

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**



ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор з наукової роботи
Задорожний З.-М. В.

« 09 » 09 2019 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА
з дисципліни
**«СТРЕТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ
ПІДПРИЄМСТВА»**

рівень вищої освіти – третій (освітньо-науковий)
галузь знань – 07 Управління та адміністрування
спеціальність – 073 Менеджмент
освітньо-наукова програма – «Менеджмент»

Тернопіль – ТНЕУ
2019

**СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Дисципліна «Стратегічне управління реструктуризацією підприємства»	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS – 5	Галузь знань – 07 Управління та адміністрування	Статус дисципліни – вибіркова Мова навчання – українська
	Спеціальність – 073 Менеджмент	Рік підготовки: <i>Денна – 1</i> <i>Заочна – 1</i> Семестр: <i>Денна – 2</i> <i>Заочна – 2,3</i>
	Рівень вищої освіти – третій (освітньо-науковий)	Лекції (год.): <i>Денна – 15</i> <i>Заочна – 6</i> Практичні заняття (год.): <i>Денна – 15</i> <i>Заочна – 6</i>
Денна форма: Загальна кількість годин – 150		Самостійна робота (год.): <i>Денна – 120</i> <i>Заочна – 138</i>
Тижневих годин – 10 год., з них аудиторних – 2 год.		Вид підсумкового контролю – залік

2. Мета і завдання дисципліни «Стратегічне управління реструктуризацією підприємства»

2.1. Мета вивчення дисципліни

Метою вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне управління реструктуризацією підприємства» є набуття знань щодо сутності теоретичних і методологічних положень реструктуризації підприємства, формування професійних навиків щодо підготовки програм і вибору стратегій реструктуризації підприємств реального сектора економіки з метою покращення показників їх діяльності.

Навчальна дисципліна «Стратегічне управління реструктуризацією підприємства» є теоретичною та практичною основою сукупності знань та вмінь, що формують профіль фахівця в галузі управління та адміністрування.

Вивчення дисципліни дає можливість продемонструвати системні знання із управління реструктуризацією підприємств (організацій) різних форм власності, здатність розробляти і впроваджувати стратегію реструктуризації в управлінні підприємством (організацією) та забезпечити їх ефективне функціонування.

2.2. Передумови для вивчення дисципліни

Дисципліна «Стратегічне управління реструктуризацією підприємства» передбачає наявність глибоких і системних знань із дисциплін: «Корпоративне управління», «Управління інвестиційно-інноваційними проектами», «Менеджмент організації».

2.3. Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни

– *обізнаність* – отримані знання та практичні навички у процесі вивчення дисципліни забезпечують високий рівень підготовки спеціалістів у сфері стратегічного управління підприємством (організацією).

– *здатність* – ефективно реалізувати практичні навички щодо підготовки та реалізації стратегії реструктуризації підприємства

(організації), аналізувати проблеми та приймати управлінські рішення щодо їх вирішення.

– *майстерність* – оперативне використання набутих знань щодо виявлення проблем в діяльності підприємства (організації) та вироблення заходів практичного здійснення реструктуризації.

– *уміння* – якісне виконання практичних завдань щодо підготовки та здійснення реструктуризації підприємства (організації), визначення сильних і слабких сторін, внутрішніх та зовнішніх ризиків в його діяльності.

– *професійність* – інтерактивне та креативне спілкування із стейхолдерами в процесі здійснення реструктуризації підприємства (організації).

2.4. Результати навчання

У результаті вивчення дисципліни «Стратегічне управління реструктуризацією підприємства» аспірант буде знати:

- основні аспекти структурної перебудови на мікро- і макrorівнях (основний понятійний апарат, характеристики явищ, процесів, відомі точки зору, проблеми і напрями розвитку теорії і управлінської практики реструктуризації);

- процес реструктуризації як шлях до фінансового оздоровлення підприємства (організації), підвищення його ефективності та єдиної альтернативи повному банкрутству;

- сучасні управлінські технології реструктуризації підприємства;

- аналізувати і оцінювати досвід використання інструментів реструктуризації при проведенні системних змін на підприємстві (організацій) для розкриття перспектив здійснення реструктуризації;

- розробляти стратегічні і тактичні заходи щодо стійкого утримування конкурентних переваг конкретних об'єктів управління;

- самостійно виконувати розрахунки, пов'язані з аналізом, оцінкою та обґрунтуванням конкретних управлінських рішень щодо покращення фінансової ситуації на підприємстві (організації);

- оцінювати продуктивність підприємства (організації) у порівнянні з конкурентами;
- вміти робити розрахунки витрат, пов'язаних з проведенням реструктуризації підприємства (організації);
- оцінювати ефективність заходів, пов'язаних із впровадженням проекту реструктуризації підприємства (організації).

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовний модуль 1. Концептуальні підходи до стратегічного управління реструктуризацією підприємства

Тема 1. Фінансові кризи та їх вплив на національну економіку.

Сутність і зміст поняття «криза». Класифікація кризових явищ. Основні причини виникнення кризи. Фінансові кризи. Історія світових фінансових криз. Взаємопов'язаність різних криз. Наслідки кризи для підприємств, громадян влади.

Виникнення кризового стану на підприємстві. Вплив фінансової кризи на діяльність підприємств національної економіки. Вплив світової фінансової кризи на фінансову систему країни. Мета і завдання антикризового управління. Суть та класифікація методів антикризового управління підприємством. Заходи державної політики щодо пом'якшення наслідків фінансової кризи для підприємств національної економіки.

Література: [7, 11, 14, 15; 20].

Тема 2. Соціально-економічні передумови реструктуризації підприємств.

Етапи розвитку підприємств. Оцінка стану (етапу) підприємства. Аналіз умов функціонування підприємств. Причини не конкурентоспроможності товарів, підприємств і галузей. Аналіз факторів, що впливають на формування життєвого циклу розвитку підприємства. Наукові методики діагностики кризи і загрози банкрутства підприємства. Етапи розвитку кризової ситуації на підприємстві.

Реструктуризація як альтернатива повному банкрутству підприємства. Процес реструктуризації як шлях до фінансового оздоровлення підприємства. Підготовка рішення щодо здійснення реструктуризації підприємства. Розробка програми реструктуризації підприємства. Типи реструктуризації підприємства в залежності від мети її проведення.

Участь держави у реструктуризації підприємств. Заходи на макрорівні щодо здійснення реструктуризації окремого підприємства. Реструктуризація заборгованості перед бюджетом. Законодавча і нормативна база щодо проведення реструктуризації підприємств.

Література: [1, 3, 4, 9, 14; 16].

Тема 3. Сутність і цілі реструктуризації та критерії їх досягнення.

Оперативна реструктуризації, її основні завдання. Основні напрями оперативної реструктуризації. Інвестиційна стратегія підприємства при оперативній реструктуризації. Аналіз стану підприємства. Аналіз витрат виробництва з метою виявлення внутрішніх резервів підприємства. Використання методів детермінованого і стохастичного факторного аналізу для виявлення внутрішніх резервів розвитку підприємства.

Реструктуризація матеріальних активів як засіб досягнення точки беззбитковості. Реструктуризація кредиторської заборгованості. Розроблення плану фінансового оздоровлення з врахуванням фінансового ризику. Збільшення ринкової вартості власного капіталу підприємства як критерій ефективності реструктуризації.

Стратегічна реструктуризація та її основні завдання. Оптимізація обсягів діяльності підприємства. Показники інвестиційної привабливості підприємства. Оцінка середовища функціонування підприємства. Розроблення стратегії розвитку в умовах підвищеної невизначеності. Розроблення антикризової інвестиційної стратегії в умовах обмеженості фінансових ресурсів. Управління ризиком в умовах підвищеної невизначеності.

Література: [5, 7, 8, 11, 12; 17].

Тема 4. Концепція реструктуризації підприємства та оцінювання її результатів.

Розроблення концепції реструктуризації підприємства. Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на господарську діяльність підприємства. Вибір варіанту (виду) реструктуризації підприємства. Опис стратегії розвитку підприємства. Подолання супротиву у період реструктуризації. Розроблення бізнес-плану для реструктурованого підприємства. Контролінг виконання плану реструктуризації підприємства. Уточнення бізнес плану реструктуризації підприємства.

Розроблення концепції максимізація вартості бізнесу як традиційного завдання реструктуризації. Методика концепції максимізація вартості бізнесу. Оцінювання фактичної вартості підприємства на основі грошового потоку. Аналіз

проблем збільшення вартості бізнесу.

Загальне оцінювання ефективності заходів, спрямованих на реструктуризацію. Показники оцінювання результатів реструктуризації. Прибутковість. Позитивний грошовий потік від основної діяльності. Зростання продуктивності праці. Зростання продуктивності всіх видів ресурсів. Показники рентабельності та їх динаміка. Зростання обсягів експорту. Вихід на нові ринки збуту, в тому числі закордон. Темпи зростання експорту.

Література: [5, 7, 8, 11, 12; 18].

Тема 5. Види та моделі реструктуризації підприємства.

Види реструктуризації підприємства та їх класифікація. Операційна реструктуризація. Фінансова реструктуризація. Реструктуризація виробництва. Реструктуризація активів. Корпоративна реструктуризація (реорганізація). Стратегічна та оперативна реструктуризація. Аналіз моделей реструктуризації підприємств. Моделювання процесів розробки та впровадження реструктуризації підприємства. Організаційні аспекти реструктуризації підприємства (організації). Моніторинг результатів реструктуризації підприємства.

Література: [1, 5, 8, 10, 12; 19; 22].

Тема 6. Фінансовий механізм реструктуризації підприємницької структури.

Фінансова реструктуризація як складова загальної реструктуризації підприємства. Фінансова стратегія реструктуризації підприємства. Підготовка стратегії Матриця вибору стратегії реструктуризації підприємства (організації). Підходи до формування фінансового забезпечення механізму реструктуризації підприємств (організацій) різних форм власності. Організаційно-економічне забезпечення реалізації фінансового механізму реструктуризації. Оцінка результатів фінансової реструктуризації підприємства. Прийняття рішення щодо подальшої діяльності підприємства.

Література: [2, 6, 8, 13; 22; 23].

**4. Структура залікового кредиту з дисципліни
«Стратегічне управління реструктуризацією підприємства»**

Денна форма навчання

	Кількість годин	
	Аудиторні години	Самостійна робота
<i>Змістовний модуль 1. Концептуальні підходи до стратегічного управління реструктуризацією підприємства</i>		
Тема 1. Фінансові кризи та їх вплив на національну економіку.	4	16
Тема 2. Соціально-економічні передумови реструктуризації.	4	20
Тема 3. Сутність і цілі реструктуризації та критерії їх досягнення.	4	24
Тема 4. Концепція реструктуризації підприємства та оцінювання її результатів.	8	24
Тема 5. Види та моделі реструктуризації бізнесу.	6	20
Тема 6. Фінансовий механізм реструктуризації підприємницької структури.	4	16
Разом	30	120

Заочна форма навчання

	Кількість годин	
	Аудиторні години	Самостійна робота
<i>Змістовний модуль 1. Концептуальні підходи до стратегічного управління реструктуризацією підприємства</i>		
Тема 1. Фінансові кризи та їх вплив на національну економіку.	2	23
Тема 2. Соціально-економічні передумови реструктуризації.	2	23
Тема 3. Сутність і цілі реструктуризації та критерії їх досягнення.	2	23
Тема 4. Концепція реструктуризації підприємства та оцінювання її результатів.	2	23
Тема 5. Види та моделі реструктуризації бізнесу.	2	23
Тема 6. Фінансовий механізм реструктуризації підприємницької структури.	2	23
Разом	12	138

5. Самостійна робота

Метою самостійної роботи є систематизація та розширення теоретичних та практичних навиків у розв'язанні конкретних управлінських завдань щодо управління реструктуризацією підприємства.

Самостійна робота як основна форма засвоєння аспірантами навчального матеріалу в час, вільний від обов'язкових занять та без участі викладача, передбачає особистісно-орієнтовану організацію самоосвіти аспіранта. Самостійна робота забезпечується необхідними навчально-методичними засобами: підручниками, навчальними посібниками, конспектами лекцій, навчально-методичними розробками для самостійного вивчення дисципліни, електронно-обчислювальною технікою, періодичними виданнями, засобами самоконтролю (тести, задачі, ділові ситуації, питання для самоконтролю).

Аспіранти мають можливість самостійно опрацювати навчальний матеріал у бібліотеці, навчальних кабінетах і комп'ютерних класах з використанням мережі Інтернет, а також у домашніх умовах (при отриманні відповідного пакету навчально-методичної літератури).

Перелік питань для самостійного опрацювання з дисципліни «Стратегічне управління реструктуризацією підприємства»

№	Тематика	Кількість годин	
		Денна форма навчання	Заочна форма навчання
1.	Економічна сутність фінансових криз. Основні причини виникнення кризи.	4	4
2.	Вплив фінансової кризи на діяльність підприємств національної економіки.	4	6
3.	Вплив світової фінансової кризи на фінансову систему країни. Світова фінансова криза 2008-2009 рр.	4	4
4.	Заходи державної політики щодо пом'якшення наслідків фінансової кризи для підприємств національної економіки.	4	6
5.	Аналіз умов функціонування підприємств. Розвиток кризової ситуації на підприємстві.	4	4
6.	Причини не конкурентоспроможності товарів, підприємств і галузей.	4	6

№	Тематика	Кількість годин	
		Денна форма навчання	Заочна форма навчання
7.	Процес реструктуризації як шлях до фінансового оздоровлення підприємства.	4	4
8.	Заходи на макрорівні щодо здійснення реструктуризації окремого підприємства.	4	4
9.	Законодавча і нормативна база щодо проведення реструктуризації підприємств.	4	6
10.	Оперативна реструктуризація, її основні завдання.	4	4
11.	Інвестиційна стратегія підприємства при оперативній реструктуризації.	4	4
12.	Аналіз витрат виробництва з метою виявлення внутрішніх резервів підприємства.	4	4
13.	Реструктуризація матеріальних активів як засіб досягнення точки беззбитковості.	4	4
14.	Розроблення плану фінансового оздоровлення з врахуванням фінансового ризику.	4	6
15.	Розроблення антикризової інвестиційної стратегії в умовах обмеженості фінансових ресурсів.	4	4
16.	Розроблення концепції реструктуризації підприємства.	4	4
17.	Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на господарську діяльність підприємства.	4	6
18.	Вибір варіанту (виду) реструктуризації підприємства.	4	4
19.	Подолання супротиву у період реструктуризації.	4	6
20.	Розроблення бізнес-плану для реструктурованого підприємства.	4	4
21.	Загальне оцінювання ефективності заходів, спрямованих на реструктуризацію. Показники оцінювання результатів реструктуризації.	4	4
22.	Види реструктуризації підприємства та їх класифікація. Операційна реструктуризація. Фінансова реструктуризація.	4	4
23.	Стратегічна та оперативна реструктуризація.	4	6
24.	Аналіз моделей реструктуризації підприємств.	4	4
25.	Моделювання процесів розробки та впровадження реструктуризації підприємства.	4	4
26.	Організаційні аспекти реструктуризації підприємства (організації).	4	4
27.	Стратегія реструктуризації підприємства.	4	4
28.	Матриця вибору стратегії реструктуризації підприємства (організації).	4	6
29.	Підходи до формування фінансового забезпечення механізму реструктуризації підприємств (організацій) різних форм власності.	4	4
30.	Організаційно-економічне забезпечення реалізації фінансового механізму реструктуризації.	4	4
Разом		120	138

6. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів

навчання

У процесі вивчення дисципліни «Стратегічне управління реструктуризацією підприємства» використовуються такі засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- залік.

7. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Стратегічне управління реструктуризацією підприємства» визначається за шкалою оцінювання:

Шкала оцінювання

За шкалою ТНЕУ	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90-100	відмінно	A (відмінно)
85-89	добре	B (дуже добре)
75-84		C (добре)
65-74	задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35-59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1-34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

8. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

№	Найменування	Номер теми
1.	Електронний варіант лекцій.	1-6
2.	Пакет презентаційних матеріалів.	1-6

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Банкрутство та санація підприємства: теорія та практика кризового управління / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков / [За ред. О. В. Мозенкова]. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. 243 с.
2. Боронос В. Г. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник / В. Г. Боронос, І. Й. Плікус. Суми : Сумський державний університет, 2014. 457 с.
3. Василенко В. А. Стратегічне управління / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
4. Господарський кодекс України № 436-ІУ від 16.01.2003. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?п^=436-15>.
5. Данько М. Реорганізація підприємств у контексті формування корпоративних структур. Економіка України. 2007. № 1. С. 64-70.
6. Закон України від 14 червня 2016 року № 1414-VIII «Про фінансову реструктуризацію». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-19>
7. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. Галицький економічний вісник: науковий журнал. Тернопіль: ТДТУ ім. І. Пулюя, 2009. № 2 (23). С. 40-44.
8. Крисько Ж. Л. Сутність та види реструктуризації підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». Ужгород: УНУ, 2009. Спецвипуск 28, Ч. II. С. 71-76.
9. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2001. 580 с.
10. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління [підручник]. Львів: Магнолія, 2009. 544 с.
11. Мочерний С. Реструктуризація економіки / С. Мочерний, І. Топішко // Економічна енциклопедія: [У трьох томах] Т. 3 / [Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред) та ін.]. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
12. Реструктуризація промисловості в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку економіки: Монографія / [М. П. Денисенко, О. А. Кириченко, А. П. Гречан та ін.]. К.: ТОВ «Дорадо-друк», 2009. 665 с.

13. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств: [Підручник] / О. О. Терещенко. К.: КНЕУ, 2006. 552 с.
14. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій: Навчальний посібник. Львів: «Магнолія плюс», 2004. 333с.
15. Черненко А. В. Антикризове управління: [підручник] URL: https://stud.com.ua/44297/menedzhment/antikrizove_upravlinnya.
16. Blandford, S. (Ed.), Welton, J. (Ed.), Poster, C. (1999). *Restructuring*. London: Routledge, <https://doi.org/10.4324/978020398494>
17. Bornstein, M. (2000), *Post-privatization enterprise restructuring*, William Davidson Institute Working paper, n°327, July
18. Brock, D. (Ed.), Hinings, C. (Ed.), Powell, M. (Ed.). (2000). *Restructuring the Professional Organization*. London: Routledge, <https://doi.org/10.4324/9780203018446>
19. Crum, Roy L & Goldberg, Itzhak, 1947- & World Bank (1998). *Restructuring and managing the enterprise in transition*. World Bank ; London : Stationary Office [[distributor]], Washington, D.C
20. Djankov, S., & Murrell, P. (2002). *Enterprise Restructuring in Transition: A Quantitative Survey*. *Journal of Economic Literature*, 40(3), 739-792. Retrieved June 21, 2020, from www.jstor.org/stable/3217109
21. Djankov, S., & Murrell, P. (2002). *Enterprise Restructuring in Transition: A Quantitative Survey*. *Journal of Economic Literature*, 40(3): 739-792
22. Hoskisson, R. E., Cannella, A. A., Tihanyi, L., & Faraci, R. (2004). *Asset restructuring and business group affiliation in French civil law countries*. *Strategic Management Journal*, 25(6): 525-539.
23. Koleva, Petia. (2003). *Enterprise Restructuring in Transition Economies and its Determinants: The Case of Bulgaria*. *East-West Journal of Economics and Business*. 6. 241-262.
24. Makhija, M. V. (2004). *The value of restructuring in emerging economies: the case of the Czech Republic*. *Strategic Management Journal*, 25(3): 243-267.
25. Zu, Liangrong. (2009). *Corporate Social Responsibility, Corporate Restructuring and Firm's Performance: Empirical Evidence from Chinese Enterprises*. 10.1007/978-3-540-70896-4.