

УДК 65.014.12

Олександр Курінний  
Лілія ШевченкоOleksandr Kurinnyi  
Liliia Shevchenko**ОСОБЛИВОСТІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ МАШИНОБУДІВНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ****PARTICULARITIES OF RESTRUCTURING OF MACHINE-BUILDING  
ENTERPRISES**

*Статтю присвячено дослідженню сутності та складових процесу реструктуризації машинобудівних підприємств.*

*Розглянуто підходи до визначення сутності процесу реструктуризації підприємства; визначені основні напрями реструктуризації машинобудівних підприємств в умовах економічної кризи.*

**Ключові слова:** реструктуризація, машинобудівне підприємство, організаційна структура, структурні перетворення, децентралізація, розукрупнення.

*The article deals with the essence and constituents of restructuring of machine-building enterprises.*

*The approaches to the determination of the essence of enterprise restructuring process are considered; certain basic directions of restructuring of machine-building enterprises are in the conditions of economic crisis.*

**Keywords:** restructuring, machine-building enterprise, organizational structure, structural transformations, decentralization, breaking up into smaller units.

**Постановка проблеми.** Проведення реструктуризації підприємств є одним з основних інструментів, використання яких має забезпечувати їх стале функціонування в умовах обмеженості ресурсного забезпечення, нестабільності ринкових цін і партнерів, змінах конкурентного середовища та кон'юнктури ринку. До цього часу технологічні, виробничі та господарські зв'язки, які склалися всередині вітчизняних підприємств машинобудування, здебільшого не відповідають потребам сучасних ринкових відносин. Зазначена невідповідність породжує необхідність здійснення належних структурних змін на підприємстві, тобто його реструктуризації. Таким чином, процес структурної перебудови підприємств в цілому зумовлюється необхідністю прискорення адаптації господарської діяльності національних товаровиробників щодо перманентних змін зовнішнього середовища. Проте реструктуризація вітчизняного промислового комплексу має власні характерні особливості, які зумовлюються як специфікою роботи підприємств машинобудування, так і сучасними загальноекономічними тенденціями розвитку економіки України, за яких реструктуризація здійснюється, а проведення структурних перетворень звичайно передбачає необхідність додаткового залучення великих обсягів фінансово-інвестиційних ресурсів.

**Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій.** Теоретичні та методологічні аспекти планування та здійснення реструктуризації промислових підприємств розглядалися в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, таких як: Л. Белих, А. Берлін, В. Горшиков, В. Захарченко, Л. Калташова, Н. Кортикова, И. Курнишева, В. Логінов, И. Мазур, С. Мищенко, А. Пушкар, В. Шапиро та інші. В той же час різноманітність та складність процесу реструктуризації зумовлює певну розмитість цілей та критеріїв ефективності реструктуризації.

**Постановка завдання.** Метою дослідження у статті є узагальнення підходів до визначення сутності процесу реструктуризації підприємства, та обґрунтування основних напрямів реструктуризації підприємств машинобудівного комплексу України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Складна природа реструктуризації як динамічного, гнучкого і різноманітного процесу структурного перетворення внутрішньої побудови підприємства (з урахуванням виробничих, економічних, організаційних, управлінських, соціальних аспектів цього процесу) зумовлює існування численних концепцій і думок відносно самої сутності реструктуризації, а також щодо обґрунтування вибору шляхів

структурних трансформацій підприємства.

Проведений нами аналіз літературних та періодичних видань дозволяє зазначити, що серед економістів на цей час сформувалося декілька основних підходів до визначення сутності процесу реструктуризації підприємства, а саме:

програмно-цільовий (стратегічний), відповідно до якого реструктуризація є найважливішим засобом пристосування структури підприємства до зміни його стратегічних цілей;

синергетичний, що укладається в реалізації на базі структурних перетворень можливості збільшення синергетичного ефекту, генерованого підприємством, при відсутності інших передумов для проведення внутрішніх перетворень (кризових явищ і т.ін.);

адаптаційний, відповідно до якого реструктуризація є способом адаптації структури підприємства до змін зовнішнього середовища;

інституціональний, відповідно до якого реструктуризація покликана сформувати оптимальні організаційно-економічні передумови (інфраструктуру) для підвищення ефективності господарської діяльності підприємства і поліпшення його якісного стану;

організаційний, який складається у розгляді реструктуризації як форми оптимізації організаційної структури підприємства, децентралізації керування і перерозподілу повноважень;

фінансовий, відповідно до якого реструктуризація спрямована на оптимізацію складу майна (активів і капіталу) підприємства для збільшення його вартості і підвищення здатності до генерації доходів;

антикризовий (стабілізаційний), відповідно до якого реструктуризація є способом подолання негативних явищ у розвитку підприємства, а також відновлення його стійкого фінансово-економічного положення.

Кожний із цих підходів розкриває сутність комплексного поняття «реструктуризація», з різних поглядів характеризуючи різні аспекти цього процесу. З погляду автора, реструктуризація являє собою процес обґрунтування і реалізації управлінських рішень, що спрямовані на здійснення ув'язаної системи заходів (організаційних, технологічних, економічних, соціальних і ін.) по зміні складу, властивостей і характеру зв'язків елементів внутрішнього середовища підприємства для подолання наявних структурних протиріч між ними або досягнення стрибкоподібного збільшення ефективності господарської діяльності.

Проте майже для усіх зазначених підходів, що охоплюють більшість аспектів здійснення реструктуризації, притаманною є певна розмитість цілей та критеріїв ефективності реструктуризації. Так, в низці випадків (організаційний, фінансовий, антикризовий підходи) визначення доцільності реструктуризації здійснюється на основі комплексу достатньо формалізованих критеріїв (показники фінансово-економічного стану, обсяги витрат і доходів, грошові потоки, вартість підприємства як цілісного майнового комплексу та ін.), які не зовсім добре відзеркалюють вплив внутрішньоструктурних перетворень на довгострокову конкуренто-спроможність підприємства. З іншого боку, цілі та критерії стратегічного характеру (притаманні, наприклад, програмно-цільовому адаптаційному, інституціональному підходам) дуже важко піддаються формалізації або зовсім не можуть бути виражені в кількісному вимірі, унаслідок чого прийняття рішень щодо визначення шляхів реструктуризації на практиці часто носить переважно інтуїтивний характер. Крім того, кожний із зазначених підходів до проведення внутрішньоструктурних трансформацій на підприємстві відображає необхідність об'єктивних змін певних аспектів його діяльності (в організації, управлінні, економіці, технології, маркетингу та ін.). Проте на практиці підприємство не часто стикається з такими специфічними проблемами, навпаки – в розвитку підприємства звичайно виникають складні комплекси проблем різного характеру. В таких умовах ігнорування наявності певних труднощів та структурних протиріч у діяльності підприємства на користь окремим важливим, але специфічним проблемам, може призводити до посилення розбалансованості розвитку, тобто стати причиною невдачі процесу реструктуризації загалом.

Усе зазначене вище зумовлює необхідність формування певної загальної основи для оцінки доцільності здійснення реструктуризації, тобто комплексу узагальнюючих критеріїв ефективності її проведення. На думку автора основою має бути вплив внутрішньоструктурних трансформацій на конкурентні переваги підприємства, оскільки саме ці системні параметри підприємства, з одного боку, відображають стан його довгострокової конкурентоспроможності,

а з іншого – тісно та прямо пов'язані з конкретними умовами внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання підприємства. Доцільність такого підходу підтверджується думками науковців щодо впливу ринкової конкурентної взаємодії на внутрішньоструктурні перетворення на підприємстві.

Складність і різноманіття перетворень, що здійснюються в межах реструктуризації підприємства, призводять до необхідності включення до складу цього процесу цілої низки різноманітних заходів, що суттєво розрізняються за ознаками цілей проведення, суб'єктів і об'єктів реструктуризації, причин, періоду здійснення, добровільності проведення, змінах у майні підприємства і т.ін. При цьому варто враховувати, що індивідуальні характеристики процесу реструктуризації конкретного підприємства обов'язково повинні знаходити безпосереднє відображення у виборі форм і методів здійснення структурних перетворень. Для підприємств машинобудівної галузі промисловості зміст заходів, які здійснюються в межах проведення реструктуризації, полягає у цілеспрямованому перетворенні технологій виробництва, організації та управління підприємством, яке ґрунтується на виборі конкурентної стратегії в умовах ринку, що призводить до зміни його виробничої, організаційної, управлінської та інформаційної структури, а у випадку необхідності – і організаційно-правового статусу.

Визначення змісту процесу реструктуризації насамперед свідчить про його нерозривний зв'язок із стратегічним управлінням підприємством. Процес реструктуризації є складовою стратегії і реалізується в її межах як окремий проект. Різноманіття конкретних умов здійснення проектів реструктуризації визначається як загальними закономірностями економічного розвитку, так і індивідуальними ознаками певного підприємства, до яких варто віднести галузеві переваги, географічне розташування, державне регулювання або регіональні аспекти розвитку та ін. Проте реалізація кожного з проектів реструктуризації не може здійснюватися за аналогією з іншими, тобто в кожному випадку найважливішим є індивідуальний підхід до проблеми.

На нашу думку, певні структурні перетворення, які визначають специфіку здійснення проектів реструктуризації, є характерною ознакою реалізації кожної зі стратегій розвитку підприємства, зокрема таких: стратегії підвищення конкурентоспроможності, стратегії збільшення сегмента ринку, стратегії виходу на нові ринки (диверсифікації), стратегії вертикальної й горизонтальної інтеграції.

Комплекс заходів, що розробляються і упроваджуються на підприємстві в межах реструктуризації, оптимізує внутрішню і зовнішню структуру бізнесу і відкриває можливості для реалізації глобальних проектів. Результатом реструктуризації є насамперед оптимізація витрат, збільшення прибутковості, відновлення рентабельності підприємства, або його окремих підрозділів, зростання обсягів платежів у бюджетні і позабюджетні фонди (в основному – для збиткових підприємств), удосконалення структури управління та ін.

Проте на практиці реструктуризація найчастіше розуміється тільки як дії із розукрупнення підприємства, виокремлення самостійних виробничих підрозділів, що проводяться без урахування специфіки організації виробничого процесу виготовлення продукції, при цьому такий процес часто стає самоціллю. В цілому процесам розукрупнення вітчизняних промислових підприємств в останні роки приділяється підвищена увага. Цей механізм розглядається як один із найефективніших способів антикризового управління в сформованих економічних умовах. У певному розумінні це є об'єктивною тенденцією, тому що масштаби ресурсного потенціалу багатьох промислових підприємств не відповідають займаній ними сьогоденній ринковій позиції.

Процеси ринкового реформування економіки виявили неефективність багатьох наявних організаційних механізмів функціонування більшості великих підприємств машинобудування України, унаслідок чого неабияку актуальність набуло вирішення проблеми здійснення структурних перетворень, спрямованих на приведення внутрішніх факторів до стану, адекватного умовам зовнішнього середовища. Основний зміст цих структурних перетворень складається в забезпеченні максимальної зацікавленості кожного підрозділу підприємства в рентабельній роботі, тобто порівнянні отриманих результатів із понесеними витратами, підвищенні гнучкості, адаптивності до зовнішнього середовища, керованості і результативності.

В основному процес децентралізації вітчизняних підприємств проходить на основі

диверсифікації їх діяльності, сфера якої постійно поширюється на засадах, з одного боку, розукрупнення промислових підприємств (виокремлення підрозділів підприємства наділених тим чи іншим ступенем самостійності), а з іншого – інтеграції промислових підприємств (об'єднання підприємств у групи), при чому часто ці процеси протікають паралельно. У вітчизняній теорії і практиці перетворення організацій в обох випадках часто використовують модель стратегічних бізнес-одиниць. Як правило, ця модель є процесом поділу організації на окремі складові (цехи, виробництва) з доданням статусу самостійної юридичної особи цим складовим і делегуванням їм відповідальності не тільки за поточну прибутковість і конкурентоспроможність, але і за довгострокові перспективи розвитку. Основною вадою такої моделі реструктуризації є те, що статус стратегічної бізнес-одиниці одержують, як правило, усі підрозділи без проведення серйозної аналітичної роботи з визначення виправданості покладання такої відповідальності: чи відповідає вона наявному потенціалу бізнесу–одиниці, чи має цей напрям бізнесу, закріплений за стратегічною бізнес–одиницею, довгострокову перспективу розвитку.

Процес розукрупнення підприємств, на наш погляд, насамперед є засобом виживання підприємства в сформованих економічних умовах, збереження його як суб'єкта господарського життя (гнучка, швидка реакція більш дрібних структур на вимоги ринку; орієнтація на випуск продукції поточного попиту; можливість мінімізації витрат за рахунок більш якісного аналізу внутрішніх резервів) на поточному рівні планування. Процес інтеграції, навпаки, спрямований на розвиток найбільш перспективних видів діяльності і покликаний стати основою майбутньої життєздатності (можливість концентрації ресурсів для виробництва принципово нової продукції; орієнтація на перспективний платоспроможний попит; побудова надійних відносин з підприємствами–суміжниками для підвищення якості виробленої продукції).

На нашу думку, у числі перших характерних для сучасних підприємств проблем, які перешкоджають їх ефективному функціонуванню в умовах ринкових відносин, є неефективність системи управління. Ця неефективність насамперед зумовлена відсутністю стратегії у підприємства; низьким рівнем кваліфікації та знань керівників та персоналу; відсутністю мотивації працівників; неефективністю фінансового менеджменту.

Аналіз літературних джерел [1, 2., 7, 8] переконливо свідчить, що при визріванні об'єктивної необхідності проведення структурної перебудови підприємств, головною метою реструктуризації стало підвищення самостійності структурних підрозділів, формування на їх базі дочірніх фірм, перетворення крупних підприємств на холдингові компанії.

За першим варіантом (підвищення самостійності структурних підрозділів) все майно підприємства залишається у його власності. Водночас на базі структурних підрозділів або за рахунок залучення коштів приватних осіб та сторонніх організацій створюються незалежні підприємства, яким надається право на використання майна підприємства на основі укладення договору оренди. В цих умовах суттєво поширюється самостійність структурних підрозділів, які перетворюються у незалежні фірми, що дозволяє їм легше адаптуватися до нових умов та вимог ринку. При цьому посилюється зацікавленість кожного такого структурного підрозділу у підвищенні ефективності своєї діяльності. За іншим варіантом – створення дочірніх фірм – на базі окремих структурних підрозділів формуються самостійні фірми, які можуть бути як задіяні, так і не задіяні у виробництві основної продукції. При цьому зберігається цілісність виробничої системи підприємства, а підрозділи швидко адаптуються до вимог ринку та потреб головної організації. Нарешті, за третім варіантом, – при перетворенні великих підприємств на холдингові компанії – на базі великого підприємства створюється декілька самостійних акціонерних товариств. Холдинг є акціонерним товариством, яке використовує свій капітал для придбання акцій інших компаній та до активів якого входять контрольні пакети акцій дочірніх підприємств. Водночас в цілях координації діяльності новостворюваних дочірніх компаній створюється ще одна – материнська, тобто нове підприємство, яке починає виконувати функції головної компанії (холдингу) як власника пакетів акцій акціонерних товариств.

Створення на основі крупних підприємств машинобудування холдингових утворень, з виокремленням окремих цехів та виробництв у дочірні компанії є одним із найбільш ефективних шляхів реструктуризації підприємства. Нашій державі варто розробити довгострокові стратегії розвитку підприємств, тому що саме на основі такої стратегії формується структура холдингу та визначаються фінансові ресурси, необхідні для її реалізації. Основні переваги холдингових компаній полягають у тому, що вони борються з конкурентами

свою об'єднаність, консолідацією зусиль. Позитивні сторони діяльності холдингу зумовлюються такими перевагами холдингових компаній: значний потенціал збільшення розмірів виробництва та збуту; більш висока ефективність при участі у процесах руху інвестиційного капіталу; можливості оптимізації податкових платежів та ін. Створення холдингу звичайно дозволяє також значно розширити інвестиційні можливості структур, які входять до його складу, спростити розрахунки між ними, дає змогу виробнику успішніше конкурувати на міжнародному ринку.

Проте ефективне здійснення структурних перетворень (за будь-яким із варіантів реструктуризації) на вітчизняних підприємствах машинобудівної галузі вимагає не тільки ретельного вивчення та узагальнення досвіду економічно розвинених країн світу, але й урахування галузевої специфіки функціонування та розвитку машинобудування. На наш погляд, специфіка зазначеної галузі у контексті здійснення реструктуризаційних змін полягає у такому:

1) специфічні форми концентрації та спеціалізації виробництва, організації продуктивності праці, управління виробництва, які зумовлені високим рівнем розвитку коопераційних галузевих та міжгалузевих зв'язків;

2) відносно висока питома вага витрат на науково-дослідницькі та досвідно-конструкторські роботи у складі витрат на виробництво продукції;

3) високі вимоги до якості й асортименту виробів чорної та кольорової металургії, хімічної, нафтохімічної та інших суміжних галузях промисловості, які постачають матеріали, напівфабрикати, комплектуючі вироби та інше;

4) необхідність обліку витрат та розрахунку ефективності не тільки у сфері виробництва та у суміжних галузях, які постачають для неї усе необхідне, але і в системі обслуговування випускаючої техніки.

Для підприємств вітчизняного машинобудування у сучасних умовах реструктуризація стає найбільш важливою вимогою щодо забезпечення їхнього подальшого розвитку. Тому перебудова усіх основних служб підприємства – постачання, основного та допоміжного виробництва, фінансів, збутової мережі та встановлення раціональних взаємозв'язків поміж ними, має бути підпорядковано основній меті – виробництву продукції, яка користується попитом, при мінімальних витратах. Виробнича структура підприємства переважно має формуватися за модульним принципом з чітко визначеними зв'язками поміж окремими модулями, які легко змінюються. Такий підхід робить виробництво адаптивним до вимог випуску нових видів продукції.

Неабияке значення має також вирішення проблем підвищення ефективності функціонування об'єктів соціальної інфраструктури, яке здійснюється шляхом передачі на баланс місцевих органів, виокремлення у самостійні суб'єкти, наприклад, акціонування, продаж або перепрофілювання цих суб'єктів та інше. Для підприємницьких структур, якими нині стають більшість підприємств, взагалі не властивий паралельний розвиток виробництва та соціальної інфраструктури, яка відволікає суттєву частину прибутків від поточного виробничого фінансування та інвестицій.

Іншим важливим напрямом структурної перебудови у машинобудівному комплексі є вихід зі складу підприємства, що реструктурується, збиткових виробництв, яке може здійснюватися за двома можливими варіантами:

1) підприємство машинобудування перетворюється у суто складальне виробництво з оформленням певних технологічних процесів (ливарне, ковальсько-пресове, виробництво комплектуючих та ін.) у дочірні чи повністю самостійні підприємства;

2) головне підприємство стає виробником ключових комплектуючих (двигуни, кузова, штампування), а виготовлення готової продукції переноситься на нові підприємства, які створюються у стратегічно важливих регіонах (поблизу ключових географічних ринків збуту).

Розукрупнення підприємства на функціонально-замкнуті підприємства дозволяє кожному з них сконцентруватися як на високій якості, так і на прибутковості продукції, що виробляється нею.

Досвід світового машинобудування показує, що, використовуючи у кожному класі машин та обладнання відносно вузький набір компонентів (двигуни, мотори, агрегати), заводи, які випускають повнокомплектні машини, пропонують покупцю велику номенклатуру продукції, задовольняючи тим самим різноманітні вимоги регіональних ринків та окремих

покупців. При цьому спеціалізовані фірми, які виготовляють агрегати та вузли, маючи стійкий попит на свою продукцію, можуть здійснювати значні інвестиції у науково–дослідні конструкторські розробки та розширення виробництва, оперативно упроваджувати нові технології, підтримувати високий технічний рівень своїх виробів, що, врешті знову–таки призведе до підвищення технічного рівня, споживчих властивостей комплектних машин та здешевленню продукції.

На нашу думку, організація таких виробництв має відбуватися поетапно. На першому етапі використовується потужний потенціал крупних підприємств машинобудування, у складі яких вже сьогодні є спеціалізовані конструкторські, технологічні та виробничі кадри; при цьому доцільно виокремити цехи (виробництва) по випуску вузлів та агрегатів у самостійні підрозділи, що дасть можливість розширити номенклатуру виробів. При організації спеціалізованих виробництв особливу увагу треба приділяти вирішенню питань забезпечення конкурентоспроможності та якості продукції з урахуванням чотирьох найважливіших факторів: якості вихідних матеріалів, майстерність персоналу, удосконалення обладнання та ефективність контролю якості готової продукції.

Крім того, вибір шляхів реструктуризації підприємств машинобудування обов'язково має бути погоджений із вирішенням проблеми реформування промисловості України в цілому. Так, на нашу думку, вихід із кризи промисловості машинобудування, крім регулювання на макроекономічному рівні та фінансового оздоровлення, полягає ще в організаційній та інституційній реструктуризації підприємства (рис. 1). При цьому, залишаючи поза увагою процеси перетворення форм власності, ми хотіли б привернути увагу до завдань внутрішньої реструктуризації підприємства, за які поперед за все слід завершити процес звільнення підприємств від виконання функцій, які не властиві їм як суб'єктам ринкової економіки.

Внутрішня реструктуризація підприємств може включати у себе такі заходи: вибір нової номенклатури продукції; розробку детальних маркетингових програм просування нової чи раніше засвоєної продукції на внутрішній чи зовнішній ринок; проведення сертифікації продукції (там, де її відсутність гальмує чи запобігає розширенню продажу); створення сучасної системи фінансового менеджменту; модернізація бухгалтерського обліку та формування на його базі систем бухгалтерського аналізу та управління (перед усім управління витратами); створення адекватної збутової мережі, до якої входять у тому числі й лізингові компанії, які працюють під контролем регіональних органів влади; навчання персоналу новим методам роботи в умовах ринкової економіки. Нарешті, дуже важним аспектом реструктуризації підприємств є зміна організаційної структури управління, яка може здійснюватися за двома головними напрямками.

1. Шляхом виокремлення виробничих підрозділів підприємств у самостійні фірми з подальшим їх об'єднанням у взаємозв'язаний комплекс;

2. Шляхом формування з технологічно зв'язаних підприємств крупних виробничих комплексів.

**Висновки.** Проведення таких заходів дозволить залучити внутрішні та іноземні інвестиції, поліпшити результати та підвищити ефективність діяльності підприємств машинобудування. Під час реформування організаційної структури управління підприємствам треба виходити з принципів поміркованості та об'єктивності, маючи на меті досягнення підприємством підвищення техніко–економічного рівня виробництва та випуску продукції, що матиме попит і даватиме прибутки. Основу для цієї проблеми відносно українських підприємств складають наявні резерви підвищення ефективності використання наявних організаційних структур управління підприємством.

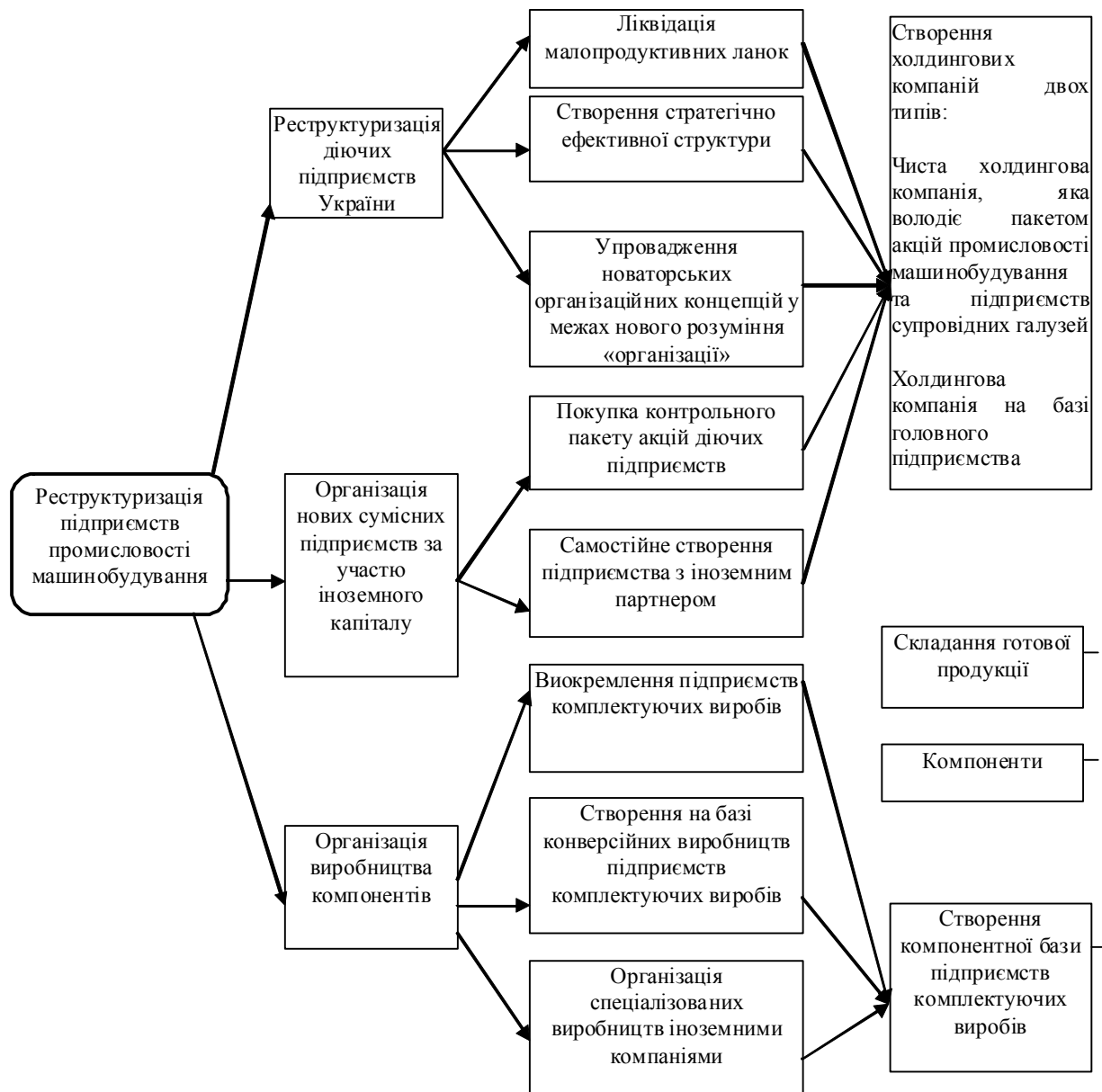


Рис. 1. Послідовність реструктуризації підприємств промисловості машинобудування

### Література

1. Белых Л. Реструктуризация предприятия / Л. П. Белых. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2001. – 398 с.
2. Берлин А. Реструктуризация системы управления и управление кризисами / А. Берлин // Журнал для акционеров. – 2002. – № 1. – С. 10 – 16.
3. Горщиков В. Реформирование предприятий путём реструктуризации / В.Г. Горщиков, Л.И. Калташова // Консультант и практик. – № 5. – 2002. – С. 38 – 45.
4. Захарченко В. Трансформация машиностроительного предприятия путём его реструктуризации / В. Захарченко, Н. Кортикова // Підприємництво, господарство і право. – 2002. – № 10. – с. 123 – 126.
5. Логинов В. Реструктуризация промышленности в условиях экономического кризиса / В. Логинов, И. Курнышева // Экономика Украины. – 1999. – № 10. – С. 8 – 11.
6. Мазур И. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие / Под ред. И. И. Мазура. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.
7. Мищенко С. Реструктуризация предприятия в условиях становления рыночной среды и

стратегия развития / С.П. Мищенко. // Вестник Межд. Славянского университета. – 2001. – Т.4, № 2. – С. 41 – 45.

8. Пушкарь А.И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление: научное издание / А.И. Пушкарь, Ю.Е. Жуков, А.А. Пилипенко. – Харьков: Кросс-Роуд, 2006. – 440 с.

#### References

1. Belih L. Restructuring of enterprise / L.P. Belih. – M. : UNITY–DANA, 2001. – 398 p.
2. Berlin A. Restructuring of control system and management the crises / A. Berlin // Magazine for shareholders. – 2002. – № 1. – P. 10 – 16.
3. Gorchikov V. Reformation of enterprises by restructuring / V.G. Gorchikov, L.I. Kaltasova // Consultant and practical worker. – № 5. – 2002. – С. 38 – 45.
4. Zaharchenko V. Transformation of machine – building enterprise by his restructuring / of V. Zaharchenko, N. Kortikova // Enterprise, economy and law. – 2002. – № 10. – P. 123–126.
5. Loginov V. Restructuring of industry in the conditions of economic crisis / V. Loginov, I. Kurnisheva // Economy of Ukraine. – 1999. – № 10. – P. 8–11.
6. Mazur I. Restructuring of enterprises and companies. Certificate manual / I. I. Mazur, V. D. Shapiro. – M. : Higher school, 2000. – 587 p.
7. Mischenko S. Restructuring of enterprise in the conditions of market environment becoming and strategy of development / S. P. Mischenko // Announcer International Slavic university. – 2001. – В. 4, № 2. – P. 41–45.
8. Pushkar A. I. Strategic groups of enterprises : conception, methodology, management: scientific edition / A. I. Pushkar, U. E. Zukov, A. A. Piliprko. – Kharkiv : Kross–Roud, 2006. – 440 p.

*Курінний Олександр Володимирович, к.е.н.*

*Шевченко Лілія Гранітівна, к.е.н., доцент*

*Кафедра економіки та регіональної економічної політики*

*Дніпропетровського регіонального інституту державного управління*

*Національної академії державного управління при Президентові України*

*Стаття надійшла до редакції 10.04.2014*