

УДК 338.[242:(12.015+32.053.4)](477)

Луханін М.І., Сіренко В.Є., Чернега М.А.

Центральний НДІ озброєння та військової техніки Збройних Сил України. Україна, м. Київ

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТА НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ОБОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто основні чинники, які зумовили необхідність оптимізації господарської діяльності підприємств оборонно-промислового комплексу. Систематизовано існуючі методологічні підходи до визначення економічної природи реструктуризації, надано особисте бачення сутності даної категорії. Запропоновано науково-методичний апарат здійснення реструктуризації на вітчизняних оборонних підприємствах.

Ключові слова: оборонно-промисловий комплекс; реструктуризація; оптимізація; інновація; системний підхід.

Визначення проблеми. Її актуальність та ступень наукового опрацювання

Добре відомі, але ще недостатньо вивчені, основні фактори, що свого часу сформували оборонно-промисловий комплекс України (далі – ОПК).

Саме їх дія визначила початкові умови функціонування вітчизняної оборонної промисловості і сукупність проблем, які виникли в оборонно-промисловій сфері в первинний період незалежності української держави.

На жаль, деякі з них не знайшли свого остаточного рішення до цього дня.

Ця стаття є спробою пошуку шляхів подолання негативних наслідків, що виникли з причини недостатньо адекватної реакції (чи взагалі її відсутності) на, здавалося би, очевидні виклики двадцятирічної давнині, і які понині продовжують діяти в ОПК.

По-перше, 90-і роки минулого століття ознаменувалися повсюдним переходом до ринкових засад господарювання, що створило принципово нове економічне середовище і передбачало істотну трансформацію діяльності усіх суб'єктів господарювання.

По-друге, добровільна відмова України від використання стратегічних видів озброєння вимагала від вітчизняних оборонних підприємств серйозного перегляду тематики робіт і товарного ряду продукції, що випускалася. Ситуація – абсолютно об'єктивна, якщо врахувати, що у складі військово-промислового комплексу колишнього Союзу велика їх частина була зайнята розробкою і випуском якраз стратегічного озброєння (його складових частин).

Проте, зняти дані питання з порядку денного зуміли далеко не усі. Чому?

З одного боку, забезпечити повне завантаження підприємств за рахунок виробів, пов'язаних із стратегічними видами озброєння, у той час вже не представлялося можливим.

З іншого боку, освоєння нової номенклатури продукції в умовах господарювання, що революційно змінилися, вимагало істотних капітальних вкладень і чималого часу.

Також існувала достатня кількість підприємств, які будували свою тематичну спрямованість на припущенні, що незабаром між країнами СНД буде налагоджена звична науково-технічна та виробнича кооперація і номенклатуру продукції, що випускалася раніше, вдасться зберегти.

Однак, події розвивалися за самим несприятливим сценарієм. Законодавчо проголосивши тезу про невтручання органів управління в господарську діяльність підприємств, держава залишила останні наодинці з вищезазначеними проблемами. Результат – відомий: значна частина підприємств просто припинила діяльність, своїм відходом з ринку назавжди заклавши цілий ряд напрямів оборонно-промислової діяльності. Особливо постраждали наукомісткі галузі (ракетобудування, авіабудування, суднобудування, радіоелектроніка).

Таким чином, первинні уявлення про те, що кожне оборонне підприємство здатне самостійно адаптуватися до нових економічних і господарських умов в молодій незалежній державі без здійснення комплексу відповідних цілеспрямованих заходів з перетворення усієї української оборонної промисловості слід визнати глибоко помилковими.

Обороні підприємства, які всупереч несприятливій ситуації зуміли зберегти свою життєздатність, повною мірою відчували наслідки цих помилок у вигляді:



відсутності номенклатури продукції, що була б достатня для досягнення прийнятних обсягів виробництва;

незбалансованості виробничих та експериментальних потужностей, коли одні з них є з великим надлишком, а інших - не вистачає;

їх недостатньої завантаженості, що пояснюється значним падінням обсягів виробництва;

наявності цілком безперспективних виробництв, на продукцію яких відсутній попит;

наростаючого дефіциту оборотних коштів;

нездорової структури собівартості продукції, яка випускається, і мінімальної рентабельності (або взагалі її відсутності), що пов'язано з високим рівнем виробничих і невиробничих витрат;

невідповідності організаційної структури і внутрішньозаводської системи управління підприємств, що застосовуються, ринковим вимогам;

архаїчних форм і методів організації виробничого та дослідницького процесу, що більш характерні для планової, а не для ринкової економіки;

застарілого технологічного та інженерного обладнання, що неконкурентоспроможне у порівнянні навіть з середнім світовим рівнем;

необґрунтовано великого енергоспоживання;

наявності значної кількості об'єктів соціально-побутового призначення, які знаходяться на балансі підприємств, що значно збільшує невиробничі витрати;

невирішеності питань землекористування стосовно земельних ділянок, на яких вони розташовані;

припинення значення підприємств в життєдіяльності регіонів, де вони виконують роль джерел містоутворення;

і в підсумку, значної розбалансованості господарської діяльності більшості оборонних підприємств, що є наслідком одночасної дії усіх зазначених факторів і однією з головних причин нинішнього фінансово-економічного та інженерно-технологічного стану оборонно-промислового комплексу у цілому.

При цьому звертають на себе увагу наступні обставини:

різноманіття і причинно-слідче походження вище вказаних чинників;

їх безперервність у часі та взаємопов'язаність між собою;

суперечливість впливу кожного з них на загальні результати роботи суб'єктів господарювання.

Тобто, повернення в рівноважний стан системи господарювання як усього ОПК, так і кожного оборонного підприємства окремо в нових економічних (ринкових) та кон'юнктурних (тематичних та номенклатурно-продуктових) умовах являє собою багатофакторне оптимізаційне завдання.

Для його вирішення в економічній теорії з'явилася категорія «реструктуризація», яка останнім часом знайшла широке застосування на практиці.

Однак з її змістовим наповненням існують певні труднощі.

Походження цього терміна пов'язане з потребою розроблення реформаторського інструментарію, спрямованого на адаптацію роботи суб'єктів господарювання к умовам світової економічної кризи 30-х років минулого століття, у Великій Британії, Німеччині, Франції, США. Наступний сплеск його популярності припадає на 70-80-ті роки XX віку у зв'язку з переходом в економічно розвинених країнах до нових технологічних укладів і необхідністю пошуку шляхів подальшого підвищення ефективності суспільного виробництва. У вітчизняну економіку даний термін прийшов в 90-х роках XX століття в якості вимушеної відповіді на очевидні виклики того часу у вигляді кризового економічного стану більшості підприємств, який був зумовлений масштабними геополітичними процесами та ринковою трансформацією зовнішнього економічного середовища [4, 6, 12, 41].

Тому не випадково поняття «реструктуризація» в Україні у той період [16, 19, 36, 37] асоціювалося в основному із:

процесом санації, у якості набору методів виведення підприємств з кризового фінансово-економічного стану;

здійсненням приватизації (зміною форм власності), як однієї з обов'язкових умов переходу до ринкових способів господарювання.

В міру впровадження в економіку країни ринкових механізмів зміст цієї категорії збагачувався різними інструментами стосовно удосконалення організаційних структур суб'єктів господарювання, стилю керівництва ними, перебудови господарського процесу відповідно до вимог зовнішнього середовища [1, 2, 3, 7, 8, 11, 21, 22, 23, 24, 38, 40].

Таким чином, сьогодні існує безліч інтерпретацій терміна «реструктуризація», застосування кожної з яких визначається характером конкретного завдання, що розв'язується.

Якщо систематизувати наукові підходи до трактування природи реструктуризації [6, 13, 18, 19, 20, 28, 29, 41], то вимальовується наступна класифікація її функціональної спрямованості:

оптимізація виробничих та експериментальних потужностей підприємства у залежності від змісту завдань, що вирішуються;

комплексне, в першу чергу фінансово-економічне, оздоровлення усіх складових життєдіяльності підприємства;

удосконалення управління підприємством шляхом впровадження інноваційних управлінських технологій;

перебудова господарської діяльності суб'єкта господарювання з метою досягнення його конкурентоспроможності та підвищення ефективності виробництва і (або) наукових досліджень;

забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

При цьому необхідно підкреслити відмінність реструктуризації від поточних змін, які відбуваються на підприємстві, бо вона не може бути складовою повсякденного господарського циклу і повинна здійснюватися лише за умови наявності конкретної необхідності, викликані об'єктивними обставинами.

Стосовно проблем оборонно-промислового комплексу найбільш послідовним нам представляється визначення реструктуризації, що сформульоване В.С. Ченаш [41], а саме:

реструктуризація є процесом системної оптимізації діяльності суб'єкта господарювання шляхом реалізації комплексу інноваційно спрямованих заходів щодо перебудови його організаційної та (або) управлінської сфери, яка дає змогу забезпечити перманентну адаптивність і стійкість, зростання конкурентоспроможності, прибутковості, ринкової вартості, а також реалізацію потенціалу економічного розвитку підприємства у довгостроковому періоді¹.

Однак, на наш погляд, і воно вимагає суттєвого уточнення і більш глибокого опрацювання.

Основні результати дослідження

Відомо, що теорія ринкової економіки припускає циклічність економічного розвитку, що є результатом зміни технологічних укладів, подій в грошово-кредитній сфері, різних геополітичних проявів, дії інших чинників. Окремі фази циклу відтворення спричиняють за собою відповідну трансформацію життєдіяльності суб'єктів господарювання.

З цих позицій реструктуризація в найзагальнішому вигляді є процес проектування нового життєвого циклу підприємства, що спрямований на здійснення необхідних перетворень усіх сфер його діяльності з метою забезпечення сталого функціо-

нування і подальшого розвитку в об'єктивно існуючих зовнішніх умовах².

Якщо згадати початковий період становлення вітчизняної оборонної промисловості, то неважко помітити, що на початку 90-х років минулого століття в результаті дії вищевказаних зовнішніх чинників усі без виключення підприємства ОПК опинилися на початку такого нового життєвого циклу. Тобто, за логікою подій усі вони в той момент мали потребу в реструктуризації.

Проте, ця можливість з відомих причин була упущена, що дає нам можливість засвідчувати: на нинішньому етапі реструктуризація повинна охопити переважну більшість підприємств оборонно-промислового комплексу за винятком тих, хто зумів вирішити завдання оптимізації своєї господарської діяльності самостійно. Цей висновок підтверджується результатами поглибленого техніко-економічного аналізу підприємств Державного концерну «Укроборонпром», проведеного в 2012 році: тільки 16,0% його учасників змогли адаптуватися до нових умов самотужки, інші – мають досить серйозні проблеми, природа яких лежить в площині розбалансованості окремих аспектів діяльності, ігнорування специфічних особливостей ОПК, відсутності ринкового підходу до організації роботи.

Дана обставина певною мірою пояснює дефіцит системоутворюючих чинників, необхідних для формування оборонно-промислової сфери України в якості промислового комплексу.

Зазначимо, що для гарантії неповторення вже допущених помилок і остаточного подолання їх наслідків зміст процесу реструктуризації підприємств ОПК, на наш погляд, повинен відповідати наступним вимогам.

1. Чітке визначення мети, об'єкту, предмета, завдань, індикаторів успіху, соціально-економічних наслідків реструктуризації кожного конкретного підприємства, основних заходів, методів і механізмів її здійснення.

¹ В якості уточнення В.С. Ченаш своїй роботі [41] наділяє категорію «реструктуризація» наступними характеристиками:

- 1) системність, що передбачає реалізацію системного підходу до оптимізації господарської діяльності підприємства;
- 2) стратегічність, яка:
 - з одного боку, вказує на те, що увесь комплекс заходів реструктуризації буде реалізований з урахуванням пріоритетів стратегії підприємства;
 - з іншого боку, акцентує увагу на довгостроковій перспективі дії результатів реструктуризації;
- 3) інноваційність, що характеризує новизну перетворень поточного стану суб'єкта господарювання у ході реструктуризації;
- 4) адаптивність, яка забезпечує гнучку та адекватну реакцію підприємства на різноманітні зміни бізнес середовища з метою збереження та підвищення його економічної стійкості;
- 5) комплексність, що передбачає формування багатоаспектної сукупності взаємопов'язаних методів та заходів реструктуризації широкого діапазону дії;
- 6) оптимальність, яка забезпечує потрібний рівень збалансованості процесу проведення перетворень, що передбачені реструктуризацією;
- 7) перспектива стійкого розвитку підприємства, що є основною причиною, генератором реалізації та ключовим результатом реструктуризації.

² Приблизно аналогічній точці зору дотримується Т. В. Бондар [5].



2. Можливість формалізації процесів реструктуризації за допомогою конкретних показників.

3. Одночасне проведення реструктуризації на усіх підприємствах оборонно-промислового комплексу з використання єдиного алгоритму.

4. Застосування системного підходу до вивчення різних сфер життєдіяльності оборонних підприємств, отримання синергетичного ефекту від їх перетворень³.

5. Врахування загальних закономірностей і специфічних особливостей оборонно-промислової діяльності³.

6. Забезпечення інноваційного характеру перетворень, що передбачаються, використання передового вітчизняного та зарубіжного досвіду³.

7. Врахування галузевої приналежності та тематичної спрямованості кожного конкретного підприємства, основних положень стратегії його розвитку у довгостроковій перспективі.

8. Панування ринкових принципів у життєдіяльності підприємств, забезпечення пріоритетності ринкових відносин перед будь-якими іншими взаємозв'язками.

9. Забезпечення паритету інтересів підприємств, регіонів і держави, приведення стратегії розвитку підприємств у відповідність з основними напрямками соціально-економічного розвитку регіонів та країни.

Тоді в межах зазначеного методологічного підходу реструктуризація суб'єкта господарювання у оборонно-промисловій сфері є процесом приведення підприємства к оптимальному стану у відповідності з вимогами ринкового середовища шляхом цілеспрямованої інноваційної трансформації усіх факторів його життєдіяльності як взаємопов'язаних елементів системного утворення, підпорядкованих за своєю дією уніфікованим (загальноекономічним у цілому і специфічним у галузевому ракурсі) закономірностям оборонно-промислової діяльності, з метою досягнення нової функціональної якості, яка забезпечить у тривалій перспективі радикальне підвищення ефективності господарювання за рахунок постійного отримання синергетичного ефекту на основі проявів емерджентності, що повинно знайти свій вираз:

у відродженні інноваційного підходу до функціонування підприємства (випереджальний розвиток галузевої науки в особі науково-дослідних установ ОПК і впровадження інновацій в усі сфери діяльності оборонних підприємств);

в удосконаленні продукції, що випускається підприємством (створення новітніх і модернізація існуючих зразків озброєння та військової техніки,

які за своїми бойовими та експлуатаційними характеристиками покращать боєздатність Збройних Сил України до необхідного рівню та впишуться у кон'юнктуру світового ринку озброєнь, що складається у кожний період часу);

у значному розширенні технологічних та виробничих спроможностей підприємства (оптимізація експериментальних та виробничих потужностей, поліпшення їх використання і удосконалення у відповідності з пануючими тенденціями науково-технічного прогресу, збереження існуючих базових технологій нарівні із створенням власних проривних та застосуванням інших передових технологій, відомих із світового досвіду);

в рішучому переході до ринкових принципів побудови організаційної структури підприємства та системи управління ним, відповідної організації дослідного та виробничого процесів (остаточний відхід від методів, притаманних плановій економіці, повсюдне впровадження інноваційних технологій регулювання господарської діяльності з арсеналу промислово розвинутих країн з ринковою економікою);

у цілеспрямованій переорієнтації маркетингового вектору підприємства з ринку СНД на інші країни (розширення географії збуту продукції за експортом і закупівлі сировини, матеріалів і комплектуючих виробів за імпортом);

в поступовій апробації діяльності підприємства до канонів інших ринків у відмінності від ринку СНД (впровадження стандартів ISO і Європейського Союзу, інших міжнародних стандартів);

і в підсумку, у збільшенні життєздатності та конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку, що повинне супроводжуватися зростанням виробництва і реалізації продукції, прибутковості, продуктивності праці, і в його змозі реалізувати стратегію свого розвитку та наявний потенціал, незважаючи на швидкі зміни зовнішнього середовища.

Запропонований зміст процесу реструктуризації передбачає для кожного конкретного підприємства вирішення наступних завдань у ході її здійснення:

фінансове-економічне оздоровлення господарської діяльності;

вдосконалення системи управління підприємством, включаючи оптимізацію його організаційної структури;

поновлення та вдосконалення продукції, що виготовлюється;

впровадження сучасних форм і методів організації виробничого процесу, включаючи системне зменшення рівня постійних виробничих витрат⁴;

³ Детальніше розкривається в [42].

⁴ Маються на увазі найбільш апробовані у світовій практиці методи зменшення рівня постійних виробничих витрат: інструментарій lean manufacturing («бережливе виробництво»); технології безперервних операційних покращень на основі принципів В. Шухарта і В. Демінга (цикли PDCA і PDSA) тощо.

перехід на більш високий рівень енергозбереження;

диверсифікація джерел постачання сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, необхідних для виготовлення товарної продукції, їх максимально можлива «українізація»;

приведення в збалансований стан виробничих та експериментальних потужностей, їх модернізація та технічне переозброєння, збереження наявних базових технологій;

продаж об'єктів виробничого призначення, що представляють собою надлишкові виробничі потужності;

передача на приватизацію об'єктів, що втратили свою актуальність для оборонно-промислового комплексу;

списання основних засобів, що повністю виробили призначений ресурс і не можуть у подальшому використовуватися у виробничому процесі;

передача в оренду виробничих потужностей, що тимчасово не використовуються, але можуть бути використані у подальшому;

ліквідація безперспективних виробництв;

зменшення рівня невиробничих витрат, у тому числі шляхом передачі до комунальної власності об'єктів соціально-побутового призначення;

оптимізація земельних ділянок, на яких розташовано підприємство;

оптимізація чисельності управлінського та промислового персоналу;

визначення соціального пакету для працівників підприємства;

підвищення значення підприємства у життєдіяльності регіону тощо.

Однак, створення дієздатного уніфікованого алгоритму реструктуризації оборонних підприємств нашою хується на недосконалість існуючої нормативної бази [10], для якої характерні:

функціональна спрямованість на подолання кризових явищ, що вже відбулися в життєдіяльності підприємств (як правило, запобігання банкрутству або ліквідація його наслідків);

відомча роз'єднаність, коли кожна галузь вкладає в зміст категорії «реструктуризація» виключно свої проблеми, що специфічні тільки для неї.

Так, тривалий час діє методика розробки планів реструктуризації державних підприємств та організацій, що затверджена наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 2 червня 1997 р. №73 [25]. Проте, сфера її застосування, як і деяких інших нормативних документів [34], штучно звужена тільки процедурами відновлення платоспроможності.

З подій більш широкого плану слід згадати:

спробу Міністерства економіки узагальнити основоположні принципи реструктуризації шляхом випуску «Методичних вказівок щодо прове-

дення реструктуризації державних підприємств» (наказ Міністерства економіки України від 23 січня 1998 р. №9) [26];

створення Українського центру реструктуризації підприємств та розвитку приватного сектору (постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 1998 р. №1736) [33];

схвалення Кабінетом Міністрів України Комплексної програми реструктуризації державних підприємств (розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 серпня 2001 р. №401-р та від 27 серпня 2003 р. №544-р) [15, 17].

Але вищезазначені «Методичні вказівки» розроблялися на ще початковому етапі становлення вітчизняної економіки, в нинішніх умовах застаріли і вже не відповідали вимогам часу. Невипадково тому наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 12 лютого 2015 р. №118 вони були скасовані.

Український центр реструктуризації підприємств та розвитку приватного сектору також не виправдав надій, що на нього поклалися, і постановою Кабінету Міністрів України від 8 вересня 2010 р. №814 був ліквідований.

Комплексна програма реструктуризації державних підприємств, незважаючи на гучну назву, лише виконувала роль плану поточних заходів з незначного удосконалення окремих підприємств різних галузей і нічого нового в методологію і методику здійснення реструктуризації практично не дала. Будучи швидко забутою, вона однак змусила керівників окремих галузей замислитися про суть процесів, що відбувалися у вітчизняній економіці. В результаті:

Міністерство транспорту (нині Міністерство інфраструктури) розробило свої Методичні рекомендації щодо проведення реструктуризації державних підприємств транспортно-дорожнього комплексу (наказ Міністерства транспорту України від 3 грудня 2002 р. №859) [27];

за ініціативою Національного космічного агентства (нині Державне космічне агентство) прийнята Програма реформування (реструктуризації) та розвитку космічної галузі на період до 2008 року (постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2004 р. №1455) [35];

Міністерство промислової політики ввело в дію Положення про реструктуризацію підприємств промисловості, що йому підпорядковувалися (наказ Міністерства промислової політики України від 18 липня 2008 р. №460) [31].

Далі за усіх в цьому напрямку пішов Фонд державного майна, який не лише на досить хорошему методичному рівні регламентував порядок реструктуризації підприємств своєї сфери управління (Положення про порядок реструктуризації підприємств, що затверджене наказом Фонду державного



майна України від 12 квітня 2002 р. №667, та Типовий план реструктуризації та досудової санації господарських товариств, у статутних фондах яких державна частка становить більше ніж 50 відсотків, що затверджений наказом Фонду державного майна України від 17 листопада 2004 р. №250) [30, 39], а ще і постійно удосконалював дану нормативну базу, регулярно вносячи до неї актуальні зміни (накази Фонду державного майна України від 4 серпня 2003 р. №1368, від 28 січня 2004 р. №130, від 6 лютого 2007 р. №201, від 29 травня 2013 р. №724).

Проте усі ці події не призвели до вироблення єдиної точки зору про економічну сутність реструктуризації – уніфікований алгоритм її здійснення до сьогоднішнього дня не створений.

Загальними прогалинами в існуючих алгоритмах, на нашу думку, являються:

недостатня формалізація їх основних цілей і завдань у вигляді реальних економічних показників;

відсутність взаємозв'язку результатів реструктуризації конкретних підприємств з показниками роботи галузі, регіону;

неефективне керівництво процесом реструктуризації підприємств з боку їх органів управління⁵.

З метою подолання зазначених недоліків вважали би за доцільне наступне посилення науково-методичного апарату реструктуризації.

Процес здійснення реструктуризації суб'єкта господарювання зобов'язаний базуватися на науково обґрунтованому плані, розробленню, погодженню та затвердженню якого регламентується відповідною нормативною процедурою, і орієнтуватися на досягнення конкретних економічних показників, що директивно доводяться органом управління і узгоджуються з керівництвом регіону. Ці показники повинні:

з одного боку, досить повно визначати динаміку фінансово-економічного і інженерно-технологічного стану підприємства і корелюватися з аналогічними показниками галузі та регіону;

з іншого боку, не обмежувати свободу підприємства у виборі стратегії свого розвитку.

Такі властивості мають економічні нормативи, що виступають не в ролі елементів жорсткого планування, а лише в якості регуляторів господарської діяльності, що не суперечить ринковим принципам.

Виходячи з аксіом, що основоположними характеристиками виробничого процесу є обсяги виготовленої продукції, чисельність працюючих і стан засобів виробництва, такими економічними нормативами можна визначити:

фондовіддачу – відношення обсягів випущеної продукції у вартісному виразі до середньорічної вартості основних виробничих фондів;

продуктивність праці – вартість продукції, випущеної за встановлений період часу, що припадає на одного працюючого (у середньорозрахунковій чисельності працюючих за цей період).

Однак, теоретично можливі такі варіанти, коли позитивний ріст цих показників може бути забезпечений при деструктивному ході подій, а саме:

якщо швидкість зменшення вартості основних виробничих фондів перевищуватиме швидкість зменшення вартості випущеної продукції, то зростання фондовіддачі можливе і при падінні виробництва⁶;

коли швидкість зменшення чисельності працюючих перевищуватиме швидкість зменшення вартості випущеної продукції, то зростання продуктивності праці також можливе при падінні виробництва⁷.

Для недопущення таких випадків на практиці, а також встановлення граничних часових меж, доцільно доповнити перелік економічних нормативів, на яких базується план реструктуризації підприємства, ще такими показниками:

знімання товарної продукції з одного квадратного метра площ виробничого характеру - відношення обсягів випущеної продукції у вартісному виразі до розміру наявних виробничих площ в квадратних метрах⁸;

⁵ На жаль, має місце негативна тенденція, коли результати реструктуризації конкретних підприємств оцінюються виключно змістом їх бізнес-планів на період, що слідує за реструктуризацією. Як правило, ці бізнес-плани жодним засобом не пов'язані з орієнтирами роботи галузі, регіону. Часто в них закладаються показники, які:

не дають повного уявлення про роботу підприємства;

значно поступаються аналогічним галузевим і регіональним показникам.

У зв'язку з недосконалістю нормативної бази керівництво процесами реструктуризації підприємств з боку їх органів управління обмежуються в основному виконанням дозвільних функцій. Аналітичній роботі при цьому не приділяється належної уваги.

⁶ Мається на увазі випадок, коли в умовах падіння виробництва має місце інтенсивне виведення основних виробничих фондів з експлуатації.

⁷ Мається на увазі випадок, коли в структурі загальних доходів підприємства зменшується питома вага доходу від реалізації товарної продукції, що, як правило, супроводжується зменшенням площ виробничого характеру, і збільшується питома вага рентних платежів від оренди площ невиробничого характеру, експлуатація яких не вимагає великої чисельності працюючих.

⁸ Мається на увазі, що площі усіх приміщень підприємства підрозділяються на:

площі виробничого характеру (виробничі цеха, безпосередньо пов'язані з виготовленням товарної продукції);

площі невиробничого характеру (складські, офісні, побутові приміщення).

мінімально припустимі обсяги виробництва товарної продукції, здійснення робіт, надання послуг на конкретному підприємстві у залежності від його галузевої приналежності (авіабудування, суднобудування, машинобудування тощо) і типу виробничого процесу (підприємства з серійного випуску продукції, ремонтні підприємства, науково-дослідні і проєктні інститути, конструкторські і технологічні бюро, підприємства з технічного обслуговування, сертифікаційні і випробувальні центри тощо);

нормативний термін здійснення реструктуризації підприємства.

Таким чином, в основу плану реструктуризації кожного підприємства покладений комплекс з п'яти інтегральних економічних нормативів, які формалізують процес оптимізації різних аспектів його господарської діяльності, розробляються та доводяться відповідним органом управління у залежності від завдань, що поставлені перед оборонно-промисловим комплексом у цілому.

Усі організаційні, економічні, інженерно-технічні заходи щодо реструктуризації підприємства, повинні бути підпорядковані досягненню зазначених нормативів.

У відповідності з доведеними контрольними нормативами підприємства повинні самостійно сформувати свою виробничу програму і розрахувати основні параметри господарської діяльності на кожний рік періоду здійснення реструктуризації у відповідності з наступним алгоритмом.

Визначення обсягів виробництва продукції, здійснення робіт, надання послуг на завершальний рік здійснення реструктуризації.

$$V_{jb} K_{iy}^{зр} = V_{jt}^{роз}, \quad j \in J, i \in I, y \in Y, \quad (1)$$

де:

j – індекс підприємства;

i – індекс галузі оборонно-промислового комплексу;

y – індекс типу підприємства;

J – множина усіх підприємств оборонно-промислового комплексу;

I – множина усіх галузей оборонно-промислового комплексу;

Y – множина усіх типів підприємств оборонно-промислового комплексу;

b – індекс базового року для реструктуризації підприємства, що передує року, в якому починається процес її здійснення;

T – індекс завершального року здійснення реструктуризації підприємства;

V_{jb} – фактичний показник обсягів виробництва продукції, робіт послуг j -ого підприємства у базовому b -ому році;

$K_{iy}^{зр}$ – коефіцієнт зростання обсягів виробництва продукції, робіт, послуг, що передбачається для підприємств i -ої галузі та y -ого типу;

$V_{jt}^{роз}$ – розрахунковий показник обсягів виробництва продукції, робіт, послуг j -ого підприємства у завершальному T -ому році здійснення реструктуризації.

Коефіцієнт зростання обсягів виробництва продукції, робіт послуг визначається органом управління для кожного типу підприємств, що відносяться до відповідної галузі, виходячи із стратегії розвитку усього оборонно-промислового комплексу на середньострокову перспективу.

Тривалість періоду здійснення реструктуризації кожного підприємства також визначається органом управління, виходячи з його специфіки (типу) і приналежності до тієї або іншої галузі. Для кожного поточного року t періоду здійснення реструктуризації конкретного підприємства:

$$b < t \leq T \quad (2)$$

$$\text{Якщо } V_{jt}^{роз} > V_{jt}^n, \text{ то } V_{jt} = V_{jt}^{роз}, \quad (3)$$

$$\text{Якщо } V_{jt}^{роз} \leq V_{jt}^n, \text{ то } V_{jt} = V_{jt}^n, \quad (4)$$

$$j \in J, i \in I, y \in Y,$$

де:

V_{iy}^n – норматив мінімально можливих обсягів виробництва продукції, робіт, послуг для підприємства i -ої галузі та y -ого типу;

V_{jt} – показник обсягів виробництва продукції, робіт, послуг j -ого підприємства, що передбачається у році звершення реструктуризації T .

На підставі значення V_{jt} формується виробнича програма підприємства у номенклатурі та кількості виробів, видів і обсягів робіт та послуг в завершальному році здійснення реструктуризації.

2. Визначення середньорічної балансової вартості основних засобів у завершальному році здійснення реструктуризації.

$$V_{jt} / \Phi_{jt}^n = C_{jt}, \quad (5)$$

$$j \in J,$$

де:

Φ_{jt}^n – норматив фондвіддачі, встановлений j -ому підприємству на завершальний рік здійснення реструктуризації T ;

C_{jt} – середньорічна балансова вартість основних засобів, необхідних j -ому підприємству для виконання виробничої програми у завершальному році здійснення реструктуризації T .

Значення C_{jt} дозволяє сформулювати переліки майна, яке:

а) у завершальному році здійснення реструктуризації T буде складати цілісний майновий комплекс j -ого підприємства;

б) протягом усього періоду здійснення реструктуризації буде:

спрямовано на продаж (надлишкові виробничі потужності);

передано на приватизацію тому, що втратило свою актуальність для підприємства;

списано у зв'язку повним виробленням призначеного ресурсу і неможливістю подальшого використання у виробничому або дослідницькому процесі;

передано в оренду тому, що тимчасово не використовується;

передано до комунальної власності (об'єкти соціально-побутового призначення).

При визначенні номенклатури основних засобів, які в завершальному році реструктуризації складатимуть цілісний майновий комплекс підприємства, обов'язковою умовою є збереження усіх базових технологій, що дозволяють йому виконувати свою місію.

3. Визначення величини виробничих площ у завершальному році здійснення реструктуризації.

$$V_{jT} / Z_{iT}^n = S_{jT}, \quad (6)$$

$$j \in J,$$

де:

Z_{iT}^n – норматив знімання товарної продукції, робіт, послуг з одного квадратного метра виробничих площ, встановлений j -ому підприємству на завершальний рік здійснення реструктуризації T ;

S_{jT} – виробничі площі, необхідні j -ому підприємству для виконання виробничої програми у завершальному році здійснення реструктуризації T .

Значення S_{jT} використовується для уточнення складу цілісного майнового комплексу підприємства і досягнення необхідного співвідношення між основними і допоміжними виробничими потужностями у році завершення реструктуризації.

4. Визначення чисельності працюючих у завершальному році здійснення реструктуризації.

$$V_{jT} / B_{iT}^n = \Phi_{jT}, \quad (7)$$

$$j \in J,$$

де:

B_{iT}^n – норматив вироблення товарної продукції, робіт, послуг на одного працюючого на місяць, встановлений j -ому підприємству у завершальному році здійснення реструктуризації T ;

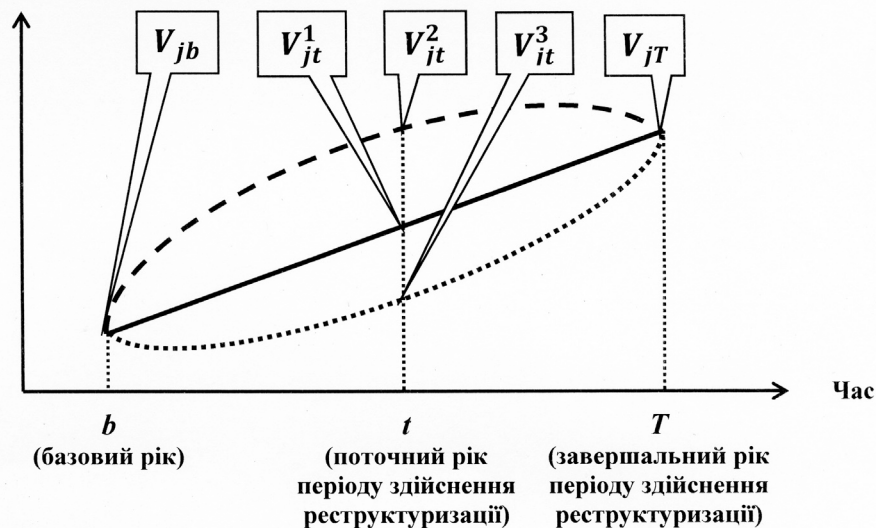
Φ_{jT} – чисельність працюючих, необхідна j -ому підприємству для виконання виробничої програми у завершальному році здійснення реструктуризації T .

На підставі значення Φ_{jT} плануються та здійснюються заходи з подолання дефіциту або надлишку чисельності працюючих.

Визначення обсягів виробництва продукції, робіт, послуг у інші роки здійснення реструктуризації.

Обсяги виробництва продукції, робіт, послуг в кожному році здійснення реструктуризації визначаються, виходячи з наступного обмеження: темпи приросту обсягів виробництва в поточному році не повинні бути нижче, ніж темпи приросту обсягів виробництва продукції, що передбачені на весь період.

Обсяги виробництва продукції, робіт, послуг



припустимо V_{jt}^1 та V_{jt}^2

не припустимо V_{jt}^3

$$\frac{V_{jt} - V_{jb}}{t} \geq \frac{V_{jt} - V_{jb}}{T}, \quad (8)$$

$$j \in J, b < t \leq T,$$

де:

V_{jt} – обсяг виробництва продукції, робіт, послуг j -ого підприємства у t -ому році.

Використовуючи V_{jt} , формується виробнича програма підприємства у номенклатурі та кількості виробів, видів і обсягів робіт та послуг на кожний рік періоду здійснення реструктуризації.

6. Визначення середньорічної балансової вартості основних засобів у інші роки здійснення реструктуризації.

$$C_{jt} = V_{jt} / \Phi_{it}^n, \quad (9)$$

$$j \in J, b < t \leq T,$$

де:

C_{jt} – середньорічна балансова вартість основних засобів, необхідних j -ому підприємству для виконання виробничої програми у t -ому році;

Φ_{it}^n – норматив фондівіддачі, встановлений j -ому підприємству на t -ий рік.

Значення C_{jt} у кожному році, а також складені вищезазначені переліки майна, що їм відповідають, дозволяють спланувати черговість здійснення операцій з окремими його групами протягом усього періоду здійснення реструктуризації.

7. Визначення величини виробничих площ у інші роки здійснення реструктуризації.

$$S_{jt} = \frac{V_{jt}}{Z_{jt}^n}, \quad (10)$$

де: S_{jt} – чі площі, необхідні j -ому підприємству, $j \in J, b < t \leq T$, для виконання виробничої програми у t -ому році;

Z_{jt}^n – норматив знімання товарної продукції, робіт, послуг з одного квадратного метра виробничих площ, встановлений j -ому підприємству на t -ий рік.

Значення S_{jt} у кожному році дозволяють уточнювати склад цілісного майнового комплексу підприємства у динаміці протягом усього періоду здійснення реструктуризації.

8. Визначення чисельності працюючих у інші роки здійснення реструктуризації.

$$\Psi_{jt} = \frac{V_{jt}}{12B_{jt}^n}, \quad (11)$$

$$j \in J, b < t \leq T,$$

де:

Ψ_{jt} – чисельність працюючих, необхідна j -ому підприємству для виконання виробничої програми у t -ому році;

B_{jt}^n – норматив вироблення товарної продукції, робіт, послуг на одного працюючого на місяць, встановлений j -ому підприємству на t -ий рік.

Значення Ψ_{jt} у кожному році дозволяють сформулювати відповідну кадрову політику протягом усього періоду здійснення реструктуризації.

Отримані показники є економічною основою плану реструктуризації, подальша розробка якого здійснюється за схемою, що наведена у додатку 1.

Якщо у результаті розробки плану реструктуризації:

доведені економічні нормативи досягнуті, то він стає програмою розвитку підприємства на весь період здійснення реструктуризації, а усі документи стосовно даного підприємства, що були розроблені раніше, приводяться у відповідність з ним;

підприємство не спроможне досягнути доведених економічних нормативів, воно підлягає або ліквідації, або реорганізації шляхом приєднання до іншого, більш потужного підприємства.

При цьому необхідно враховувати, що у відповідності з чинним законодавством відносно суб'єктів господарювання:

а) що згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2004 року №1734 включені до переліку підприємств, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави:

умови реструктуризації визначаються органом управління, але підлягають погодженню з Кабінетом Міністрів України⁹;

рішення, прийняті органом управління у процесі реструктуризації стосовно реорганізації або ліквідації таких підприємств, також повинні бути погоджені з Кабінетом Міністрів України¹⁰;

б) які згідно з Законом України від 7 липня 1999 року №847-XIV «Про перелік об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації» включені до даного переліку:

нерухоме майно таких підприємств не може бути відчужене, вилучене, передане до статутного капіталу господарських організацій;

⁹ Пункт 23 частини другої статті 5 Закону України від 21 вересня 2006 року №185-V «Про управління об'єктами державної власності».

¹⁰ Пункт 22 частини другої статті 5 Закону України від 21 вересня 2006 року №185-V «Про управління об'єктами державної власності».



до такого майна не можуть вчинятися дії, наслідком яких може бути його відчуження¹¹.

Практична реалізація належним чином розробленого, погодженого та затвердженого плану реструктуризації підприємства здійснюється у порядку, що наведений у додатку 2.

Вищезазначений алгоритм був апробований на підприємствах Державного концерну «Укроборонпром» у 2012-2013 роках, де він забезпечив позитивні результати, але з суб'єктивних причин не отримав подальшого розвитку. При цьому використовувалися економічні нормативи, що наведені у додатку 3 і визначалися емпіричним шляхом, виходячи із досвіду роботи окремих галузей оборонно-промислового комплексу України.

На наш погляд, науково-методичний апарат здійснення реструктуризації на підприємствах Державного концерну «Укроборонпром» [32] можна розглядати в якості найбільш універсального алгоритму її здійснення в ОПК. Але відсутність у концерну повноважень центрального органу виконавчої влади не дозволяє надати йому статус нормативного документу, обов'язкового для виконання на усіх без виключення підприємствах оборонно-промислового комплексу¹².

Висновки та пропозиції

На початку 90-х років минулого століття вітчизняна оборонна промисловість опинилася в ситуації, яка вимагала як актуальних перетворень усієї оборонно-промислової сфери, так і відповідної трансформації життєдіяльності кожного оборонного підприємства. Проте з цілого ряду об'єктивних і суб'єктивних причин ці реформи не були здійснені, що

мало негативні наслідки у вигляді відсутності до цього дня достатньої кількості системоутворюючих чинників, необхідних для повноцінного формування оборонно-промислового комплексу України, і суттєвої розбалансованості основоположних складових господарської діяльності підприємств.

2. Приведення в рівноважний стан господарської системи оборонно-промислового комплексу є оптимізаційним завданням, яке може бути вирішене шляхом повсюдної і одночасної реструктуризації переважної більшості оборонних підприємств.

3. В науковій літературі відсутнє однозначне трактування категорії «реструктуризація». Її зміст, як правило, визначається в залежності від характеру проблем, що розв'язуються. Тому авторами з урахуванням наявних проблем оборонно-промислового комплексу з позицій системного підходу надається своє тлумачення цієї категорії як процесу проектування чергового життєвого циклу підприємства в об'єктивних зовнішніх умовах, формулюються її цілі, завдання та очікувані результати.

4. У відповідності з таким методологічним підходом запропонований науково-методичний апарат реструктуризації підприємств ОПК, який базується на комплексі інтегральних економічних нормативів, що зв'язують воедино інтереси поточного функціонування та напрями подальшого розвитку підприємств, регіонів, галузей.

5. Практична апробація запропонованої методики здійснення реструктуризації на підприємствах Державного концерну «Укроборонпром» свідчить про позитивні результати, що дозволяє розглядати її у якості уніфікованого алгоритму для усіх підприємств оборонно-промислового комплексу.

Додаток 1

ПРИБЛИЗНИЙ ЗМІСТ плану реструктуризації підприємства

1. Загальна інформація про підприємство, включаючи:
 - 1) організаційно-правову форму;
 - 2) номер і дату державної реєстрації, код за ЄДРПОУ;
 - 3) особливі ознаки:
 - наявність монопольного становища на ринку продукції, робіт та послуг;
 - стратегічне значення для економіки та безпеки держави;
 - віднесення до переліку підприємств, що не підлягають приватизації;
 - 4) юридичні та банківські реквізити;
 - 5) основні види діяльності (науково-технічна і виробнича місія підприємства);
 - 6) основні види продукції, робіт та послуг, що виробляються;
 - 7) чисельність працюючих;
 - 8) структуру та характеристику цілісного майнового комплексу;

¹¹ Частина дев'ята статті 11 Закону України від 21 вересня 2006 року №185-V «Про управління об'єктами державної власності».

¹² Мається на увазі, що не усі оборонні підприємства увійшли до складу Державного концерну «Укроборонпром».

- 9) дані про державне майно:
 - що не увійшло до цілісного майнового комплексу;
 - що перебуває в заставі, у тому числі податковій;
- 10) інформацію про:
 - фінансові інвестиції;
 - спільну діяльність;
 - відносини оренди;
 - роль та місце підприємства у регіоні.
2. Формування виробничої програми підприємства і розрахунок основних показників господарської діяльності у кожному році здійснення реструктуризації в залежності від економічних нормативів, що доведені органом управління.
3. Аналіз організаційної структури, включаючи:
 - 1) загальну характеристику організаційної структури підприємства, у тому числі:
 - схема діючої організаційної структури підприємства;
 - дані про межі, розмір, місце розташування земельної ділянки підприємства та його структурних підрозділів;
 - інформація щодо ефективності діяльності структурних підрозділів підприємства;
 - наявність об'єктів загального користування;
 - характеристика основного та допоміжного виробництва.
 - 2) інформаційно-технічну структуру підприємства, у тому числі:
 - канали зв'язку;
 - сервери;
 - локальні комп'ютерні мережі;
 - кількість персональних комп'ютерів.
 - 3) структуру програмного забезпечення підприємства в таких функціональних областях:
 - виробниче планування та облік;
 - конструкторська і технологічна підготовка виробництва;
 - бухгалтерський та складський облік;
 - управління фінансами і бюджетування;
 - документообіг.
4. Аналіз фінансового-економічного стану, включаючи:
 - 1) економічний стан, у тому числі економічні показники діяльності підприємства:
 - в минулому;
 - на теперішній час;
 - 2) фінансовий стан, у тому числі:
 - аналіз активів та пасивів;
 - аналіз фінансових результатів;
 - аналіз собівартості та рентабельності реалізованої продукції;
 - аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості;
 - аналіз платоспроможності та ліквідності;
 - аналіз фінансової стійкості.
5. Аналіз виробничого та науково-технічного потенціалу, включаючи:
 - стан основних засобів;
 - матеріалоємність та енергоємність діяльності;
 - перелік базових технологій, що забезпечують виконання підприємством своєї виробничої та науково-технічної місії;
 - аналіз науково-технічної діяльності, співробітництва з науковими установами;
 - стан матеріально-технічного забезпечення виробництва і збуту продукції, виробничої кооперації.
6. Аналіз ринків збуту продукції, робіт та послуг, що виробляються, включаючи:
 - 1) інформацію про продукцію підприємства, у тому числі:
 - технічні характеристики основних видів продукції;
 - частка підприємства на ринку основних видів продукції;
 - патентоспроможність та авторські права;
 - необхідність ліцензування діяльності;
 - сфери використання продукції;
 - види сервісного та післягарантійного обслуговування;
 - основні показники якості продукції;
 - обмеження щодо продажу;



- конкурентні переваги тощо;
- 2) аналіз галузі, у тому числі:
 - ключові параметри привабливості галузі;
 - аналіз характеру галузевої конкуренції;
 - державне регулювання галузі;
 - оцінка кон'юнктурних тенденцій та прогноз розвитку галузі;
 - 3) аналіз споживачів, у тому числі:
 - характеристика споживачів;
 - аналіз рівня задоволення потреб споживачів;
 - аналіз каналів та процесу збуту продукції;
 - аналіз створення доданої вартості в галузі;
 - основні тенденції споживання на ринку збуту;
 - 4) аналіз конкурентів, у тому числі:
 - характеристика основних конкурентів;
 - характеристика продукції конкурентів;
 - характеристика обсягів продажів конкурентів;
 - аналіз цінової політики основних конкурентів;
 - аналіз можливості збільшення цін на ринку;
 - рекламна політика конкурентів та стратегії просування продукції;
 - визначення сильних та слабких сторін конкурентів;
 - 5) прогноз розвитку ринку збуту товарів, робіт, послуг, у тому числі рекомендації щодо забезпечення збільшення обсягів збуту продукції, робіт, послуг.
7. Аналіз соціально-трудова відносин, включаючи:
- аналіз кадрового складу;
 - аналіз організації праці та заробітної плати.
8. Наявність на балансі підприємства:
- об'єктів соціально-побутового, соціального-культурного та освітнього призначення;
 - об'єктів незавершеного будівництва.
9. Заходи з реструктуризації підприємства, включаючи:
- 1) формування ефективної структури активів шляхом здійснення заходів щодо його майна, у тому числі:
 - формування цілісного майнового комплексу;
 - реконструкція та технічне переозброєння підприємства;
 - продаж майна, незадіяного у виробничому процесі;
 - списання майна;
 - консервація майна;
 - передача майна в оренду;
 - передача об'єктів соціальної сфери до комунальної власності;
 - передача майна в статутні фонди новостворюваних юридичних осіб;
 - здійснення заходів щодо об'єктів незавершеного будівництва;
 - 2) удосконалення організаційної структури підприємства та системи його управління за рахунок:
 - створення нових юридичних осіб;
 - створення нових структурних підрозділів для забезпечення ефективного управління виробничим процесом на підприємстві;
 - реорганізації або ліквідації підрозділів в існуючій організаційній структурі;
 - удосконалення організаційної структури управління підприємства;
 - оптимізації кількісного складу працівників підприємства;
 - 3) погашення кредиторської заборгованості та стягнення дебіторської заборгованості, у тому числі:
 - списання заборгованості з простроченим терміном позовної давності, відповідно до чинного законодавства;
 - реструктуризація заборгованості перед основними кредиторами;
 - зниження вартості кредитного фінансування;
 - 4) упорядкування правовідносин щодо землекористування:
 - передача земельних ділянок в оренду;
 - передача земельних ділянок, які не використовуються у виробничій діяльності, органам місцевого самоврядування;
 - 5) реорганізацію підприємства шляхом злиття, приєднання, поділу, перетворення, включаючи обґрунтування доцільності проведення реорганізації.

10. Прогноз соціально-економічних наслідків реструктуризації, включаючи:
- 1) розрахунок збитків, пов'язаних зі списанням майна, об'єктів незавершеного будівництва та проєктно-вишукувальних робіт;
 - 2) прогностичні показники економії коштів за рахунок здійснення заходів з реструктуризації;
 - 3) прогностичні показники надходження коштів при реалізації заходів з реструктуризації;
 - 4) прогноз соціально-економічних наслідків передання об'єктів соціальної сфери до комунальної власності;
 - 5) напрямки використання коштів, залучених від реалізації заходів з реструктуризації;
 - 6) очікувану динаміку погашення кредиторської та дебіторської заборгованостей;
 - 7) прогноз зростання надходжень до бюджету у вигляді податків та зборів;
 - 8) очікувані кількісні та якісні показники - результати реструктуризації підприємства, зокрема: розрахунок економічного ефекту від оптимізації структури майна підприємства; розрахунок збільшення обсягів виробництва; розрахунок підвищення рентабельності підприємства за рахунок здійснення заходів з реструктуризації; очікуваний чистий прибуток від фінансово-господарської діяльності підприємства;
 - 9) соціальні наслідки реструктуризації підприємства, включаючи: прогностичні показники збільшення (зменшення) кількості робочих місць на підприємстві; очікуване збільшення (зменшення) розміру заробітної плати працівників; розрахунок терміну погашення простроченої заборгованості із виплати заробітної плати працівникам підприємства; формування соціального пакету для працівників підприємства на період після здійснення реструктуризації.
11. Порівняння показників діяльності підприємства після здійснення реструктуризації з аналогічними показниками галузі, регіону.

Додаток 2

ПРИБЛИЗНИЙ ПОРЯДОК реалізації затвердженого плану реструктуризації підприємства

1. Першочергові заходи:
 - інформування місцевих органів влади про прийняте рішення стосовно реструктуризації підприємства; розроблення та затвердження наказом керівника підприємства заходів з практичної реалізації затвердженого плану реструктуризації;
 - приведення організаційної структури підприємства у відповідність з затвердженим планом реструктуризації;
 - приведення виробничої програми та фінансового плану підприємства на поточний рік у відповідність з показниками затвердженого плану реструктуризації.
2. Заходи фінансово-економічного характеру:
 - інвентаризація статей балансу підприємства (у випадку його приєднання до іншого підприємства або ліквідації);
 - розробка плану доходів (із зазначенням конкретних джерел) та витрат (із зазначенням конкретних напрямів), пов'язаних з реалізацією плану реструктуризації, його затвердження в органі управління;
 - надання органу управління пропозицій щодо бюджетного фінансування заходів та завдань Державних цільових програм, інших проєктів, фінансування яких, передбачено державним бюджетом, державного оборонного замовлення, окремих заходів, передбачених затвердженим планом реструктуризації підприємства (щорічно протягом дії плану реструктуризації);
 - здійснення заходів зі списання заборгованості підприємства перед бюджетом, Пенсійним фондом, фондами соціального страхування, постачальниками енергоносіїв у відповідності з чинним законодавством;
 - отримання дозволу органу управління на кредитування в комерційних банках для фінансування заходів, передбачених затвердженим планом реструктуризації (у випадку необхідності);
 - вирішення питань в комерційних банках щодо отримання кредитів, необхідних для фінансування заходів, передбачених затвердженим планом реструктуризації (у випадку необхідності);
 - щорічне розробка фінансових планів підприємства на роки, що слідують за поточним, у відповідності з затвердженим планом реструктуризації та сформованою виробничою програмою (кожний рік дії плану реструктуризації) тощо.



3. Заходи, пов'язані з майновими та земельними відносинами:
 - формування цілісного майнового комплексу підприємства на момент завершення реалізації плану реструктуризації та його затвердження в органі управління;
 - формування переліків майна, що у відповідності з затвердженим планом реструктуризації підлягає списанню, відчуженню, передачі в оренду, до комунальної власності, в статутні капітали новостворених юридичних осіб;
 - проведення незалежної оцінки вартості майна, що підлягає відчуженню або передачі в оренду;
 - визначення земельних ділянок, від користування яких в процесі реструктуризації підприємство має намір відмовитися;
 - переміщення майна в межах підприємства відповідно до сформованого цілісного майнового комплексу;
 - отримання дозволу органу управління на операції з майном, що не увійшло до цілісного майнового комплексу підприємства, та з земельними ділянками, від користування якими підприємство має намір відмовитися;
 - здійснення операцій з майном, що не увійшло до цілісного майнового комплексу підприємства (списання, відчуження та передача в оренду, комунальну власність, статутні капітали новостворених юридичних осіб);
 - вирішення питань землеустрою з місцевими органами влади тощо.
4. Заходи з оновлення та вдосконалення продукції, що виготовлюється:
 - формування перспективного номенклатурного плану продукції, що виготовлюється;
 - формування плану дослідно-конструкторських та дослідно-технологічних робіт, включаючи залучення сторонніх науково-дослідних установ та організацій;
 - формування плану конверсії військового виробництва та освоєння продукції цивільного призначення;
 - формування плану підготовки серійного виробництва та освоєння нових видів продукції;
 - здійснення практичних заходів з оновлення та вдосконалення продукції, що виготовлюється, у відповідності з сформованими планами;
 - забезпечення сертифікації нових видів продукції.
5. Заходи з модернізації та технічного переозброєння виробничої та експериментальної бази:
 - розрахунки балансу виробничих та експериментальних потужностей у відповідності зі сформованою виробничою програмою в динаміці за роками виконання затвердженого плану реструктуризації;
 - визначення «вузьких» місць виробничого процесу стосовно технологічного та інженерного обладнання, виробничих площ, допоміжних приміщень;
 - формування плану капітального будівництва та реконструкції;
 - формування плану капітальних та поточних ремонтів обладнання, будівель та споруд;
 - формування переліку нових технологій, впровадження яких необхідно для реалізації сформованої виробничої програми;
 - формування переліку обладнання, якого не вистачає;
 - затвердження в органі управління внутрішньо будівельних титулів на нове капітальне будівництво та реконструкцію існуючих виробничих площ в межах затверджених планів реструктуризації підприємств;
 - розробка проектної документації для потреб капітального будівництва та реконструкції за допомогою проектних установ;
 - здійснення заходів з капітального будівництва, реконструкції, капітальних та поточних ремонтів, технічного переозброєння існуючого виробництва, впровадження нових видів технології тощо.
6. Заходи з вдосконалення виробничого процесу:
 - формування плану впровадження системи внутрішньозаводського бюджетування та міжнародних стандартів ISO серій 9000 і 10000;
 - апробація у межах підприємства нових форм і методів організації виробництва та заробітної плати;
 - здійснення заходів з використання у господарській діяльності підприємства внутрішньозаводського бюджетування та міжнародних стандартів ISO, інших прогресивних форм і методів організації виробництва та заробітної плати.
7. Заходи соціально-виробничого характеру:
 - розрахунки балансу чисельності працюючих у відповідності зі сформованою виробничою програмою в динаміці за роками виконання затвердженого плану реструктуризації;
 - формування плану вивільнення (набору) робітників;
 - формування плану підготовки (перепідготовки) кадрів за професіями, кваліфікацію, освітою;
 - здійснення заходів з підготовки кадрів, вивільнення (набору) робітників згідно чинного законодавства;
 - здійснення заходів з формування та надання робітникам підприємства відповідного соціального пакету тощо.

Плани реструктуризації конкретних підприємств можуть включати і інші заходи. Порядок і терміни їх реалізації встановлюються затвердженими планами реструктуризації.

**Нормативи реструктуризації
для підприємств оборонно-промислового комплексу
різної галузевої приналежності та тематичної спрямованості**

№	Тип підприємства	Обсяги виробництва продукції, здійснення робіт і надання послуг	Фондовіддача за рік	Вирібіток на одного працюючого в місяць, гривень	Змінення товарної продукції, обсягів робіт та послуг з одного квадратного метра виробничих площ за рік, гривень/м ²
	2	3	4	5	6
1	Виробниче підприємство з серійного виробництва, у тому числі: авіаційна промисловість; суднобудівна промисловість; бронетанкова та автомобільна галузь; боеприпасна галузь; машинобудування; приладобудування	Не менш 100,0 млн. гривень товарної продукції, робіт, послуг	1,75-2,70 1,75-1,85 1,75-2,00 1,75-1,85 1,75-2,00 1,75-2,00	12000-15000 12000-14000 12000-14500 7000-12000 12000-14500 12000-15500	3500-7500 3500-4500 1500-3000 2000-3500 3500-4000 3000-3500
2	Науково-виробниче підприємство, науково-виробничий комплекс	Не менш 50,0 млн. гривень товарної продукції, робіт, послуг, у тому числі не менше 5,0 млн. гривень науково-дослідних, дослідно-конструкторських, дослідно-технологічних робіт	2,00-2,15	12000-12500	3000-3500
3	Ремонтне виробниче підприємство, у тому числі з ремонту: авіаційної техніки; бронетанкової та автомобільної техніки; інженерного, артилерійського та стрілецького озброєння; радіотехнічного озброєння	Не менш 75,0 млн. гривень товарної продукції, робіт, послуг	2,50-3,15 2,50-3,00	14500-17000 14500-16500	4500-5500 4500-5000
4	Науково-дослідний інститут	Не менш 25,0 млн. гривень науково-дослідних, дослідно-конструкторських, дослідно-технологічних робіт	2,00-2,15	14500-15500 14500-16000	4500-5500 4500-6000
5	Проектний інститут	Не менш 10,0 млн. гривень проектних робіт	2,00-2,15	10000-12500	3000-4500
				9000-11500	3000-3250



Закінчення додатку 3

№	Тип підприємства	Обсяги виробництва продукції, здійснення робіт і надання послуг	Фондовіддача зарік	Виробіток на одного працюючого вмісяць, гривень	Змінення товарної продукції, обсягів робіт та послуг з одного квадратного метра виробничих площ за рік, гривень/м ²
	2	3	4	5	6
6	Конструкторське бюро, технологічне бюро, конструкторсько-технологічне бюро	Не менш 15,0 млн. гривень дослідно-конструкторських, дослідно-технологічних робіт	2,50-2,75	12000-14500	3000-3250
7	Пусконаладжувальне підприємство, підприємствоз технічного обслуговування	Не менш 15,0 млн. гривень робіт і послуг	3,00-3,15	17500-18000	4500-4750
8	Сертифікаційний центр	Не менш 7,5 млн. гривень робіт і послуг	2,50-2,75	10000-12000	1000-2000

Література

- [1] Акімова, І.М. Реструктуризація підприємств в промисловості України: напрямки та методи / І.М. Акімова. – Харків : Бізнес-Інформ, 1999. – 284 с.
- [2] Алпатов, А. А. Управление реструктуризацией предприятий / А. А. Алпатов. – М. : Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000. – 268 с.
- [3] Аистова, М. Д. Реструктуризація підприємств: питання управління. Стратегії, координація структурних параметрів, зниження опору трансформації / М. Д. Аистова. – М. : Альпіна Паблішер, 2002. – 288 с.
- [4] Андрушків, Б. Управління процесами реструктуризації промислових підприємств в умовах економічних реформ / Б. Андрушків, Н. Кирич, О. Погайдак // Вісник економічної науки України. – 2012. – №1. – С. 3–5.
- [5] Бондар, Т.В. Інтерпретація поняття «реструктуризація» промислових підприємств з позицій загальносистемного підходу / Т.В. Бондар // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2011. – №2. – С. 80–86.
- [6] Височин, І.В. Реструктуризація підприємства як економічна категорія / І.В. Височин // Наукові праці ДонТУ. Серія: економічна. – 2004. – Вип. 75. – С. 160–165.
- [7] Вятрович, О. Реструктуризація як важливий спосіб забезпечення життєдіяльності підприємства / О. Вятрович // Економіст. – 2011. – №7. – С. 40–42.
- [8] Геєць, В. Реструктуризація підприємств як умова оздоровлення економіки / В. Геєць // Розбудова держави. – 1998. – № 5/6. – С. 51–65.
- [9] Глазков, С. Реструктуризація підприємств у контексті євроінтеграції: вплив на ринок праці / С. Глазков // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 3. – С. 40–50.
- [10] Гриненко, О.В. Нормативно правове забезпечення реструктуризації підприємств ОПК України / О.В. Гриненко // Стратегічні пріоритети. – 2007. – № 2. – С. 29–36.
- [11] Гриньова, В.М. Процес підготовки реструктуризації підприємств машинобудування: організація управління : монографія / В.М. Гриньова, М.В. Новікова. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2010. – 240с.
- [12] Гриценко, Н.В. Світовий досвід реструктуризації підприємства / Н.В. Гриценко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 6. – С. 67–72.
- [13] Довбня, С. Б. Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности : монография / С. Б. Довбня. – Днепропетровск : Наука и образование, 2002. – 312 с.
- [14] Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1992. – №31. – Ст. 446.
- [15] Заходи на 2003–2004 роки щодо виконання Комплексної програми реструктуризації державних підприємств : затверд. розпоряд. Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2003 р. №544-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/544-2003-%D1%80>.
- [16] Комарецька, П.В. Реструктуризація промислових підприємств в системі антикризового фінансового управління / П.В. Комарецька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – №6(73). – С. 61–64.
- [17] Комплексна програма реструктуризації державних підприємств : схв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 серпня 2001 р. №401-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: розпорядження – <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/401-2001-%D1%80>; програма – http://me.kmu.gov.ua/file/link/50591/file/Комп_пр_рес.doc.
- [18] Кондрашов, О. М. Зміст та значення процесів реструктуризації промисловості / О. М. Кондрашов // Економіка та держава. – 2006. – № 5. – С. 22–24.
- [19] Леміш, А.М. До питання про визначення економічної сутності поняття «фінансове оздоровлення» підприємств / А.М. Леміш // Формування ринкових відносин в Україні. – 2005. – № 12. – С. 71–77.
- [20] Лепьохіна, І.О. Сутність та зміст реструктуризації підприємства / І.О. Лепьохіна // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2006. – №3. – С. 170–175.
- [21] Лианський, М. Реструктуризація підприємств на основі формування антикризової стратегії / М. Лианський // Проблеми теорії та практики управління. – 2006. – № 11. – С. 56–62.
- [22] Манойленко, О.В. Особливості реструктуризації великомасштабних промислових підприємств в Україні / О.В. Манойленко // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 3. – С. 3–10.
- [23] Мазур, І.І. Реструктуризація підприємств і компаній : справочное пособие / І.І. Мазур, В.Д. Шапіро. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.
- [24] Марцин, В.С. Державне регулювання реструктуризації економіки з використанням особливостей нормативно-правової бази / В.С. Марцин // Економіка. Фінанси. Право. – 2007. – № 5. – С. 28–32.
- [25] Методика розробки планів реструктуризації державних підприємств та організацій : затверд. наказ. Аген-ва з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 2 червня 1997 р. №73 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uazakon.com/document/spart81/inx81936.htm>.
- [26] Методичні вказівки щодо проведення реструктуризації державних підприємств : затверд. наказом Мін-ва економіки України від 23 січня 1998 р. №9 та втрат. чинність на підставі наказ. Мін-ва економ. розв. і торг. України від 12 лютого 2015 р. №118 //



- Офіційний вісник України. – 1998. – №12. – С. 226; – 2015. – №18. – С.223.
- [27] Методичні рекомендації щодо проведення реструктуризації державних підприємств транспортно-дорожнього комплексу : затверд. нак. Мін-ва транспорту України від 3 грудня 2002 р. №859 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.uazakon.com/documents/date_19/pg_imwnsa.htm.
- [28] Наконечний, А.П. Напрями реструктуризації підприємств ОПК / А.П. Наконечний // Теорії мікро- і макроекономіки : зб. наук. пр. / Академія муніципального управління. – К., 2005. – Вип. 19. – С. 96–101.
- [29] Ніценко, В.С. Поняття реструктуризації у сучасній економічній думці / В.С. Ніценко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – Т. 2, №6. – С. 216–218.
- [30] Положення про порядок реструктуризації підприємств : затверд. нак. Фонду державного майна України від 12 квітня 2002 р. №667, з урахуванням змін, що внесені нак. Фонду державного майна України від 4 серпня 2003 р. №1368, від 28 січня 2004 р. №130, від 6 лютого 2007 р. №201 // Офіційний вісник України. – 2002. – №19. – С. 37; – 2003. – №34. – С. 101; – 2004. – №6. – С. 150; – 2007. – №31. – С. 138.
- [31] Положення про реструктуризацію підприємств : затверд. нак. Мін-ва промислової політики України від 18 липня 2008 р. №460 // Офіційний вісник України. – 2008. – №59. – С. 43.
- [32] Положення про реструктуризацію підприємств, що включені до складу Державного концерну «Укроборонпром» : затверд. нак. Державного концерну «Укроборонпром» від 30 березня 2012 р. – № 147.
- [33] Положення про Український центр реструктуризації підприємств та розвитку приватного сектору : затверд. пост. Кабінету Міністрів України від 3 листопада 1998 р. №1736 та втрат. чинність на підставі пост. Кабінету Міністрів України від 8 вересня 2010 р. №814 // Офіційний вісник України. – 1998. – №44. – С. 20; – 2010. – №68. – С. 15.
- [34] Порядок погодження умов і порядку проведення санації державних підприємств до порушення провадження у справі про банкрутство за рахунок небюджетних джерел фінансування : затверд. пост. Кабінету Міністрів України від 30 січня 2013 р. №38 // Офіційний вісник України. – 2013. – №8. – С. 24.
- [35] Програма реформування (реструктуризації) та розвитку космічної галузі на період до 2008 року : затверд. пост. Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2004 р. №1455 // Офіційний вісник України. – 2004. – №44. С. 133.
- [36] Рудковська, О.Л. Реструктуризація підприємства як один із шляхів виходу з кризового стану / О.Л. Рудковська // Вісник Вінницького національного технічного університету. – 2012. – №4. – С. 62–65.
- [37] Семенова, Д.О. Деякі аспекти процесів реструктуризації підприємств в умовах економіки перехідного періоду / Д.О. Семенова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №8. – С. 139–142.
- [38] Стратегічна реструктуризація підприємств / [Заболотний Г.М., Коровій В.В., Мартинюк П.С., Ступницький А.М.]; под. ред. Ступницького А.М. – Вінниця : Книга-Вега, 2003. – 304 с.
- [39] Типовий план реструктуризації та досудової санації господарських товариств, у статутних фондах яких державна частка становить більше ніж 50 відсотків : затверд. нак. Фонду державного майна України від 17 листопада 2004 р. №2502 та втрат. чинність на підставі нак. Фонду державного майна України від 29 травня 2013 р. №724 // Офіційний вісник України. – 2004. – №51. – С. 257; – 2013. – №49. – С. 379.
- [40] Тутунджян, А. Реструктуризація підприємства / А. Тутунджян // Маркетинг. – 2002. – №2. – С. 88–96.
- [41] Ченаш, В.С. Економічні основи процесу реструктуризації підприємств / В.С. Ченаш // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – №5(10). – С. 55–61.
- [42] Чепков, И.Б. О необходимости реформирования отечественной оборонной промышленности (системный подход) / И.Б. Чепков, М.И. Луханин, В.Е. Сиренко // Технологические системы. – 2015. – №1(70). – С. 7–43.

Lukhanin M.I., Sirenko V.Y., Chernega M.A.

Central Scientific-Research Institute of military equipment of the Armed Services of Ukraine. Ukraine, Kiev

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS AND GUIDANCE APPROACHES TO RESTRUCTURING OF THE DEFENSE ENTERPRISES

The basic factors that caused the need of the optimization of the economic activity of the defense-industrial complex have been considered. The present methodological approaches to the determination of the economical nature of the restructuring have been systematized, the individual vision of the main point of the present category has been given. The scientific-methodological complex of the realization of the restructuring at the native defense plants has been suggested.

Keywords: defense-industrial complex; restructuring; optimization; innovation; systematic approach.

References

- [1] Akimova, I.M. Restrukturizatsiya predpriyatiy v promyshlennosti Ukrainyi: napravleniya i metody / I.M. Akimova. – Harkov : Biznes-Inform, 1999. – 284 s.
- [2] Alpatov, A. A. Upravlenie restrukturizatsiyey predpriyatiy / A. A. Alpatov. – M. : Vysshaya shkola privatizatsii i predprinimatelstva, 2000. – 268 s.
- [3] Aistova, M. D. Restrukturizatsiya predpriyatiy: voprosy upravleniya. Strategii, koordinatsiya strukturnykh parametrov, snizhenie soprotivleniya preobrazovaniyam / M. D. Aistova. – M. : Alpina Publisher, 2002. – 288 s.
- [4] Andrushkiv, B. Upravlinnya protsesami restrukturizatsiyi promislovih pidpriemstv v umovah ekonomichnih reform / B. Andrushkiv, N. Kirich, O. Pogaydak // Visnik ekonomichnoyi nauki Ukrayini. – 2012. – #1. – S. 3–5.
- [5] Bondar, T.V. Interpretatsiya ponyattya «restrukturizatsiya» promislovih pidpriemstv z pozitsiy zagalnosistemnogo pidhodu / T.V. Bondar // Visnik SumDU. Seriya Ekonomika. – 2011. – #2. – S. 80–86.
- [6] Visochin, I.V. Restrukturizatsiya pidpriemstva yak ekonomichna kategoriya / I.V. Visochin // Naukovi pratsi DonTU. Seriya: ekonomichna. – 2004. – Vip. 75. – S. 160–165.
- [7] Vyatrovich, O. Restrukturizatsiya yak vazhliivy sposib zabezpechennya zhittediyalnosti pidpriemstva / O. Vyatrovich // Ekonomist. – 2011. – #7. – S. 40–42.
- [8] Geets, V. Restrukturizatsiya pidpriemstv yak umova ozdorovlennya ekonomiki / V. Geets // Rozbudova derzhavi. – 1998. – # 5/6. – S. 51–65.
- [9] Glazkov, S. Restrukturizatsiya pidpriemstv u konteksti Evrointegratsiyi: vpliv na rinhok pratsi / S. Glazkov // Ukrayina: aspekti pratsi. – 2007. – # 3. – S. 40–50.
- [10] Grinenko, O.V. Normativno pravove zabezpechennya restrukturizatsiyi pidpriemstv OPK Ukrayini / O.V. Grinenko // Strategichni prioriteti. – 2007. – # 2. – S. 29–36.
- [11] Grinova, V.M. Protse pidgotovki restrukturizatsiyi pidpriemstv mashinobuduvannya: organizatsiya upravlinnya : monografiya / V.M. Grinova, M.V. Novikova. – Harkiv : Vid-vo HNEU, 2010. – 240s.
- [12] Gritsenko, N.V. Svitoviy dosvid restrukturizatsiyi pidpriemstva / N.V. Gritsenko // Aktualni problemi ekonomiki. – 2007. – # 6. – S. 67–72.
- [13] Dovbnya, S. B. Metodicheskie osnovy i napravleniya restrukturizatsii predpriyatiy v promyshlennosti : monografiya / S. B. Dovbnya. – Dnepropetrovsk : Nauka i obrazovanie, 2002. – 312 s.
- [14] Zakon Ukrayini «Pro vidnovlennya platospromozhnosti borzhnika abo viznannya yogo bankrutom» // Vidomosti Verhovnoyi Radi Ukrayini (VVR). – 1992. – #31. – St. 440.
- [15] Zahodi na 2003–2004 roki schodo vikonannya Kompleksnoyi programi restrukturizatsiyi derzhavnih pidpriemstv : zatverd. rozporjad. Kabinetu Ministriv Ukrayini vid 27 serpnya 2003 r. #544-r [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupu: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/544-2003-r>.
- [16] Komaretska, P.V. Restrukturizatsiya promislovih pidpriemstv v sistemi antikrizovogo finansovogo upravlinnya / P.V. Komaretska // Formuvannya rinkovih vidnosin v Ukrayini. – 2007. – #6(73). – S. 61–64.
- [17] Kompleksna programa restrukturizatsiyi derzhavnih pidpriemstv : shv. rozporjadzhennyam Kabinetu Ministriv Ukrayini vid 29 serpnya 2001 r. #401-r [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupu: rozporjadzhennya – <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/401-2001-r>; programa – http://me.kmu.gov.ua/file/link/50591/file/Komp_pr_res.doc.



- [18] Kondrashov, O. M. Zmist ta znachennya protsesiv restrukturizatsiyi promislivosti / O. M. Kondrashov // *Ekonomika ta derzhava*. – 2006. – # 5. – S. 22–24.
- [19] Lemish, A.M. Do pitannya pro viznachennya ekonomichnoyi sutnosti ponyattya «finansove ozdorovlennya» pidpriemstv / A.M. Lemish // *Formuvannya rinkovih vidnosin v Ukraini*. – 2005. – # 12. – S. 71–77.
- [20] Lepohina, I.O. Sutnist ta zmist restrukturizatsiyi pidpriemstva / I.O. Lepohina // *Derzhava ta regioni. Seriya : Ekonomika ta pidpriemstvo*. – 2006. – #3. – S. 170–175.
- [21] Lianskiy, M. Restrukturizatsiya predpriyatij na osnove formirovaniya antikrizisnoy strategii / M. Lianskiy // *Problemy teorii i praktiki upravleniya*. – 2006. – # 11. – S. 56–62.
- [22] Manoylenko, O.V. Osoblivosti restrukturizatsiyi velikomasshtabnih promislivih pidpriemstv v Ukraini / O.V. Manoylenko // *Aktualni problemi ekonomiki*. – 2006. – # 3. – S. 3–10.
- [23] Mazur, I.I. Restrukturizatsiya predpriyatij i kompanij : spravochnoe posobie / I.I. Mazur, V.D. Shapiro. – M. : Vysshaya shkola, 2000. – 587 s.
- [24] Martsin, V.S. Derzhavne reguluvannya restrukturizatsiyi ekonomiki z vikoristannyam osoblivostey normativno-pravovoyi bazi / V.S. Martsin // *Ekonomika. Finansi. Pravo*. – 2007. – # 5. – S. 28–32.
- [25] Metodika rozrobki planiv restrukturizatsiyi derzhavnih pidpriemstv ta organizatsiy : zatverd. nak. Agen-va z pitan zapobigannya bankrutstvu pidpriemstv ta organizatsiy vid 2 chervnya 1997 r. #73 [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: <http://www.uazakon.com/document/spart81/inx81936.htm>.
- [26] Metodichni vkazivki schodo provedennya restrukturizatsiyi derzhavnih pidpriemstv : zatverd. nakazom Min-va ekonomiki Ukraini vid 23 sichnya 1998 r. #9 ta vrat. chinnist na pidstavi nak. Min-va ekonom. rozv. i torg. Ukraini vid 12 lyutogo 2015 r. #118 // *Ofitsiyiniy visnik Ukraini*. – 1998. – #12. – S. 226; – 2015. – #18. – S.223.
- [27] Metodichni rekomendatsiyi schodo provedennya restrukturizatsiyi derzhavnih pidpriemstv transportno-dorozhnogo kompleksu : zatverd. nak. Min-va transportu Ukraini vid 3 grudnya 2002 r. #859 [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: http://www.uazakon.com/documents/date_19/pg_imwnsa.htm.
- [28] Nakonechniy, A.P. Napryami restrukturizatsiyi pidpriemstv OPK / A.P. Nakonechniy // *Teoriya mikro- i makroekonomiki : zb. nauk. pr. / Akademiya munitsipalnogo upravlinnya*. – K., 2005. – Vip. 19. – S. 96–101.
- [29] Nitsenko, V.S. Ponyattya restrukturizatsiyi u suchasniy ekonomichniy dumtsi / V.S. Nitsenko // *Visnik Hmel'nitskogo natsionalnogo universitetu. Ekonomichni nauki*. – 2009. – T. 2, #6. – S. 216–218.
- [30] Polozhennya pro poryadok restrukturizatsiyi pidpriemstv : zatverd. nak. Fondu derzhavnogo mayna Ukraini vid 12 kvitnya 2002 r. #667, z urahuvannyam zmIn, scho vneseni nak. Fondu derzhavnogo mayna Ukraini vid 4 serpnya 2003 r. #1368, vid 28 sichnya 2004 r. #130, vid 6 lyutogo 2007 r. #201 // *Ofitsiyiniy visnik Ukraini*. – 2002. – #19. – S. 37; – 2003. – #34. – S. 101; – 2004. – #6. – S. 150; – 2007. – #31. – S. 138.
- [31] Polozhennya pro restrukturizatsiyu pidpriemstv : zatverd. nak. Min-va promislivoyi politiki Ukraini vid 18 lipnya 2008 r. #460 // *Ofitsiyiniy visnik Ukraini*. – 2008. – #59. – S. 43.
- [32] Polozhennya pro restrukturizatsiyu pidpriemstv, scho vklyucheni do skladu Derzhavnogo kontsernu «Ukroboronprom» : zatverd. nak. Derzhavnogo kontsernu «Ukroboronprom» vid 30 bereznya 2012 r. # 147.
- [33] Polozhennya pro Ukrayinskiy tsentr restrukturizatsiyi pidpriemstv ta rozvitku privatnogo sektoru : zatverd. post. Kabinetu Ministriv Ukraini vid 3 listopada 1998 r. #1736 ta vrat. chinnist na pidstavi post. Kabinetu Ministriv Ukraini vid 8 veresnya 2010 r. #814 // *Ofitsiyiniy visnik Ukraini*. – 1998. – #44. – S. 20; – 2010. – #68. – S. 15.
- [34] Poryadok pogodzhennya umov i poryadku provedennya sanatsiyi derzhavnih pidpriemstv do porushennya provadzhennya u spravi pro bankrutstvo za rahunok nebyudzhetnih dzherel finansuvannya : zatverd. post. Kabinetu Ministriv Ukraini vid 30 sichnya 2013 r. #38 // *Ofitsiyiniy visnik Ukraini*. – 2013. – #8. – S. 24.
- [35] Programa reformuvannya (restrukturizatsiyi) ta rozvitku kosmichnoyi galuzi na period do 2008 roku : zatverd. post. Kabinetu Ministriv Ukraini vid 28 zhovtnya 2004 r. #1455 // *Ofitsiyiniy visnik Ukraini*. – 2004. – #44. S. 133.
- [36] Rudkovska, O.L. Restrukturizatsiya pidpriemstva yak odin shz shlyahiv vihotu z krizovogo stanu / O.L. Rudkovska // *Visnik Vinnitskogo natsionalnogo tehnicnogo universitetu*. – 2012. – #4. – S. 62–65.
- [37] Semenova, D.O. Deyaki aspekti protsesiv restrukturizatsiyi pidpriemstv v umovah ekonomiki perehidnogo periodu / D.O. Semenova // *Aktualni problemi ekonomiki*. – 2007. – #8. – S. 139–142.
- [38] Strategichna restrukturizatsiya pidpriemstv / [Zabolotniy G.M., Koroviy V.V., Martinyuk P.S., Stupnitskiy A.M.] ; pod. red. Stupnitskogo A.M. – Vinnitsya : Kniga-Vega, 2003. – 304 s.
- [39] Tipoviy plan restrukturizatsiyi ta dosudovoyi sanatsiyi gospodarskih tovaristv, u statutnih fondah yakih derzhavna chastka stanovit bilshе nizh 50 vidstokiv : zatverd. nak. Fondu derzhavnogo mayna Ukraini vid 17 listopada 2004 r. #2502 ta vrat. chinnist na pidstavi nak. Fondu derzhavnogo mayna Ukraini vid 29 travnya 2013 r. #724 // *Ofitsiyiniy visnik Ukraini*. – 2004. – #51. – S. 257; – 2013. – #49. – S. 379.
- [40] Tutundzhyan, A. Restrukturizatsiya predpriyatija / A. Tutundzhyan // *Marketing*. – 2002. – #2. – S. 88–96.
- [41] Chenash, V.S. Ekonomichni osnovi protsesu restrukturizatsiyi pidpriemstv / V.S. Chenash // *Ekonomika: realiyi chasu. Naukoviy zhurnal*. – 2013. – #5(10). – S. 55–61.
- [42] Chepkov, I.B. O neobhodimosti reformirovaniya otechestvennoy oboronnoy promyishlennosti (sistemniy podhod) / I.B. Chepkov, M.I. Luhanin, V.E. Sirenko // *Tehnologicheskie sistemy*. – 2015. – #1(70). – S. 7–43.