбачених витрат.

При проведенні аналізу платоспроможності та ліквідності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» будемо досліджувати платоспроможність підприємства на основі даних фінансової звітності (додаток А, табл. А.1, додаток Б, табл. Б.1). Для цього будемо використовувати коефіцієнти платоспроможності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Аналіз ліквідності балансу АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», 2016-2018 рр, тис. грн

Актив	2016р	2017р	2018р	Пасив	2016р	2017р	2018р	Платіжний надлишок або недолік		
								9=2-6	10=3-7	11=4-8
1	2	3	4	5	6	7	8			
Найбільш ліквідні активи <i>A1</i>	47	115	296	Найбільш термінові зобов'язання <i>П1</i>	637	1 730	1 946	(590)	(1 615)	(1 650)
Активи, що швидко реалізуються <i>A2</i>	7 396	11 878	9 749	Короткострокові пасиви <i>П2</i>	159 464	184 178	189 900	(152 068)	(172 300)	(180 151)
Активи, що повільно реалізуються <i>A3</i>	90 190	114 128	121 655	Довгострокові пасиви <i>П3</i>	12 746	14 794	13 443	77 444	99 334	108 212

Активи, що важко реалізуються А4	231 980	228 644	227 512	Постійні пасиви П4	156 766	153 875	153 901	75 214	74 769	73 611
Баланс	329 613	354 765	359 212	Баланс	329 613	354 577	359 190	-	188	22

Для визначення ліквідності балансу слід зіставити підсумки наведених груп по активу і пасиву (табл.2.2).

Таблиця 2.2 - Порівняння підсумків груп по активу та пасиву АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», 2016-2018 рр., тис. грн

Оптимальний	на 2016 р.	на 2017 р.	на 2018 р.
$A1 \geq П1$	47 < 637	115 < 1730	296 < 1 946
$A2 \geq П2$	7 396 < 159 464	11 878 < 184 178	9 749 < 189 900
$A3 \geq П3$	90 190 > 12 746	114 128 > 14 195	121 655 > 13 443
$A4 \leq П4$	231 980 > 156 766	228 644 > 153 875	227 512 > 153 901

Порівняння підсумків наведених груп активу та пасиву бухгалтерського балансу показує співвідношення платежів і надходжень коштів на найближчу перспективу. Баланс вважається ліквідним, якщо кожна група його активу покриває порівняну з нею групу пасивних зобов'язань підприємства, і навпаки.

Протягом 2016-2018 рік баланс вважається неліквідним – виконується лише третя нерівність. Тобто підприємство в змозі погасити лише довгострокові кредити та позики, термін сплати по яким настає через 12 місяців.

Платоспроможність означає наявність у підприємства грошових коштів та їх еквівалентів, достатніх для розрахунків за кредиторською заборгованістю, що вимагає негайного погашення. Так, основними ознаками платоспроможності є:

- а) наявність у достатньому обсязі коштів на розрахунковому рахунку;
- б) відсутність простроченої кредиторської заборгованості [42].

Ліквідність менш динамічна порівняно з платоспроможністю. Справа в тому, що в міру стабілізації виробничої діяльності підприємства в нього поступово складається певна структура активів і джерел коштів, різкі зміни якої порівняно рідкісні. Тому і коефіцієнти ліквідності, зазвичай, варіюють в деяких цілком передбачуваних межах. Навпаки, фінансовий стан у плані платоспроможності може бути вельми мінливим, причому з дня на день: ще вчора підприємство було платоспроможним, однак, сьогодні ситуація кардинально змінилася - прийшов час розплатитися з черговим кредитором, а у підприємства немає грошей на рахунку, оскільки не надійшов своєчасно платіж за поставлену раніше продукцію. Іншими словами, воно стало неплатоспроможним через фінансову недисциплінованість своїх дебіторів. Якщо затримка з надходженням платежу носить короткостроковий або випадковий характер, то ситуація в плані платоспроможності може незабаром змінитися в кращу сторону, проте не виключені й інші, менш сприятливі варіанти. Такі пікові ситуації особливо часто мають місце в комерційних організаціях, в яких із яких-небудь причин не підтримують в достатньому обсязі страхового запасу грошових коштів на розрахунковому рахунку.

Якщо оцінювати фінансовий стан підприємства, то чим більший розмір грошових коштів на розрахунковому рахунку, тим з більшою ймовірністю можна стверджувати, що воно має в своєму розпорядженні достатньо коштів для поточних розрахунків і платежів. Разом з тим, наявність незначних залишків на розрахунковому рахунку зовсім не означає, що підприємство неплатоспроможне, кошти можуть надійти на розрахунковий рахунок протягом найближчих днів, деякі види активів при необхідності легко перетворюються в готівку тощо.

Про неплатоспроможність свідчить наявність «хворих» статей у звітності («Збитки», «Кредити і позики, непогашені в строк», «Прострочена кредиторська заборгованість», «Векселі видані прострочені»).

Неплатоспроможність може бути як випадковою, тимчасовою, так і тривалою, хронічною. Її причини: недостатня забезпеченість фінансовими ресурсами, невиконання плану реалізації продукції, нераціональна структура оборотних коштів, несвоєчасне надходження платежів від контрагентів і ін.

Для оцінки платоспроможності організації використовують фінансові коефіцієнти платоспроможності. Вони розраховуються парами (на початок і кінець аналізованого періоду). Якщо фактичне значення коефіцієнта не відповідає нормальному обмеженню, то оцінити його можна в динаміці (збільшення або зниження значення).

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину поточної короткострокової заборгованості організація може погасити найближчим часом за рахунок грошових коштів і порівняних до них фінансових вкладень, розраховується формулою:

$$K_{ал} = \frac{A1}{П1+П2}. \quad (2.1)$$

Рекомендоване значення $K_{ал}$ не менше 0. За даними балансу для АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» цей показник матиме значення:

2016 рік: $K_{ал} = 0,0003$;

2017 рік: $K_{ал} = 0,0006$;

2018 рік: $K_{ал} = 0,002$.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує можливість погашення короткострокових зобов'язань у визначені терміни. Формула для розрахунку:

$$K_{шл} = \frac{A1+A2}{П1+П2}. \quad (2.2)$$

Рекомендоване значення $K_{шл}$ не менше 0,5. За даними балансу для АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» цей показник матиме значення:

2016 рік: $K_{шл} = 0,05$;

2017 рік: $K_{шл} = 0,06$;

2018 рік: $K_{шл} = 0,05$.

3. Коефіцієнт поточної ліквідності, характеризує те, наскільки оборот короткострокових зобов'язань і розрахунків можна погасити за рахунок усіх ліквідних коштів. Розраховується за формулою:

$$K_{пл} = \frac{A1+A2+A3}{П1+П2}. \quad (2.3)$$

Рекомендоване значення $K_{пл}$ більше 1,5-2,5. За даними балансу для АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» цей показник матиме значення:

2016 рік: $K_{пл} = 0,61$;

2017 рік: $K_{пл} = 0,68$;

2018 рік: $K_{пл} = 0,69$.

Розрахувавши коефіцієнти платоспроможності, за допомогою балансу підприємства за 2016-2018 рр., зведемо їх у таблицю (табл. 2.3.)

Нижче представлено графік (рис. 2.1), на якому можна побачити динаміку коефіцієнтів платоспроможності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат».

Таблиця 2.3 - Коефіцієнти платоспроможності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», 2016-2018 рр.

Коефіцієнт платоспроможності	2016 р.	2017 р.	2018 р.	відхилення	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)	0,0003	0,0006	0,002	0,0003	0,0009
Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шл}$)	0,05	0,06	0,05	0,02	-0,01

Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$)	0,61	0,68	0,69	0,07	0,01
--	------	------	------	------	------

Динаміка коефіцієнтів $K_{шл}$, $K_{пл}$ цієї організації негативна. Поточний показник ліквідності ($K_{пл}$) до кінця періоду збільшився, через те, що на підприємстві на кінець року відбулося зменшення кредиторської заборгованості. Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шл}$) дозволяє встановити, як поточні активи покривають короткострокові зобов'язання.

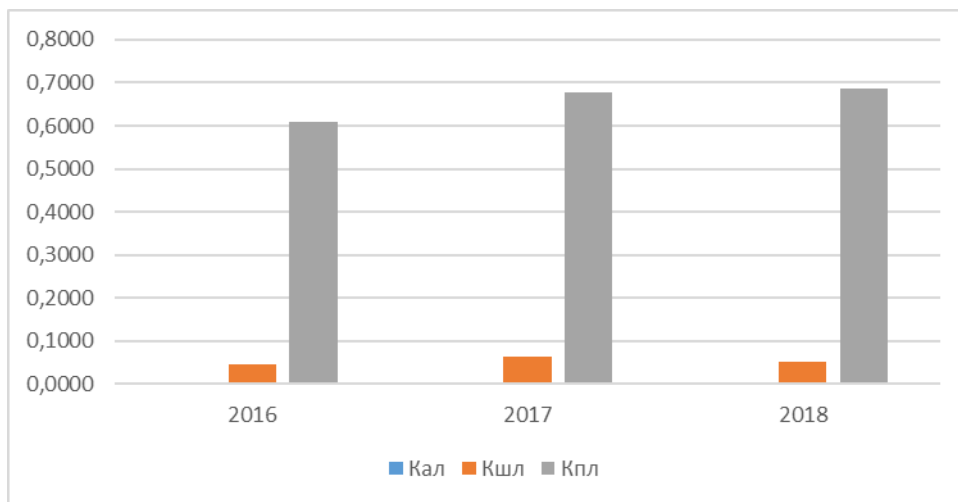


Рис. 2.1 - Динаміка коефіцієнтів платоспроможності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» за період 2016-2018 рр.

Коефіцієнт $K_{шл}$ узагальнює попередні показники і є одним із показників, що характеризують незадовільний бухгалтерський баланс. На кінець 2018 року цей показник у підприємства знизився.

Аналізуючи платоспроможність АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», ми зіставили стан пасивів зі станом активів і робимо висновок, що підприємство не готове до погашення своїх боргів, за умови якщо воно може вчасно отримати кошти від своїх дебіторів.

Оцінка фінансового стану підприємства буде неповною без аналізу фінансової стійкості, завданням якого є оцінка ступеня незалежності від позикових джерел фінансування. Показники, які характеризують

незалежність по кожному елементу активів і по майну в цілому, дають можливість виміряти, чи достатньо стійке Товариство у фінансовому відношенні.

Оцінка фінансової стійкості підприємства - одна з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства; стабільність його діяльності з позиції довгострокової перспективи. Вона пов'язана, насамперед, із загальною фінансовою структурою підприємства, ступенем його залежності від кредиторів та інвесторів. Так, багато бізнесменів, включаючи представників державного сектора економіки, вважають за краще вкладати в справу мінімум власних коштів, а фінансувати його за рахунок грошей, взятих у борг. Однак, якщо структура «власний капітал - позиковий капітал» має значний перекид у бік боргів, підприємство може збанкрутувати, коли кілька кредиторів одночасно вимагатимуть свої кошти назад у «незручний» час.

Довгострокові пасиви (кредити і позики) та власний капітал спрямовуються переважно на придбання основних засобів, на капітальні вкладення й інші необоротні активи. Для того, щоб виконувалась умова платоспроможності, необхідно, щоб грошові кошти та кошти в розрахунках, а також матеріальні оборотні активи покривали короткострокові пасиви.

На практиці слід дотримуватися наступного співвідношення:

$$(Оборотні активи) < (Власний капітал \times 2 - Необоротні активи). \quad (2.4)$$

Але слід пам'ятати, що для компаній, які займаються збутом своєї продукції, співвідношення має бути оберненим.

За даними балансу в АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» ця умова на початок і кінець звітного періоду виконується, отже, організація є фінансово незалежною.

2016 рік : 97 633 > 81 552;

2017 рік : 126 121 > 79 106;

2018 рік: 131 700 > 80 290.

Це найпростіший і наближений спосіб оцінки фінансової стійкості. На практиці ж можна застосовувати різні методики аналізу фінансової стійкості.

1. Коефіцієнт фінансової незалежності, характеризує ступінь фінансового ризику:

$$K_H = \frac{\text{Позиковий капітал} + \text{Довгострокові і поточні зобов'язання}}{\text{Власний капітал}}. \quad (2.5)$$

За даними балансу в АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»:

2016 рік: $K_H = 1,09$;

2017 рік: $K_H = 1,29$;

2018 рік: $K_H = 1,32$.

Рекомендоване значення K_H не більш 1,0.

2. Коефіцієнт маневреності власними коштами, характеризує ступінь мобільності використання власних коштів:

$$K_M = \frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Власний капітал}}. \quad (2.6)$$

За даними балансу в АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»:

2016 рік: $K_M = -0,47$;

2017 рік: $K_M = -0,49$;

2018 рік: $K_M = -0,48$.

Рекомендоване значення K_M не менш 0,5.

3. Коефіцієнт фінансової стійкості показує, яка частина активу фінансується за рахунок стійких джерел:

$$K_C = \frac{\text{Позиковий капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Валюта балансу}}. \quad (2.7)$$

За даними балансу в АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»:

2016 рік: $K_c = 0,51$;

2017 рік: $K_c = 0,48$;

2018 рік: $K_c = 0,47$.

Нормальне обмеження: $K_c \geq 0,6$.

Аналіз показників фінансової стійкості АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» представлено в табл. 2.4

Таблиця 2.4 - Значення коефіцієнтів, що характеризують фінансову стійкість АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

Показники	2016р	2017р	2018р	відхилення	
				5=3-2	6=4-3
1	2	3	4	5=3-2	6=4-3
Коефіцієнт фінансової незалежності (K_H)	1,10	1,29	1,32	0,19	0,03
Коефіцієнт маневреності власними коштами (K_M)	-0,48	-0,49	-0,48	-0,01	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості (K_C)	0,51	0,48	0,47	-0,04	-0,01

Графічне зображення динаміки коефіцієнтів фінансової стійкості АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» представлено на рис. 2.2.

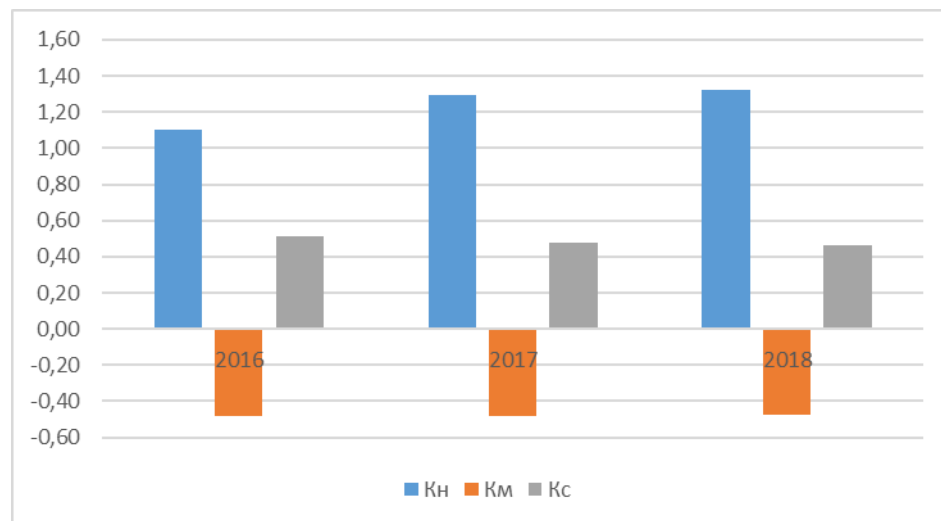


Рис. 2.2 - Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» за період 2016-2018 рр.

Показники платоспроможності та фінансової стійкості не відповідають нормативним значенням. Отже, можемо зробити висновок, що АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» до кінця звітнього року має незадовільний фінансовий стан.

2.3 Аналіз ділової активності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

У ринковій економіці найголовнішим мірилом ефективності роботи організації є результативність. Загальною характеристикою результативності фінансово-господарської діяльності прийнято вважати «обіг», тобто загальний обсяг продажів продукції (робіт, послуг) за певний період часу. Для організації, що працює в умовах ринкових відносин, важливим показником стає і прибуток.

Розгляд сутності результативності дозволяє визначити основні завдання її аналізу. Вони полягають в тому, щоб:

по-перше, визначити достатність досягнутих результатів для ринкової фінансової стійкості організації, збереження конкурентоспроможності, забезпечення належної якості життя трудового колективу;

по-друге, вивчити джерела виникнення та особливості впливу на результативність різних факторів;

по-третє, розглянути основні напрямки подальшого розвитку об'єкта аналізу

Набір економічних показників, що характеризують результативність діяльності підприємства, залежить від глибини дослідження. За даними зовнішньої звітності можна проаналізувати такі показники (рис 2.3):



Рис. 2.3 - Показники результативності діяльності

Одним із напрямків аналізу результативності діяльності є оцінка ділової активності. Ділова активність проявляється в динамічності розвитку організації, досягненні нею поставлених цілей, що відображають абсолютні вартісні та відносні показники. У фінансовому аспекті вона проявляється, перш за все, у швидкості обороту коштів. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів - показників оборотності. Вони дуже важливі для організації:

- від швидкості обороту коштів залежить розмір річного обороту;
- з розмірами обороту, а отже, і з оборотністю пов'язана відносна величина умовно-постійних витрат: чим швидший оборот, тим менше на кожен оборот доводиться цих витрат;
- прискорення обороту на тій чи іншій стадії кругообігу засобів тягне за собою прискорення обігу й на інших стадіях. Фінансове становище організації, її платоспроможність залежать від того, наскільки швидко кошти, вкладені в активи, перетворюються в реальні гроші [42].

Отже, для аналізу ділової активності організації використовують дві групи показників:

1. Загальні показники оборотності.
2. Показники управління активами.

Оборотність коштів, укладених у майно організації, може оцінюватися:

1. Швидкістю обороту - кількістю оборотів, які роблять за аналізований період капітал організації або його складові.

2. Періодом обороту - середнім терміном, за який повертаються в господарську діяльність організації грошові кошти, вкладені у виробничо-комерційні операції.

Інформація про величину виручки від продажу міститься у формі № 2 «Звіт про фінансові результати». Середня величина активів для розрахунку коефіцієнтів ділової активності визначається за балансом за формулою середньої арифметичної [43]:

$$\text{Середня величина активів} = \frac{O_n + O_k}{2}, \quad (2.8)$$

де O_n , O_k – відповідно, величина активів на початок і кінець аналізованого періоду.

Середня величина активів АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» за період:

2016 рік: 356 927 тис. грн;

2017 рік: 342 189 тис. грн;

2018 рік: 356 989 тис. грн.

Наведемо деякі коефіцієнти ділової активності та способи їхнього розрахунку:

1. Коефіцієнт загальної оборотності капіталу (ресурсовіддача) - показує ефективність використання майна. Відображає швидкість обороту (у кількості оборотів за період усього капіталу організації):

$$K_{\text{зок}} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічна вартість активів}}. \quad (2.9)$$

Розрахунок коефіцієнта для АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»:

2016 рік: $K_{\text{зок}} = 0,4$;

2017 рік: $K_{\text{зок}} = 0,81$;

2018 рік: $K_{\text{зок}} = 0,6$.

2. Коефіцієнт оборотності оборотних (мобільних) коштів - показує швидкість обороту всіх оборотних коштів організації (як матеріальних, так і грошових):

$$K_{\text{оок}} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічна вартість оборотних активів}}. \quad (2.10)$$

Розрахунок коефіцієнта для АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»:

2016 рік: $K_{\text{оок}} = 1,45$;

2017 рік: $K_{\text{оок}} = 2,47$;

2018 рік: $K_{\text{оок}} = 1,67$.

3. Фондовіддача - показує ефективність використання тільки основних засобів організації:

$$K_{\text{ф}} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середня вартість основних засобів}}. \quad (2.11)$$

Розрахунок коефіцієнта для АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»:

2016 рік: $K_{\text{ф}} = 0,6$;

2017 рік: $K_{\text{ф}} = 1,31$;

2018 рік: $K_{\text{ф}} = 1,04$.

4. Коефіцієнт віддачі власного капіталу - показує швидкість обороту власного капіталу; скільки гривень виручки припадає на 1 гривню вкладеного власного капіталу:

$$K_{\text{овк}} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}}. \quad (2.12)$$

Розрахунок коефіцієнта для АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»:

2016 рік: $K_{\text{ОВК}} = 0,79$;

2017 рік: $K_{\text{ОВК}} = 1,78$;

2018 рік: $K_{\text{ОВК}} = 1,4$.

5. Оборотність матеріальних засобів (запасів) - показує, за скільки в середньому днів обертаються запаси в аналізованому періоді:

$$K_{\text{ОМЗ}} = \frac{\text{Середньорічна вартість запасів} \times t}{\text{Виручка від реалізації}}. \quad (2.13)$$

Розрахунок коефіцієнта для АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»:

2016 рік: $K_{\text{ОМЗ}} = 95,24$;

2017 рік: $K_{\text{ОМЗ}} = 152,17$;

2018 рік: $K_{\text{ОМЗ}} = 136,29$.

Ділова активність АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» характеризується показниками, які зведені у табл. 2.5 та зображені на рис. 2.4 [44].

Таблиця 2.5 - Показники коефіцієнтів ділової активності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

Показники	2016р.	2017р.	2018р.	Відхилення	
				5=3-2	6=4-3
1	2	3	4		
Ресурсовіддача ($K_{\text{ЗОК}}$)	0,40	0,81	0,60	0,41	-0,21
Коефіцієнт оборотності мобільних засобів ($K_{\text{ОМК}}$)	1,45	2,47	1,67	1,01	-0,80
Фондовіддача ($K_{\text{Ф}}$)	0,60	1,31	1,04	0,72	-0,28
Коефіцієнт оборотності власного капіталу ($K_{\text{ОВК}}$)	0,79	1,78	1,40	0,99	-0,38
Термін оборотності матеріальних засобів (запасів) ($K_{\text{ОМЗ}}$)	95,24	152,17	136,29	56,93	-15,88

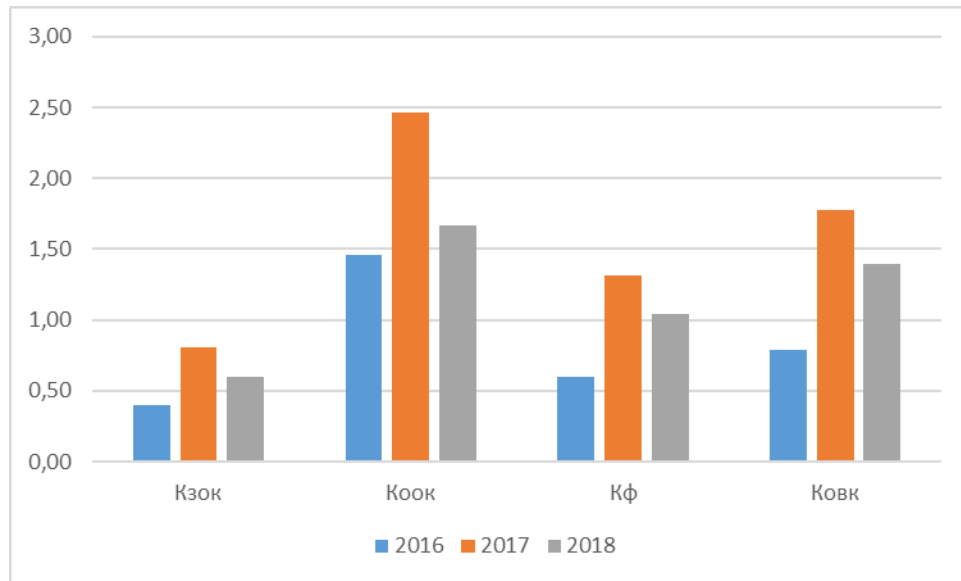


Рис. 2.4 - Динаміка коефіцієнтів ділової активності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» за період 2016-2018 рр.

Дані таблиці показують, що за проаналізований період ці показники коливаються. У 2018 р. АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» спрацювало ліпше, ніж в попередній рік. Але, якщо розглядати у відсотковому відношенні, показники зменшились, порівняно з минулим періодом. Також треба зауважити, що термін оборотності матеріальних активів зростає у середньому до чотирьох місяців, що деколи наближається до терміну споживання продукції. Ці показники ділової активності мають велике аналітичне значення, оскільки вони тісно пов'язані з прибутковістю підприємства та впливають на результативність фінансово-господарської діяльності.

Висновки до розділу 2

АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» засновано згідно з рішенням засновників від 30 червня 1994 року на базі майна орендного підприємства

«Мелітопольський м'ясокомбінат». Основні види продукції, яка виробляється підприємством:

- м'ясо та субпродукти I-ої категорії;
- ковбасні вироби;
- консерви.

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів по активу, згрупованих за ступенем їхньої ліквідності й розташованих у порядку убудування ліквідності, із зобов'язаннями по пасиву, згрупованими за термінами їхнього погашення і розташованими в порядку зростання термінів. У 2018 рік баланс вважається неліквідним - не виконуються всі чотири нерівності співвідношення відповідних груп активів та пасивів.

Динаміка коефіцієнтів швидкої та поточної ліквідності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» негативна. Поточний показник ліквідності до кінця періоду збільшився, через те, що на підприємстві на кінець року відбулося зменшення кредиторської заборгованості. Коефіцієнт швидкої ліквідності дозволяє встановити, як поточні активи покривають короткострокові зобов'язання. Він узагальнює попередні показники і є одним із показників, що характеризують незадовільний бухгалтерський баланс. На кінець 2018 року цей показник у підприємства знизився.

Аналізуючи платоспроможність АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», ми зіставили стан пасивів зі станом активів і робимо висновок, що підприємство не готове до погашення своїх боргів, за умови якщо воно може вчасно отримати кошти від своїх дебіторів.

Оцінка фінансового стану підприємства буде неповною без аналізу фінансової стійкості, завданням якого є оцінка ступеня незалежності від позикових джерел фінансування. Показники, які характеризують незалежність по кожному елементу активів і по майну в цілому, дають можливість виміряти, чи достатньо стійке Товариство у фінансовому відношенні. Показники платоспроможності та фінансової стійкості не

відповідають нормативним значенням. Отже, можемо зробити висновок, що АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» до кінця звітної року має незадовільний фінансовий стан.

Аналіз ділової активності за 2016-2018 рр. показав, що ресурсовіддача, коефіцієнт оборотності мобільних засобів, фондівіддача, коефіцієнт оборотності власного капіталу коливаються. У 2018 р. АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» спрацювало ліпше, ніж в попередній рік. Але, якщо розглядати у відсотковому відношенні, показники зменшились, порівняно з минулим періодом. Також треба зауважити, що термін оборотності матеріальних активів зростає у середньому до чотирьох місяців, що деколи наближається до терміну споживання продукції. Ці показники ділової активності мають велике аналітичне значення, оскільки вони тісно пов'язані з прибутковістю підприємства та впливають на результативність фінансово-господарської діяльності.

3 УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ НА АТ «МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

3.1 Розробка проекту реструктуризації на АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

Основним завданням впровадження проектів реструктуризації на підприємстві є досягнення такого рівня розвитку, який би забезпечував фінансову стійкість та високу конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі, зростання вартості підприємства й отримання прибутку. Проекти реструктуризації передбачають здійснення відповідних процедур, які призводять до зміни структури управління підприємством, виробничої структури, переносять акцент на здатність виготовляти кращу ніж у конкурентів продукцію й утримання своєї ринкової позиції. Для того, щоб спланувати процес впровадження проекту реструктуризації, успішно його реалізувати та завершити, необхідно врахувати й оцінити цілий ряд факторів. Здійснити це на підставі аналітичних процедур не завжди можливо. Також виникають складнощі при врахуванні впливу на діяльність підприємства зовнішнього середовища, яке створює умови невизначеності. Діяльність підприємства у невизначених умовах стимулює його до перебудови й удосконалення внутрішньовиробничих відносин одночасно із змінами зовнішнього середовища підприємства.

Щоб забезпечити довгострокове функціонування підприємства необхідно забезпечити гнучкість його структури, систем управління та здатність негайно реагувати на впливи зовнішнього середовища. Кожне підприємство являє собою складну економічну систему, управління якою

здійснює власник. Сам він виступає ініціатором багатьох видів реструктуризації підприємства.

Головною проблемою будь-якого підприємства, яке надзвичайно чутливе до інноваційних технологій, є вибір правильного варіанту процесу реструктуризації, який би був орієнтований на подолання технологічних розривів.

Необхідно оперативно реагувати на будь-які зміни та проводити постійний аналіз фінансового стану підприємства, діагностувати проблеми на початкових стадіях, вирішувати задачі шляхом відповідних перетворень у фінансово-господарській діяльності, запроваджувати відповідні зміни в організаційно-правовій структурі підприємства, що сприяло би підвищенню ефективності діяльності підприємства та зростанню його акціонерної вартості. Однак, вибір оптимального варіанту реструктуризації з урахуванням його технічних, економічних і фінансових можливостей потребує аналізу цілого ряду факторів, який можна провести лише на основі моделювання. Під моделюванням будемо розуміти заміну реального об'єкта умовним для отримання інформації про об'єкт-оригінал шляхом проведення досліджень об'єкта-моделі, яких не можна провести з об'єктом-оригіналом [45, с. 19] Існують різні види моделей: реальні, абстрактні, математичні, комп'ютерні, пізнавальні, прагматичні, статичні, динамічні та ін. Основні властивості моделі – скінченність, наближеність, повнота, адекватність та істинність [46, с. 33].

Використання різних моделей розробки проектів реструктуризації дозволить визначити найкращу альтернативу з урахуванням існуючих на підприємстві обмежень, а також сприятиме більш динамічному процесу планування реструктуризації, забезпечить урахування алгоритмічно заданих умов. Пропонуємо модель розробки проекту реструктуризації підприємства у вигляді наступних етапів (рис. 3.1)

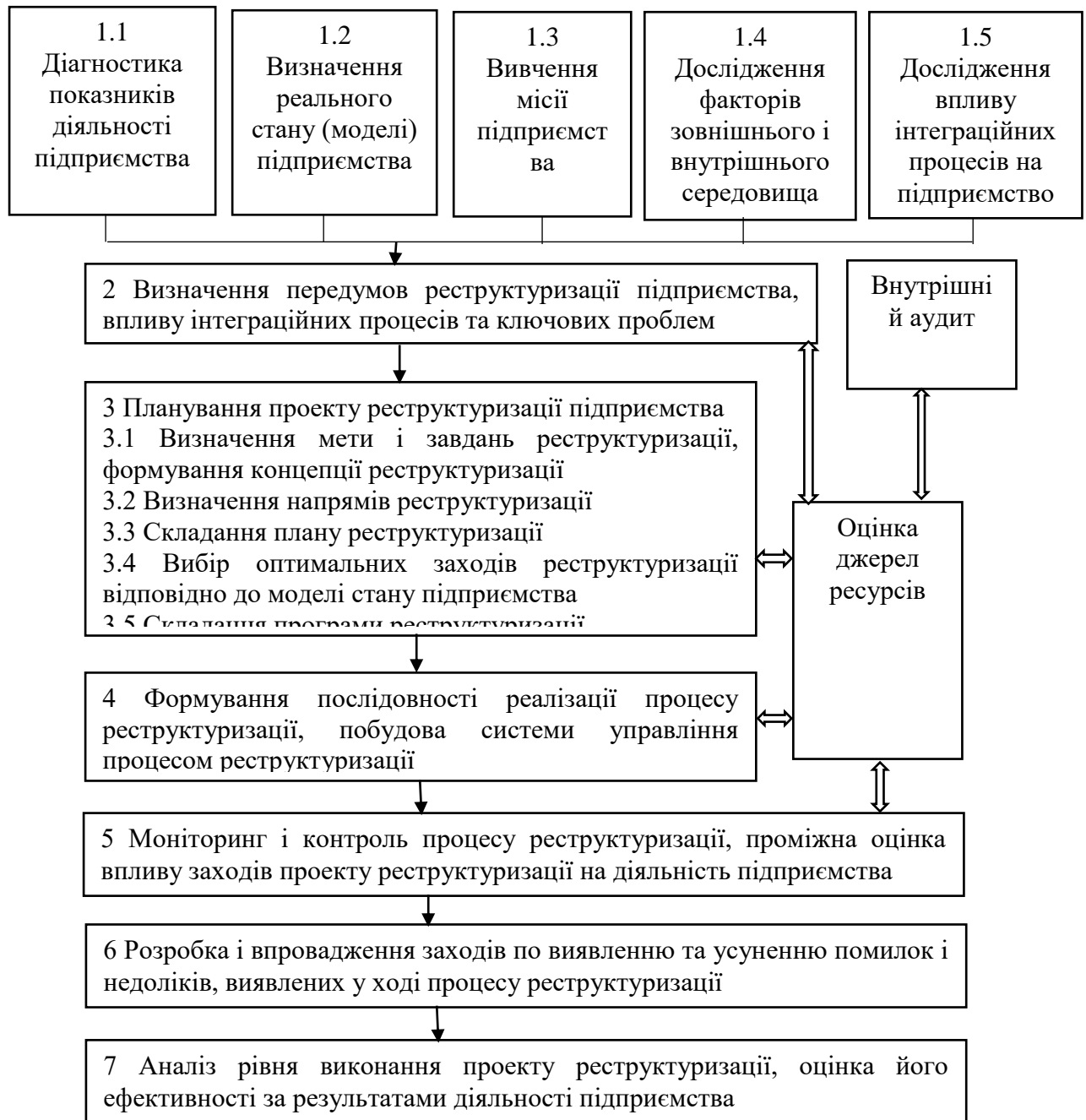


Рис. 3.1 – Структурно-логічна модель розробки проекту реструктуризації

Основні відмінності запропонованої моделі розробки процесу реструктуризації підприємства від існуючих полягають у наступному:

- визначення передумов проведення реструктуризації підприємства, його проблем та оцінка інтеграційних можливостей проводиться на основі оцінки реального стану справ на підприємстві та факторів макро- і мікрорівня;
- вплив зовнішнього середовища оцінюється з урахуванням можливої участі підприємства в інтеграційних процесах;
- планування процесу реструктуризації відбувається відповідно до реального стану підприємства та оцінки джерел ресурсів.

І хоча існують різні підходи вітчизняних та зарубіжних учених до моделювання процесу реструктуризації підприємства [46-49], більшість із них схиляються до того, що на першому етапі необхідно проводити комплексний аналіз діяльності підприємства.

Пропонуємо аналіз першого етапу проводити з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів, місії підприємства, що дозволить більш повно визначити реальний стан розвитку підприємства. Також слід враховувати, що розраховані фінансові показники відображають результати діяльності підприємства на кінець звітного періоду складання звіту, а не на дату аналізу та оцінки.

Окрім того, у деяких випадках процес виробництва може бути тривалим, а це викликає цілий ряд фінансових проблем як короткострокового, так і довгострокового характеру. Тому стан підприємства може на певному інтервалі часу бути іншим. У таких випадках аналіз показників діяльності не дозволяє чітко обґрунтувати процес реструктуризації підприємства.

Тому дуже важливо здійснювати постійний моніторинг зовнішнього середовища підприємства та передбачати можливі його впливи на внутрішнє середовище підприємства, так як у зовнішньому середовищі відбуваються певні зміни, які вимагають вивчення, аналізу та контролю.

Пропонується на цьому етапі проводити також дослідження впливу інтеграційних процесів на підприємство, що дасть можливість внести відповідні корективи в проект реструктуризації, передбачати терміни їх виконання та джерела фінансування. Завдяки такому підходу у підприємства буде можливість постійно контролювати та оцінювати загальні тенденції розвитку та конкурентні можливості на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також своєчасно впроваджувати обґрунтовані проекти реструктуризації.

На другому етапі відбувається систематизація інформації, отриманої після першого етапу. При цьому враховується вплив інтеграції як в цілому на підприємство, так і на проект реструктуризації зокрема. Основні напрямки такого впливу представлені в таблиці (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Вплив інтеграційних явищ на проект реструктуризації підприємства

Складові проекту реструктуризації	Традиційний процес реструктуризації	Процес реструктуризації за умов інтеграції
Об'єкт реструктуризації	Виробнича система, система збуту і постачання, система управління підприємство і його зовнішньоекономічні зв'язки з інвесторами, постачальниками, покупцями	Підприємство і його зовнішньоекономічні зв'язки з інвесторами, постачальниками, покупцями
Чинники конкурентних переваг	Власний капітал, матеріальні та фінансові активи, система управління підприємством, система виробництва	Власний капітал, матеріальні та фінансові активи, нематеріальні активи, система управління підприємством, система виробництва, кваліфікація персоналу, зовнішньоекономічні зв'язки
Інтереси власників і персоналу	Задоволення фінансових потреб	Задоволення фінансових потреб, підвищення кваліфікації персоналу, зростання іміджу

		підприємства
--	--	--------------

На цьому ж етапі досліджуються передумови, які можуть спонукати до конструктивних змін на підприємстві, для реалізації яких потрібно буде впроваджувати проекти реструктуризації.

Здебільшого зовнішнє середовище стає визначальним фактором реструктуризації підприємства. Саме під його впливом формуються передумови та ключові проблеми реструктуризації підприємства, які найчастіше пов'язані між собою.

Необхідно враховувати, що між змінами зовнішнього середовища та їхнім впливом на внутрішнє середовище проходить певний час. Його врахування надасть можливість підприємству впровадити певні заходи по реструктуризації, які дозволять нейтралізувати або мінімізувати негативний вплив зовнішнього середовища на підприємство. Такий підхід передбачає проведення моніторингу зовнішнього середовища підприємства, що може здійснювати служба внутрішнього аудиту підприємства.

Проведені дослідження показали, що АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» має такі ключові проблеми: застаріле обладнання, відсутність резервів для оновлення поточних ліній і запровадження сучасних технологій виробництва; збутова система в основному зорієнтована на місцевих споживачів, відсутній експорт, що створює перепони на шляху впровадження інвестиційної та інноваційної політики; відсутня система відповідальності власників або управлінського персоналу за прийняття необґрунтованих і суперечливих рішень; у деяких випадках відсутня достовірна інформація про фінансово-майновий стан підприємства для акціонерів, управлінського персоналу, потенційних кредиторів та інвесторів. Однією з головних проблем залишається відсутність на державному рівні методичних матеріалів, які б пояснювали яким чином перебудовуватись і як реагувати на окремі вимоги держави та ринку.

На третьому етапі здійснюється планування проекту реструктуризації підприємства. Це один з найбільш важливих і відповідальних етапів, так як від нього залежить успішність реструктуризації та ефективність використання ресурсів, необхідних для її проведення.

Важливим елементом на цьому етапі стає формування концепції реструктуризації. Цей процес має здійснюватися на підставі обґрунтованої мети і завданнях реструктуризації, а сама концепція має включати: оцінку зовнішніх факторів впливу на підприємство в поточному періоді і на перспективу; характеристику моделі стану підприємства на початку планування проекту реструктуризації; обґрунтування виду та напрямків реструктуризації; обґрунтування стратегічного розвитку підприємства, оцінка резервів для проведення реструктуризації, прогностичні результати діяльності підприємства після проведення реструктуризації. На основі концепції формується програма реструктуризації.

Програма реструктуризації – це комплекс заходів за напрямками, термінами реструктуризації і відповідальними особами, спрямований на підвищення прибутковості, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

На четвертому етапі формується послідовність реалізації процесу реструктуризації та система управління процесом реструктуризації. Для цього складається дерево заходів по реструктуризації. В окремих випадках, коли передбачається виконання значного обсягу робіт, може створюватись проектна організаційна структура управління, в обов'язки якої буде входити управління реалізацією заходів по реструктуризації. Цей підрозділ буде займатися організацією та управлінням оперативною та стратегічною реструктуризацією підприємства [50].

П'ятий етап передбачає проведення моніторингу й контролю за процесом реалізації проекту реструктуризації. Також на цьому етапі проводиться проміжна оцінка впливу заходів реструктуризації на діяльність

підприємства. Для цього формуються щоденні робочі документи, визначаються показники й методи їхнього розрахунку, складаються форми фінансових звітів, встановлюються терміни їхнього подання, призначаються відповідальні особи.

На шостому етапі проводиться розробка та впровадження заходів по виявленню й усуненню помилок і недоліків, які були виявлені в процесі реалізації проекту реструктуризації. На цьому етапі необхідна активна взаємодія всіх відповідальних осіб за проведення реструктуризації, а також внутрішніх аудиторів і управлінського персоналу вищої ланки, що дозволить не тільки своєчасно виправити помилки, але й попередити та не допустити їх в майбутньому. Для усунення певних недоліків також може використовуватись аналіз основних показників, передбачених методичними матеріалами; інформація фінансового й управлінського обліку; інвентаризація активів і пасивів; може здійснюватися перевірка виробничих процесів, а також можуть проводитись інші процедури.

На сьомому етапі проводиться аналіз виконання програми реструктуризації, здійснюється оцінка ефективності процесу реструктуризації за певний проміжок часу.

Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури показав, що єдиної універсальної моделі проведення реструктуризації не існує. Також кожне підприємство має свої функціональні та ресурсні особливості. Разом з тим існує ряд характеристик, на основі яких можна визначити оптимальний варіант моделі реструктуризації [51]. Стисла характеристика основних видів моделей, які можуть бути реалізовані в межах запропонованої структурно-логічної моделі процесу реструктуризації представлена в таблиці (табл. 3.2) [52-54].

Таблиця 3.2 – Основні види моделей реструктуризації підприємств

Назва моделі	Основні характерні ознаки	Недоліки
1	2	3
«Примусова	Модель застосовується до підприємств у межах	Передбачає

реструктуризація»	процедур банкрутства: застосовується судова процедура реструктуризації; виконується перепрофілювання підприємства, закриття нерентабельного виробництва, реалізація майна підприємства, реалізація самого підприємства. Підприємство ліквідується, а на основі його майна формується одне чи декілька нових підприємств	ліквідацію підприємства
«Кластерна модель реструктуризації»	Підхід базується на ідеї зосередження постачальників безпосередньо біля основного виробництва. Залишається виробництво тільки найбільш конкурентоспроможної продукції. Вивільнені площі та території передаються в оренду найбільш вигідним постачальникам. Формується кластер, у межах якого реалізується механізм єдиних послуг (служба охорони, складських послуг, бухгалтерія, і т.д.)	Тривалий період реалізації
«Модель на основі диверсифікації виробництва»	Передбачає створення кооперації на базі активів підприємства. У результаті структурних перетворень підприємства формується декілька фірм, які забезпечують процес виробництва, і самостійно можуть заробляти прибуток, без контролю головного підприємства, отримують активи від головного підприємства на основі довгострокової оренди. Фірми створюються чотирьох напрямів: основного виробництва, допоміжного виробництва, науково-дослідних центрів і нових бізнес-одиниць	Зміна власників, вимоги щодо першочергового задоволення потреб кооперації, зміна видів виробництва, активів, кваліфікованих працівників

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
«Модель на основі ключової компетенції»	Побудована на ідеї: «кожен повинен займатися своєю справою професійно». Підприємство спеціалізується на заключних операціях і на зв'язках із ринком, наукою, фінансами. Функції із забезпечення і обслуговування виносяться за межі підприємства, підприємство їх отримує по аутсорсингу чи у субпідрядників.	Оптимізується структура підприємства. Зміна власників, видів виробництва, активів, кваліфікованих працівників
«Модель на основі засобів аутсорсингу»	Підприємство передає частину (а з часом повністю) своїх виробничих функцій підрядникам на контрактних засадах. Отже, головне підприємство отримує можливість розвивати науково-технічні напрями, включаючи сучасні комп'ютерні технології, рекламу, зв'язки із постачальниками та покупцями	Без належного досвіду створення «виробничих підприємств без виробництва» сприймається з певними психологічними

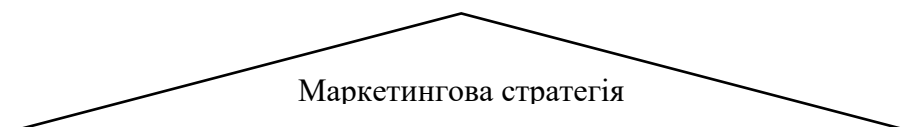
		бар'єрами, в т. ч. «страхом втрати капіталу»
--	--	--

Отже, вибір моделі реструктуризації – це послідовність етапів від аналізу реального стану підприємства до прийняття рішення про реструктуризацію.

Модель розробки проекту реструктуризації підприємства передбачає обов'язкове врахування всіх факторів, які визначають специфіку підприємства, і чіткий контроль послідовності реструктуризації на всіх етапах її проведення.

3.2 Розробка стратегії реструктуризації як основа управління діяльністю підприємства

Ефективність управління реструктуризацією залежить не лише від успішності її проведення, але і від терміну оцінки її процедур після проведення. У довгостроковій перспективі успішно проведена реструктуризація забезпечує виживання підприємства. А саме планування процесів реструктуризації на довгостроковий період має свої особливості, і розглядається в літературних джерелах як стратегія реструктуризації [54, с. 181]. Основна задача стратегії реструктуризації – формування заходів по реструктуризації відповідно до змін факторів зовнішнього середовища та інтересів власника для досягнення ефективного функціонування підприємства в довгостроковому періоді. При цьому стратегія реструктуризації має бути інтегрована в загальну стратегію підприємства (рис. 3.2).



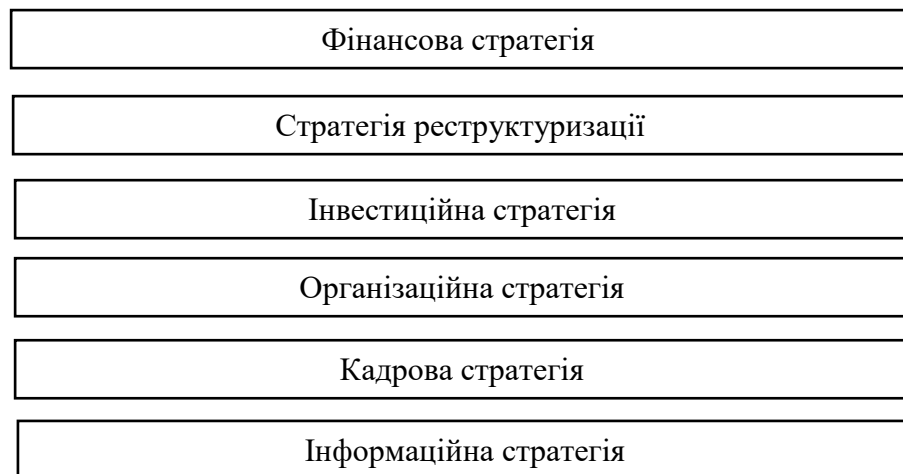


Рис. 3.2 – Стратегія реструктуризації в загальній стратегії підприємства

Оцінка ринкових змін лежить в площині маркетингу, і саме тому система маркетингу є базовою для формування стратегії реструктуризації. Також для підприємства не менш важливим є наявність ринку доступних фінансових ресурсів регіону чи країни та привабливий, системний, оптимістично орієнтований інвестиційний клімат. В умовах кризи попередні дві умови не завжди виконуються, тому фінансова стратегія є другою важливою складовою в загальній стратегії підприємства.

Стратегія реструктуризації для будь-якого підприємства є однією з основоположних для подальшого розвитку, тому вона ґрунтується на загальній стратегії підприємства та стратегічній реструктуризації.

Стратегічна реструктуризація носить комплексний характер і охоплює всі напрями діяльності підприємства. Програма стратегічної реструктуризації підприємства є надзвичайно складною і громіздкою, тому її реалізація не може бути забезпечена без загальної стратегії підприємства. Для розробки стратегічної реструктуризації підприємства необхідно визначити його стратегічну стійкість для того, щоб можна було запропонувати напрями, які відповідають його стратегії, яка може змінюватись під впливом різних факторів. Підприємство може бути стратегічно стійким, нестійким, або

втратити стратегічну стійкість. Розробка стратегічної реструктуризації підприємства передбачає страхування рівня його стратегічної стійкості, який пропонується визначати з використанням структурно-функціональної системи показників. У подальшому відбувається трансформація стратегії в завдання й показники, які групуються за різними напрямками, такими як фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та підвищення кваліфікації. Ця система є механізмом для поширення стратегій. Системи оціночних критеріїв інформують співробітників про рушійні фактори поточного й майбутнього успіху. Складові структурно-функціональної системи дозволяють досягти балансу між довго- і короткостроковими цілями, бажаними результатами й факторами, що сприяють їхньому досягненню, а також жорсткими об'єктивними критеріями й більш м'якими суб'єктивними показниками. У результаті аналізу підходів до побудови збалансованої системи показників [55] та варіантів її розв'язку було запропоновано підхід до побудови структурно-функціональної системи, який передбачає виділення складових системи, які відображають найбільш важливі напрями діяльності підприємства (рис. 3.3).

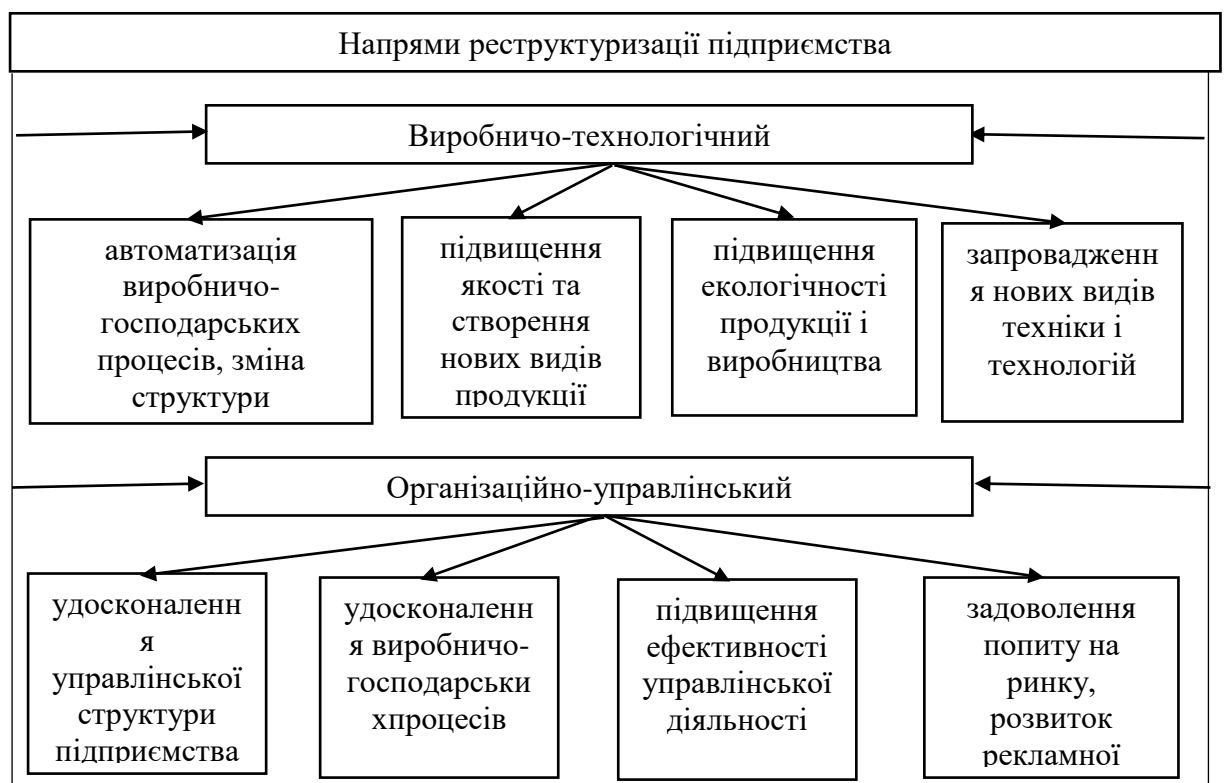


Рис. 3.3 – Напрями реструктуризації підприємства

Виробничо-технологічні напрями реструктуризації мають за мету реалізацію заходів, спрямованих на удосконалення структури виробництва і технологій, автоматизацію виробничо-господарських процесів, запровадження нових видів продукції і технологій, що створює передумови для стабільного й незалежного функціонування підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Організаційно-управлінські напрями реструктуризації спрямовані на забезпечення ефективної системи управління підприємством, здатної успішно вирішувати складні виробничо-господарські ситуації.

Фінансово-економічні напрями реструктуризації підприємства створюють умови для фінансово-матеріального й кадрового забезпечення виконання всіх інших заходів по реструктуризації, а соціально-орієнтовані дозволяють провести адаптаційні зміни соціального характеру, а також

матеріальне й моральне стимулювання персоналу за результатами праці за умов реструктуризаційних процесів на підприємстві.

За кожною із чотирьох складових структурно-функціональної системи було сформовано систему показників. Після обробки даних було складено кінцевий список показників, які характеризують стратегічну стійкість підприємства, і представлені в таблиці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Структурно-функціональна система показників для оцінки стратегічної стійкості підприємства

Показник	Групи показників у розрізі складових і формула їхнього розрахунку
1	2
Виробничо-технологічний напрям	
Коефіцієнт придатності основних фондів	$\frac{Зв}{Пв}$ де $Зв$ – залишкова вартість основних фондів, $Пв$ – первісна вартість основних фондів
Витрати на 1 грн. продукції	$\frac{Взаг}{Вп}$ де $Взаг$ – загальні витрати підприємства, $Вп$ – вартість випущеної продукції в поточних цінах
Фондовіддача основних засобів	$\frac{Vзаг.}{ОФс}$ де $Vзаг.$ – загальний обсяг випуску продукції, $ОФс$ – середня вартість основних фондів;
Коефіцієнт фінансового ризику	$\frac{ВК}{ЗК}$ де $ВК$ – власний капітал; $ЗК$ – залучений капітал

Продовження таблиці 3.3

1	2
Фінансово-економічний напрям	
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{ОА}{ПЗ}$ де $ОА$ – оборотні активи; $ПЗ$ – поточні зобов'язання
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{В}{ДЗс}$ де $В$ – виручка від реалізації; $ДЗс$ – середня величина дебіторської заборгованості
Коефіцієнт оборотності основних засобів	$\frac{В}{ДА}$

	де <i>ДА</i> – довгострокові активи
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{BK + Дз}{BB}$ де <i>Дз</i> – довгострокові зобов'язання; <i>BB</i> – валюта балансу
Коефіцієнт автономії	$\frac{BK}{BB}$
Організаційно-управлінський напрям	
Індекс постійного активу	$\frac{HA}{BK}$ де <i>HA</i> – необоротні активи
Рентабельність власного капіталу	$\frac{BK}{П}$
Рентабельність продажів	$\frac{П}{V_{заг.}}$ де <i>П</i> – прибуток від продажу
Коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{BB}{BK}$
Соціально-орієнтований напрям	
Фондоозброєність праці	$\frac{OF_c}{CЧП}$ де <i>СЧП</i> – середньооблікова чисельність виробничого персоналу
Коефіцієнт зміни чисельності кадрів	$\frac{\Delta CЧП}{CЧП}$ де $\Delta CЧП$ – зміна чисельності працівників за період

Наступним етапом у запропонованій методиці є визначення методу розв'язку структурно-функціональної системи показників. За основу було обрано методику комплексної порівняльної оцінки фінансового стану підприємства, запропоновану Шереметом А. Д., Іоновою А. Ф. [56]. Складовими елементами вказаної методики є: визначення періоду для збору інформації, розрахунок показника рейтингової оцінки та ранжування підприємств за рейтингом. Особливістю цієї методики є те, що рейтингова оцінка визначається шляхом порівняння кожного показника із еталонним значенням. Еталонні значення показників визначаються за допомогою експертного оцінювання на основі запропонованої анкети (додаток В).

Після проведення аналізу діяльності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» розробляється індивідуальна стратегія та відповідні напрями реструктуризації. Особливістю формування системи показників є те, що не

всі показники мають однакову направленість, тобто кращим може бути максимальне, або мінімальне значення показника. Тому, при визначенні відхилення значень показника від кращого значення, необхідно враховувати різнонаправленість показників.

Бальна оцінка отриманого відхилення для досліджуваного підприємства проводиться за допомогою розробленої шкали. Так, відхилення середнього значення показника стратегічної стійкості підприємства від 0 до 15% - 5 балів, від 16 до 30% - 4 бали, від 31 до 45% - 3 бали, від 45 до 60% - 2 бали, більше 61% - 1 бал.

Необхідність впровадження системи управління реструктуризацією на АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» залежить не тільки від його стратегічної стійкості, але й від усталеності зовнішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє визначити та спрогнозувати вплив на діяльність підприємства зовнішніх факторів. Зовнішнє середовище підприємства прийнято поділяти на макро- та мікросередовище.

У своїй роботі Омельченко І. Н., мікросередовище підприємства пропонує аналізувати на основі показників, що характеризують постачальників та конкурентів [57]. Для цього аналізу автор пропонує використовувати бальну оцінку за наступними критеріями: якість, ціна, час, надійність та умови оплати. Для аналізу макросередовища підприємства за основу взята методика, яка включає оцінку соціально-політичної, внутрішньо-економічної та зовнішньо-економічної ситуації для виявлення можливостей і ризиків, запропонована Турбіною К. Є. [58-59]. Для аналізу зовнішнього середовища АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» будемо використовувати п'ятибальну шкалу. Аналіз зовнішнього середовища АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» представлено в таблиці (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Бальна оцінка стійкості зовнішнього середовища АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

Складові стійкості зовнішнього середовища	Оцінка в балах
Стійкість макросередовища:	2,4
- стійкість соціально-політичної ситуації	1,4
- стійкість внутрішньо-економічної ситуації	3,8
- стійкість зовнішньо-економічної ситуації	2,1
Стійкість мікросередовища:	4,1
- стійкість конкурентів	4,0
- стійкість постачальників	4,2
Стійкість зовнішнього середовища	3,3

Після проведеного розрахунку визначається взаємозв'язок між рівнем стратегічної стійкості підприємства, рівнем стійкості зовнішнього середовища, і типом стратегічної реструктуризації підприємства. Залежно від одержаних результатів оцінки підприємства можуть бути реалізовані різні типи реструктуризації. Для цього може використовуватись матриця, яка враховує взаємозв'язок рівня стратегічної стійкості підприємства і стійкості його зовнішнього середовища. За допомогою розробленої методики ми зможемо визначити тип стратегічної реструктуризації для АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат». Для оцінки рівня стратегічної стійкості підприємства розглянемо динаміку показників, які її характеризують (табл. 3.5).

За одержаними результатами визначимо середнє значення кожного показника за досліджуваний період і стандартизуємо його шляхом ділення на еталонне значення (додаток Д, табл. Д.1). Оскільки обрані нами показники для оцінки стратегічної стійкості підприємства в різних складових мають різне спрямування, то виникає потреба в їх приведенні до порівняння [60]. Для цього знаходимо доповнення по кожному стандартизованому показнику до одиниці, послідовно визначаємо його квадрат та квадратний корінь. Отриманий результат відображає відносне відхилення середнього значення кожного показника від еталонного.

Таблиця 3.5 - Динаміка показників стратегічної стійкості
АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

Показник	2016	2017	2018	Еталонне значення
Виробничо-технологічний напрям				
Коефіцієнт придатності основних фондів	71,66	70,73	70,09	71,66
Витрати на 1 грн продукції	0,77	0,89	0,85	0,77
Фондовіддача основних засобів	0,60	1,31	1,04	1,31
Фінансово-економічний напрям				
Коефіцієнт фінансового ризику	1,10	1,31	1,33	1,10
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,61	0,68	0,69	0,69
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,35	5,09	5,57	5,57
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,60	1,31	1,04	1,31
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,51	0,48	0,47	0,51
Коефіцієнт автономії	1,10	1,29	1,32	1,32
Організаційно-управлінський напрям				
Індекс постійного активу, %	0,62	0,82	0,86	0,86
Рентабельність власного капіталу, %	-0,13	0,09	2,11	2,11
Рентабельність продажів, %	-0,17	0,05	1,51	1,51
Коефіцієнт фінансової залежності, %	2,10	2,31	2,33	2,10
Соціально-орієнтований напрям				
Фондоозброєність праці, грн	1542,63	763,79	751,62	1542,63
Плинність кадрів, %	-3,23	-0,44	0	0

Проведемо бальну оцінку отриманих відхилень середніх значень показників від еталонних значень груп за допомогою шкали, що була зазначена вище. Отримані результати (табл. 3.6) дозволять зробити висновки щодо рівня стратегічної стійкості підприємства протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 3.6 - Стандартизація показників стратегічної стійкості
АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

Показник	Еталонне	Середнє	Стандартний	Відносне	Кількість
----------	----------	---------	-------------	----------	-----------

	значення	значення	показник	відхилення середнього значення від еталону, %	балів
Виробничо-технологічний напрям					
Коефіцієнт придатності основних фондів	71,66	70,83	0,98	2,30	5
Витрати на 1 грн продукції	0,77	0,84	1,19	-19,01	4
Фондовіддача основних засобів	1,31	0,98	0,56	44,04	3
Середній бал					4
Фінансово-економічний напрям					
Коефіцієнт фінансового ризику	1,10	1,25	1,29	-29,13	4
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,69	0,66	0,91	8,51	5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,57	4,34	0,61	39,29	3
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,31	0,98	0,56	44,04	3
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,51	0,49	0,92	7,69	5
Коефіцієнт автономії	1,32	1,24	0,88	11,75	5
Середній бал					4,17
Організаційно-управлінський напрям					
Індекс постійного активу	0,86	0,77	0,80	19,84	4
Рентабельність власного капіталу	2,11	0,69	0,11	89,31	1
Рентабельність продажів	1,51	0,46	0,09	90,72	1
Коефіцієнт фінансової залежності	2,1	2,25	1,15	14,80	5
Середній бал					2,75
Соціально-орієнтований напрям					
Фондоозброєність праці	1542,63	1019,35	0,44	56,34	2
Коефіцієнт зміни чисельності кадрів	0	-1,22	0	0	5
Середній бал					3,5
Середній бал по підприємству					3,59

У ході дослідження ми отримали достатньо високий бал стратегічної стійкості по підприємству, тому стратегія його реструктуризації повинна спрямовуватися на пошук шляхів оновлення виробничо-господарської діяльності та підвищення його конкурентоспроможності.

За результатами оцінки стратегічної стійкості АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», а також стійкості його зовнішнього середовища, перейдемо до оцінки вибору стратегії реструктуризації за допомогою розробленої матриці (рис. 3.4).

Стратегічна стійкість підприємства, в балах	Висока (більше 4 балів)	Поле 1 Стратегічна реструктуризація II-го типу	Поле 2 Стратегічна реструктуризація I-го типу	Поле 3 Стратегічна реструктуризація I-го типу
	Середня (від 3 до 4 балів)	Поле 4 Стратегічна реструктуризація III-го типу	Поле 5 Стратегічна реструктуризація II-го типу	Поле 6 Стратегічна реструктуризація I-го типу
	Низька (менше 3 балів)	Поле 7 Стратегічна реструктуризація III-го типу	Поле 8 Стратегічна реструктуризація III-го типу	Поле 9 Стратегічна реструктуризація II-го типу
		Низька (менше 3 балів)	Середня (від 3 до 4 балів)	Висока (більше 4 балів)
		Усталеність зовнішнього середовища, в балах		

Рис 3.4 – Матриця визначення типу реструктуризації АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

Проте через низький середній бал зовнішнього середовища, АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» у побудованій нами матриці

потрапляє в поле 5, якому відповідає другий тип стратегічної реструктуризації підприємства, напрями і загальні ознаки якої сформовані за результатами проведеного дослідження, літературних джерел [61-62] і представлені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 - Напрями процедур за типами стратегічної реструктуризації

Напрями за типами стратегічної реструктуризації	Стратегічна реструктуризація II типу	Стратегічна реструктуризація III типу
Реструктуризація організаційної структури підприємства	-	+
Реструктуризація технологічних процесів	+	-
Реструктуризація інвестиційних ресурсів та інвестиційної політики	+	+
Реструктуризація заборгованості підприємства	-	+
Реструктуризація виробничої діяльності	+	+
Реструктуризація функціональних стратегій:	+	-
- фінансів	-	+
- науково-дослідних робіт	+	-
- маркетингу	+	+
- виробництва	+	+
Реструктуризація активів підприємства	+	+
Реструктуризація екологічної стратегії для зменшення шкоди навколишньому середовищу	+	+
Застосування елементів кластерної моделі:	+	+
- зосередження постачальників безпосередньо біля основного виробництва	-	+
- виробництво тільки найбільш конкурентоспроможної продукції	-	+
- передача вивільнених площ і територій в оренду найбільш вигідним постачальникам	+	+
- формування кластера, в межах якого реалізується механізм єдиних послуг (служба охорони, складських послуг, бухгалтерія, і т.д.)	-	+

Запропонований науково-методичний підхід дозволяє визначити потреби підприємства в стратегічній реструктуризації, яка базується на застосуванні структурно-функціональної системи показників для оцінки стратегічної стійкості. Її переваги полягають в тому, що вона враховує різноманітні критерії, дозволяє кількісно оцінити потребу підприємства в реструктуризації та обрати тип стратегічної реструктуризації згідно рівня стратегічної стійкості підприємства. Переваги запропонованого підходу полягають в його простоті, оскільки його застосування передбачає обмежену кількість показників, що підвищує точність розрахунків, і базується на використанні даних фінансової звітності.

Висновки до розділу 3

Головною проблемою будь-якого підприємства, яке надзвичайно чутливе до інноваційних технологій, є вибір правильного варіанту процесу реструктуризації, який би був орієнтований на подолання технологічних розривів.

І хоча існують різні підходи вітчизняних та зарубіжних учених до моделювання процесу реструктуризації підприємства, більшість із них схиляються до того, що на першому етапі необхідно проводити комплексний аналіз діяльності підприємства. На другому етапі відбувається систематизація інформації, отриманої після першого етапу. На третьому етапі здійснюється планування проекту реструктуризації підприємства. На четвертому етапі формується послідовність реалізації процесу реструктуризації та система управління процесом реструктуризації. Для цього складається дерево заходів по реструктуризації. П'ятий етап передбачає проведення моніторингу й контролю за процесом реалізації проекту реструктуризації. Також на цьому етапі проводиться проміжна

оцінка впливу заходів реструктуризації на діяльність підприємства. На шостому етапі проводиться розробка та впровадження заходів по виявленню й усуненню помилок і недоліків, які були виявлені в процесі реалізації проекту реструктуризації. На сьомому етапі проводиться аналіз виконання програми реструктуризації, здійснюється оцінка ефективності процесу реструктуризації за певний проміжок часу.

Основна задача стратегії реструктуризації – формування заходів по реструктуризації відповідно до змін факторів зовнішнього середовища та інтересів власника для досягнення ефективного функціонування підприємства в довгостроковому періоді. При цьому стратегія реструктуризації має бути інтегрована в загальну стратегію підприємства.

Для розробки стратегії реструктуризації підприємства необхідно визначити його стратегічну стійкість, щоб можна було запропонувати напрями, які відповідають його стратегії, яка може змінюватись під впливом різних факторів. Було сформовано чотири складові структурно-функціональної системи по напрямках реструктуризації: виробничо-технологічний, організаційно-управлінський, фінансово-економічний, соціально-орієнтований. Аналіз різних підходів дозволив сформувати кінцевий список показників, які характеризують стратегічну стійкість підприємства. Необхідність впровадження системи управління реструктуризацією передбачає не тільки аналіз його стратегічної стійкості, але і зовнішнього середовища. Він дозволяє визначити та спрогнозувати вплив на діяльність підприємства зовнішніх факторів.

Після проведеного розрахунку визначається взаємозв'язок між рівнем стратегічної стійкості підприємства, рівнем стійкості зовнішнього середовища, і типом стратегічної реструктуризації підприємства. Залежно від одержаних результатів оцінки підприємства можуть бути реалізовані різні типи реструктуризації. Для цього може використовуватись матриця, яка

враховує взаємозв'язок рівня стратегічної стійкості підприємства і стійкості його зовнішнього середовища.

У ході дослідження ми отримали достатньо високий бал стратегічної стійкості по підприємству, тому стратегія його реструктуризації повинна спрямовуватися на пошук шляхів оновлення виробничо-господарської діяльності та підвищення його конкурентоспроможності.

За результатами оцінки стратегічної стійкості АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», а також стійкості його зовнішнього середовища у побудованій нами матриці підприємство потрапляє в поле 5, якому відповідає другий тип стратегічної реструктуризації підприємства

ВИСНОВКИ

Аналіз економічної літератури показав, що існує широке і вузьке трактування реструктуризації підприємства. Перше ґрунтується на етимології визначення цього поняття, а друге сформовано з урахуванням акценту проявів або спрямування проведення структурних змін на підприємстві. Широке трактування передбачає, що реструктуризація – це зміна структури чого-небудь із визначенням параметрів (терміну, призначення, величини, пілґ, виплат, проявів, тощо) у зв'язку з умовами, що змінилися, для вирішення проблеми.

Також у зустрічається визначення реструктуризації як комплексного перетворення підприємства, пов'язаного зі зміною властивих йому структур. Відмінним у цих підходах є те, що перше ґрунтується на розумінні реструктуризації з позицій моделювання прийняття управлінських рішень з урахуванням вхідних і вихідних параметрів, а друге сформовано з позицій антикризового управління підприємством як захід виходу з кризового стану.

У ході проведеного дослідження було встановлено, що реструктуризація може використовуватись не лише як інструмент антикризового управління, а може впроваджуватись на різних етапах життєвого циклу підприємства. Було запропоновано таке визначення: реструктуризація – це процес реалізації комплексу заходів організаційно-економічного, фінансового, соціального, техніко-технологічного характеру, спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства на кожному етапі його функціонування.

У науково-практичній літературі існують різні підходи до класифікації реструктуризації. Форма реструктуризації відображає загальну конфігурацію об'єкта та тісно пов'язана зі змістом змін, а вид реструктуризації показує

певний напрямок, різновид змін. До найбільш узагальнених форм реструктуризації відносяться: реструктуризація виробництва, реструктуризація активів, фінансова реструктуризація та корпоративна.

Управління проектами реструктуризації на підприємстві передбачає побудову певного механізму. Він являє собою системоутворюючу сукупність складових, яка застосовується у процесі проведення реструктуризаційних перетворень. До елементів системоутворюючої сукупності складових механізму реструктуризації відносяться: об'єкт; предмет; суб'єкти; цілі; мотиви; принципи; методи; етапи; засоби забезпечення.

Організація управління проектом реструктуризації передбачає виконання таких дій, як планування, фінансування, створення команд, підготовка проекту до запуску. Цілі організації управління проектом такі:

- забезпечення взаємодії;
- розподіл ролей і відповідальності;
- визначення відповідальності за прийняття рішень;
- забезпечення ефективного розподілу інформації;
- забезпечення гнучкості використання ресурсів.

АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» засновано згідно з рішенням засновників від 30 червня 1994 року на базі майна орендного підприємства «Мелітопольський м'ясокомбінат». Основні види продукції, яка виробляється підприємством:

- м'ясо та субпродукти I-ої категорії;
- ковбасні вироби;
- консерви.

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів по активу, згрупованих за ступенем їхньої ліквідності й розташованих у порядку убутання ліквідності, із зобов'язаннями по пасиву, згрупованими за термінами їхнього погашення і розташованими в порядку зростання термінів.

У 2018 рік баланс вважається неліквідним - не виконуються всі чотири нерівності співвідношення відповідних груп активів та пасивів.

Динаміка коефіцієнтів швидкої та поточної ліквідності АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» негативна. Поточний показник ліквідності до кінця періоду збільшився, через те, що на підприємстві на кінець року відбулося зменшення кредиторської заборгованості. Коефіцієнт швидкої ліквідності дозволяє встановити, як поточні активи покривають короткострокові зобов'язання. Він узагальнює попередні показники і є одним із показників, що характеризують незадовільний бухгалтерський баланс. На кінець 2018 року цей показник у підприємства знизився.

Аналізуючи платоспроможність АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», ми зіставили стан пасивів зі станом активів і робимо висновок, що підприємство не готове до погашення своїх боргів, за умови якщо воно може вчасно отримати кошти від своїх дебіторів.

Оцінка фінансового стану підприємства буде неповною без аналізу фінансової стійкості, завданням якого є оцінка ступеня незалежності від позикових джерел фінансування. Показники, які характеризують незалежність по кожному елементу активів і по майну в цілому, дають можливість виміряти, чи достатньо стійке Товариство у фінансовому відношенні. Показники платоспроможності та фінансової стійкості не відповідають нормативним значенням. Отже, можемо зробити висновок, що АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» до кінця звітнього року має незадовільний фінансовий стан.

Аналіз ділової активності за 2016-2018 рр. показав, що ресурсовіддача, коефіцієнт оборотності мобільних засобів, фондівіддача, коефіцієнт оборотності власного капіталу коливаються. У 2018 р. АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» спрацювало ліпше, ніж в попередній рік. Але, якщо розглядати у відсотковому відношенні, показники зменшились, порівняно з минулим періодом. Також треба зауважити, що термін оборотності

матеріальних активів зростає у середньому до чотирьох місяців, що деколи наближається до терміну споживання продукції. Ці показники ділової активності мають велике аналітичне значення, оскільки вони тісно пов'язані з прибутковістю підприємства та впливають на результативність фінансово-господарської діяльності.

Головною проблемою будь-якого підприємства, яке надзвичайно чутливе до інноваційних технологій, є вибір правильного варіанту процесу реструктуризації, який би був орієнтований на подолання технологічних розривів.

І хоча існують різні підходи вітчизняних та зарубіжних учених до моделювання процесу реструктуризації підприємства, більшість із них схиляються до того, що на першому етапі необхідно проводити комплексний аналіз діяльності підприємства. На другому етапі відбувається систематизація інформації, отриманої після першого етапу. На третьому етапі здійснюється планування проекту реструктуризації підприємства. На четвертому етапі формується послідовність реалізації процесу реструктуризації та система управління процесом реструктуризації. Для цього складається дерево заходів по реструктуризації. П'ятий етап передбачає проведення моніторингу й контролю за процесом реалізації проекту реструктуризації. Також на цьому етапі проводиться проміжна оцінка впливу заходів реструктуризації на діяльність підприємства. На шостому етапі проводиться розробка та впровадження заходів по виявленню й усуненню помилок і недоліків, які були виявлені в процесі реалізації проекту реструктуризації. На сьомому етапі проводиться аналіз виконання програми реструктуризації, здійснюється оцінка ефективності процесу реструктуризації за певний проміжок часу.

Основна задача стратегії реструктуризації – формування заходів по реструктуризації відповідно до змін факторів зовнішнього середовища та інтересів власника для досягнення ефективного функціонування

підприємства в довгостроковому періоді. При цьому стратегія реструктуризації має бути інтегрована в загальну стратегію підприємства.

Для розробки стратегічної реструктуризації підприємства необхідно визначити його стратегічну стійкість для того, щоб можна було запропонувати напрями, які відповідають його стратегії, яка може змінюватись під впливом різних факторів. Було сформовано чотири складові структурно-функціональної системи по напрямках реструктуризації: виробничо-технологічний, організаційно-управлінський, фінансово-економічний, соціально-орієнтований. Аналіз різних підходів дозволив сформулювати кінцевий список показників, які характеризують стратегічну стійкість підприємства. Необхідність впровадження системи управління реструктуризацією передбачає не тільки аналіз його стратегічної стійкості, але і зовнішнього середовища. Він дозволяє визначити та спрогнозувати вплив на діяльність підприємства зовнішніх факторів.

Після проведеного розрахунку визначається взаємозв'язок між рівнем стратегічної стійкості підприємства, рівнем стійкості зовнішнього середовища, і типом стратегічної реструктуризації підприємства. Залежно від одержаних результатів оцінки підприємства можуть бути реалізовані різні типи реструктуризації. Для цього може використовуватись матриця, яка враховує взаємозв'язок рівня стратегічної стійкості підприємства і стійкості його зовнішнього середовища.

У ході дослідження ми отримали достатньо високий бал стратегічної стійкості по підприємству, тому стратегія його реструктуризації повинна спрямовуватися на пошук шляхів оновлення виробничо-господарської діяльності та підвищення його конкурентоспроможності.

За результатами оцінки стратегічної стійкості АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», а також стійкості його зовнішнього середовища у побудованій нами матриці підприємство потрапляє в поле 5, якому відповідає другий тип стратегічної реструктуризації підприємства

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 1992. № 31, ст. 440.
2. Копичинська А.С. Обґрунтування важливості етапу контролю в процесі реалізації програми реструктуризації підприємства. *Управління розвитком*. 2012. № 11(132). С. 50- 52.
3. Батрин Ю.В. Механизмы антикризисного управления предприятием: методы, опыт и результаты. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2001. 192 с.
4. Комарецька П.В. Реструктуризація промислових підприємств в системі антикризового фінансового управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 6(73). С. 61-64.
5. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб і доповн. Львів : Магнолія плюс, 2006. 392 с.
6. Щербань І.О. Форми, методи і структури антикризового управління посередницькими організаціями. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №8(74). С. 143-149.
7. Семенова Д.О., Вовк О.С. Деякі аспекти процесів реструктуризації підприємств в умовах економіки перехідного періоду. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 8(74). С. 139-142.
8. Ареф'єв С.О. Реструктуризація підприємства: підходи, сутність, складові. *Менеджер*. 2014. № 2 (68). С 129-134.
9. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піча Ю.В. Економіка підприємства: навч. посібник. 2-е вид., випр. та доп. К.: Каравела; Львів: Новий світ: 2000, 2001. 298 с.

10. Фінанси підприємств. А.М. Поддєрьогін, Л.Д. Буряк, М.Д. Білик та ін.: кер. авт. кол. і наук. ред.. проф. А.М. Поддєрьогін. 7-е вид. К.: КНЕУ, 2008. 546 с
11. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник. К. : КНЕУ, 2006. 552 с.
12. Крисько Ж.Л. Сутність та види реструктуризації підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету Сер. Економіка*. 2009. Спецвипуск 28. Ч. II. С. 71-76.
13. Любенко Н.М., Тарасенко І.О. Реструктуризація в системі антикризового управління підприємством – теоретико-методологічні аспекти. *Вісник КНУТД*. 2010. № 1 (51). С. 171-176
14. Семененко Б.А., Дутченко О.Н., Подоляка О.И. Подходы к реструктуризации предприятий. *Механізм регулювання економіки*. 2005. № 3. С. 116-126.
15. Терещенко О. О., Волошанюк Н. В. Фінансові домінанти реструктуризації підприємств. *Фінанси України*. 2009. №4. С. 82-90.
16. Берест М.М., Косінова М.Є. Критичний аналіз змісту поняття «реструктуризація». URL: http://www.rusnauka.com/3_ANR_2012/Economics/10_99767.doc.htm. (дата звернення: 15.10.2019).
17. Ларіонова К.Л. Удосконалення комплексної моделі реструктуризації промислових підприємств. *Вісник ХНУ*. 2007. № 4. Т. 3. С. 41-45.
18. Мішин С.І. Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління. URL: http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_137/28.pdf. (дата звернення: 15.11.2019).
19. Прохорова В.В., Безугла Ю.Є. Реструктуризація в системі антикризового управління промисловими підприємствами України. *Вестник Национального технического университета «ХПИ»*. 2009. № 36. С. 69-73.

20. Гавриш О.А., Іванова Т.В. Механізм реструктуризації промислових підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»* : зб. наук. праць. 2011. № 8. С. 192-196.
21. Єфімова Г.В. Організаційно-економічний механізм реструктуризації суднобудівного підприємства. *Економічні інновації*. 2013. Вип. 52. С. 83-92.
22. Квятковська Л.А., Терещенко В.І. Реструктуризація як засіб забезпечення виживання і розвитку підприємства. URL: [http://www.kdu.edu.ua/statti/2006-5-1\(40\)/132.pdf](http://www.kdu.edu.ua/statti/2006-5-1(40)/132.pdf) (дата звернення: 15.11.2019).
23. Крисько Ж.Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. *Галицький економічний вісник*. 2018. № 2. С. 38-42.
24. Новікова М.В. Управління реструктуризацією підприємства. *Науково-технічний збірник*. 2017. № 78. С. 110-117.
25. Стеченко Д., Омельченко О. Сценарний підхід до реструктуризації підприємств на основі комплексу економіко-математичних моделей. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип. 2 (9). С. 195-215.
26. Ченаш В.С. Економічні основи процесу реструктуризації підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 5 (10). С. 55-61.
27. Економічна теорія. Політекономія : підручник / В. Д. Базилевич та ін.; ред. В. Д. Базилевич.; 7-ме вид., стер. К. : Знання-Прес, 2008. 719 с.
28. Комар Н.Г. Концепція побудови механізму реструктуризації підприємств. *Бізнес інформ*. 2017. № 10. С. 260-267
29. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: учеб. пособие для вузов. М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. 456 с.
30. Банах Ю. В. Характерні етапи проведення реструктуризації підприємства. *Проблеми економіки та управління : збірник наукових праць*. 2015. № 507. С. 75 – 80.

31. Вятрович О. Реструктуризація як важливий спосіб забезпечення життєдіяльності підприємства. *Економіст*. 2016. № 7. С. 40-42.
32. Северина С.В., Сумбаєв Д.Д. Сутність реструктуризації підприємств. *Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях*: матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 07-08 листоп. 2019 р. Запоріжжя, 2019. С. 153-155.
33. Зінченко К.С. Реструктуризація підприємства та підходи до її оцінки. *Управління розвитком*. 2014. № 2 (123). С. 88-90.
34. Ларіонова К.Л. Удосконалення комплексної моделі реструктуризації промислових підприємств. *Вісник ХНУ*. 2007. № 4. Т. 3. С. 41-45
35. Марценюк О.В., Руда О.Л. Теоретичні аспекти реструктуризації підприємства. *Збірник наукових праць Вінницького державного аграрного університету*. 2015. Випуск 36. С. 93-97.
36. Рудковська О.Л. Реструктуризація підприємства як один із шляхів виходу з кризового стану. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. – 2014. № 4. С. 62-65.
37. Смиковчук Т.В. Модель реструктуризації підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 22.1. С. 326-332.
38. Річна інформація емітента цінних паперів за 2018 рік. URL: <http://www.mmc.pat.ua/emitents/reports/year/2018> (дата звернення: 25.05.2019).
39. Інформація щодо виробника на ринку послуг. URL: <https://www.ua-region.info/00443513> (дата звернення: 28.09.2019).
40. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2008. 566 с.
41. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент. Житомир : ЖІТІ, 2001. 440 с.

42. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко- правовий аспект : навч. посіб. К. : Атіка, 2005. 432 с.
43. Стеців Л.П. Конкурентні переваги: підходи до трактування та їх відмінності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 19.12. С. 263-270.
44. Обуцак Т.А. Сутність фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 9. С. 92-100.
45. Благун І.С., Русин Р.С., Рязанцев А.В. Моделювання діяльності комерційних банків. Івано-Франківськ, «Плай», 2011. 340 с.
46. Благун І.С., Буртняк І.В. Моделювання процесів розвитку фондового ринку. Івано-Франківськ, «Плай», 2011. 154 с.
47. Андрієвська Є. В. Поняття та сутність процесу реструктуризації промислових підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2010. № 39. С. 9-14.
48. Бондар Т.В. Інтерпретація поняття «реструктуризація» промислових підприємств з позицій загальносистемного підходу. *Вісник СумДУ. Серія. Економіка*. 2014. № 2. С. 80-86.
49. Омельченко О.С. Інтегральний підхід до побудови організаційно-економічного механізму реструктуризації. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2016. Вип. 3(37). С. 200-209.
50. OPM3 Organizational Project Management Maturity Model. Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2003.
51. Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Погайдак О.Б., Мельник Л.М. Інноваційно-технологічне реформування промислових підприємств – основа підвищення їх конкурентоспроможності (європейські акценти). *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2014. № 2. С. 4-13.
52. Дорофєєва Г.А., П'янова А.О. Практика здійснення реструктуризації підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економіка промисловості*. 2016. № 1. С. 97-103.

53. Коваленко Д.І. Реструктуризація промислових підприємств України як системний процес. *Фондовий ринок*. 2013. № 8. С. 28-31.
54. Кузьмін О.Є., Смиковчук Т.В. Класифікація видів реструктуризації підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2015. № 727. С. 181-187.
55. Rasulova U., Roshka M., Donets A. The management competitiveness of enterprise: theoretical aspect. *The advanced science journal*. 2010. Pp. 117-121.
56. Ченаш В. С. Критерии определения несостоятельности предприятий в процессе системно-ориентированого аудита. *Проблеми праці, економіки та моделювання*: зб. наук. пр. Технологічного університету Поділля. Хмельницький : НВП «Еврика» ТОВ, 1998. С. 144-148
57. Омельченко И.Н., Третьякова В.А. Выбор стратегии управления промышленным предприятием в изменяющихся условиях. *Вестник машиностроения*. 2015. № 7. С.81-90.
58. Турбина К.Е. Современные тенденции развития мирового рынка страхования / К.Е. Турбина.– М.: МЭСИ, 2000.- 330 с
59. Турбина К.Е. Инвестиционный процесс и страхование инвестиций от политических рисков. М. : Анкил, 1995. 80 с.
60. Tkachuk N.V. The methodology of evaluation of competitiveness of enterprises. *Молодий вчений*. 2015. № 11(26). С. 95-98.
61. Назарова Г.В., Іванісов О.В., Доровської ОФ. Управління розвитком діяльності промислових підприємств : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 240 с.
62. Фоменко П.Ю. Реструктуризация переходных экономик. *Фондовый рынок*. 2014. № 6. С. 12-15.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000	--	--
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	--	--
накопичена амортизація	1002	--	--
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4594	5632
Основні засоби	1010	207780	205610
первісна вартість	1011	293755	293370
знос	1012	85975	87760
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	16058	16058
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	212	212
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	228644	227512
II. Оборотні активи	1100	68300	92070
Запаси			
Виробничі запаси	1101	62139	80821
Незавершене виробництво	1102	2881	1471
Готова продукція	1103	2847	4202
Товари	1104	433	5576
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11878	9749
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	--	--
з бюджетом	1135	--	--
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	45828	29585
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	115	296
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--
Інші оборотні активи	1190	--	--
Усього за розділом II	1195	126121	131700
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	354765	359212

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	159800	159800

Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	180	180
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-6105	-6079
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	153875	153901
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	12000	12000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	--	--
Довгострокові забезпечення	1520	2794	1443
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	14794	13443
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
товари, роботи, послуги	1615	184178	189900
розрахунками з бюджетом	1620	889	840
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	--
розрахунками зі страхування	1625	80	153
розрахунками з оплати праці	1630	761	953
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	188	22
Поточні забезпечення	1660	--	--
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	--	--
Усього за розділом III	1695	186096	191868
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	354765	359212

д/в

Голова правління

(підпис)

Єфремов В.М.

Головний бухгалтер

(підпис)

Єфімова М.В.

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	214746	276164
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(183401)	(246615)
Валовий: прибуток	2090	31345	29549
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	1432	1377
Адміністративні витрати	2130	(12887)	(10988)
Витрати на збут	2150	(13734)	(15056)
Інші операційні витрати	2180	(2915)	(4748)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3241	134
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	--	--
Інші доходи	2240	2725	3937
Фінансові витрати	2250	(2495)	(2357)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(2782)	(3738)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	689	--
збиток	2295	(--)	(2024)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-663	-867
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	26	--
збиток	2355	(--)	(2891)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	26	-2891

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	164558	227821
Витрати на оплату праці	2505	13317	13167
Відрахування на соціальні заходи	2510	2965	2992
Амортизація	2515	2561	2635
Інші операційні витрати	2520	2915	4748
Разом	2550	186316	251363

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3400000	3400000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3400000	3400000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00764710	(0.85029410)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00764710	(0.85029410)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

д/в

Голова правління

_____ (підпис)

Єфремов В.М.

Головний бухгалтер

_____ (підпис)

Єфімова М.В.

ДОДАТОК В

АНКЕТА

Для оцінювання поточного стану підприємства просимо надати таку інформацію.

Підприємство	
Територія	
Форма власності	
Галузь	
Посада	

Розділ 1

1. Призначте, будь ласка, кожному показнику ваговий коефіцієнт, із врахуванням його вагомості, щоб сума всіх вагових коефіцієнтів дорівнювала одиниці.

Показник	Ваговий коефіцієнт
Коефіцієнт мобільності активів	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	
Рентабельність продажів	
Коефіцієнт фінансової стійкості	
Рентабельність активів	
Рентабельність інвестицій	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	
Коефіцієнт покриття	
Коефіцієнт автономії	

2. Запропонуйте ранги для оцінки показників порівняно з номінальним значенням.

Ранги показників господарської діяльності підприємства (від 1 до 5)	Опис умов присвоєння рангів економічним показникам на основі їхньої кількісної оцінки
	Перевищення над номінальним значенням більше ніж на 100%
	Номінальне значення + 100%
	Відповідність номінальному значенню
	Номінальне значення – 50%

Менше номінального значення більш ніж на 50%

Розділ 2

Проведіть оцінку мікросередовища підприємства в балах згідно шкали:

	Критерії	Оцінка				
		5 балів відмінно	4 бали добре	3 бали задовільно	2 бали незадовільно	1 бал дуже незадовільно
	Якість	Вища якість	Перевищує мінімальні вимоги	Відповідає мінімальним вимогам стандарту	У деяких випадках не відповідає мінімальним вимогам стандарту	В деяких випадках відповідає мінімальним вимогам стандарту
	Ціна	Нижче середньої ціни більше ніж на 5%	Нижче середньої ціни не більше 5%	Відповідає середній ціні	Вище середньої ціни не більше ніж на 5%	Вище середньої ціни більше ніж на 5%
Час		Менше середнього часу більш ніж на 10 %	Менше середнього часу не більш ніж на 10 %	Відповідає середньому часу постачання	Перевищує середній час не більш ніж на 10%	Перевищує середній час більш ніж на 10%
Надійність	Якість	Умови постачання перевищують точність за всіма пунктами угоди	Умови постачання перевищують точність за деякими пунктами угоди	Умови постачання не відповідають умові угоди	Умови постачання мають незначні відхилення	Умови постачання мають суттєві
	Час	Терміни договору виконуються точно	Терміни договору виконуються наперед	Терміни договору виконуються із незначним запізненням (до 1 дня)	Терміни договору виконуються із значним запізненням (до 1 тижня)	Розбіжності в термінах виконання договору суттєві (більше 1 тижня)
	Кількість	Кількість одержуваної партії точно відповідає умові угоди	Незначне перевищення кількості (до 1%)	Значне перевищення кількості (до 5%)	Незначна нестача кількості (до 1%)	Значна нестача кількості (до 5%)
Умови розрахунків		Усі можливі умови	При одержанні матеріалів з наданням	При одержанні матеріалів	50% передплати	100% передплати

		кредиту			
--	--	---------	--	--	--

Розділ 3

Проведіть оцінку усталеності макросередовища підприємствах у балах згідно шкали:

Критерії	Оцінка в балах (1-5)
Оцінка соціально-політичної ситуації	
1. Чи існує загроза стабільності ззовні?	Немає -5 Надзвичайно висока - 1
2. Яка стабільність влади?	Без зміни – 5 Під загрозою зміни - 1
3. Чи суттєвий вплив нелегальної опозиції?	Не існує – 5 Загроза революції - 1
4. Чи існує в суспільстві нестабільність?	Стабільність – 5 Надзвичайно складна ситуація - 1
5. Яка тенденція безробіття в наступні 12 місяців?	Безробіття відсутнє – 5 Перевищує 25 % економічно-активного населення - 1
6. Чи рівномірно здійснюється розподіл доходів у суспільстві?	Рівномірно – 5 Різде розшарування суспільства - 1
7. Яке відношення влади до іноземних інвестицій?	Стимулювання і гарантії – 5 Жорстке обмеження - 1
8. Чи існує ризик націоналізації без повної компенсації?	Практично відсутній – 5 Дуже високий - 1
9. Чи існує втручання влади в економіку?	Мінімальне – 5 Постійне і вирішальне - 1
10. Яка частка державної власності в економіці?	Дуже обмежена – 5 Переважає - 1
11. Чи існують передумови для покращення соціально-політичної ситуації в країні?	Вживаються термінові заходи – 5 Зростання напруги - 1
Оцінка внутрішньо-економічної ситуації	
1. Який загальний стан в економіці в наступні 12 місяців?	Дуже добре – 5 Складні проблеми - 1
2. Яке зростання ВВП в наступні 12 місяців?	Більше 10% - 5 Спад більш ніж на 10 % - 1
3. Яке зростання виробництва промислової продукції в наступні 12 місяців?	Більше 10% - 5 Спад більш ніж на 10% - 1
4. Яке зростання інвестицій в наступні 12 місяців?	Більше 10% - 5 Спад більш ніж на 10% - 1
5. Яке зростання споживання в наступні 12 місяців?	Більше 10% - 5 Спад більш ніж на 10% - 1
6. Який рівень поточної інфляції?	Зниження більше 5% - 5 Зростання більше 10% - 1

7. Яка динаміка інфляції в наступні 12 місяців?	Суттєвий спад – 5 Різде зростання - 1
8. Чи існує доступ до зарубіжного фінансування?	Доступне – 5 Надзвичайно важко отримати - 1
9. Чи існує в суспільстві робоча сила?	Надлишок робочої сили – 5 Нестача робочої сили - 1
10. Яка кваліфікація та якість робочої сили?	Висока – 5 Майже відсутня - 1
11. Яка монетарна політика?	Лояльна – 5 Жорстка - 1
12. Яка фіскальна політика?	Стимулює попит – 5 Жорстка - 1

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 - Стандартизація показників стратегічної стійкості
АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

Показник	Еталонне значення	Середнє значення	Стандартний показник	Відносне відхилення середнього значення від еталону, %	Кількість балів
Виробничо-технологічний напрям					
Коефіцієнт придатності основних фондів	71,66	70,83	0,98	2,30	5
Витрати на 1 грн продукції	0,77	0,84	1,19	-19,01	4
Фондовіддача основних засобів	1,31	0,98	0,56	44,04	3
Середній бал					4
Фінансово-економічний напрям					
Коефіцієнт фінансового ризику	1,10	1,25	1,29	-29,13	4
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,69	0,66	0,91	8,51	5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,57	4,34	0,61	39,29	3
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,31	0,98	0,56	44,04	3
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,51	0,49	0,92	7,69	5
Коефіцієнт автономії	1,32	1,24	0,88	11,75	5
Середній бал					4,17
Організаційно-управлінський напрям					
Індекс постійного активу	0,86	0,77	0,80	19,84	4
Коефіцієнт віддачі власного капіталу	2,11	0,69	0,11	89,31	1
Рентабельність продажів	1,51	0,46	0,09	90,72	1
Коефіцієнт фінансової залежності	2,1	2,25	1,15	14,80	5
Середній бал					2,75
Соціально-орієнтований напрям					
Фондоозброєність праці	1542,63	1019,35	0,44	56,34	2
Коефіцієнт зміни чисельності кадрів	0	-1,22	0	0	5
Середній бал					3,5
Середній бал по підприємству					3,59

