

# ПРОЦЕСС РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС КАК ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ: ПРИЗНАКИ СХОДСТВА И ОТЛИЧИЯ

© 2017 ШПАК С. А.

УДК 338.242(075)

## Шпак С. А. Процесс реструктуризации предприятия и инновационный процесс как объекты управления: признаки сходства и отличия

Целью статьи является изучение степени подобия и качественных различий процесса реструктуризации промышленных предприятий и инновационного процесса, осуществляемого на микроуровне, а также уточнение места инновационной проблематики в рамках общей проблемы стратегического управления развитием и, в частности, реструктуризации промышленных предприятий. Показано, что процесс реструктуризации промышленных предприятий как объект управления является более общим понятием, чем понятие инновационного процесса, осуществляемого на уровне предприятия; перечень задач, возникающих при стратегическом управлении инновационным процессом, по своей природе идентичен комплексу задач, решаемых при управлении процессом реструктуризации предприятий; для решения таких задач применяются один и тот же набор методов анализа, прогнозирования и принятия решений. Выявленная в статье соподчиненность процесса реструктуризации и инновационного процесса на уровне предприятия выдвигает в разряд актуальных проблему корректного учета инновационного фактора в задачах стратегического управления реструктуризацией предприятий, уточнения методологии и методических подходов к учету этого фактора при принятии стратегических решений, что можно рассматривать как направление дальнейших исследований в данной области.

**Ключевые слова:** реструктуризация предприятия, стратегическое управление, инновации, инновационный процесс.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 30.

**Шпак Сергей Александрович** – кандидат экономических наук, ведущий специалист ООО «РейлТрансХолдинг» (ул. Варганова, 10, Мариуполь, Донецкая обл., 87517, Украина)

**E-mail:** niz.office@ukrth.com

УДК 338.242(075)

UDC 338.242(075)

## Шпак С. О. Процес реструктуризації підприємства та інноваційний процес як об'єкти управління: ознаки схожості та відмінності

Метою статті є вивчення ступеня подібності та якісних відмінностей процесу реструктуризації промислових підприємств та інноваційного процесу, що здійснюється на мікрорівні, а також уточнення місця інноваційної проблематики в рамках загальної проблеми стратегічного управління розвитком і, зокрема, реструктуризації промислових підприємств. Показано, що процес реструктуризації промислових підприємств як об'єкт управління є більш загальним поняттям, ніж поняття інноваційного процесу, що здійснюється на рівні підприємства; перелік завдань, що виникають при стратегічному управлінні інноваційним процесом за своєю природою ідентичний комплексу завдань, що вирішуються при управлінні процесом реструктуризації підприємств; для вирішення таких завдань використовують один і той самий набір методів аналізу, прогнозування і прийняття рішень. Виявлена в статті взаємна підпорядкованість процесу реструктуризації та інноваційного процесу на рівні підприємства робить актуальною проблему коректного врахування інноваційного фактора в завданнях стратегічного управління реструктуризацією підприємств, уточнення методології та методичних підходів до врахування цього фактора при прийнятті стратегічних рішень, що можна розглядати як напрямки подальших досліджень у цій сфері.

**Ключові слова:** реструктуризація підприємства, стратегічне управління, інновації, інноваційний процес.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 30.

**Шпак Сергій Олександрович** – кандидат економічних наук, провідний фахівець ТОВ «РейлТрансХолдинг» (вул. Варганова, 10, Маріуполь, Донецька обл., 87517, Україна)

**E-mail:** niz.office@ukrth.com

## Shpak S. O. The Process of Enterprise Restructuring and the Innovation Process as Management Objects: Signs of Similarity and Differences

The article is aimed at studying the degree of similarity and qualitative differences of the process of restructuring industrial enterprises and innovation process, implemented at the micro level, as well as clarifying the place of innovation problematics in the overall problem of strategic management of development and, in particular, restructuring industrial enterprises. It has been shown that the process of restructuring industrial enterprises as a management object is a more general concept than the concept of an innovation process undertaken at the enterprise level; the list of tasks arising from strategic management of the innovation process is by its nature identical to the set of tasks to be solved in managing the restructuring of enterprises; the same set of methods for analysis, forecast and decision-making can be used to meet these challenges. The intersubordination of the process of restructuring and innovation process at the enterprise level, identified in the article, makes topical the problem of the correct consideration of innovation factor in the tasks of strategic management of restructuring enterprises, refining the methodology and methodical approaches to considering this factor in the strategic decision-making, which can be seen as a direction for further research in this area.

**Keywords:** enterprise restructuring, strategic management, innovations, innovation process.

**Fig.:** 1. **Bibl.:** 30.

**Shpak Sergiy O.** – PhD (Economics), Leading Specialist of the RailTransHolding, LLC (10 Varhanova Str., Mariupol, Donetsk region, 87517, Ukraine)

**E-mail:** niz.office@ukrth.com

Экономическая инноватика занимается широким спектром вопросов, связанных с инновациями и охватывающих макро-, мезо- и микроуровни [1; 2; 4–6; 15]. Как и в любой молодой науке, в инноватике еще окончательно не сформировались ни понятийно-категориальный аппарат, ни представления об объекте и предмете исследования, ни собственный методологический и методический инструментарий. Многие

вопросы, которые изучаются в рамках экономической инноватики, исследуются также и другими экономическими теориями. Одним из таких направлений развития экономической теории, тесно примыкающих к экономической инноватике, ее микроэкономическому направлению, является теория реструктуризации предприятий. Проблематика, связанная с инновационными процессами, протекающими на уровне предприятий,

включая вопросы управления такими процессами, по многим аспектам пересекается с проблематикой, возникающей в рамках проблемы управления реструктуризацией предприятий.

Так, например, идентичными по своему содержанию являются проблемы разработки стратегий реструктуризации и инновационных стратегий, включая основные этапы (уяснение и формулировка проблемы, диагностика и анализ, формирование множества альтернативных стратегий и выбор из их числа наиболее предпочтительных) и решаемые в ходе их осуществления задачи (в области диагностики, аналитики, прогнозирования и принятия решений [1; 2; 5; 12; 14; 23; 26; 27]), методологию и методический инструментарий, включая методы проектного менеджмента и, в том числе, методы оценки эффективности проектных решений [1; 2; 4; 6].

Обращает на себя внимание и то обстоятельство, что в литературе по инновационному менеджменту (см., например, [1–6]) крайне редко упоминается термин «реструктуризация», а в литературе по проблемам управления развитием предприятий (см. [3; 7; 12–14; 20] и др.) и в наставлениях по реструктуризации предприятий [26–30] инновационные аспекты почти не затрагиваются либо упоминаются вскользь.

Схожи и проблемы развития этих направлений экономической мысли. И в экономической инноватике, и в рамках теории управления процессами реструктуризации применяемый на стратегическом уровне методологический аппарат и методический инструментарий характеризуются высоким удельным весом плохо формализованных процедур, значительной опорой на уровень квалификации, опыт и интуицию управленческого персонала при решении аналитических и управленческих задач. Ведутся активные дискуссии по базовым понятиям указанных теорий, включая понятия инновации, инновационного процесса, процесса развития предприятия, реструктуризации и многих других [1; 13–15; 23; 27; 28].

Отмеченные обстоятельства свидетельствуют об актуальности изучения этого феномена, что может способствовать исключению параллелизма в развитии смежных теорий, взаимному обогащению их методологического и методического аппарата.

**Инновация, инновационный процесс, инновационная деятельность.** Центральным понятием экономической инноватики является понятие инновации. Несмотря на все еще имеющиеся среди ученых разночтения в толковании этого понятия, можно считать наиболее содержательным и конструктивным толкованием инновации (нововведения) как конечного результата инновационной деятельности – внедренного в практику новшества [1; 4; 15; 25].

В подобных определениях понятия инновации подчеркивается, что инновация есть не что иное, как внедренное в практическую деятельность новшество (новация). При этом считается, что само новшество является результатом НИОКР и научного обобщения передового практического опыта. Некоторые авторы полагают (см., например, [1, с. 8]), что новшество – это *оформленный*

результат научной или научно-технической деятельности, что несколько спорно, однако целесообразность такого уточнения будет рассмотрена ниже.

Приведенное толкование понятия инновации позволяет четко разграничить процессы создания (деятельность по созданию) новшеств и процессы их внедрения (деятельность по внедрению) в практическую деятельность экономических субъектов. Такая трактовка также служит одним из оснований для появления ряда расширительных и узких толкований смежных понятий – понятия инновационного процесса и понятия инновационной деятельности.

Применительно к уровню предприятий инновационный процесс в широком смысле понимается как процесс создания и внедрения в практическую деятельность новшеств ([1; 2; 5], а в узком смысле – как процесс внедрения новшеств в хозяйственную практику предприятия [4; 5; 25] (в случае оперирования понятием процесса как последовательности действий [16]). В этом случае понятие инновационного процесса практически тождественно понятию инновационной деятельности предприятия, рассматриваемой как совокупность мероприятий, направленных на внедрение новшеств в практическую деятельность предприятия. Ясно, что расширительная трактовка инновационной деятельности, охватывающая и мероприятия по созданию новшеств, т. е. научную и научно-техническую деятельность, тоже имеет смысл, особенно для предприятий с полным циклом.

Анализ известных классификаций инноваций, включая классификации по уровню радикальности, новизны (см., например, [1; 2; 4; 5; 15]), позволяет утверждать, что внедрение какого-либо новшества на предприятии, независимо от времени его создания и внедрения другими субъектами хозяйствования, также относится к инновационной деятельности, а само внедренное новшество – к инновациям для данного предприятия.

Вернемся к упомянутой выше формулировке определения новшества, в котором фигурирует требования должного оформления результата соответствующей деятельности [1]. Предположим, что предприятие осуществляет научно-техническую деятельность своими силами, а продукт этой деятельности предназначен для внутреннего использования. В этом случае нет никаких оснований такой продукт не считать новшеством, а его внедрение на предприятии – инновацией, даже если новшество не оформлено должным образом. Аналогичная ситуация имеет место и в случае, когда результаты интеллектуального труда выступают «в виде знаний, опыта, консультирования в сфере консалтинга, маркетинга, проектного управления, инжиниринга и других научно-практических услуг, связанных с сопровождением и обслуживанием инновационной деятельности» [1, с. 17].

Эти примеры указывают на то, что само по себе оформление результатов научно-технической деятельности не может оказать влияние на природу этих результатов как новшеств. Выполнение соответствующего требования необходимо, прежде всего, для превращения научно-технических новшеств в товар и их выведе-

ния, как товара, на рынок научно-технической продукции, что позволяет рассматривать включение данного требования в формулировку определения понятия новшества как излишнее.

**А**нализ типологии инноваций позволяет также понять характер изменений, вызываемых различными инновациями. Так, например, продуктивные инновации приводят к изменению состава входных, промежуточных и выходных ресурсов, циркулирующих в рамках производственного процесса. Технологические инновации сопровождаются изменениями в составе используемых на предприятии технологий, включая технологические процессы, оборудование и т. д. Организационные и управленческие инновации также связаны с изменениями технологий осуществления организационных и управленческих процессов, т. е. способов (методов), технических и информационных средств решения различных управленческих задач, выполнения различных функций (учетных, аналитических, контролируемых, плановых и других). Обычно, как можно видеть из широко известных типологий инноваций, внедрение новшеств связано со структурными изменениями в системе (при соответствующем представлении структуры), масштаб которых определяется характером самих новшеств и может быть самым разным.

Объектами исследования экономической инноватики как науки являются процессы создания новшеств, рынок научно-технической продукции, процессы внедрения этих новшеств в практическую деятельность экономических субъектов, процессы диффузии инноваций, инновационная инфраструктура (в мире, стране, регионе), инновационная среда (внешняя и внутренняя), процессы управления инновационной деятельностью на уровне государства, региона и отдельной компании и многое другое [1; 4–6; 15], т. е. весь комплекс вопросов, связанных с ускоренным генерированием новых знаний и их внедрением в экономику как одного из ключевых факторов современного экономического развития.

Как видно, именно специфика объекта исследования выделяет инновационную экономику среди других экономических наук. Вместе с тем ситуация существенно изменяется при рассмотрении инновационной деятельности, проблем управления ею на уровне предприятий, так как большинство из отмеченных выше процессов разворачиваются на мезо- и макроуровне.

**Реструктуризация предприятий.** В научной литературе под реструктуризацией предприятия понимают процесс внесения целенаправленных изменений в структуру предприятия, рассматриваемого как система [12; 14; 23; 27; 28]. При этом, мероприятия, направленные на изменение параметров режима функционирования либо параметров состояния предприятия и не предполагающие изменение структуры предприятия либо его подсистем, к мероприятиям реструктуризационного типа не относятся. В общем случае реструктуризация может затрагивать любые сферы деятельности предприятия и характеризоваться различным масштабом и глубиной. (Здесь наблюдается полная аналогия с инновационными процессами.)

В структуре процесса управления реструктуризацией предприятия выделяют в качестве основных такие стадии, как диагностика, разработка стратегического, тактического и оперативного планов, реализация планов реструктуризации, включающая мониторинг хода выполнения (реализации) планов, состояния внутренней и внешней среды предприятия, а также корректировку, в случае необходимости, планов всех уровней вплоть до стратегии [14; 20; 26; 27; 29; 30]. Необходимость выделения стратегического, тактического и оперативного уровней при управлении процессом реструктуризации в теории управления предприятиями считается общепризнанным.

**О соотношении инновационных процессов и реструктуризации.** В монографии [23] автором настоящего исследования обоснована определяющая роль этапа целеполагания в стратегическом управлении реструктуризацией предприятий, в рамках которого диагностика и анализ выступают как инструмент формирования полного дерева целей реструктуризации предприятия и обоснования его поэтапной трансформации, в конечном итоге, в дерево плановых целей. Построение исходного полного дерева целей предлагается осуществлять путем многоуровневой декомпозиции единой для любого предприятия в рыночной экономике главной цели – обеспечение определенного уровня доходности предприятия на длительной основе – на подцели нижестоящих уровней, каждая из которых представляет собой один из возможных способов достижения вышестоящей цели [17]. В идеале полное дерево целей должно охватывать весь спектр теоретически возможных при современном состоянии науки и техники способов достижения главной цели реструктуризации предприятия с различным уровнем детализации в зависимости от иерархического уровня дерева целей.

Сопоставление целей, объектов и мероприятий по реструктуризации промышленных предприятий с целями инновационной деятельности, объектами инноваций и инновационными мероприятиями на таких предприятиях показывает, что последние могут рассматриваться как цели, объекты и мероприятия по реструктуризации. Обратное в общем случае неверно.

**В** качестве примера возьмем производственную сферу предприятия, освоение новых для предприятия видов продукции как одну из стратегических целей (поцелей главной цели) реструктуризации предприятия и мероприятия по достижению указанной цели. В этом случае очевидно, что указанная цель относится к целям инновационной сферы, осуществление соответствующих мероприятий представляет собой инновационную деятельность, а подсистема производства предприятия одновременно является и объектом реструктуризации, и объектом внедрения новшеств, т. е. объектом инновационной деятельности.

Другой пример. В программе реструктуризации может быть предусмотрено расширение выпуска традиционной для предприятия продукции за счет создания дополнительных производственных линий, аналогичных тем, что уже имеются на предприятии. В этом случае

соответствующие реструктуризационные мероприятия не могут быть отнесены к инновационным по определению (см. определения инноваций, инновационного процесса и инновационной деятельности, которые приведены выше).

Еще один пример. Предположим, что программа реструктуризации предприятия предполагает ликвидацию некоторых производств и/или прекращение выпуска продукции отдельных видов. В этом случае соответствующие мероприятия также очевидно не являются инновационными.

Таким образом, цели и программы мероприятий по реструктуризации предприятия могут включать в себя как инновационные, так и неинновационные цели и мероприятия в отличие от программ инновационных мероприятий, которые нацелены исключительно на внедрение новшеств, и их осуществление всецело относится к инновационной деятельности. Более того, упомянутый выше иерархический подход к целеполаганию в стратегическом управлении, включая планирование соответствующих аналитических исследований (работ), показывает, что инновационные мероприятия, как и все прочие, на равных основаниях могут формировать множество альтернативных способов достижения главной стратегической и нижестоящих целей, а соответствующие этим мероприятиям цели инновационного характера не могут выступать как самоцель реструктуризации предприятий, т. е. в качестве главной цели.

В рамках концепции непрерывного иерархического планирования реструктуризации промышленных предприятий, предложенной и развиваемой в работах ряда авторов [8–11; 21], вводится единообразное, стандартизированное описание планов, включая уровень стратегии, и предполагается построение иерархически упорядоченной системы планов разной степени детализации, охватывающих стратегический, тактический и оперативный уровни.

В соответствии с этой концепцией план производственного уровня иерархии содержит следующие основные компоненты:

- ✦ горизонт планирования;
- ✦ цели;
- ✦ способы достижения целей (мероприятия и порядок их выполнения);
- ✦ исполнители;
- ✦ ресурсы;
- ✦ ресурсные и временные рамки.

Разработка первоначальной системы планов осуществляется «сверху – вниз» путем дезагрегирования стратегии (плана высшего уровня иерархии), заданной в максимально агрегированном виде, в более детализированные планы нижестоящих уровней. Основой такой декомпозиции должен служить комплекс иерархически организованных классификаторов основных компонент планов.

Как было отмечено выше, главной целью развития любого предприятия и, в том числе, процесса реструктуризации, в рыночной экономике считается обеспечение «нормального» уровня доходности на длительной

основе в изменяющихся условиях. Из этого следует, что на верхнем уровне стратегического управления предприятием инновационный аспект еще не проявляется. Инновационная проблематика возникает только на стадии декомпозиции главной стратегической цели, т. е. на стадии определения принципиально возможных способов достижения этой цели, что эквивалентно формированию множества подцелей главной цели.

Действительно, цель любой деятельности, включая управление, предполагает задание желаемого, т. е. целевого, результата этой деятельности (состояния объекта управления) [18; 19]. В рассматриваемом случае это целевое состояние предприятия на конец горизонта планирования. При описании целевого состояния предприятия можно оперировать только традиционными экономическими показателями, такими, например, как уровень доходности или стоимости бизнеса, объемы производства и реализации продукции или доля предприятия на рынке и т. п. Однако если в качестве целевых использовать и показатели, характеризующие инновационные признаки предприятия, такие, например, как инновационный уровень производства, доля инновационной продукции в структуре общего выпуска предприятия, количество внедренных научно-технических новшеств и средний уровень их радикальности (новизны) и т. д., то цели, а вслед за ними и планы, включая стратегию, а также сам процесс развития (реструктуризации) предприятия, приобретут инновационный характер.

Известно, что одним из возможных признаков декомпозиции стратегии развития предприятия может быть вид деятельности. В стратегическом менеджменте близкой этому является идея разработки на основе корпоративной стратегии стратегий функциональных [13; 14]. Именно в этом контексте следует рассматривать и инновационные стратегии, т. е. как стратегии одного из нижестоящих иерархических уровней стратегического планирования развития предприятий.

В настоящем исследовании вопросы целесообразности выделения инновационных аспектов развития предприятия в отдельную функциональную стратегию не рассматриваются как не имеющие прямого отношения к изучаемому вопросу. Поэтому продолжим изучение тех факторов, которые придают инновационный характер тем или иным целям реструктуризации предприятия. Для этого более подробно рассмотрим пример с освоением новых видов продукции как одной из возможных подцелей реструктуризации предприятия (рис. 1 [23, с. 106], в котором толстыми линиями выделены цели, достигаемые за счет осуществления реструктуризационных мероприятий, в отличие от целей, достижение которых возможно за счет организационно-управленческих мероприятий).

Анализ указанной цели (цель С на рис. 1) предполагает получение ответов на следующие вопросы [22; 24]:

- ✦ определение перечня новой продукции, освоение которой предприятием принципиально возможно и может быть экономически целесообразным;
- ✦ определение потенциальных рынков сбыта этой продукции;

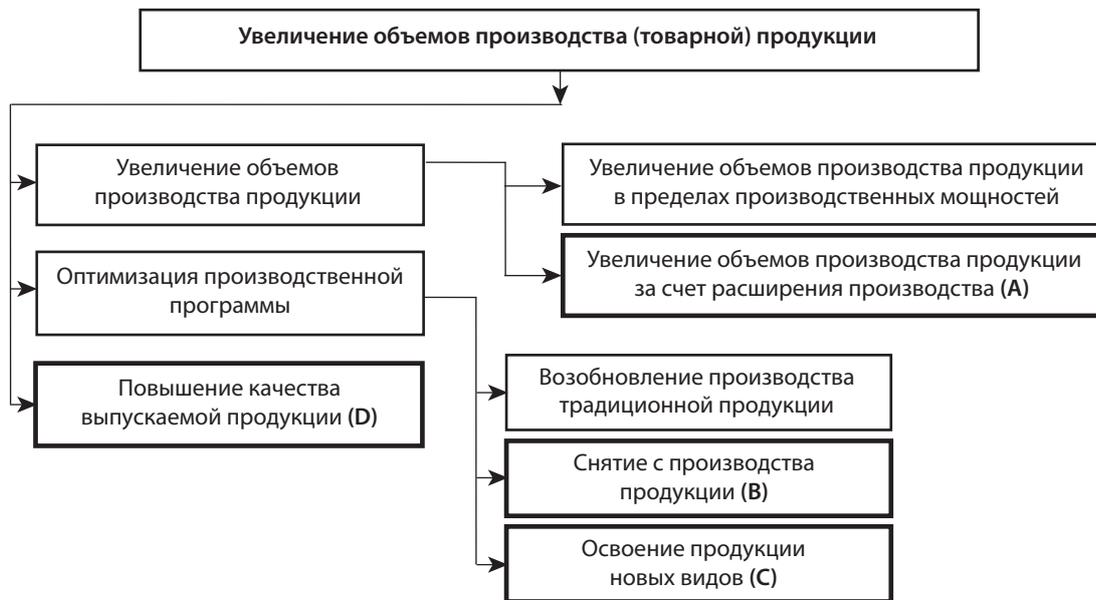


Рис. 1. Фрагмент дерева целей реструктуризации предприятия (цель «Увеличение объемов производства продукции»), [23, с. 106]

- ✦ выбор приоритетных сочетаний видов новой продукции и целевых сегментов рынка, для чего требуется анализ:
  - производственного аппарата и его соответствия задачам производства новой продукции;
  - возможностей материально-технического снабжения нового производства;
  - кадрового обеспечения;
  - организации и управления производством продукции новых видов;
  - емкости каждого потенциального сегмента рынка и ее прогноз на весь период стратегического планирования;
  - текущей и прогнозной доходности сегментов рынка;
  - жизненного цикла новой продукции;
  - конкурентной среды, включая сравнительный анализ конкурентов и конкурентоспособности продукции;
  - требований стандартов и законодательства;
  - барьеров вхождения в новые рынки;
  - возможностей подсистемы сбыта предприятия.

И перечень этих задач, типичных для стратегического анализа, никак не обусловлен наличием инновационного фактора.

Очевидно, однако, что если данная цель содержит требования достижения в ходе реструктуризации определенных инновационных показателей, то соответствующий анализ должен включать в себя изучение влияния выбора тех или иных видов продукции и, следовательно, рынков этой продукции как объектов освоения на уровень указанных показателей. Следовательно, необходимость учета инновационных аспектов естественным образом повлияет на выбор методов анализа, но никоим образом не окажет влияния ни на методологию, ни на методы стратегического планирования и управления.

Предположим далее, что перечень потенциально привлекательных для освоения видов продукции опре-

делен, т. е. определены подцели нижестоящего уровня. Последующая декомпозиция этих целей предусматривает определение в ходе соответствующего анализа перечня возможных способов достижения каждой такой цели, а именно, способов организации предприятием выпуска соответствующей продукции. Среди подлежащих освоению изделий могут быть изделия с различным инновационным уровнем. Однако это обстоятельство также никак не может изменить ни логику, ни методы разработки соответствующих мероприятий и планирования их осуществления.

С позиций проектного менеджмента инновационный проект, предусматривающий освоение изделия с высоким инновационным уровнем либо реализацию всего цикла работ от его разработки до внедрения, конечно же, будет отличаться от других проектов составом основных стадий, привлекаемых к его выполнению специалистов, структурой затрат и т. п. Но отличия такого рода в разных проектах могут быть вызваны причинами и совершенно иного, не инновационного, характера. Они, например, могут быть связаны с отраслевой спецификой изделий, необходимостью импорта сырья, материалов или комплектующих для их производства и сборки, привлечения специалистов сторонних (например, консалтинговых либо строительного-монтажных) организаций. Все подобные различия способов освоения новой продукции не придают им нового качества как объектам разработки, планирования и управления. Одним из доказательств этого может служить и отсутствие кардинальных отличий методик оценки эффективности инновационных проектов, осуществляемых на уровне предприятий, от методик оценки эффективности произвольных инвестиционных проектов.

## ВЫВОДЫ

Инновационный процесс на уровне предприятия как объект стратегического управления можно рассма-

тривать як частний випадок або як складову частину процесу реструктуризації, однак більш правомірно говорити про інноваційний характер, ступінь інноваційності процесу реструктуризації підприємства, яка визначається інноваційними характеристиками цілей реструктуризації, заходів, передбачених планом реструктуризації, і самих планів реструктуризації (у вигляді обмежень на те чи інші інноваційні характеристики об'єкта чи процесу реструктуризації), а не самої їх природою.

Головна мета розвитку підприємства, його реструктуризації має суттєво економічне значення. Впровадження нових рішень на підприємстві в його практичну діяльність (інноваційна діяльність у вузькому сенсі) є лише одним з інструментів досягнення головної мети і не може бути самоцілью, тим більше, головною метою розвитку підприємства. Досягнення певних інноваційних характеристик стану чи діяльності підприємства може розглядатися як цілі нижчих рівнів ієрархії цілей розвитку в цілому і реструктуризації в частині.

**П**роблема стратегічного управління процесом реструктуризації підприємства, таким чином, включає в себе як підпроблему стратегічного управління інноваційним процесом – процесом впровадження нових рішень. Структура вирішуваних у процесі стратегічного управління реструктуризаційних і інноваційних завдань на рівні підприємства, етапи, методологія і застосовувані методи рішення цих завдань ідентичні. Тому проблему стратегічного управління інноваційним процесом на рівні підприємства цілеспрямовано розглядають як проблему врахування інноваційного фактора в рамках загальної проблеми стратегічного управління розвитком підприємства, його реструктуризації. ■

#### ЛИТЕРАТУРА

1. **Арутюнова Д. В.** Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Ростов-на-Дону: Вид-во ЮФУ, 2014. 152 с.
2. **Василенко В. А., Шматько В. Г.** Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2003. 440 с.
3. **Григас Я. М.** Організаційне проектування і реструктуризація (реінжиніринг) підприємств і холдингов: економічні, управлінські і правові аспекти (практичне посібання по управлінському і фінансовому консультуванню). М.: Волтерс Клувер, 2005. 205 с.
4. **Дорофеев В. Д., Дресвянников В. А.** Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Пенза: Вид-во Пенз. гос. ун-та, 2003. 189 с.
5. Інноваційний менеджмент: Концепції, багаторівневі стратегії і механізми інноваційного розвитку: навч. посіб./под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаєва. 3-є вид., перероб., доп. М.: Діло, 2007. 584 с.
6. Інноваційний менеджмент: підручник/Абрамешин А. Е., Воронина Т. П., Тихонова Е. А. і др./под ред. О. П. Молчанової. М.: Віта-Прес, 2001. 272 с.
7. **Карапуліна І. М.** Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 432 с.

8. **Козырь-Чепурная М. А.** Задача согласования планов смежных иерархических уровней в системе стратегического планирования реструктуризации предприятий. *Бизнес Информ.* 2016. № 1. С. 138–144.

9. **Козырь-Чепурная М. А.** Иерархическое планирование реструктуризации предприятий: основные понятия, компоненты и задачи // Наука в інформаційному просторі: Х міжнар. наук.-прак. конф. (21–22 листопада 2014 р.). Дніпропетровськ, 2014. Т. 3. С. 18–24.

10. **Козырь-Чепурная М. А.** О структурных взаимосвязях стратегических планов в системе многоуровневого иерархического планирования реструктуризации предприятий. *Бизнес Информ.* 2015. № 2. С. 241–248.

11. **Рачковский Э. А., Козырь-Чепурная М. А.** Проблема согласования планов в системе иерархического планирования реструктуризации промышленных предприятий. *Эффективная экономика.* 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2532>

12. **Королькова Е. М.** Реструктуризация предприятий: учеб. посіб. Тамбов: Вид-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. 80 с.

13. **Ляско В. И.** Стратегическое планирование развития предприятия: учеб. посіб. М.: Экзамен, 2005. 288 с.

14. Реструктуризация предприятий и компаний: справ. посіб./И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. М.: Высшая школа, 2000. 587 с.

15. **Плетнев К. И.** Основные компоненты инноватики как науки об инновациях. М.: Проспект, 2017. 160 с.

16. Процесс // Сертиком. URL: <http://victor-safronov.ru/systems-analysis/lectures/rodionov/01.html>

17. Системный анализ в экономике и организации производства/под общ. ред. С. А. Валуева, В. Н. Волковой. Львов: Политехника, 1991. 400 с.

18. Цель. URL: <http://tolkslovar.ru/ts338.html>.

19. Цель. URL: [http://slovari.yandex.ru/цель\\_это/БСЭ/цель](http://slovari.yandex.ru/цель_это/БСЭ/цель)

20. **Чапкина Е. Г.** Теоретические основы реструктуризации предприятий: учеб.-практич. посіб. М.: ЕАОИ, 2007. 160 с.

21. **Шпак С. А.** Концепция непрерывного скользящего иерархического планирования реструктуризации предприятия. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2013. Сер.: Економічні науки. № 3, т. 2. С. 177–182.

22. **Шпак С. А.** Обоснование комплекса задачи диагностики подсистемы сбыта продукции в планировании реструктуризации предприятий (целевой подход). *Бизнес Информ.* 2013. № 4. С. 345–351.

23. **Шпак С. А.** Реструктуризация предприятий. Диагностика и анализ как инструмент целеполагания. М.: Авторская книга, 2015. 215 с.

24. **Шпак С. А.** Структура задач диагностики подсистемы производства продукции в задачах формирования стратегии реструктуризации предприятий. *Уральский научный вестник.* 2013. № 3 (31). С. 5–18.

25. **Шпак С. А.** Теоретические основания стратегического управления реструктуризацией предприятий на основе потенциалов. *Бизнес Информ.* 2017. № 4. С. 347–356.

26. Corporate restructuring. Lessons from experience/ Edited by Michael Pomerleano, William Shaw. The World Bank, 2005. 436 p.

27. **Hansen G. B.** Guide to Enterprise Restructuring and Competitiveness: A Labor and Human Resource Approach. Washington, DC, 2003. 288 p. URL: <http://garybhansen.com/pdfs/led/erac.pdf>

28. **Harrison J. S., John C. H.** Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Theories and Cases. 2nd ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998. 432 p.

29. Manual on diagnostic and industrial restructuring. Vienna: UNIDO, 1997. 198 p.

30. Methodological guide: Restructuring, upgrading and industrial competitiveness. Vienna: UNIDO, 2003. 100 p.

## REFERENCES

- Arutyunova, D. V. *Innovatsionnyy menedzhment* [Innovation management]. Rostov-na-Donu: IZD-VO YUFU, 2014.
- Abramshin, A. Ye. et al. *Innovatsionnyy menedzhment* [Innovation management]. Moscow: Vita-Press, 2001.
- Chapkina, Ye. G. *Teoreticheskiye osnovy restrukturyzatsii predpriyatiy* [Theoretical foundations of restructuring of enterprises]. Moscow: EAOI, 2007.
- Corporate restructuring. Lessons from experience*. The World Bank, 2005.
- Dorofeyev, V. D., and Dresvyannikov, V. A. *Innovatsionnyy menedzhment* [Innovation management]. Penza: IZD-VO PENZ. GOS. UN-TA, 2003.
- Gritans, Ya. M. *Organizatsionnoye proektirovaniye i restrukturyzatsiya (reinzhiniring) predpriyatiy i kholdingov: ekonomicheskoye, upravlencheskiye i pravovyye aspekty (prakticheskoye posobiye po upravlencheskomu i finansovomu konsultirovaniyu)* [Organizational design and restructuring (reengineering) of enterprises and holdings: economic, managerial and legal aspects (practical guide for management and financial consulting)]. Moscow: Volters Kluver, 2005.
- Hansen G. B. "Guide to Enterprise Restructuring and Competitiveness: A Labor and Human Resource Approach". URL: <http://garybhansen.com/pdfs/led/erac.pdf>
- Harrison, J. S., and John, C. H. *Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Theories and Cases*. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998.
- Innovatsionnyy menedzhment: Kontseptsii, mnogourovnevnyye strategii i mekhanizmy innovatsionnogo razvitiya* [Innovation management: Concepts, multilevel strategy and mechanisms of innovative development]. Moscow: Delo, 2007.
- Kozyr-Chepurnaya, M. A. "O strukturnykh vzaimosvyazyakh strategicheskikh planov v sisteme mnogourovnevnogo iyerarkhicheskogo planirovaniya restrukturyzatsii predpriyatiy" [On the structural interrelations of strategic plans in the system of multilevel hierarchical planning enterprise restructuring]. *Biznes Inform*, no. 2 (2015): 241-248.
- Korolkova, Ye. M. *Restrukturyzatsiya predpriyatiy* [The restructuring of enterprises]. Tambov: IZD-VO TAMB. GOS. TEKH. UN-TA, 2007.
- Kozyr-Chepurnaya, M. A. "Iyerarkhicheskoye planirovaniye restrukturyzatsii predpriyatiy: osnovnyye ponyatiya, komponenty i zadachi" [Hierarchical planning enterprise restructuring: concepts, components, and tasks]. *Nauka v ynfomatsynomu prostory*. Vol. 3. Dnypropetrovsk, 2014.18-24.
- Karapulina, I. M. *Rozvytok pidpriemstva: kontseptsii i tekhnologhiya doslidzhennia* [Development of enterprise: concept and technology study]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2014.
- Kozyr-Chepurnaya, M. A. "Zadacha soglasovaniya planov smezhnykh iyerarkhicheskikh urovney v sisteme strategicheskogo planirovaniya restrukturyzatsii predpriyatiy" [The task of coordination of the plans of adjacent hierarchical levels in the strategic planning system of enterprise restructuring]. *Biznes Inform*, no. 1 (2016): 138-144.
- Lyasko, V. I. *Strategicheskoye planirovaniye razvitiya predpriyatiya* [Strategic planning of enterprise development]. Moscow: Ekzamen, 2005.
- Mazur, I. I. et al. *Restrukturyzatsiya predpriyatiy i kompaniy* [Restructuring of enterprises and companies]. Moscow: Vysshaya shkola, 2000.
- Manual on diagnostic and industrial restructuring*. Vienna: UNIDO, 1997.
- Methodological guide: Restructuring, upgrading and industrial competitiveness*. Vienna: UNIDO, 2003.
- Pletnev, K. I. *Osnovnyye komponenty innovatiki kak nauki ob innovatsiyakh* [The main components of innovation as a science about innovation]. Moscow: Prospekt, 2017.
- "Protsess" [Process]. Sertikom. <http://victor-safronov.ru/systems-analysis/lectures/rodionov/01.html>
- Rachkovskiy, Ye. A., and Kozyr-Chepurnaya, M. A. "Problema soglasovaniya planov v sisteme iyerarkhicheskogo planirovaniya restrukturyzatsii promyshlennykh predpriyatiy" [The problem of coordination of plans in hierarchical planning for industrial restructuring]. *Efektivna ekonomika*. 2013. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2532>
- Shpak, S. A. "Obosnovaniye kompleksa zadachi diagnostiki podsistemy sbyta produktsii v planirovanii restrukturyzatsii predpriyatiy (tselevoiy podkhod)" [The justification of a set of diagnostic task subsystem sales in planning company's reconstruction (targeted approach)]. *Biznes Inform*, no. 4 (2013): 345-351.
- Shpak, S. A. *Restrukturyzatsiya predpriyatiy. Diagnostika i analiz kak instrument tselepolaganiya* [The restructuring of enterprises. Diagnosis and analysis as a tool for goal setting]. Moscow: Avtorskaya kniga, 2015.
- Shpak, S. A. "Struktura zadach diagnostiki podsistemy proizvodstva produktsii v zadachakh formirovaniya strategii restrukturyzatsii predpriyatiy" [The structure of the diagnostics subsystem of production in the formation of the strategy of restructuring of enterprises]. *Uralskiy nauchnyy vestnik*, no. 3 (31) (2013): 5-18.
- Shpak, S. A. "Teoreticheskiye osnovaniya strategicheskogo upravleniya restrukturyzatsiyey predpriyatiy na osnove potentsialov" [Theoretical bases of strategic management of the enterprise restructuring on the basis of the potentials]. *Biznes Inform*, no. 4 (2017): 347-356.
- Shpak, S. A. "Kontseptsiya nepreryvnogo skolzyashchego iyerarkhicheskogo planirovaniya restrukturyzatsii predpriyatiya" [The concept of a continuous moving hierarchical planning enterprise restructuring]. *Visnyk Khmel'nitskogo natsionalnogo universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*. Vol. 2, no. 3 (2013): 177-182.
- Sistemnyy analiz v ekonomike i organizatsii proizvodstva* [System analysis in the economy and organization of production]. Lvov: Politekhnik, 1991.
- "Tsel" [Goal]. [http://slovari.yandex.ru/цель\\_это/БСЭ/цель%D0%A1%D0%AD/%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D1%8C/](http://slovari.yandex.ru/цель_это/БСЭ/цель%D0%A1%D0%AD/%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D1%8C/)
- "Tsel" [Goal]. <http://tolkslovar.ru/ts338.html>
- Vasilenko, V. A., and Shmatko, V. G. *Innovatsionnyy menedzhment* [Innovation management]. Kyiv: TsUL; Feniks, 2003.