

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**  
**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ**

**Методичні рекомендації до практичних занять для підготовки  
здобувача вищої освіти третього рівня (PhD)**

**з дисципліни «Актуальні проблеми реструктуризації бізнес-  
структур»**

за спеціальністю 051 «Економіка»  
освітньо-науковою програмою «Економіка»

Укладач: к.е.н., доцент Андрієнко М.М.  
Методичні рекомендації до практичних занять  
для підготовки здобувача вищої освіти  
третього рівня (PhD) розглянуті та схвалені  
на засіданні кафедри економіки повітряного  
транспорту

Протокол №\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ р.  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Ареф'єва О.В.

# ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1

## Тема 1. Теоретико-методологічна база вивчення реструктуризації діяльності бізнес-структур

### План

1. Еволюційна стратифікація і теоретичні основи реструктуризації підприємств.
2. Етапи еволюції концептуальних підходів щодо перетворень підприємств: управління виробничими процесами; управління виробництвом; управління підприємством; управління бізнес-структурами.
3. Процеси адаптації підприємств до умов функціонування ринку і способи здійснення змін в їх економічній діяльності.
4. Організаційне співвідношення дефініцій: «реформування», «реструктуризація», «реорганізація», «реструктуризація» і «реінжиніринг» підприємства.
5. Основні теоретико-методичні підходи щодо трактування категорії «реструктуризація підприємства», «реструктуризація бізнес-структур».

### Методичні рекомендації

Метою цього заняття є вивчення сутності і економічної природи теоретико-методологічної бази вивчення реструктуризації діяльності бізнес-структур. У результаті підготовки до практичного заняття студент повинен знати сутність еволюційної стратифікації і теоретичні основи реструктуризації підприємств; етапи еволюції концептуальних підходів щодо перетворень підприємств: управління виробничими процесами; управління виробництвом; управління підприємством; управління бізнес-структурами; сутність процесів адаптації підприємств до умов функціонування ринку і способи здійснення змін в їх економічній діяльності; розуміти організаційне співвідношення дефініцій: «реформування», «реструктуризація», «реорганізація», «реструктуризація» і «реінжиніринг» підприємства;

розбиратися в основних теоретико-методичних підходах щодо трактування категорії «реструктуризація підприємства», «реструктуризація бізнес-структур».

### **Питання для самопідготовки**

1. В чому основна сутність поняття реструктуризації як економічної категорії?
2. Хто з науковців та практиків першим запропонував застосовувати поняття реструктуризація підприємства ?
3. Основні принципи реструктуризації ?
4. Від чого залежать цілі та завдання реструктуризації ?
5. Дайте характеристику факторам зовнішнього і внутрішнього середовища.
6. У чому полягає сутність критеріїв реструктуризації бізнес-структур.
7. Основні етапи еволюційної стратифікації і теоретичні основи реструктуризації підприємств.
8. Основні етапи еволюції концептуальних підходів щодо перетворень підприємств: управління виробничими процесами; управління виробництвом; управління підприємством; управління бізнес-структурами.
9. В чому сутність процесів адаптації підприємств до умов функціонування ринку і способи здійснення змін в їх економічній діяльності.
10. Сутність організаційного співвідношення дефініцій: «реформування», «реструктуризація», «реорганізація», «реструктуризація» і «реінжиніринг» підприємства.
11. В чому сутність основних теоретико-методичні підходи щодо трактування категорії «реструктуризація підприємства», «реструктуризація бізнес-структур».

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2**

**Тема: Реструктуризація підприємств як інструмент досягнення стратегічної стійкості**

### **План**

1. Світовий досвід дослідження реструктуризації підприємств.
2. Структура основних мотивів реструктуризації підприємств. Чинники зовнішнього середовища, які формують необхідність реструктуризації підприємства, у тому числі авіапідприємства. Модель здійснення реструктуризації підприємства.
3. Класифікаційні параметри реструктуризаційних заходів. Класифікація видів реструктуризації за певними ознаками. Сфера застосування. Строк впливу на комерційний результат функціонування підприємства.
4. Напрямок і спосіб проведення реструктуризації. За інтеграційною орієнтацією (злиття/поглинання). За видом трансформації організаційної структури та інші.
5. Форми реструктуризації: Повне об'єднання. Повний розподіл. Отримання корпоративного контролю. Створення дочірніх підприємств. Об'єднання без організаційно-правових змін. Виділення без утворення юридичної особи.

### **Методичні рекомендації**

Метою цього заняття є вивчення сутності реструктуризації підприємств як інструмент досягнення стратегічної стійкості. У результаті підготовки до практичного заняття студент повинен знати: світовий досвід дослідження реструктуризації підприємств; розуміти структуру основних мотивів реструктуризації підприємств; визначати чинники зовнішнього середовища, які формують необхідність реструктуризації підприємства, у тому числі авіапідприємства; розуміти модель здійснення реструктуризації підприємства; класифікувати параметри реструктуризаційних заходів;

класифікувати види реструктуризації за певними ознаками; знати сферу застосування та строки впливу на комерційний результат функціонування підприємства; визначати напрямок і спосіб проведення реструктуризації, зокрема за інтеграційною орієнтацією (злиття/поглинання), за видом трансформації організаційної структури та інші; знати форми реструктуризації: повне об'єднання, повний розподіл; розуміти яким чином здійснюється отримання корпоративного контролю, утворення дочірніх підприємств, об'єднання без організаційно-правових змін, виділення без утворення юридичної особи.

### **Питання для самопідготовки**

1. В чому сутність основних напрямів реструктуризації ?
2. Які ознаки варіантів реформування і в чому основні їх характерні ознаки ?
3. В чому сутність основних складових процесу ліквідації бізнесу як напряму реструктуризації.
4. Які риси варіантів ліквідації підприємства і її етапів ?
5. Які основні складові процедури банкрутства як напряму реструктуризації?
6. В чому сутність стадій банкрутства і їх основні характеристики ?
7. Яким чином проявляються ризики реструктуризації і в чому основні їх характеристики ?
8. Які основні характеристики варіантів реформування ?
9. Опишіть світовий досвід дослідження реструктуризації підприємств.
10. Основні складові структури основних мотивів реструктуризації підприємств.
11. Назвіть чинники зовнішнього середовища, які формують необхідність реструктуризації підприємства, у тому числі авіапідприємства.

12. Основні елементи моделі здійснення реструктуризації підприємства.
13. Ознаки класифікаційних параметрів реструктуризаційних заходів.
14. Опишіть класифікацію видів реструктуризації за певними ознаками.
15. В чому сутність сфера застосування.
16. В чому сутність строку впливу на комерційний результат функціонування підприємства.
17. Опишіть напрямки і способи проведення реструктуризації за інтеграційною орієнтацією (злиття/поглинання); за видом трансформації організаційної структури та інші.
18. Особливості форми реструктуризації: повне об'єднання, повний розподіл, отримання корпоративного контролю, створення дочірніх підприємств, об'єднання без організаційно-правових змін, виділення без утворення юридичної особи.

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3**

**Тема: Концепції та принципи реструктуризації бізнес-структур.**

#### **План**

1. Концепції реструктуризації підприємств. Концепція створення стратегічних одиниць бізнесу. Концепція ключової компетентності. Концепція мінімалізму.
2. Взаємозв'язок причин, напрямів, концепцій і видів реструктуризації промислових підприємств.
3. Взаємозв'язок між причинами ініціації, напрямками і видами реструктуризації промислового підприємства. Види реструктуризації підприємства, виділені за ознакою «об'єкт перетворення».

4. Принципи реструктуризації підприємства. Загальні принципи. Спеціальні принципи реструктуризації авіапідприємств.

5. Етапи процесу реструктуризації підприємства. Механізму реструктуризації підприємства.

6. Особливості реструктуризації авіапідприємств.

### **Методичні рекомендації**

Метою цього заняття є вивчення підходів до концепції та принципів реструктуризації бізнес-структур. У результаті підготовки до практичного заняття студент повинен знати концепції реструктуризації підприємств, а саме концепція створення стратегічних одиниць бізнесу, концепція ключової компетентності, концепція мінімалізму; розуміти взаємозв'язок причин, напрямів, концепцій і видів реструктуризації промислових підприємств; знати взаємозв'язок між причинами ініціації, напрямками і видами реструктуризації промислового підприємства; знати види реструктуризації підприємства, виділені за ознакою «об'єкт перетворення» використовувати принципи реструктуризації підприємства, загальні принципи, спеціальні принципи реструктуризації авіапідприємств; визначати етапи процесу реструктуризації підприємства та знати механізм реструктуризації підприємства; вміти розрізняти особливості реструктуризації авіапідприємств.

### **Питання для самопідготовки**

1. Що Ви розумієте під поняттям концепції реструктуризації підприємств.
2. Назвіть основні характеристики концепція створення стратегічних одиниць бізнесу.
3. Назвіть основні характеристики концепція ключової компетентності.
4. Назвіть основні характеристики концепція мінімалізму.
5. В чому сутність взаємозв'язку причин, напрямів, концепцій і видів реструктуризації промислових підприємств.

6. Сутність взаємозв'язку між причинами ініціації, напрямками і видами реструктуризації промислового підприємства.

7. Назвіть основні види реструктуризації підприємства, виділені за ознакою «об'єкт перетворення».

8. Дайте характеристику принципам реструктуризації підприємства.

9. Сутність загальні принципів.

10. Сутність спеціальних принципів реструктуризації авіапідприємств.

11. Основні етапи процесу реструктуризації підприємства.

12. Основні складові механізму реструктуризації підприємства.

13. Назвіть особливості реструктуризації авіапідприємств.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4**

**Тема: Реструктуризація бізнес-структур на основі злиття і поглинання**

### **План**

1. Класифікація напрямів досліджень процесів злиттів і поглинань суб'єктів господарювання в економічній теорії: синергетична теорія, економічна інтеграція, теорія диверсифікації, теорія корпоративних фінансів, оцінка вартості підприємства / бізнес-структури, корпоративний контроль.

2. Основні відмінні риси трактувань категорій «злиття» і «поглинання» в межах різних теоретичних підходів.

3. Джерела інформації при плануванні і оцінці трансформації підприємств у форматі злиттів і поглинань.

4. Мотиви здійснення інтеграційної реструктуризації серед авіапідприємств.

5. Організаційна модель системи реструктуризації підприємств при злитті/поглинанні.

6. Системний підхід до проведення реструктуризації підприємств при злитті/поглинанні.



7. Процеси реструктуризації під час кризи.
8. Особливості реструктуризації авіапідприємств при злитті/поглинанні.

### **Методичні рекомендації**

Метою цього заняття є вивчення реструктуризації бізнес-структур на основі злиття і поглинання. У результаті підготовки до практичного заняття студент повинен знати класифікацію напрямів досліджень процесів злиттів і поглинань суб'єктів господарювання в економічній теорії: синергетична теорія, економічна інтеграція, теорія диверсифікації, теорія корпоративних фінансів, оцінка вартості підприємства / бізнес-структури, корпоративний контроль; визначати основні відмінні риси трактувань категорій «злиття» і «поглинання» в межах різних теоретичних підходів; обґрунтовувати джерела інформації при плануванні і оцінці трансформації підприємств у форматі злиттів і поглинань; розрізнявати мотиви здійснення інтеграційної реструктуризації серед авіапідприємств; знати характеристику організаційної моделі системи реструктуризації підприємств при злитті/поглинанні; використовувати системний підхід до проведення; використовувати системний підхід при реструктуризації підприємств при злитті/поглинанні; процеси реструктуризації під час кризи; визначати особливості реструктуризації авіапідприємств при злитті/поглинанні.

### **Питання для самопідготовки**

1. Охарактеризуйте класифікаційні ознаки напрямів досліджень процесів злиттів і поглинань суб'єктів господарювання в економічній теорії: синергетична теорія, економічна інтеграція, теорія диверсифікації, теорія корпоративних фінансів, оцінка вартості підприємства / бізнес-структури, корпоративний контроль.
2. Назвіть основні відмінні риси трактувань категорій «злиття» і «поглинання» в межах різних теоретичних підходів.

3. Дайте характеристику джерелам інформації при плануванні і оцінці трансформації підприємств у форматі злиттів і поглинань.
4. Назвіть мотиви здійснення інтеграційної реструктуризації серед авіапідприємств.
5. Сутність організаційної моделі системи реструктуризації підприємств при злитті/поглинанні.
6. Використання системного підходу до проведення реструктуризації підприємств при злитті/поглинанні.
7. Сутність процесів реструктуризації під час кризи.
8. Сутність особливостей реструктуризації авіапідприємств при злитті/поглинанні.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5**

### **Тема: Реструктуризації в системі життєвого циклу підприємства**

#### **План**

1. Теоретичні моделі життєвих циклів підприємства.
2. Загальна порівняльна характеристика моделей ЖЦП Л. Грейнера і І. Адізеса.
3. Вікові зміни гнучкості і контролю стосовно підприємства. Класифікація підходів, за допомогою яких оцінюється можливість і доцільність, ризикованість і перспективність процедур реструктуризації підприємств при злитті/поглинанні.
4. Теорії життєвих циклів. Застосування теорії життєвих циклів при визначенні доцільності реструктуризації підприємств.
5. Фактори, що впливають на вартість підприємства в залежності від життєвого циклу підприємства.
6. Крива життєвого циклу підприємства і стадії, на яких найчастіше проводиться реструктуризація структури підприємства

7. Крива життєвого циклу підприємства і стадії, на яких найчастіше проводиться реструктуризація структури підприємства

### **Методичні рекомендації**

Метою цього заняття є вивчення реструктуризації в системі життєвого циклу підприємства. У результаті підготовки до практичного заняття студент повинен знати теоретичні моделі життєвих циклів підприємства; загальну порівняльну характеристику моделей ЖЦП Л. Грейнера і І. Адізеса, визначати вікові зміни гнучкості і контролю стосовно підприємства, розумітися в класифікації підходів, за допомогою яких оцінюється можливість і доцільність, ризикованість і перспективність процедур реструктуризації підприємств при злитті/поглинанні; знати теорії життєвих циклів, вміти застосовувати теорії життєвих циклів при визначенні доцільності реструктуризації підприємств, визначати фактори, що впливають на вартість підприємства в залежності від життєвого циклу підприємства; вміти будувати криву життєвого циклу підприємства і стадії, на яких найчастіше проводиться реструктуризація структури підприємства.

### **Питання для самопідготовки**

1. Поясніть теоретичні моделі життєвих циклів підприємства. Загальна порівняльна характеристика моделей ЖЦП Л. Грейнера і І. Адізеса.
2. Дайте визначення вікових змін гнучкості і контролю стосовно підприємства. Класифікація підходів, за допомогою яких оцінюється можливість і доцільність, ризикованість і перспективність процедур реструктуризації підприємств при злитті/поглинанні.
3. В чому сутність теорії життєвих циклів.
4. Назвіть приклади застосування теорії життєвих циклів при визначенні доцільності реструктуризації підприємств.

5. Поясніть фактори, що впливають на вартість підприємства в залежності від життєвого циклу підприємства.

6. Основи побудови кривої життєвого циклу підприємства і стадії, на яких найчастіше проводиться реструктуризація структури підприємства

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6**

### **Тема: Системний підхід до проведення інтеграційної реструктуризації**

#### **План**

1. Ефективна поведінка власника, стратегії управління на різних етапах життєвого циклу підприємства.

2. Сценарій розвитку підприємства після проведення реструктуризації. Узагальнена класифікація ризиків інтеграційної реструктуризації.

3. Модель складної системи реструктуризації: при горизонтальній інтеграції; при вертикальній інтеграції; у разі конгломерату.

4. Організаційна модель системи інтеграційної реструктуризації підприємств при злитті/поглинанні.

5. Особливостями угод злиттів/поглинань: комплексність, різноспрямованість інтересів суб'єктів, складність угод з точки зору їх економічної природи, об'єднання різних структур, багатоетапність інтеграційного процесу, характер інтеграції, комплексність та інші:

6. Особливості аналізу злиття/поглинання при проведенні інтеграційної реструктуризації.

7. Крива життєвого циклу інтеграції (етапи)

8. Цілі аналізу інтеграційної реструктуризації підприємства залежно від стадій інтеграційного процесу.

9. Особливості економічного аналізу інтеграційної реструктуризації підприємств (з урахуванням характеру інтеграції)

## **Методичні рекомендації**

Метою цього заняття є вивчення системного підходу до проведення інтеграційної реструктуризації. У результаті підготовки до практичного заняття студент повинен знати сутність ефективної поведінки власника, стратегії управління на різних етапах життєвого циклу підприємства; розуміти сценарій розвитку підприємства після проведення реструктуризації; вміти приводити узагальнену класифікація ризиків інтеграційної реструктуризації; знати модель складної системи реструктуризації: при горизонтальній інтеграції; при вертикальній інтеграції; у разі конгломерату; організаційну модель системи інтеграційної реструктуризації підприємств при злитті/поглинанні; визначати особливості угод злиттів/поглинань: комплексність, різноспрямованість інтересів суб'єктів, складність угод з точки зору їх економічної природи, об'єднання різних структур, багатетапність інтеграційного процесу, характер інтеграції, комплексність та інші; особливості аналізу злиття/поглинання при проведенні інтеграційної реструктуризації; вміти будувати криву життєвого циклу інтеграції (етапи); визначати цілі аналізу інтеграційної реструктуризації підприємства залежно від стадій інтеграційного процесу; особливості економічного аналізу інтеграційної реструктуризації підприємств (з урахуванням характеру інтеграції)

### **Питання для самопідготовки**

1. Поясніть ефективну поведінку власника, стратегії управління на різних етапах життєвого циклу підприємства.
2. Поясніть сценарій розвитку підприємства після проведення реструктуризації.
3. Наведіть узагальнену класифікацію ризиків інтеграційної реструктуризації.

4. В чому сутність моделі складної системи реструктуризації: при горизонтальній інтеграції; при вертикальній інтеграції; у разі конгломерату.

5. Поясніть організаційну модель системи інтеграційної реструктуризації підприємств при злитті/поглинанні.

6. Наведіть особливості угод злиттів/поглинань: комплексність, різноспрямованість інтересів суб'єктів, складність угод з точки зору їх економічної природи, об'єднання різних структур, багатоетапність інтеграційного процесу, характер інтеграції, комплексність та інші:

7. В чому сутність особливостей аналізу злиття/поглинання при проведенні інтеграційної реструктуризації.

8. Основні елементи кривої життєвого циклу інтеграції (етапи)

9. Наведіть цілі аналізу інтеграційної реструктуризації підприємства залежно від стадій інтеграційного процесу.

10. В чому сутність особливостей економічного аналізу інтеграційної реструктуризації підприємств (з урахуванням характеру інтеграції)

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7**

**Тема: Оцінювання ефективності реструктуризації бізнес-структур.**

### **План**

1. Джерела інформації при плануванні і оцінці трансформації промислових підприємств у форматі злиттів і поглинань.

2. Мотиви здійснення інтеграційної реструктуризації серед підприємств.

3. Переваги від здійснення інтеграційної реструктуризації підприємств. Взаємодія підприємств-учасників після завершення реструктуризації.

4. Стадії протікання процесу трансформації промислових підприємств у форматі злиттів/поглинань.

5. Фактори, що впливають на ефективність реструктуризації бізнес-структури у стратегічному вимірі.

6. Контрольні точки стратегічної ефективності підприємства на різних етапах його життєвого циклу.

7. Матриця якості зростання стійкості підприємства при проведенні реструктуризації.

8. Визначення синергетичного ефекту від реструктуризаційних заходів.

### **Питання для самопідготовки**

1. Наведіть джерела інформації при плануванні і оцінці трансформації промислових підприємств у форматі злиттів і поглинань.

2. Основні мотиви здійснення інтеграційної реструктуризації серед підприємств.

3. В чому переваги від здійснення інтеграційної реструктуризації підприємств.

4. Сутність взаємодії підприємств-учасників після завершення реструктуризації.

5. Назвіть основні стадії протікання процесу трансформації промислових підприємств у форматі злиттів/поглинань.

6. Дайте характеристику факторів, що впливають на ефективність реструктуризації бізнес-структури у стратегічному вимірі.

7. Основні контрольні точки стратегічної ефективності підприємства на різних етапах його життєвого циклу.

8. Яким чином будується матриця якості зростання стійкості підприємства при проведенні реструктуризації.

9. Яким чином здійснюється визначення синергетичного ефекту від реструктуризаційних заходів.

### **Базова література**

1. Фролова Л.В. Злиття та поглинання підприємств / Л.В. Фролова, А.Ю. Голобородько. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 240с.

2. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. – К.: Знання, 2007. – 335 с.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : КНЕУ, 2001 – 580 с.
4. Бланк И. А. Управление активами / И. А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2000. – 720 с.
5. Марценюк О.В. Теоретичні аспекти реструктуризації підприємства / О.В. Марценюк, О.Л. Руда // Збірник наукових праць Вінницького державного аграрного університету. – 2008. – Вип. 86. – С. 93–97.
6. Ченаш В.С. Економічні основи процесу реструктуризації підприємств / В.С. Ченаш // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 5(10). – С. 55–61.
7. Булеєв І.П. Деякі аспекти теорії реструктуризації підприємств / І.П. Булеєв, Ю.М. Могилов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/4401/st\\_26\\_21.pdf](http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/4401/st_26_21.pdf).

#### Допоміжна література

8. Козицька Г.В. Реструктуризація підприємств в умовах ринкових відносин : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Г.В. Козицька. – Маріуполь, 2008. – 20 с.
9. Покропивный С.Ф. Экономика предприятия: [учебник] / С.Ф. Покропивный; 2 изд. перераб. и доп. – К. :КНЭУ, 2002 [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/29732/>.
10. Мішин С.І. Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління / С.І. Мішин [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\\_137/28.pdf](http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_137/28.pdf).



11.Бондарь И.К. Реструктуризация предприятий: сущность и технология / И.К. Бондарь, В.И. Чинчикеев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bg-is.com/index.php/Korporativnyy-sektor/2010-07-14-17-20-07.html>.

### **Інформаційні ресурси в інтернеті**

12.Офіційний сайт Міністерства фінансів України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.minfin.gov.ua](http://www.minfin.gov.ua)

13.Офіційний сайт Національного банку України//[Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua)

14.Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://www.portal.rada.gov.ua>

15.Офіційний сайт Міністерства економіки України. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>: <http://www.nbu.gov.ua>.