

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ПОТЕНЦИАЛОВ

© 2017 ШПАК С. А.

УДК 338.242(075)

## Шпак С. А. Теоретические основания стратегического управления реструктуризацией предприятий на основе потенциалов

Целью статьи является формирование внутренне непротиворечивой системы формально строго определенных понятий теории стратегического управления реструктуризацией промышленных предприятий и обоснование на этой основе целесообразности подхода к стратегическому планированию реструктуризации, базирующегося на мониторинге и управлении потенциалами предприятий. Показано, что реструктуризация производственной сферы промышленного предприятия – это процесс целенаправленных изменений структуры предприятия, затрагивающих подсистемы материально-технического снабжения, производства и сбыта продукции, управление которым в целом осуществляется на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях. Исчерпывающей характеристикой текущей и будущих (из числа возможных) структур предприятия могут служить его потенциалы. Концепция стратегического управления реструктуризацией предприятий на основе развития их потенциалов диктует определенные требования к составу решаемых задач и используемого для этих целей методического инструментария, среди которых в первоочередном развитии нуждаются методы формирования потенциально перспективных структур предприятия и выбора из их числа наиболее перспективных, а также методы оценки потенциалов.

**Ключевые слова:** реструктуризация предприятия, стратегическое управление и планирование, потенциалы предприятия.

**Рис.: 4. Библ.: 33.**

**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. Теоретичні підґрунтя стратегічного управління реструктуризацією підприємств на основі потенціалів

Метою статті є формування внутрішньо несуперечливої системи формально строго визначених понять теорії стратегічного управління реструктуризацією промислових підприємств і обґрунтування на цій основі доцільності підходу до стратегічного планування реструктуризації, що базується на моніторингу й управлінні потенціалами підприємств. Показано, що реструктуризація виробничої сфери промислового підприємства – це процес цілеспрямованих змін структури підприємства, що стосуються підсистеми матеріально-технічного постачання, виробництва та збуту продукції, управління яким у цілому здійснюється на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях. Вичерпною характеристикою поточної та майбутніх (із числа можливих) структур підприємства можуть служити його потенціали. Концепція стратегічного управління реструктуризацією підприємств на основі розвитку їх потенціалів диктує певні вимоги до складу розв'язуваних завдань і використовуваного для цих цілей методичного інструментарію, серед яких першочергового розвитку вимагають методи формування потенційно перспективних структур підприємства й вибору з їхнього числа найбільш перспективних, а також методи оцінки потенціалів.

**Ключові слова:** реструктуризація підприємства, стратегічне управління та планування, потенціали підприємства.

**Рис.: 4. Бібл.: 33.**

**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 Theoretical Foundations of Strategic Management of Restructuring the Enterprises on the Basis of Potentials

The article is aimed at developing an internally consistent system of formal strictly defined concepts of the theory of strategic management of industrial restructuring and substantiating, on this basis, appropriateness of an approach to strategic planning for restructuring, based on the monitoring and management of enterprise potentials. It has been shown that restructuring of the production sphere of industrial enterprise is a process of targeted changes in the structure of enterprise, affecting the material-technical supply, production, and marketing subsystems, which are generally managed at the strategic, tactical and operational levels. A comprehensive characterization of the current and future (of the possible) structures of enterprise may be provided by its potentials. The conception of strategic management of enterprises restructuring based on the development of their potentials dictates certain requirements to the composition of tasks to be solved and the methodological tools used for this purpose, among them, priority should be given to the development of potentially promising enterprise structures and the choice of the most promising ones, as well as methods for assessment of potentials.

**Keywords:** enterprise restructuring, strategic management and planning, enterprise potentials.

**Fig.: 4. Bibl.: 33.**

**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

В условиях фактической деиндустриализации украинской экономики и необходимости выхода на новые международные рынки промышленной продукции актуальность глубокой реструктуризации продолжающих работать промышленных предприятий существенно возрастает.

В экономически развитых странах планирование и управление процессом реструктуризации предприятий в целом относятся к сфере стратегического управления, за многие десятилетия накоплен большой практический

опыт реструктуризации компаний, который нашел отражение в методических материалах авторитетных международных организаций [32; 33]. Вместе с тем, стратегическое управление реструктуризацией, как и стратегическое управление в целом [14, с. 34], всё ещё находится на стадии перехода от состояния «стратегия как искусство» к состоянию «стратегия как наука». Характерными особенностями такого состояния являются отсутствие среди ученых единства взглядов по базовым понятиям теории; нечеткие, иногда противоречащие друг другу

формулировки этих понятий; отсутствие общепринятых эффективных методов принятия стратегических решений; высокий удельный вес в них неформальных процедур и, в частности, методов экспертного оценивания, что ставит принятие решений в зависимость от опыта, квалификации и интуиции экспертов и лиц, принимающих решения, и не обеспечивает обязательную для любой теории воспроизводимость результатов.

Не имея ни соответствующей квалификации, ни достаточного опыта стратегического управления и проведения реструктуризации, менеджмент отечественных предприятий сталкивается с определенными трудностями в применении современных, адаптированных к западным условиям подходов и методов стратегического управления, результатом чего нередко является отказ от стратегического уровня управления [20].

Выходом из такой ситуации может служить разработка подходов и методов стратегического управления с существенно более высоким уровнем формализации основных теоретических положений и всего спектра процедур, используемых для принятия обоснованных и эффективных решений. В связи с этим целью статьи является формирование внутренне непротиворечивой системы базовых понятий теории стратегического управления реструктуризацией промышленных предприятий и обоснование на этой основе целесообразности разработки подхода к стратегическому планированию реструктуризации, базирующегося на мониторинге и управлении потенциалами предприятий.

Для построения конструктивной теории управления реструктуризацией предприятий исключительно важное значение имеют точность формулировок основных понятий и единообразие в толковании и использовании соответствующей терминологии. Далее по тексту ключевые, по мнению автора, понятия теории выделены жирным шрифтом.

**В** научной литературе можно найти разнообразные формулировки понятия **реструктуризации**. Однако наиболее часто реструктуризация предприятия определяется как изменение структуры системы [31]; как сознательное изменение формальных взаимоотношений (взаимосвязей) организационных компонент [29]; как изменение стратегии, структуры и процессов предприятия, а также их настройка в соответствии с действительностью [30]; как «комплексное преобразование его деятельности, в том числе изменение структуры производства, активов, пассивов и системы управления с целью повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции на рынках сбыта» [3].

Автор в своих исследованиях придерживается той точки зрения, в соответствии с которой под реструктуризацией понимается *процесс целенаправленного изменения структуры предприятия как экономической системы*. В такой формулировке акцент делается на следующие ключевые положения.

**I.** Предприятие рассматривается с системных позиций, как экономическая система.

**II.** Реструктуризация – это *процесс*, а не совокупность мероприятий, комплекс мер и т. п., как трактуют некоторые ученые (см., например, [15, с. 20]).

Для теории управления реструктуризации предприятий наиболее подходящими являются трактовки понятия процесса как последовательной смены **состояний** (системы) и как совокупности последовательных **действий**, направленных на достижение определенного результата [16].

Под состоянием системы целесообразно понимать совокупность существенных свойств, которыми система обладает в каждый конкретный момент времени [16]. Такое определение принципиально отличается от определений, где отражение состояния системы ошибочно отождествляется с самим состоянием системы. Примером этого может служить, в частности, определение, приведенное в [21]. Согласно этому определению состояние системы – это совокупность значений параметров в определенный момент времени.

**К**ак известно, при описании признаков системы могут быть использованы различные показатели. Следовательно, может существовать множество описаний состояний одной и той же системы и даже одного и того же состояния системы, отличающихся составом используемых показателей.

**III.** Реструктуризация направлена на изменение **структуры** системы. Изменения, затрагивающие другие стороны предприятия как экономической системы, выходят за рамки целей реструктуризации, а процесс таких изменений не относится к процессам реструктуризации. Этот тезис базируется на следующих представлениях теории систем и теории управления.

Структура (от лат. *structure* – строение, расположение, порядок) в теории систем – это понятие, которое отражает устройство системы, то инвариантное (инерционное относительно процесса функционирования системы), что обеспечивает существование системы, её целостность, организованность, устойчивую упорядоченность ее элементов и связей, тождественность самой себе, определяет основные свойства системы [6, с. 29; 18; 21; 22, с. 36; 23, с. 62].

Как можно видеть, понятие структуры является достаточно сложным, представления о ней весьма неоднозначны с формальной точки зрения, а определения, как следствие этого, достаточно размыты.

Обычно в системном анализе структуру системы характеризуют (описывают) с помощью указания состава основных элементов (компонент, подсистем) системы и основных связей между ними. При этом подчеркивается объективность множественности представления (описаний) структуры одной и той же системы и возможность изменения в процессе познания представлений о структуре системы. Этот широко распространенный прием, несомненно, является весьма упрощающим, ограничивающим возможности отражения всего богатства содержания понятия структуры, но, тем не менее, достаточно продуктивным с учетом отмеченных выше обстоятельств.

Такое «конструктивное» (от слова «конструкция») понимание понятия структуры следует отличать от часто в экономической среде употребления термина «структура», которое условно можно назвать «параметрическим», количественным. Примерами подобного применения данного термина могут служить понятия структуры валового и конечного продукта, структуры затрат, возрастной структуры основного капитала и т. п. при фиксированном наборе структурных элементов (классов). В таких случаях изменение долевого участия того или иного класса в совокупности рассматривается как изменение структуры данной совокупности (объекта).

Легко видеть, что «параметрическое» толкование понятия структуры не позволяет исключить из рассмотрения изменения, которые не затрагивают структуру системы при трактовке термина «структура» с позиций теории систем, и, следовательно, неприменимо в рамках теории управления реструктуризацией предприятия.

IV. Изменения структуры системы в процессе реструктуризации являются целенаправленными.

С учетом этого тезиса появляется возможность уточнения содержания понятия «действие» в одном из приведенных выше определений понятия процесса, подобрав для него более точный применительно к теории управления термин «мероприятие». В этом случае процесс можно рассматривать как совокупность последовательно осуществляемых **мероприятий**, направленных на достижение определенного результата, а процесс реструктуризации предприятия – как процесс осуществления мероприятий по структурной перестройке предприятия, направленных на достижение определенных **целей** (целей реструктуризации).

Цель обычно трактуется как идеальный (заранее мыслимый) результат сознательной деятельности человека [22; 25; 26]. Без потери общности применительно к теории управления реструктуризацией предприятий под целью (реструктуризации) можно понимать желаемое (далее будем называть его целевым) состояние предприятия, а с учетом неразрывной связи с целенаправленной деятельностью человека – как осознанное стремление достичь желаемого состояния предприятия.

Таким образом, первичной (при существовании проблемы как результата её обнаружения и выяснения) в управлении реструктуризацией предприятия является цель, т. е. желаемое, **целевое состояние** предприятия. Средством же достижения целевого состояния в рамках реструктуризации является изменение структуры предприятия как системы путем проведения соответствующих мероприятий.

При таком толковании понятия реструктуризации предприятий легко прослеживаются связи теории управления реструктуризацией с такими направлениями экономической науки, как теория развития и, в частности, теория развития предприятий, стратегическое управление и экономическая инноватика.

Как отмечает автор монографии [13, с. 73], **процесс развития предприятия** в экономической науке не является самостоятельным целостным предметом исследования, разные ученые изучают разные аспекты

этого процесса и под разным углом зрения. Это делает целесообразным для уточнения понятийного аппарата рассматриваемой теории небольшой экскурс в общую теорию развития.

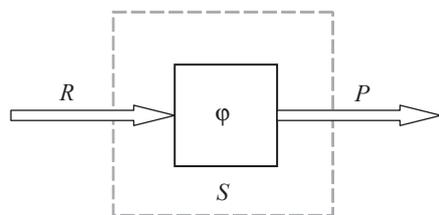
В качестве отправной точки возьмем интуитивно понятную категорию **«процесс функционирования предприятия»**. Очевидно, данный процесс не является стационарным. Это значит, что в процессе функционирования имеют место **изменения** состояния предприятия, т. е. данный процесс представляет собой последовательную смену одних состояний другими (см. одно из определений понятия процесса, приведенное выше).

**И**зменения в философии, в недрах которой зародилась теория развития, обозначаются понятием **движения**. При этом различают движение, связанное с сохранением устойчивости предмета, его качества, и движение, связанное с преобразованием качества. Процесс развития в философии ассоциируют с процессом качественных изменений, причем, не с произвольными изменениями, а лишь с теми, которые характеризуются определенными тенденциями, направлением. Примером отражения в теории качественных различий в тенденциях и направлении движения могут служить понятия прогресса и регресса (деградации), революции и эволюции, роста, стагнации, спада и т. п. Как будет видно из дальнейшего рассмотрения, указанные понятия не являются базисными для теории управления реструктуризацией предприятий и не имеют в рамках этой теории первостепенного значения.

И философская, и экономическая научная литература изобилует публикациями, посвященными изучению самых разных аспектов развития, в процессе которого формируется и соответствующий понятийно-категориальный аппарат. Краткий обзор применительно к проблеме развития предприятий можно найти в [13, с. 73]. Мы же ограничимся рассмотрением и вовлечением в разработку целостной теории управления реструктуризацией промышленных предприятий лишь тех понятий, которые действительно необходимы для этой теории, позволяют раскрыть суть проблемы управления реструктуризацией и возможные направления ее решения.

Основу деятельности любого промышленного предприятия составляют процессы производства и реализации продукции, осуществляемые на постоянной основе, в длительной перспективе. Условно эти процессы назовем производственным (в широком смысле). Схематически **производственный процесс** любого предприятия в сфере материального производства можно представить с помощью схемы *рис. 1*, отражающей его основные, качественно различные стадии – стадии ресурсного обеспечения, преобразования входных ресурсов в готовую продукцию и сбыта (реализации) продукции [28, с. 25].

В процессе функционирования предприятия на протяжении всего его жизненного цикла такой процесс повторяется многократно. Однако производственный процесс принципиально не может быть повторен в низменном виде дважды. Для подтверждения этого утверждения достаточно указать на процессы физичес-



**Условные обозначения:**

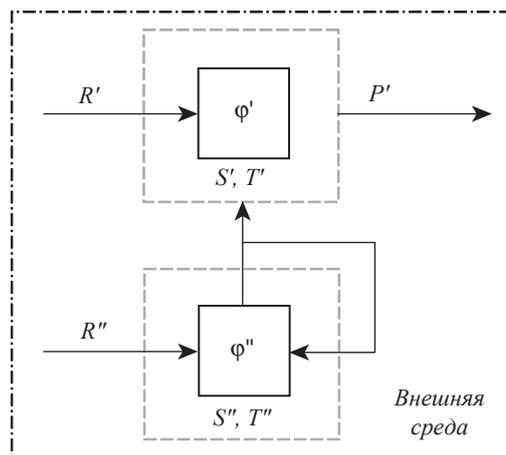
$S$  – состояние производственной среды, в которой протекает процесс;  
 $R, P$  – вектор входных (сырьевых) ресурсов и вектор продукции (выходных ресурсов) как результат снабженческой и сбытовой деятельности;  
 $\phi$  – закон преобразования входных ресурсов в выходные ( $\phi: R \cdot S \cdot A_{\phi} \Rightarrow P$ );  
 $A_{\phi}$  – параметры закона преобразования  $\phi$ .

**Рис. 1. Упрощенная структурная схема процесса производства**

кого износа основного капитала, которые протекают по своим собственным законам, независящим от воли людей. Вследствие изменения физического состояния основных производственных фондов во времени (к примеру, того же технологического оборудования в процессе его использования при прочих неизменных условиях), с течением времени неизбежно изменяются и характеристики процесса производства и его результатов. Такая же ситуация имеет место и с производственным персоналом предприятия, состояние которого (квалификация, например), даже при отсутствии каких-либо целенаправленных воздействий (мероприятий) на персонал может повышаться вследствие накопления им производственного опыта.

Эти примеры показывают, что существуют эффективные эндогенные факторы, исключающие возможность повторения производственного процесса в длительной перспективе в неизменном виде. Именно в силу действия таких факторов процесс функционирования предприятий на длительной основе предполагает обязательное осуществление процессов воспроизводственной природы – **воспроизводственных процессов** [2, с. 36; 19, с. 26], которые в единстве с производственными процессами образуют «физическую» основу процесса функционирования предприятия в целом (рис. 2).

В отличие от производственных процессов, обеспечивающих преобразование потока входных ресурсов  $R'$  предприятия в поток готовой продукции  $P'$ , содержание воспроизводственных процессов сводится к поддержанию и/или к сознательному изменению состояния постоянных факторов производства  $S', S'', T', T''$ . В рамках приведенных выше примеров деятельность, связанная с техническим обслуживанием, ремонтом и заменой технологического оборудования, ликвидацией старых и созданием новых объектов производственного аппарата, обучением и переобучением персонала, изменением его качественной структуры, относится к процессам воспроизводства. Причем объектами воздействия воспроизводственных процессов являются и собственный производственный аппарат,



**Условные обозначения:**

$S', S''$  – состояние производственных сред производственного и воспроизводственного процессов;  
 $T', T''$  – состояние трудовых ресурсов производственного и воспроизводственного процессов;  
 $R', R'', P', P''$  – векторы входных и выходных ресурсов;  
 $\phi', \phi''$  – законы преобразования соответствующих процессов;  
 $\phi': R' \cdot S' \cdot A_{\phi'} \Rightarrow P'$ ;  
 $\phi'': (R'' \cdot S'') \cdot (R' \cdot S') \cdot A_{\phi''} \Rightarrow (S' \cdot T') \cdot (S'' \cdot T'')$ ;  
 $A_{\phi'}, A_{\phi''}$  – параметры соответствующих законов преобразования.

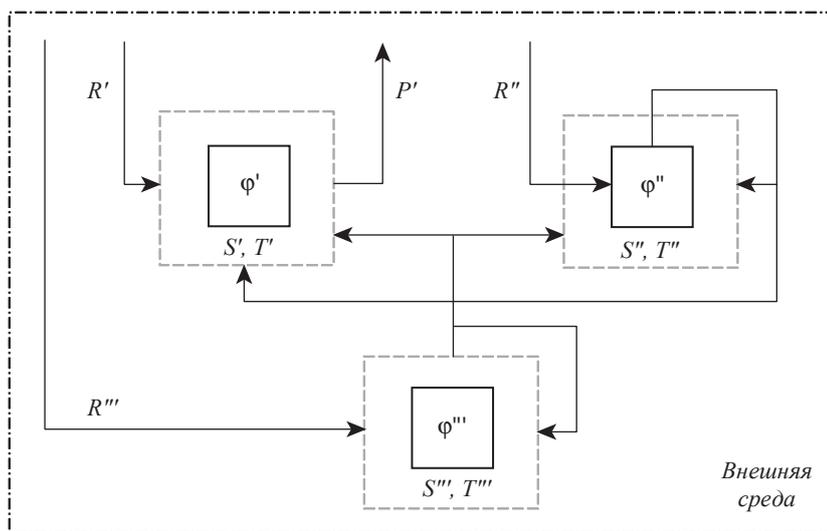
**Рис. 2. Схема производственного и воспроизводственного процессов и их взаимосвязей**

и задействованный в этих процессах персонал. Именно благодаря осуществлению воспроизводственных процессов обеспечивается возможность реализации процесса производства с относительно постоянными либо с целенаправленно измененными параметрами.

Производственные и воспроизводственные процессы образуют базис, на котором реализуются **процессы управления** (включая процессы организации всех видов деятельности на предприятии), выступая в качестве объектов управления. Здесь необходимо отметить, что, помимо указанных процессов, объектами воздействия процессов управления выступают также и сами процессы управления. Таким образом, процесс функционирования предприятия в целом представляют собой совокупность тесно переплетенных, взаимосвязанных производственных, воспроизводственных и управленческих процессов (рис. 3).

Из изложенного выше также видно, что вся совокупность процессов функционирования предприятия подразделяется на две группы: **спонтанные процессы** – процессы, осуществляемые независимо от воли людей, и **организуемые процессы**, т. е. процессы, организуемые и осуществляемые людьми (более подробно об этом см. [2, с. 35; 19, с. 20]). При этом носителями спонтанных процессов могут быть и предметы труда, и средства труда, и человек (социумы).

В теории управления предприятием также принципиально важна дифференциация всех процессов, входящих в состав процесса функционирования предприятия, на **управляемые** и **неуправляемые** силами предприятия процессы. Очевидно, объектом управления на предприятии могут быть только управляемые процессы.



**Условные обозначения:**

$S', S'', S'''$  – состояние производственной среды производственного, воспроизводственного и управленческого процессов;  
 $T', T'', T'''$  – состояние трудовых ресурсов указанных процессов;  
 $R', R'', R''', P'$  – векторы входных и выходных ресурсов этих процессов;  
 $\varphi', \varphi'', \varphi'''$  – законы преобразования соответствующих процессов,  $\varphi': R' \cdot S' \cdot A_{\varphi'} \Rightarrow P'$ ;  $\varphi'': (R'' \cdot S'') \cdot (R' \cdot S') \cdot A_{\varphi''} \Rightarrow (S' \cdot T') \cdot (S'' \cdot T'')$ ;  
 $\varphi''': (R''' \cdot S''') \cdot (R'' \cdot S'') \cdot (R' \cdot S') \cdot A_{\varphi'''} \Rightarrow (S' \cdot T') \cdot (S'' \cdot T'') \cdot (S''' \cdot T''')$ ;  
 $A_{\varphi'}, A_{\varphi''}, A_{\varphi'''}$  – параметры соответствующих законов преобразования.

**Рис. 3. Схема процесса функционирования предприятия**

Очевидно и то, что перечень управляемых процессов индивидуален для каждого конкретного предприятия даже одного типа.

Для идентификации управляемых и неуправляемых процессов необходимо использование понятия **фактора**, являющегося одним из центральных понятий теории управления. Фактор (от лат. *factor* – делающий, производящий) – причина, движущая сила какого-либо процесса, явления, определяющая его характер или отдельные его черты [24]. Именно факторы являются причиной изменений состояния (в широком смысле) предприятия.

Одно из наиболее содержательных рассмотрений этого вопроса применительно к теории конкуренции можно найти в [19, с. 185]. Согласно изложенным в данной книге представлениям «**фактор** конкурентоспособности – это произвольное свойство экономической среды или самого субъекта экономики, способное оказывать воздействие на процесс и результаты функционирования данного субъекта в конкурентной среде». В настоящем исследовании, по аналогии с определением автора цитированной монографии, под фактором понимается произвольное свойство внешней среды предприятия (экзогенный фактор) и самого предприятия (эндогенный фактор), которое (независимо от объекта или субъекта такого воздействия) оказывает влияние на процесс функционирования предприятия.

С учетом такого толкования понятия фактора очевидно следующее: а) к числу управляемых процессов функционирования предприятия могут быть отнесены только те процессы, которым в соответствие можно поставить хотя бы один управляемый фактор, либо внешний, либо внутренний; б) целенаправленные изме-

нения состояния предприятия со стороны подсистемы управления предприятия возможны только путем воздействия на управляемые этой подсистемой факторы; в) задача определения совокупности управляемых факторов в рамках проблемы управления реструктуризацией предприятия является одной из базовых, решение которой должно осуществляться на первых стадиях принятия решений.

Вся совокупность изменений, начиная с философских концепций, подразделяется на количественные и качественные. Применительно к задачам управления предприятиями это побудило некоторых авторов (см., напр., [5, с. 58] использовать близкие по своему содержанию понятия **параметрической** и **структурной адаптации**, широко распространенные в теории систем, технике и других сферах с высоким уровнем формализации описания предметной области (см., напр., [17]). Параметрическая адаптация имеет место в случае корректировки количественных параметров объекта управления (количественные изменения). Структурная адаптация представляет собой изменение структуры объекта (качественные изменения).

Адаптация в общепринятом понимании характеризуется изменениями только определенного типа, а именно: изменения, направленные (обеспечивающие) на приспособление системы к определенным условиям. Однако базовыми в теории управления реструктуризацией предприятий, более общими понятиями следует считать понятия **параметрических** и **структурных изменений**. Это уточнение важно еще и потому, что нет никаких оснований а priori полагать, что планируемые или уже осуществляемые изменения (мероприятия) приведут к более высокой степени приспособленности предприятия к определен-

ным условиям, обеспечат достижение указанной цели, т. е. адаптации. Следовательно, при планировании подобных изменений на стадии выбора альтернатив оперировать, в общем случае, необходимо со всеми доступными изменениями. Более того, как показано в книге автора настоящей публикации [27, с. 74], главная цель реструктуризации любого субъекта хозяйствования заключается в такой перестройке предприятия, которая обеспечивает удовлетворение социально-экономических интересов его собственников на длительной основе, что в условиях высокой динамичности внешней среды функционирования предприятий в современном мире возможно только путем постоянной адаптации к изменяющимся условиям. Т. е. адаптация является инструментом поддержания доходности предприятия на желаемом уровне в длительной перспективе.

**Т**аким образом, процесс реструктуризации предприятия – это процесс его структурной адаптации, т. е. процесс целенаправленного внесения изменений в структуру предприятия, который представляет собой одну из форм развития предприятия.

Именно такой характер процесса реструктуризации предприятий позволяет выделить в проблеме управления реструктуризацией стратегический, тактический и оперативный уровни управления и рассматривать стратегический уровень как определяющий, а определяющими стадиями в рамках стратегического управления – рассматривать стадии разработки стратегии и стратегического плана реструктуризации, т. е. стадию стратегического планирования [15; 27; 29; 30; 32; 33].

При таком понимании процесса реструктуризации предприятия также становится очевидным, что этот процесс представляет собой разновидность инновационного процесса. Покажем это в рамках следующих теоретических представлений экономической инноватики, изложенных в [4], с незначительными уточнениями и сокращениями.

**Новшество (новация)** – это любое возможное изменение элементов (объектов) производственной системы (предприятия), их состава и способа взаимодействия, направленное на усовершенствование системы в целом и являющееся результатом фундаментальных, прикладных научных исследований, опытно-конструкторских работ или экспериментальных разработок, обобщения передового практического опыта в соответствующей сфере деятельности.

**Инновационная деятельность** – это деятельность, направленная на внедрение результатов научно-исследовательских разработок, опытно-конструкторских работ и передового опыта, т. е. на внедрение новшеств в производство.

Объектом инновационной деятельности (на промышленном предприятии) может быть любой объект либо составляющая предприятия как системы.

**Инновация (нововведение)** – это конечный результат инновационной деятельности – внедренное в производство новшество.

**Инновационный процесс** – это последовательная смена состояний предприятия (его компонент, под-

систем, элементов), являющихся результатом осуществления исключительно инновационной деятельности, т. е. внесения (внедрения в производство) новшеств либо упорядоченная совокупность мероприятий инновационной деятельности.

**К**ак видно из содержания приведенных выше определений, возможные новые структуры предприятия в рамках реструктуризации полностью соответствуют понятию новшества, деятельность по осуществлению перехода к таким структурам (инвестиционный процесс) – понятию инвестиционной деятельности (инвестиционного процесса), а результат такой деятельности (предприятие с обновленной структурой) – понятию инновации. Это означает, что при построении теории управления реструктуризацией промышленных предприятий вполне могут быть использованы теоретические и методические наработки экономической инноватики.

Как отмечалось выше, представлений структуры одного и того же предприятия может быть сколь угодно много. Обязательным компонентом таких представлений является перечень структурных элементов предприятия как системы, который также может варьироваться от целей. В задачах управления реструктуризацией одним из содержательных признаков формирования перечня структурных элементов является вид (характер) деятельности, осуществляемой предприятием в процессе функционирования.

Наиболее обобщенно в структуре деятельности производственного промышленного предприятия можно выделить такие основные виды деятельности, качественно отличающиеся друг от друга по роли участия в процессе функционирования предприятия:

- ✦ материально-техническое снабжение;
- ✦ обеспечение трудовыми ресурсами;
- ✦ производство продукции;
- ✦ сбыт и сервисное сопровождение продукции;
- ✦ воспроизводственная деятельность;
- ✦ управление (в широком смысле), включая организацию всех видов деятельности и управление персоналом.

Легко видеть, что структурные изменения могут затрагивать любую из указанных сфер деятельности, что и нашло отражение в общепринятых представлениях о возможных направлениях реструктуризации предприятий [15; 32; 33]. Однако, с учетом актуальности для отечественных предприятий структурной перестройки производственной сферы (обновление производственного аппарата и технологий производства, освоение принципиально новой для предприятий конкурентоспособной продукции), в исследованиях автора данной работы основное внимание уделяется проблеме управления реструктуризацией в производственной сфере, а также в воспроизводственной сфере в той ее части, которая касается производственной подсистемы предприятия.

Процесс адаптации предприятия к новым условиям хозяйствования, как отмечалось выше, можно представить в виде двух составляющих: параметрической адаптации, осуществляемой в рамках неизменной структуры предприятия, и структурной адаптации. Из

теории систем известно, что именно структура системы определяет допустимое множество процессов её функционирования. Это означает, что возможности параметрической адаптации ограничены существующей структурой системы. Схематично процесс адаптации предприятия можно представить в виде параметрической адаптации, т. е. подбора параметров функционирования предприятия, обеспечивающих наилучший (с точки зрения целей адаптации) режим функционирования среди тех, что возможны при данной структуре предприятия. При исчерпании возможностей такой адаптации либо приближении к её предельным возможностям возникает объективная необходимость в структурной адаптации, т. е. в реструктуризации предприятия. Очевидно, что переход к новой структуре должен обеспечивать более широкие возможности параметрической адаптации предприятия, в противном случае проведение реструктуризации не имеет смысла.

**З**десь важно подчеркнуть, что собственно структурная перестройка предприятия не обязана сама по себе обеспечивать достижение стратегических целей реструктуризации. Она направлена на создание необходимых условий (возможностей) для достижения этих целей. Реализация же этих возможностей достигается средствами параметрической адаптации.

С учетом всего вышеизложенного классическая схема принятия решений применительно к проблеме управления реструктуризацией (стратегический уровень) наполняется следующим содержанием.

*Диагностика (этап обнаружения и уяснения проблемы)* – анализ возможностей дальнейшего развития (адаптации) предприятия в рамках существующей структуры предприятия, т. е. развития, осуществляемого средствами параметрической адаптации (подстройкой параметров режима функционирования предприятия).

*Планирование (этап стратегического планирования, выбора способа решения проблемы)* – выбор будущей структуры предприятия и разработка мероприятий стратегического плана по структурной перестройке предприятия.

*Реализация плана мероприятий* – содержание этого этапа не претерпевает изменений.

Как видно, ключевой в этой схеме является задача выбора целевой структуры предприятия. При этом, учитывая, что возможных вариантов развития структуры предприятия может быть достаточно много, данная задача по своей природе является многовариантной (комбинаторной) и, как следствие, оптимизационной, а её решение предполагает умение оценивать и сравнивать «качество» альтернативных структур, включая соответствующие показатели «качества» и методы их оценки (измерения).

Подобные вопросы стали предметом активных исследований в экономической теории потенциалов лишь в последние годы [1; 12; 28]. Анализ соответствующей научной литературы показывает, что процесс формирования понятийно-категориального аппарата теории потенциалов в экономике еще очень далек от заверше-

ния, как и процесс относительно строгого формального описания (построения) самой теории (см., в частности, содержательный обзор в [28]). Опираясь на взгляды, изложенные в [8–11; 28], приведем основные теоретические положения, которые будут положены в основу разработки теории управления реструктуризацией промышленных предприятий.

**Носителями потенциалов** являются субъекты экономической деятельности.

**Потенциал в экономике** – это *способность* экономического субъекта к осуществлению имманентно присущей ему *деятельности*, отражающая (характеризующая) *максимально возможный* совокупный *результат* такой деятельности.

Таким образом, потенциал является одним из синтетических признаков экономического субъекта, а именно: его определенной способностью осуществлять некую деятельность.

**Классификация потенциалов.** В теории управления наиболее важными являются следующие классификационные признаки потенциалов промышленных предприятий: признаки классификации предприятий; признаки классификации видов деятельности; признаки классификации действующих факторов (факторов, влияющих на возможный результат осуществления субъектом хозяйствования определенной деятельности).

В качестве примера, иллюстрирующего эти положения, в [7] приводится следующий фрагмент иерархии потенциалов промышленного предприятия (рис. 4).

**Особенности потенциала как объекта измерения и их оценок:**

- ✦ потенциал – это латентный признак, т. е. непосредственно не наблюдаемое и непосредственно не измеряемое свойство соответствующего субъекта;
- ✦ потенциал характеризует будущие результаты деятельности, т. е. имеет прогнозную природу, а его оценки являются своего рода прогнозом этих результатов;
- ✦ на величину потенциала влияет текущее состояние носителя потенциала и будущее состояние (прогноз состояния) внешней среды, т. е. оценки потенциала являются условными, зависящими от указанных факторов, условий;
- ✦ единицами измерения потенциалов являются единицы измерения результатов соответствующей деятельности.

Результаты указанных исследований свидетельствуют о том, что именно оценки потенциала, отражая предельные возможности предприятия на момент оценки, могут служить показателями «качества» структур в задачах стратегического управления реструктуризацией предприятий, из чего следует, что диагностика, как первая стадия стратегического управления реструктуризацией предприятий, должна быть ориентирована на мониторинг потенциалов предприятий, а стратегическое планирование реструктуризацией – на планирование развития (изменения) их потенциалов.

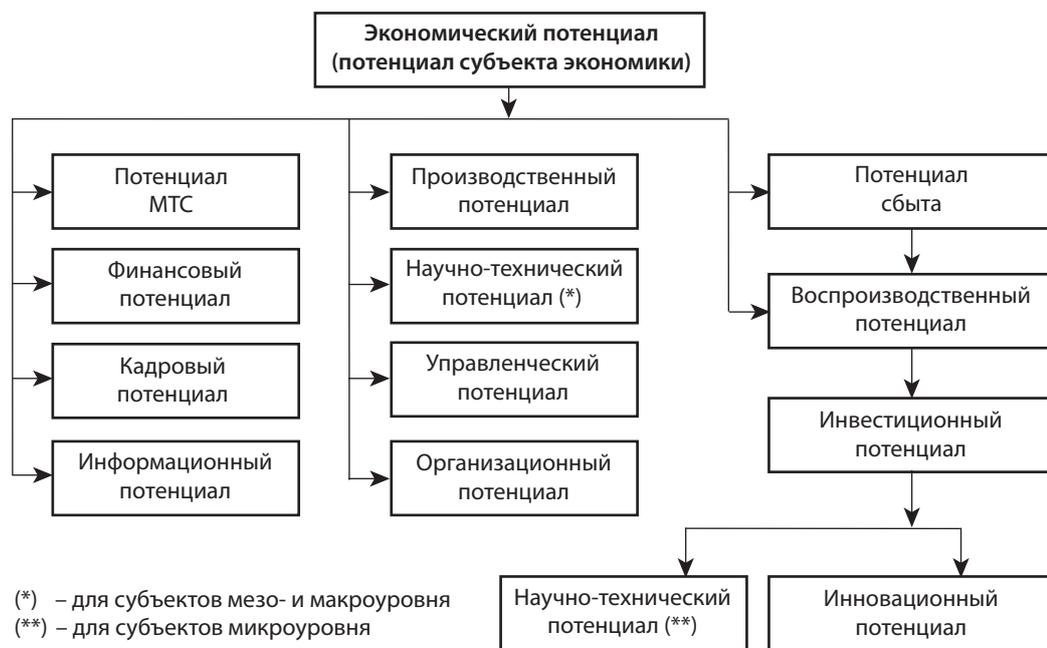


Рис. 4. Иерархия потенциалов субъекта экономики [7]

## ВЫВОДЫ

Реструктуризация производственной сферы промышленных предприятий – это процесс целенаправленных изменений структуры предприятия, затрагивающих подсистемы материально-технического снабжения, производства и сбыта продукции, представляющий собой одну из форм развития предприятий. Управление такими процессами имеет стратегическую, тактическую и оперативную составляющие. Стратегическое управление играет ключевую роль, предопределяя возможные результаты реструктуризации, которые, в свою очередь, зависят от решения задачи выбора целей реструктуризации и способов их достижения. Данная задача составляет основу комплекса задач стратегического планирования реструктуризации предприятий, что обуславливает исключительно важную роль стратегического планирования в успешном проведении реструктуризации.

В условиях острой необходимости кардинальной реструктуризации большинства отечественных промышленных предприятий одним из ключевых факторов внедрения в практику управления предприятиями современных методов стратегического управления является наличие конструктивной теории стратегического управления и планирования процессом реструктуризации, а также соответствующего методического инструментария с высоким уровнем формализации основных процедур. Отсутствие исторического опыта стратегического управления, успешного проведения реструктуризации у менеджмента отечественных предприятий, ориентация западных методологии и методик в значительной степени на опыт, квалификацию и интуицию управленческого персонала являются основным тормозом на пути внедрения методов стратегического управления и планирования в управленческую практику предприятий.

Основу теории стратегического управления реструктуризацией предприятий должна составлять совокупность строго определенных, однозначно интерпретируемых понятий и терминов, согласованных между собой и образующих внутренне непротиворечивую систему, позволяющую отражать основные аспекты предметной области, формулировать типовые управленческие проблемы и указывать возможные направления их решения. Понятийно-категориальный аппарат современной науки управления развитием предприятий не удовлетворяет указанным требованиям и нуждается в совершенствовании.

Предложенная в настоящем исследовании система базовых понятий данной теории позволяет продвинуться в указанном направлении, наметить и обосновать новые подходы к стратегическому управлению реструктуризацией промышленных предприятий, основанные на мониторинге потенциалов предприятий, выборе направлений и стратегического плана их развития путем структурной перестройки предприятия; выдвинуть в разряд актуальных такие научные вопросы, как закономерности взаимосвязи структуры предприятия и его потенциалов, разработка эффективных методов оценки потенциалов и прогнозирования их развития, выбор структур предприятия, обеспечивающих наилучшие возможности адаптации предприятия к прогнозируемым изменениям внешней среды функционирования, и ряд других. ■

## ЛИТЕРАТУРА

1. Алёхин А. Б., Брутман А. Б. Анализ динамики потенциала предприятий с применением математического моделирования и статистических методов. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер.: Економічні науки. 2014. № 3, т. 4. С. 12–16.

**2. АЛЕХИН А. Б.** Прогнозирование и оптимизация экономико-экологических систем. Київ: Наукова думка, 1993. 152 с.

**3. БАЛАШОВ А. П.** Антикризисное управление: учеб. пособие. Новосибирск: ГУП РПО СО РАСХН, 2004. 176 с.

**4. БАНДУРОВ В. В.** Робастная оценка инновационного уровня промышленного производства (на примере черной металлургии Украины): дис. ... канд. экон. наук: 08.02.02. Одесса, 2005. 202 с.

**5. БРУТМАН А. Б.** Конкурентоспособность предприятий: оценка на основе их потенциалов: монография. Запорожье: ООО «ЛИПС» ЛТД, 2012. 220 с.

**6. ВОЛКОВА В. Н., ДЕНИСОВ А. А.** Теория систем: учеб. пособие. М.: Высшая школа, 2006. 511 с.

**7. КАРАПЕЙЧИК И. Н.** Классификация потенциалов экономических субъектов: методологические аспекты и возможные решения. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 1 (139). С. 20–31.

**8. КАРАПЕЙЧИК И. Н.** Носители потенциалов в экономической теории. *Ефективна економіка*. 2012. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1324>

**9. КАРАПЕЙЧИК И. Н.** О сущности и соотношении понятий экономического и производственного потенциалов. *Бизнес Информ*. 2012. № 3. Часть 1. С. 8–12.

**10. КАРАПЕЙЧИК И. Н.** О сущности и соотношении понятий экономического и производственного потенциалов. *Бизнес Информ*. 2012. № 4. Часть 2. С. 10–13.

**11. КАРАПЕЙЧИК И. Н.** Понятие потенциала в экономике: задачи и направления исследований. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 7 (133). С. 16–25.

**12. КАРАПЕЙЧИК И. Н.** Ресурсно-факторная концепция потенциалов: объект и методология оценки. *Современный научный вестник*. 2013. № 23 (162). С. 11–20.

**13. КАРАПУЛИНА І. М.** Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 432 с.

**14. КАТАЛЬКО В. С.** Эволюция теории стратегического управления. 2-е изд. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. 548 с.

**15.** Реструктуризация предприятий и компаний: справочное пособие для предпринимателей/И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. М.: Высшая школа, 2000. 587 с.

**16.** Процесс // Сертиком. URL: <http://www.certicom.kiev.ua/proc.html>

**17. РАСТРИГИН Л. А.** Адаптация сложных систем. Рига «Зинатне», 1981. 375 с.

**18. РОДИОНОВ И. Б.** Теория систем и системный анализ. 2013. URL: <http://victor-safronov.ru/systems-analysis/lectures/rodionov/01.html>

**19. САВЧУК С. И.** Основы теории конкурентоспособности. Мариуполь: ИПРЭИ НАН Украины, Рената, 2007. 520 с.

**20. СЕРДЮК В. Н.** Теоретические основы управления стратегическим развитием субъектов реального сектора экономики. *Економіка і організація управління*. 2008. Вип. 4. С. 13–27.

**21.** Система // Life-prog.ru. URL: [http://life-prog.ru/view\\_programmer.php?id=148&page=15](http://life-prog.ru/view_programmer.php?id=148&page=15)

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

**23. СУРМИН Ю. П.** Теория систем и системный анализ: учеб. пособие. Киев: МАУП, 2003. 368 с.

**24.** Фактор // Толковый словарь Кузнецова. URL: <http://enc-dic.com/kuzhecov/Faktor-76274/>

**25.** Цель // Tolslovar.ru. URL: <http://tolslovar.ru/ts338.html>

**26.** Цель // Большая советская энциклопедия. URL: <http://slovari.yandex.ru/цель%20это/БСЭ/Цель>

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

**28. Alyokhin A. B., Brutman A. B.** Economic theory of potential. Quasi axiomatic approach to modeling and measurement. *Вісник Хмельницького університету*. Сер.: Економічні науки, 2015. № 3, т. 2. С. 91–105.

**29. Hansen G. B.** Guide to Enterprise Restructuring and Competitiveness: A Labor and Human Resource Approach. Washington, DC, 2003. 288 p.

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

**31. Synek M.** Restrukturalizace a revitalizace českých podniků // *Ekonomika firm* 2001: International Conference. 2001. Košice, 2001. P. 672–677.

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

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

## REFERENCES

Alekhin, A. B., and Brutman, A. B. "Analiz dinamiki potentsiala predpriyatiy s primeneniym matematicheskogo modelirovaniya i statisticheskikh metodov" [Analysis of potential enterprises with the application of mathematical modeling and statistical methods]. *Visnyk Khmel'nitskogo natsionalnogo universitetu*. Ser.: Ekonomichni nauky vol. 4, no. 3 (2014): 12–16.

Alekhin, A. B. *Prognozirovaniye i optimizatsiya ekonomiko-ekologicheskikh sistem* [Forecasting and optimization of economic and ecological systems]. Kiyev: Naukova dumka, 1993.

Alyokhin, A. B., and Brutman, A. B. "Economic theory of potential. Quasi axiomatic approach to modeling and measurement". *Visnyk Khmel'nytskoho universytetu*. Ser.: Ekonomichni nauky vol. 2, no. 3 (2015): 91–105.

Bandurov, V. V. "Robastnaya otsenka innovatsionnogo urovnya promyshlennogo proizvodstva (na primere chernoy metallurgii Ukrainy)" [Robust evaluation of the level of industrial production (on example of ferrous metallurgy of Ukraine)]. *Dis. ... kand. ekon. nauk: 08.02.02*, 2005.

Brutman, A. B. *Konkurentosposobnost predpriyatiy: otsenka na osnove ikh potentsialov* [The competitiveness of enterprises: assessment on the basis of their potentials]. Zaporozhe: ООО «ЛИПС» ЛТД, 2012.

Balashov, A. P. *Antikrizisnoye upravleniye* [Crisis management]. Novosibirsk: GUP RPO SO RASKhN, 2004.

"Faktor" [Factor]. Tolkovyy slovar Kuznetsova. <http://enc-dic.com/kuzhecov/Faktor-76274/>

Hansen, G. B. *Guide to Enterprise Restructuring and Competitiveness: A Labor and Human Resource Approach*. Washington, DC, 2003.

Harrison, J. S., and John, C. H. *Strategic Management of Organizations and Stakeholders*. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998.

Karapeychik, I. N. "O sushchnosti i sootnoshenii ponyatiy ekonomicheskogo i proizvodstvennogo potentsialov" [About the nature and relationship between the concepts of economic and industrial potentials]. *Biznes Inform*. Vol. 2, no. 4 (2012): 10–13.

Karapeychik, I. N. "Ponyatiye potentsiala v ekonomike: zadachi i napravleniya issledovaniy" [The concept of capacity in the economy: challenges and research directions]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 7 (133) (2012): 16–25.

Karapeychik, I. N. "Resursno-faktornaya kontseptsiya potentsialov: obekt i metodologiya otsenki" [Resource factor the concept of potentials: the object and methodology of the evaluation]. *Sovremennyy nauchnyy vestnik*, no. 23 (162) (2013): 11–20.

- Karapulina, I. M. *Rozvytok pidprijemstva: kontseptsii i tekhnologii doslidzhennia* [Development of enterprise: concept and technology study]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2014.
- Katalko, V. S. *Evolutsiia teorii strategicheskogo upravleniia* [The evolution of theory of strategic management]. St. Petersburg: Vysshaya shkola menedzhmenta, 2011.
- Karapeychik, I. N. "Klassifikatsiia potentsialov ekonomicheskikh sub'ektov: metodologicheskiye aspekty i vozmozhnyye resheniia" [Classification of potentials of economic agents: methodological aspects and possible solutions]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 1 (139) (2013): 20-31.
- Karapeychik, I. N. "Nositeli potentsialov v ekonomicheskoy teorii" [Media capacities in economic theory]. *Efektivna ekonomika*. <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1324>
- Karapeychik, I. N. "O sushchnosti i sootnoshenii ponyatii ekonomicheskogo i proizvodstvennogo potentsialov" [About the nature and relationship between the concepts of economic and industrial potentials]. *Biznes Inform*. Vol. 1, no. 3 (2012): 8-12.
- Mazur, I. I. et al. *Restrukturizatsiia predpriyatiy i kompaniy: spravochnoye posobiye dlya predprinimateley* [Restructuring of companies and enterprises: a reference guide for entrepreneurs]. Moscow: Vysshaya shkola, 2000.
- Manual on diagnostic and industrial restructuring*. Vienna: UNIDO, 1997.
- Methodological guide: Restructuring, upgrading and industrial competitiveness*. Vienna: UNIDO, 2003.
- "Protsess" [Process]. Sertikom. <http://www.certicom.kiev.ua/proc.html>
- Rodionov, I. B. "Teoriya sistem i sistemnyy analiz. 2013" [Systems theory and system analysis. 2013]. <http://victor-safronov.ru/systems-analysis/lectures/rodionov/01.html>
- Rastrigin, L. A. *Adaptatsiia slozhnykh sistem* [Adaptation of complex systems]. Riga: Zinatne, 1981.
- Sistemnyy analiz v ekonomike i organizatsii proizvodstva* [System analysis in the economy and organization of production]. Lvov: Politekhnik, 1991.
- Shpak, S. A. *Restrukturizatsiia predpriyatiy. Diagnostika i analiz kak instrument tselepolaganiya* [The restructuring of enterprises. Diagnosis and analysis as a tool for goal setting]. Moscow: Avtorskaya kniga, 2015.
- "Sistema" [System]. Life-prog.ru. [http://life-prog.ru/view\\_programmer.php?id=148&page=15](http://life-prog.ru/view_programmer.php?id=148&page=15)
- Surmin, Yu. P. *Teoriya sistem i sistemnyy analiz* [Systems theory and system analysis]. Kiyev: MAUP, 2003.
- Synek, M. "Restrukturalizatsiia a revitalizatsiia ceskych podnikov?" *Ekonomika firm* 2001. Koshice, 2001. 672-677.
- Savchuk, S. I. *Osnovy teorii konkurentosposobnosti* [Fundamentals of the theory of competitiveness]. Mariupol: IPREEI NAN Ukrainy; Renata, 2007.
- Serdyuk, V. N. "Teoreticheskiye osnovy upravleniia strategicheskimi razvitiyem sub'ektov realnogo sektora ekonomiki" [The theoretical basis of strategic development of subjects of the real sector of the economy]. *Ekonomika i organizatsiia upravlinnia*, no. 4 (2008): 13-27.
- "Tsel" [Goal]. Bolshaya sovetskaya entsiklopediya. <http://slovari.yandex.ru/цель%20это/БСЭ/Цель>
- "Tsel" [Goal]. Tolslovar.ru. <http://tolslovar.ru/ts338.html>
- Volkova, V. N., and Denisov, A. A. *Teoriya sistem* [Systems theory]. Moscow: Vysshaya shkola, 2006.