

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СТРАТЕГІЧНА АЛЬТЕРНАТИВА ПОДОЛАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ЕКОНОМІЦІ

Сучасний стан економічного розвитку України характеризується як кризовий. Виявляється це, насамперед, у неможливості підприємств базових галузей промисловості надалі функціонувати, а також збагачувати свій виробничий, фінансово-економічний, управлінський та кадровий потенціал. У несприятливих і нестабільних зовнішніх умовах підприємства не здатні скласти гідну конкуренцію виробникам аналогічної продукції на світовому ринку. Оскільки від рівня та структури суспільного виробництва, а саме від підприємств, безпосередньо залежить розвиток національної економіки та її місце у глобальній світовій економічній системі, заходи з ліквідації кризових явищ варто розпочинати на рівні підприємств.

Найвні проблеми на підприємствах пов'язані як із зовнішніми (демографічна ситуація, розвиток науки і техніки, інфляція, політична нестабільність), так і з внутрішніми (відсутність ефективної системи менеджменту, диспропорції у розвитку виробництва, нестача фінансових та матеріальних ресурсів, недосконалі система стимулювання й оплати праці) чинниками. Існування вказаних проблем призвело доволі успішні підприємства країни не лише до втрати своєї інвестиційної привабливості, але й до перетворення на неплатоспроможні, нерентабельні та збиткові виробництва, чия продукція не відповідає сучасним вимогам якості, а кількість споживачів якої зменшується в геометричній прогресії.

Вихід підприємств із скрутною кризовою ситуації потребує здійснення кардинальних структурних перетворень на макро-, мезо- і безпосередньо мікрорівні. Оскільки сучасні умови господарювання потребують від підприємств досягнення принципово нового рівня розвитку, тому досить важливим для останніх є здатність пристосуватися й адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, а також випускати якісну, конкурентоспроможну продукцію, яка б користувалася попитом на вітчизняному та

світовому ринках.

Одним з основних напрямів реформування діяльності підприємств є проведення реструктуризаційних заходів. Ці заходи можуть бути спрямовані як на фінансове оздоровлення підприємства й уникнення його ліквідації, так і на підвищення прибутковості, стрімке зростання конкурентоспроможності та вихід на нові сегменти ринку. У зв'язку з необхідністю проведення на підприємствах певних структурних зрушень питання реструктуризації як ефективного інструменту виведення підприємства із кризи та водночас як способу подолання суперечності між вимогами ринку та діями підприємства є досить актуальним на сучасному етапі розвитку України та привертає ще більше уваги науковців та фахівців.

На сьогоднішній день проблемі реструктуризації підприємств присвячена велика кількість наукових досліджень. Вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема О.І. Амоша, Л.О. Березнякова, О.В. Василенко, Ю. Вебер, Г.О. Дмитренко, С.Б. Довбня, П. Друкер, В. Заболотний, Р. Каплан, О.М. Клейменов, Д.І. Коваленко, В.В. Лавриненко, О.В. Лепьохін, Ю.Г. Лисенко, Т. Мізерна, О.О. Терещенко, М. Хаммер, Д. Чампі, В.Д. Шапіро, у своїх наукових працях проаналізували й обґрунтували підходи до реструктуризації як до вирішення проблем антикризового управління. Внесок цих учених дозволив вирішити ряд важливих завдань, пов'язаних з удосконаленням діяльності підприємств у ринкових умовах господарювання, сприяв проведенню успішної реструктуризації на окремих підприємствах. Однак недостатньо вивченими залишаються окремі аспекти щодо способів та етапів проведення реструктуризації, методологічних розробок та економічного обґрунтування управління процесом реструктуризації.

Метою даної статті є узагальнення підходів до поняття «реструктуризація»,

визначення ефективних методів та етапів управління реструктуризацією підприємства.

Наразі не існує єдиної думки щодо визначення сутності реструктуризації як економічної категорії. Такі науковці, як Т. Мізерна [11], В. Заболотний і О. Кошик [5] трактують реструктуризацію як структурну перебудову підприємства з метою забезпечення ефективного розподілу і використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, трудових, землі, технології). С. Довбня інтерпретує реструктуризацію як спосіб забезпечення оптимального функціонування підприємства в ринкових умовах, що безперервно змінюються за стратегією його розвитку. У працях іноземних дослідників [1, 2] реструктуризація визначається як специфічний вид фінансової діяльності підприємства, спрямований на поліпшення позиціонування підприємства на ринку, удосконалення управління з метою фінансового оздоровлення.

Законодавство України характеризує реструктуризацію як комплекс організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшити обсяг випуску конкуренто-

спроможної продукції, підвищити ефективність виробництва [6].

Виходячи з вищенаведених визначень та трактувань реструктуризації, можна зробити висновок про неоднозначність факторів, які зумовили необхідність реструктуризації та цілей, які переслідує підприємство в контексті її проведення.

В умовах, коли підприємство знаходиться у складному фінансовому становищі й існує ймовірність його банкрутства, доцільно проводити *антикризову реструктуризацію*.

Якщо поточний стан підприємства оцінюється задовільно, проте прогнози його діяльності є досить невтішними, засобом поліпшити ситуацію може бути проведення *функціональної реструктуризації*. У цьому випадку реструктуризація є своєчасною реакцією на негативні зміни, які виникають збоку навколишнього та внутрішнього середовища організації.

Із метою відриву від найближчих конкурентів та створення унікальних конкурентних переваг реструктуризацію можуть застосовувати успішні, високорентабельні підприємства. Це той випадок, коли реструктуризація є складовою стратегії подальшого розвитку підприємства. Таку реструктуризацію можна визначити як стратегічну.

Взаємозв'язок цілей, завдань та напрямків реструктуризації в загальному вигляді подано у табл. 1 [4, 9, 12].

Таблиця 1

Взаємозв'язок цілей, завдань та напрямів реструктуризації на підприємстві

Напрями реструктуризації	Цілі та завдання реструктуризації
Антикризова реструктуризація	створення ефективної системи антикризового менеджменту; усунення можливості виникнення банкрутства; відновлення платоспроможності; захист від недружнього поглинання; звільнення бізнесу від неліквідних активів
Функціональна реструктуризація	оптимізація організаційної системи управління; захист майнових інтересів власників бізнесу; оптимізація оподаткування та фінансових потоків; побудова ефективної системи правового контролю; оптимізація бізнес-процесів; приведення системи бухгалтерського обліку у відповідність до міжнародних стандартів
Стратегічна реструктуризація	побудова ефективної структури компанії згідно зі стратегією розвитку; ефективне використання матеріальних, трудових, фінансових, інтелектуальних та інших ресурсів; підвищення конкурентоспроможності продукції (робіт, послуг);

підвищення прибутковості бізнесу;
підвищення інвестиційної привабливості;
вихід на нові сегменти ринку

Отже, залежно від фінансово-економічної ситуації на підприємстві визначається напрям проведення реструктуризації. Окремий її різновид передбачає проведення комплексу заходів, за допомогою яких підприємство планує досягти поставлених цілей.

Оскільки реструктуризація як у широкому, так і у вузькому розумінні пов'язана із проведенням окремих структурних змін та перетворень на підприємстві, її класифікують за об'єктами, що підлягають зміні (див. рисунок).

О Б'Є К Т Р Е С Т Р У К Т У Р И З А Ц І Ї

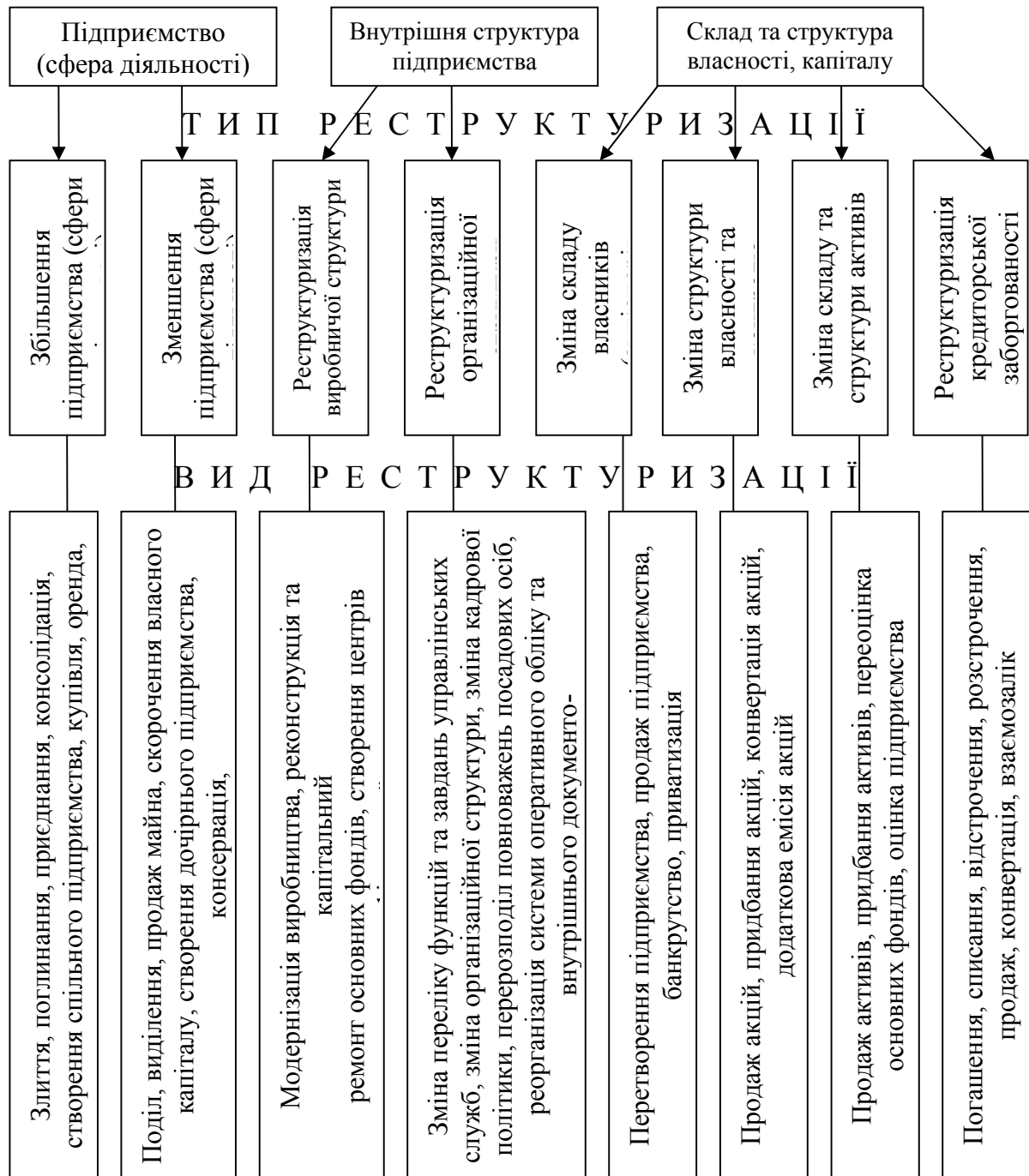


Рисунок. Класифікація реструктуризації залежно від об'єкта, що підлягає зміні

З огляду на це, варто зазначити, що реструктуризаційні процеси на підприємстві можуть здійснюватися у досить різноманітних напрямках, що свідчить про наявність широкого кола реструктуризаційних заходів.

Проблеми вибору напрямів, об'єктів, видів реструктуризації та розробка конкретних заходів щодо її проведення є одними з найскладніших управлінських завдань. Реструктуризація не передбачає одноразових змін у структурі капіталу або у виробництві. Це складний, довготривалий та фінансово місткий процес, який має враховувати безліч обмежень і специфіку тієї компанії, у якій він проводиться. Тому здійснювати його необхідно лише тоді, коли підприємством поставлені чіткі цілі, розроблена концепція реструктуризації і,

головне, сформована схема, за допомогою якої необхідно діяти. Останнє підкреслює значну роль управлінської команди та системи менеджменту у процесі реалізації заходів реструктуризації на підприємстві. Отже, наявність належним чином організованої та ефективно діючої системи управління реструктуризацією є необхідною умовою її проведення та запорукою успіху.

Процес управління реструктуризацією на підприємстві складається з ряду послідовних етапів, а також комплексу заходів, спрямованих на реалізацію поставлених завдань. Узагальнюючи підходи до алгоритму здійснення реструктуризації та управління її реалізацією [8-10, 12, 13], у табл. 2 відображено етапи управління процесом реструктуризації на підприємстві.

Таблиця 2

Етапи управління процесом реструктуризації на підприємстві

Етап реструктуризації	Завдання етапу	Комплекс заходів
1	2	3
Планування реструктуризації	Обґрунтування необхідності проведення реструктуризації	1) проведення моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища компанії. Оцінка загроз із зовнішнього середовища і тенденцій усередині організації; 2) проведення маркетингових досліджень, визначення наявного та потенційного платоспроможного попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках; 3) аналіз структури витрат та виявлення резервів їх зниження; 4) ухвалення рішення про підготовку до реструктуризації
Підготовка до реструктуризації	Визначення проблем та перспектив розвитку підприємства	1) аналіз стану підприємства і навколишнього середовища (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентів, постачальників, покупців, товарів-замінників); 2) правовий, податковий аналіз, аналіз операційної діяльності, інвестиційної привабливості підприємства; 3) комплексна діагностика фінансового стану підприємства, стратегії та діяльності керівництва; 4) постановка цілей та завдань реструктуризації; 5) ухвалення рішення про проведення реструктуризації

	Розробка стратегії реструктуризації	<ol style="list-style-type: none"> 1) побудова стратегічного профілю підприємства; 2) вибір напрямку, об'єкта, типу і виду реструктуризації з урахуванням організаційних, технічних, економічних, соціальних, інформаційних чинників; 3) розробка альтернативних варіантів стратегії реструктуризації; 4) вибір найбільш ефективного варіанта; 5) деталізація й уточнення стратегічних цілей
--	-------------------------------------	---

Закінчення табл. 2

1	2	3
Організація і проведення реструктуризації	Упровадження запланованих змін	<ol style="list-style-type: none"> 1) формування органу (підрозділу), відповідального за проведення реструктуризації, установа завдань, функцій та повноважень для нього; 2) розробка детального проекту реструктуризації даним органом (підрозділом); 3) практичне здійснення комплексу технологічних, організаційних, економічних і соціальних заходів, передбачених програмою реструктуризації
Контроль за виконанням	Оцінка ефективності проведеної реструктуризації	<ol style="list-style-type: none"> 1) комплексний аналіз результатів реструктуризації: ступінь досягнення поставлених цілей, якість та строки виконання поставлених завдань, узгодження фінансової складової та ін.; 2) складання відповідальним органом (підрозділом) звіту про виконану роботу; 3) коригування рішень за результатами виконаної оцінки

Процес планування реструктуризації має починатися з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення необхідності проведення певних змін. Якщо ця необхідність була доведена, підприємство ухвалює рішення про підготовку до реструктуризації.

На підготовчому етапі проводиться комплексна діагностика стану підприємства, за допомогою якої визначаються проблеми і перспективи розвитку. На підставі виконаного аналізу підприємство ставить конкретні цілі, яких воно планує досягти в результаті структурних змін. Подальший розвиток підприємства та відповідно доля реструктуризаційної програми будуть залежати від того, наскільки грамотно буде визначено цілі та коло завдань. На цьому ж етапі підприємство розробляє стратегію реструктуризації, яка є найбільш доцільною та економічно обґрунтованою в тому чи іншому фінансово-економічному становищі підприємства. Стратегія реструктуризації є основою проведення реструктуризації і має

описувати основні форми, методи і напрями реструктуризації, шляхи вирішення фінансових та соціальних питань, витрати на проведення та джерела фінансування, а також конкретні заходи, спрямовані на реалізацію проекту. Відповідно, стратегія реструктуризації є складовою стратегії розвитку підприємства і необхідною умовою її реалізації [10, 39; 13, 109].

Власне проведення реструктуризаційних заходів починається з формування окремого органу або підрозділу, відповідального за їх організацію. Одним із чинників успіху при проведенні реструктуризації є чіткий розподіл прав, обов'язків та відповідальності між членами трудового колективу. Важливо, щоб менеджери і працівники знали й розуміли, які зміни їх очікують та які функції потрібно здійснити їм в умовах виконання програм із реструктуризації. Необхідно створити умови для нейтралізації можливих конфліктів інтересів між власниками і топ-менеджерами, між адміністрацією підприємства й

керівництвом децентралізованих підрозділів. Мається на увазі вдосконалення внутрішньогосподарських фінансових відносин, адже існуючі організаційні структури на підприємствах не дають змоги визначати результати діяльності в розрізі окремих підрозділів та не сприяють ефективному функціонуванню підприємства у цілому. Для вирішення даної проблеми у процесі реструктуризації слід запровадити ряд інструментів, зокрема управлінський облік, трансфертне ціноутворення, поділ підприємства на окремі центри відповідальності, систему оцінки ефективності діяльності останніх [14, 88].

Наскільки ефективним було проведення реструктуризації, можна визначити, відповівши на питання: чи досягло підприємство кінцевої цілі? Значною мірою це залежить від дотримання у процесі розробки, запровадження, нагляду, визначених вимог і принципів дій, які містяться не лише у характері сформованих у далекому минулому структур, а також в актуальних економічних реаліях.

Тобто сама потреба у змінах не може трактуватися як автоматичний фактор здійснення реструктуризаційних заходів, які є інструментом збереження та подальшого розвитку підприємства. Кардинальною зміною є проведення заходів, спрямованих на підтримку ефективності перетворень на підприємстві. В одному випадку ці заходи створюють умови для виведення підприємства із кризи, відновлення платоспроможності, в іншому – направлені на модернізацію управління, підвищення вартості підприємства, збільшення його привабливості на ринку та підвищення конкурентоспроможності [3, 36].

Конкретні заходи реструктуризації визначаються залежно від напрямку реструктуризації.

В умовах кризи велике значення відіграє саме антикризова реструктуризація. У цьому контексті під реструктуризацією слід розуміти комплекс оздоровчих заходів, які мають за мету подолати на підприємстві кризові явища та закласти фундамент для розвитку в майбутньому.

Обґрунтованого підходу потребує реструктуризація організаційної структури. Проектована організаційна структура має відповідати існуючій місії та стратегічним цілям бізнесу. У новій організаційній структурі мають гармонійно поєднуватися аспекти централізації, децентралізації та інтеграції управління для більш результативного впливу на діяльність виробничих процесів підприємства. Нова організаційна структура має чітко враховувати весь механізм і дію таких основних чинників, як характер виробництва й нових технологій, розмір підприємства та його інфраструктуру, наявність фінансових ресурсів, особливості комунікацій та сфери діяльності, кадрове забезпечення, рівень інформації та автоматизації виробництва тощо.

Заходи антикризової реструктуризації для поліпшення фінансування можуть містити: реструктуризацію заборгованості перед кредиторами, збільшення статутного капіталу, заморожування інвестиційних вкладень, одержання додаткових кредитів. Слід зауважити, що дані заходи мають вживатись із реструктуризацією виробництва, в протилежному разі заходи, пов'язані з фінансуванням, можуть лише відстрочити ліквідацію підприємства. У свою чергу реструктуризація виробництва передбачає зміни в організаційній та виробничо-господарській сфері підприємства з метою підвищення його рентабельності та конкурентоспроможності.

Якщо об'єктом антикризової реструктуризації виступає підприємство, наслідком такої реструктуризації є повна або часткова зміна власника статутного капіталу, створення нових юридичних осіб або організаційно-правової форми підприємства. До заходів такої реструктуризації слід віднести: часткову або повну приватизацію, поділ великих підприємств на частини, виділення з великих підприємств окремих підрозділів, відмову підприємства від об'єктів соціальної інфраструктури та інших непрофільних підрозділів, приєднання (злиття) до інших, потужніших підприємств. На практиці реструктуризація, об'єктом якої

є підприємство, у більшості випадків проводиться у такий спосіб: диверсифікація діяльності за рахунок виділення допоміжних виробництв у самостійні напрями або господарські суб'єкти; посилення спеціалізації за рахунок концентрації основного виробництва; оптимізація структури за рахунок продажу та закриття нерентабельних підрозділів. У разі проведення такої реструктуризації слід ураховувати законодавчі акти, а саме: порядок державної реєстрації та ліквідації підприємств; вимоги антимонопольного законодавства; вимоги щодо захисту інтересів кредиторів підприємства, його власників, персоналу тощо; порядок емісії акцій; можливі екологічні, соціальні, демографічні та інші наслідки [7, 316].

Отже, антикризова реструктуризація є комплексом фінансово-економічних і організаційно-правових заходів щодо врегулювання проблем боргу й фінансового оздоровлення підприємства.

Крім того, як уже зазначалось, існують функціональний та стратегічний напрями реструктуризації.

Якщо підприємство ухвалило рішення про проведення функціональної реструктуризації, то ним можуть бути використані такі методи: реструктуризація майнового комплексу (оренда, консервація, ліквідація, списання активів, їх реалізація); реструктуризація кредиторської заборгованості (визнання заборгованості недійсною, відстрочення або розстрочення боргу з наступним погашенням, погашення заборгованості з мінімальними витратами, викуп прав вимог до кредитора з наступним висуненням вимог та ін.); реструктуризація дебіторської заборгованості (погашення заборгованості з отриманням максимального економічного ефекту, визнання заборгованості недійсною, а також різноманітні форми звільнення або скорочення кількості працівників).

У випадку коли підприємство досягло високого рівня операційної ефективності, воно починає використовувати інструментарій стратегічної реструктуризації, зокрема

вдосконалює структуру бізнес-портфеля, створює управлінський та фінансовий потенціал для нового зростання. Цього можна досягти або завдяки видаленню з бізнес-портфеля тих напрямів, котрі не є ключовими для майбутнього підприємства, або завдяки зміцненню стратегічно важливих для підприємства напрямів шляхом придбання нових видів бізнесу. Як наслідок, це допоможе йому завоювати довіру інвестиційної спільноти та позитивно позначиться на результатах його фінансово-господарської діяльності [4].

Отже, про ефективність успіху проведеної реструктуризації за обраним напрямом можуть свідчити конкретні досягнуті результати: відновлення платоспроможності, досягнення рівня самоокупності; зниження виробничих витрат при збереженні обсягу та якості продукції; збільшення обсягів реалізації продукції при збереженні цінової та асортиментної політик; підвищення вартості підприємства; зростання рентабельності продукції та реалізації; зниження строків і витрат на розробку й упровадження новітніх технологій; підвищення інвестиційної привабливості підприємства; швидка реакція підприємства на зміни зовнішнього оточення; чіткий розподіл та балансування повноважень і відповідальності; скорочення документообігу та підвищення швидкості інформаційного обміну.

Слід підкреслити, що у процесі реалізації стратегії реструктуризації підприємства не застраховані від деяких негативних наслідків та ризиків, які можуть негативно вплинути на проведення реструктуризаційних програм [4].

1. Неправильно обраний метод реструктуризації. Як було зазначено, вибір напрямів реструктуризації визначається залежно від фінансово-економічного стану підприємства, його цілей та стратегії.

2. Передчасна оцінка результатів реструктуризації. На практиці дуже складно визначити, на якому етапі реструктуризації можна побачити реальні результати структурних змін. Нерідко перші негативні на-

слідки реструктуризації менеджмент підприємства приймає за її підсумки. У цьому випадку вся програма може бути згорнута, а стратегічних цілей так і не досягнуто. Необхідне грамотне складання програми реструктуризації з докладним описом усіх проміжних результатів і цільових показників і чітким визначенням довгострокових цілей.

3. Недостатня кваліфікація представників органів управління компанії. Цей ризик можна мінімізувати шляхом звільнення менеджменту компанії й залучення нової команди управлінців або за рахунок проведення спеціалізованих семінарів та тренінгів для роз'яснення керівництву цілей і напрямів реструктуризації.

4. Неправильна оцінка необхідних для реструктуризації ресурсів. Через те що підприємства недооцінюють складність реструктуризації, для її реалізації вони досить обмежують часові рамки, залучають незначну кількість фахівців, виділяють мізерне фінансування.

5. Низька мотивація осіб, що беруть участь у процесі реструктуризації. Цей ризик має на увазі як різний ступінь зацікавленості співробітників компанії у структурних змінах, так і конфлікт інтересів, який може виникнути між менеджментом і власниками компанії у процесі реструктуризації й негативно вплинути на їх мотивацію протягом проекту. Необхідно, щоб програма реструктуризації здійснювалась «зверху вниз», а не «знизу вгору». При цьому вкрай важлива виняткова енергія власників компанії. Їх прагнення до досягнення цілей реструктуризації має передаватися як команді топ-менеджерів, так і керівникам середньої ланки, виконавцям низового рівня.

6. Виникнення негативних соціальних наслідків, що виявляються в масових скороченнях персоналу з виробництва, у звільненнях на ліквідованих компаніях, у закритті компаній соціальної галузі.

7. Неякісний юридичний супровід проекту. Нерідко у процесі реструктуризації виникає необхідність здійснити юридичні

перетворення. Найпоширеніші з них – створення на базі підприємства одного або декількох дочірніх товариств, створення нового господарського товариства спільно з підприємством – потенційним банкрутом і його власниками, банкрутство підприємства, реорганізація у формі поділу й у формі виділення. Достовірної статистики про те, скільки всього реструктуризацій було проведено за такими схемами за останні роки, в Україні немає. І очевидно, що проведення юридичної реструктуризації, не підкріпленої реальними організаційними змінами, змінами фінансових, виробничих систем, на практиці є лише напівзаходом. А помилки юридичного супроводу можуть звести до нуля перетворення, які вже здійснені в компанії.

Задля оптимізації механізму здійснення реструктуризації та отримання запланованих результатів необхідна наявність ефективної системи управління реструктуризацією. Лише дотримання правильної послідовності етапів управління змінами дасть змогу досягти поставлених цілей. Таким чином, ефективне управління процесами реструктуризації на підприємстві має передбачати:

залучення до складання проектів із реструктуризації, а також до їх виконання досвідчених висококваліфікованих спеціалістів;

чіткий розподіл прав, обов'язків та відповідальності між керівниками й підлеглими;

відповідність розробленої стратегії реструктуризації загальній стратегії підприємства, його цілям і політиці;

узгодженість і відповідність необхідних для виконання проекту виробничих, фінансових та кадрових ресурсів наявним;

відповідність конкретних заходів обраному напрямку реструктуризації;

розуміння наявних ризиків та проблем, що можуть виникнути у процесі складання та реалізації проекту з реструктуризації; упровадження заходів щодо їх усунення та мінімізації.

Можливість і вміння ефективніше керувати наявними активами, відповідність сучасним вимогам ринку й умовам конкуренції завдяки впровадженню проектів реструктуризації на підприємствах сприяють досягненню значного позитивного ефекту від здійснюваних програм як на мікроекономічному, так і на макроекономічному рівнях.

Оскільки реструктуризація спрямована не лише на забезпечення стабілізації виробництва та виведення підприємства із кризи, але й на підтримку і поліпшення діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності, немає сумнівів, що вона є найефективнішою стратегічною альтернативою подолання кризових явищ на підприємствах та передумовою успішного розвитку економіки.

Література

1. Pigot G. Handbuch Mergers&Acquisition / G. Pigot. – Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag, 2002. – P. 274.
2. Volkart R. Corporate Finance: Grundlagen von Finanzierung and Investition / R. Volkart. – Zurich: Vernus, 2003. – S. 572.
3. Боровецкі Р. Трансформація підприємств в умовах нової економіки / Р. Боровецкі // Вісник КНТЕУ. – 2008. – № 4. – С. 32-39.
4. Влияние реструктуризации на рост стоимости компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.raexpert.ru/researches/restructuring/>.
5. Заболотний В.М. Необхідність реструктуризації сучасних українських підприємств / В.М. Заболотний, А.М. Кошик // Підвищення конкурентоспроможності українських підприємств: оперативна реструктуризація. – К.: Міжнар. центр приватизації, інвестицій та менеджменту, 1999. – № 2. – С. 30-32.
6. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (із внесеними змінами та доповненнями) // Урядовий кур'єр. – 2002. – 13 квіт.
7. Карпунь І.Н. Антикризові заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання: моногр. / І.Н. Карпунь. – Львів: «Магнолія 2006», 2008. – 440 с.
8. Коваленко Д.І. Методичні особливості управління процесом реструктуризації промислових підприємств / Д.І. Коваленко // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4 (58). – С. 151-157.
9. Комплексная программа реструктуризации бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.goodwill.su/services_restruction.php.
10. Лепьохін О.В. Формування організаційно-економічного механізму реструктуризації підприємства / О.В. Лепьохін // Економіка та держава. – 2008. – № 6. – С. 39-40.
11. Мізерна Т. Про реструктуризацію підприємств / Т. Мізерна // Економіка України. – 1999. – № 2. – С. 4-6.
12. Невідома М.В. Особливості організаційних трансформацій на підприємствах / М.В. Невідома // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 2 (68). – С. 74-81.
13. Ращупкина В.Н. Реструктуризация и санация предприятия: учеб. пособие / В.Н. Ращупкина. – Донецк: Норд-Пресс, МЭГИ, 2005. – 317 с.
14. Терещенко О.О. Фінансові доміанти реструктуризації підприємств / О.О. Терещенко, Н.В. Волошанюк // Фінанси України. – 2009. – № 4. – С. 82-90.