

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 11, 2013 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 338.45:658:316.422:330.322.2

Э. А. Рачковский,
ведущий специалист ООО "РЭЙЛТРАНСХОЛДИНГ", г. Мариуполь
М. А. Козырь-Чепурная,
экономист, ООО "НИЦ УК" "РЭЙЛТРАНСХОЛДИНГ", г. Мариуполь

ПРОБЛЕМА СОГЛАСОВАНИЯ ПЛАНОВ В СИСТЕМЕ ИЕРАРХИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

E. Rachkovskiy,
top specialist, LLC "REYLTRANSKHOLDING"
M. Kozyr-Chepurna,
economist, LLC "SEC MC "REYLTRANSKHOLDING"

THE PROBLEM OF RECONCILING THE PLANS IN A HIERARCHICAL SYSTEM OF PLANNING RESTRUCTURING OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Обоснована необходимость разработки стратегии и стратегического плана реструктуризации предприятий в рамках единого процесса планирования, основанного на принципе иерархичности и процедурах декомпозиции. Определены общие составляющие планов и базисные механизмы их согласования.

The necessity of development strategy and strategic plan for business restructuring within one of progress planning based on the principles of hierarchical and the procedure of decomposition has already proved, identify common components of plans and basic mechanisms of their agreement.

Ключевые слова: промышленное предприятие, реструктуризация, стратегическое планирование, согласование планов.

Keywords: industrial enterprise, restructuring strategic planning, coordination of plans.

Постановка проблемы. Отход от принципов центрально-планируемой экономики, глубокий экономический кризис, последовавший после распада СССР, и непоследовательное реформирование экономики Украины нанесли трудно поправимый урон отечественной промышленности, одним из проявлений которого стало существенное снижение уровня плановой работы на предприятиях. Такое положение дел вступает в противоречие с масштабом и остротой задач по адаптации промышленных предприятий к быстро меняющимся рыночным условиям и постоянно возрастающему уровню конкуренции в промышленности. В таких условиях на первый план выходят задачи стратегического планирования, среди которых для многих предприятий решающее значение приобретает разработка стратегий и плана реструктуризации.

Исторически сложилось так, что потребность в стратегическом управлении и, в частности, в стратегическом планировании на уровне предприятий возникла лишь в условиях рыночной трансформации экономики. Однако на большинстве украинских промышленных предприятий до настоящего времени стратегическое планирование как постоянно действующая система не функционирует. По мнению ряда исследователей (см., например, [5, 7, 11, 15, 17]) одними из основных препятствий на пути внедрения эффективных методов стратегического планирования является невозможность применения без должной адаптации к специфике украинской экономики богатого зарубежного опыта и рекомендаций западных специалистов; низкий уровень менеджмента отечественных промышленных предприятий; недостаточный уровень формализации процедур стратегического планирования, их ориентация на опыт и интуицию управленческого персонала.

Указанные обстоятельства выдвигают в разряд наиболее актуальных задачу разработки методического инструментария стратегического планирования развития промышленных предприятий, обеспечивающего более высокий уровень алгоритмизации процедур планирования и их доступность для рядового по уровню квалификации управленческого работника предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. В условиях постоянно меняющейся внешнеэкономической среды стратегическое планирование развития предприятий в целом и стратегическое планирование реструктуризации в частности должно проводиться не в виде разовых или спорадически осуществляемых мероприятий по мере возникновения необходимости, а на систематической основе в виде постоянно действующей подсистемы планирования. При этом во главе угла при организации и функционировании системы стратегического планирования реструктуризации предприятий должна стоять не задача разработки стратегии и ее трансформации в план реструктуризации, а задача систематической корректировки стратегии с учетом изменения прогнозного состояния внешней экономической среды, а также реализующих текущую стратегию стратегического, тактического и оперативного планов реструктуризации [5, 16].

Такой подход к стратегическому планированию реструктуризации предприятий, общепринятый в экономической теории и международной практике на уровне идеологии, требует определенного пересмотра методических рекомендаций по разработке стратегии и планов реструктуризации. В зарубежной методической литературе, а также рекомендациях международных организаций (см., например, [20, 21, 22]) основной упор делается на методических положениях реализации одного цикла процесса планирования реструктуризации предприятий, что связано, прежде всего, со спецификой переходных экономик, большинство промышленных предприятия которых нуждаются в максимально быстром коренном и масштабном обновлении производственного аппарата, ассортимента выпускаемой продукции, технологий производства и управления, которое может рассматриваться в настоящее время как разовая задача.

Так, например, в [9, 19, 20] в процессе реструктуризации выделяются такие основные составляющие, как диагностика, разработка стратегии и плана реструктуризации, реализация плана (см. рис. 1).



Рис. 1. Схема реструктуризации компании, [9]

В этих и других методических работах (см., в частности, международные руководства по реструктуризации [21, 22]) подробно разъясняется суть работ, подлежащих выполнению на каждой стадии, а также даются рекомендации по использованию наиболее подходящих методов и методик выполнения соответствующих работ. В то же время практически не затрагиваются вопросы организации стратегического планирования реструктуризации в режиме постоянно действующей системы, способной обеспечить не только разработку стратегии и планов реструктуризации, но и их систематическое обновление в ответ на происходящие изменения во внешней среде и на самих предприятиях.

Одна из первых попыток предложить целостную концепцию стратегического планирования реструктуризации на принципах адаптивного планирования содержится в [16]. Автор этой публикации обосновывает необходимость построения такой системы на принципах иерархичности и непрерывности планирования, а также принципа скользящего планирования.

Система планирования реструктуризации, построенная на этих принципах, должна предусматривать:

- построение иерархически соподчиненных планов в порядке «сверху – вниз», начиная с уровня стратегии и заканчивая уровнем оперативных планов путем последовательного разукрупнения (детализации) планов более высоких иерархических уровней;
- регулярную корректировку планов всех иерархических уровней с соответствующими каждому иерархическому уровню частотой и смещением планов на временной оси.

При такой организации системы планирования реструктуризации предприятий одной из ключевых является проблема обеспечения как согласованности планов по вертикали (в соответствии с иерархией планов), так и согласованности старых и обновленных планов независимо от иерархического уровня, т.е. обеспечение преемственности планов смежных временных периодов (согласованности по времени).

Как показывает поиск научной литературы, посвященной проблеме планирования предприятий, формализованные методические разработки в области согласования планов в рамках целостной концепции иерархического непрерывного скользящего планирования практически отсутствуют. В случае стратегического планирования реструктуризации предприятий проблема разработки методического инструментария существенно усложняется вследствие широкого применения экспертных методов при разработке стратегии и планов реструктуризации и, как отмечалось выше, низкого уровня формализации самих методов стратегического управления и планирования в целом.

Все изложенное выше обуславливает актуальность рассмотрения вопросов, связанных с согласованием планов в системе стратегического планирования реструктуризации промышленных предприятий и методическим обеспечением такого согласования как самостоятельной проблемы, имеющей как общие, так правило, методологические, так и более частные, включая методические, аспекты и подпроблемы.

Постановка задачи. Задачей настоящего исследования является выявление базисных аспектов проблемы согласования планов в системе иерархического планирования реструктуризации промышленных предприятий и определение подходящих механизмов согласования планов на уровне основных компонент плана.

Основные результаты. В основе идеи рассмотрения этапа разработки стратегии реструктуризации промышленных предприятий как одного из составляющих процесса планирования реструктуризации лежит следующее толкование понятия стратегии [5, 16]. Стратегия – это **общий план** (замысел), определяющий общие цели такой деятельности, основные направления (идею способов) достижения этих целей, а также временные и ресурсные рамки их достижения в непосредственной увязке с прогнозируемым состоянием внешней среды.

Принимая во внимание, что понятие **плана** (применительно к произвольной целенаправленной деятельности человека) определяется как порядок осуществления комплекса действий (работ, мероприятий), направленных на достижение общей цели, как порядок, определяющий последовательность и сроки выполнения соответствующих действий, работ, мероприятий [8], легко видеть, что стратегия является планом наиболее высокого уровня общности.

Из этих обстоятельств непосредственно следует, что процесс реструктуризации предприятий на стадиях от разработки стратегии до разработки оперативного плана реструктуризации, собственно и представляющий собой процесс планирования реструктуризации, можно рассматривать как процесс последовательной декомпозиции (детализации) планов более высоких уровней общности, начиная с уровня стратегии, на совокупность более подробных планов вплоть до планов оперативного уровня.

Иными словами, процесс планирования реструктуризации предприятий по своей природе является иерархически структурированным процессом, что обуславливает обязательность следования **принципу иерархичности планирования** при разработке системы планирования реструктуризации и, как результат функционирования такой системы, формирование иерархически упорядоченной системы планов.

Рассмотрим методологические аспекты планирования реструктуризации промышленных предприятий как процесса разработки иерархической системы взаимосогласованных планов, непосредственно связанные с указанной особенностью планирования, ограничившись стратегическим уровнем.

Для этого, прежде всего, дополним приведенное выше общее определение плана такими обязательными в планировании хозяйственной деятельности составляющими как ресурсы (в широком смысле) и исполнители, постулируя, что произвольный план (план деятельности) определяет: (1) цели такой деятельности; (2) способы достижения этих целей (комплекс соответствующих мероприятий); (3) порядок (последовательность) и (4) сроки (временные рамки) осуществления этих мероприятий; (5) необходимые для выполнения плановых мероприятий ресурсы – ресурсные рамки, ограничения и (6) исполнителей.

С учетом такого уточнения разработка каждого отдельно взятого плана есть не что иное как определение всех указанных выше компонент плана, включая необходимые их характеристики, и предполагает выполнение следующих процедур:

- целеполагание (определение плановых целей);
- формирование комплекса мероприятий, необходимых для достижения указанных целей;
- определение последовательности и сроков выполнения плановых мероприятий;
- определение необходимых для выполнения плановых мероприятий ресурсов;
- назначение исполнителей всех плановых мероприятий и ответственных лиц.

В рамках концепции иерархического планирования реструктуризации предприятий и общей логики планирования на этапах от стратегии до оперативных планов реструктуризации в основе формирования планов всех промежуточных и нижнего иерархического уровней должны лежать приемы декомпозиции. Очевидно, все перечисленные выше компоненты плана произвольного иерархического уровня могут служить объектами декомпозиции, на основании результатов которой и в терминах этих результатов должны формироваться планы нижестоящего иерархического уровня, выполнение которых в совокупности должно обеспечить выполнение исходного плана.

Применение методов декомпозиции как одного из основных инструментов разработки иерархической системы планов порождает проблему согласования планов смежных иерархических уровней уже на уровне отдельных компонент плана. Очевидно, что только корректное решение этой проблемы может служить обязательным условием обеспечения эквивалентности с точки зрения достижения соответствующих целей агрегированного и детализированных планов.

Рассмотрим возможные механизмы такого согласования в разрезе каждой из компонент планов реструктуризации.

Цели. Цель определяется как заранее мыслимый результат человеческой деятельности [12, 13, 14]. В экономике в задачах управления предприятиями под таким результатом обычно понимается желаемое состояние предприятия.

Обеспечение согласованности целей различных иерархических уровней является ключевым элементом процесса целеполагания в системном анализе. Методы целеполагания и, в частности, декомпозиции целей достаточно хорошо известны, и основным среди них является метод дерева целей [10, 12]. Применение этих методов на практике обычно не вызывает особых методологических и методических затруднений.

Основу метода дерева целей составляет декомпозиция каждой отдельно взятой цели на подцели. При декомпозиции целей руководствуются следующим фундаментальным положением теории системного анализа: полное множество подцелей некоторой цели образуют все возможные способы достижения данной цели [4, 12].

В соответствии с предложениями, содержащимися в [18], представляется целесообразным в рамках задачи планирования реструктуризации проводить структурирование целей по признакам, характеризующим экономическую природу целей, с учетом вида деятельности (реализуемым предприятиям функциям) и иерархии структурных подразделений предприятия.

По виду деятельности в структуре хозяйственной деятельности предприятия на втором уровне иерархии (первый уровень соответствует уровню предприятия в целом) в структуре главной цели реструктуризации можно выделять подцели в таких сферах деятельности, как:

- производство;
- материально-техническое обеспечение;
- финансовое обеспечение;
- информационное обеспечение;
- управление персоналом (обеспечение трудовыми ресурсами);
- сбыт и послепродажное обслуживание;
- организация и управление.

Так, например, на рис. 2 приведен фрагмент дерева цели, отражающий внутреннюю структуру проблемы увеличения прибыли предприятия и путей ее решения с выделением производственной и сбытовой функций.

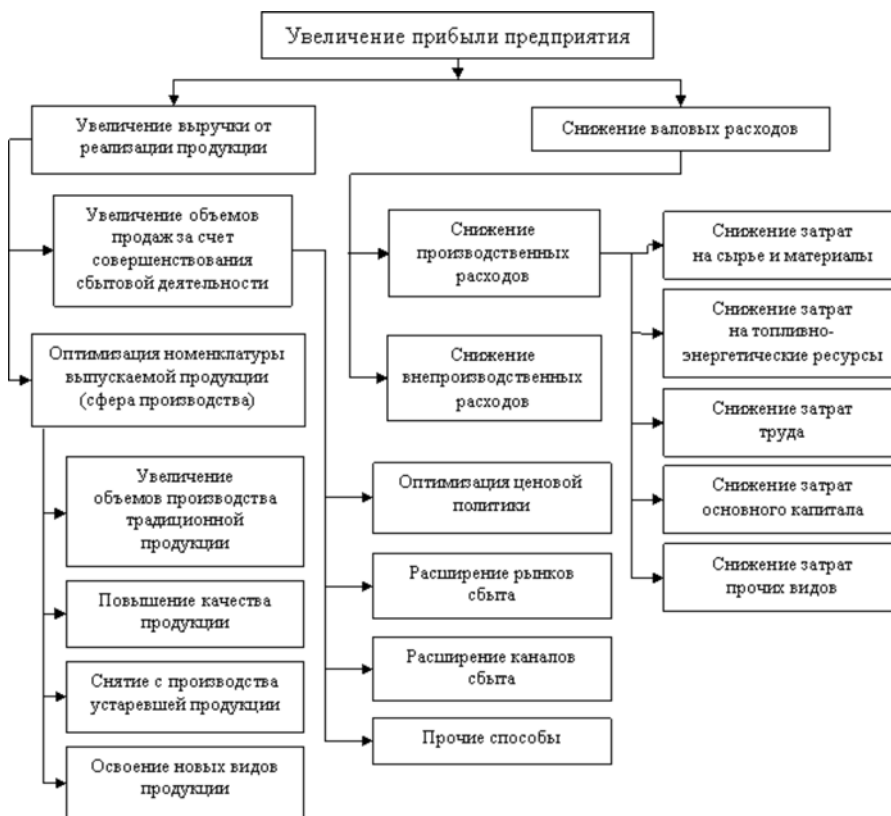


Рис. 2. Фрагмент дерева цели «Увеличение прибыли предприятия»

Обычно различные способы достижения одной и той же цели рассматриваются (либо являются таковыми) как альтернативные варианты достижения этой цели, допускающие одновременное использование в произвольных комбинациях, что хорошо иллюстрирует приведенный выше пример дерева целей.

Действительно, увеличение прибыли предприятия возможно как за счет увеличения выручки от реализации продукции, так и за счет снижения затрат.

Увеличение выручки можно достичь и в сфере производства (за счет увеличения объемов выпуска и реализации продукции), и в сфере сбыта продукции (за счет совершенствования системы сбыта и маркетинга).

Снижение валовых расходов, в силу их аддитивной природы и многообразия мест образования, возможно за счет мероприятий по снижению затрат по каждому элементу затрат и в каждой точке их формирования (производство, материально-техническое обеспечение, сбыт продукции, управленческие расходы, оплата труда и многое др.).

Дерево целей реструктуризации предприятия служит лишь основой для разработки иерархии планов реструктуризации. В общем случае структура целей может не совпадать со структурой планов. Прежде всего, это относится к количеству иерархических уровней дерева целей, которых должно быть не меньше, чем уровней иерархии планов. Это обусловлено тем, что в качестве плановых целей не обязательно использовать цели каждого иерархического уровня дерева целей, структура которого лишь отражает содержание целей и их соподчиненность, а сам процесс построения дерева целей является, прежде всего, средством уяснения состава и взаимосвязей конкретных мероприятий, выполнение которых необходимо для достижения главной цели, т.е. выяснение целей нижних уровней иерархии – конечных вершин дерева целей, листьев соответствующего графа.

В связи с изложенным выше обеспечение взаимной согласованности иерархии целей и иерархии планов является одной из составляющих проблемы разработки системы иерархического стратегического планирования реструктуризации предприятий, нуждающейся в самостоятельном рассмотрении.

Способы достижения цели (мероприятия). При декомпозиции целей на подцели в процессе построения дерева целей формулировка той или иной подцели на верхних уровнях иерархии, как это иллюстрирует пример, приведенный на рис. 2, обычно обозначает тип (характер) некоторого комплекса мероприятий, обеспечивающих достижение указанных подцелей.

Структуру комплекса таких мероприятий можно определить с помощью того же метода декомпозиции целей, отвечая на вопрос, какие мероприятия необходимо осуществить для достижения каждой конкретной цели. При этом важно отметить следующее.

При описании любого способа достижения некоторой цели (2-я компонента плана) в общем случае недостаточно ограничиться только указанием перечня мероприятий, реализующих данный способ достижения цели. Необходимо учесть порядок осуществления соответствующего данному способу комплекса мероприятий (3-я компонента плана). В этом случае появляется возможность применения для описания каждого отдельно взятого способа достижения цели логико-математической модели в виде сетевого графа, отражающего перечень работ, мероприятий (вершины графа) и логическую последовательность их выполнения (дуги графа) так, как это показано на рис. 3. При этом, в простейшем случае, сетевой граф может включать и единственную, неструктурированную работу (мероприятие).

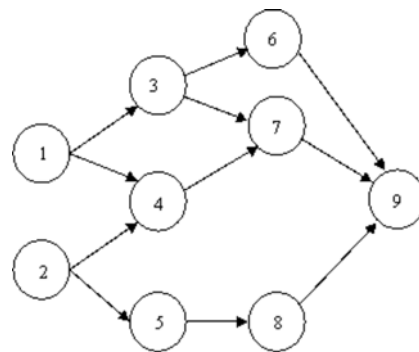


Рис. 3. Пример сетевого графа выполнения комплекса работ

Удобной для последующей разработки планов с помощью формальных методов формой представления произвольных сетевых графов, представимых ориентированными графами, является матрица инцидентности [1], которая для приведенного на рис. 3 графа будет иметь такой вид, как показано в табл. 1.

Таблица 1.
Матрица инцидентности сетевого графа

Вершины	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	0	-1	-1	0	0	0	0	0
2	0	1	0	-1	-1	0	0	0	0
3	1	0	1	0	0	-1	-1	0	0
4	1	1	0	1	0	0	-1	0	0
5	0	1	0	0	1	0	0	-1	0
6	0	0	1	0	0	1	0	0	-1
7	0	0	1	1	0	0	1	0	-1
8	0	0	0	0	1	0	0	1	-1
9	0	0	0	0	0	1	1	1	1

Применение языка теории графов и сетевого планирования является вполне естественным и для определения временных характеристик комплекса мероприятий, направленных на достижение соответствующей цели (4-я компонента плана). В самом деле, достаточно оценить продолжительность выполнения каждой работы, включенной в сетевой граф, как появляется возможность расчета основных типовых параметров всего комплекса работ с помощью известных методов сетевого планирования [1, 6].

Основой декомпозиции работ (мероприятий) могут служить типовые структуры соответствующих процессов, определяющих основные стадии (этапы) выполнения работ. Наглядные примеры таких типовых структур дают общепринятые в экономике стадии инновационного процесса, внедрения новой техники, освоения новой продукции и т.п.

В более сложных случаях для выявления структуры обобщенных работ возможно применение метода прогнозного графа, реализующего идеи и приемы методов экспертных оценок и сетевого планирования [2, 3] и позволяющего рассчитывать не только временные, но вероятностные характеристики соответствующих мероприятий (событий).

Применение методов подобного типа позволяет корректно решать проблему взаимной согласованности агрегированного и детализированного описания способов достижения целей.

Время. При описании логически упорядоченного комплекса мероприятий (2-я и 3-я компоненты плана) погружение соответствующих работ во временное пространство не обязательно. На этой стадии ключевую роль играет очередность выполнения работ. Необходимость определения временного пространства возникает при описании временных параметров плана (4-я компонента), таких как длительность выполнения работ, сроки их начала и окончания.

В качестве ключевых понятий здесь выступают понятия горизонта планирования и временного шага планирования, определяющего временную структуру периода планирования, а в качестве подлежащих решению вопросов – вопросы выбора горизонта планирования и величины временного шага для каждого иерархического уровня планирования.

С введением временной шкалы и привязкой плана к временной оси приобретают вполне определенное значение такие понятия, как моменты начала и окончания работ (наступления соответствующих событий), а также длительности отдельных работ и их комплексов. Последнее ставит, в дополнение к отмеченным выше, задачу выбора единиц измерения длительности работ, согласованных с временным шагом и горизонтом планирования.

Полная иерархия временных периодов в планировании является общепринятой и вполне однозначной. Вместе с тем в рамках иерархического планирования реструктуризации предприятий выбор конкретной временной иерархии является вопросом, нуждающемся в отдельном рассмотрении, что обусловлено необходимостью разработки планов реструктуризации «сверху – вниз», представляющей более сложную задачу по сравнению с агрегированием планов, которое осуществляется «снизу – вверх».

Ресурсы. Понятие ресурсного (продуктового) агрегата или просто ресурса, понимаемого в максимально широком смысле, является неотъемлемым инструментом экономической теории и планирования, в частности, вследствие большой номенклатуры качественно различных видов ресурсов, циркулирующих в экономических системах, и, что не менее важно, большого разнообразия задач управления, предъявляющих разные требования к описанию ресурсов предприятия.

Эти обстоятельства обуславливают возможность и целесообразность построения и применения различных классификаций ресурсов, каждая из которых, в зависимости от конкретных задач, может быть использована для декомпозиции ресурсов в процессе детализации планов в рамках процесса иерархического планирования. В общем случае в основе всех таких классификаций лежит классическое подразделение факторов производства на труд, средства и предметы труда.

Исполнители. Для целей стратегического планирования реструктуризации предприятия необходима иерархически упорядоченная организационная структура управления предприятием, согласованная с иерархиями всех других составляющих плана. Только в этом случае появляется возможность в планах всех иерархических уровней осуществлять привязку предусмотренных этими планами мероприятий с конкретными исполнителями – структурными подразделениями предприятия.

В общем случае возможна ситуация, когда в процессе разработки иерархической системы планов реструктуризации предприятий возникнет необходимость разработки новой организационной структуры предприятия, соответствующей главной цели реструктуризации. Тогда это обстоятельство должно найти отражение в системе целей реструктуризации предприятия, относящихся к подсистеме управления, а процесс разработки планов должен быть повторен сначала.

Выводы. Планы реструктуризации предприятий независимо от уровня иерархии должны разрабатываться в терминах цели, способа достижения цели (работы), очередности и сроков выполнения работы, ресурса и исполнителя, которые в совокупности определяют все составляющие этих планов.

Основным методом формирования иерархически упорядоченной системы планов является метод декомпозиции, применяемый, начиная с уровня стратегии реструктуризации предприятия, «сверху – вниз».

Как следствие, система иерархического планирования реструктуризации должна опираться на классификаторы всех составляющих планов, включая классификаторы видов деятельности предприятия, его структурных подразделений, временных периодов планирования, факторов производства и, в том числе, классификаторы материальных, трудовых и прочих ресурсов предприятия.

Согласованность результатов декомпозиции на каждом шаге разукрупнения вышестоящих в иерархии планов в планы нижестоящего уровня в разрезе каждой отдельно взятой компоненты плана является лишь обязательной предпосылкой (основой) для согласования планов реструктуризации предприятия. Для решения проблемы согласования иерархической системы планов реструктуризации предприятий в целом необходимо разработать конкретные механизмы (формализованные процедуры), позволяющие реализовать принципы скользящего адаптивного планирования, обеспечивающих преемственность планов смежных временных периодов с учетом фактического хода выполнения планов реструктуризации и их адаптацию к возможным изменениям внешних условий функционирования предприятия в будущем.

Литература.

1. Бурков В.Н. Теория графов в управлении организационными системами. Элементы теории графов : учебное пособие / Бурков В.Н., Заложнев А.Ю., Новиков Д.А. – М.: Синтег, 2001. – 124 с.

2. Буторин В.К. Прикладной системный анализ: сетевой анализ и календарное планирование проектов, метод прогнозного графа : учебное пособие / В.К. Буторин, В.В. Карпов / Под ред. к. т. н. В.К. Буторина. – Новокузнецк, 2002. 59 с.
3. Давнис В.В. Прогнозные модели экспертных предпочтений : монография / В.В. Давнис, В.И. Тинякова. – Воронеж: Изд-во Воронеж, гос. ун-та, 2005. – 248 с.
4. Качала В.В. Основы теории систем и системного анализа : учебное пособие для вузов / Качала В.В. – М.: Горячая линия – Телеком, 2007. – 216 с.
5. Коленкова Н.О. Розробка конкурентних стратегій промислових підприємств на міжнародних ринках (на прикладі вагонобудування ВАТ "Азовмаш") : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня кандидата екон. наук: 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами / Н.О. Коленкова. – Одеса, 2011. – 20 с.
6. Кофман А. Сетевые методы планирования. Применение системы ПЕРТ и ее разновидностей при управлении производственными и научно-исследовательскими проектами / А. Кофман, Г. Дебазей. – М.: Прогресс, 1968. – 182 с.
7. Лепейко Т.Т. Теоретические основы построения модели стратегического управления предприятием / Т.Т. Лепейко, Б.И. Хвастовская // Коммунальное хозяйство городов. – 2006. – № 73. – С. 169-176.
8. План : электронный ресурс. – Режим доступа : <http://tolkslovar.ru/p6966.html>.
9. Реструктуризация предприятий и компаний : электронный ресурс. – Режим доступа : <http://www.raexpert.ru/researches/restructuring/part1/>.
10. Сергеева М.А. Системный анализ : учебное пособие : электронный ресурс / М.А. Сергеева. – Режим доступа : <http://www.twirpx.com/file/675180/>.
11. Сердюк В.Н. Теоретические основы управления стратегическим развитием субъектов реального сектора экономики / В.Н. Сердюк // Экономика і організація управління. – 2008. – Вип. 4. – 13-27 с.
12. Системный анализ в экономике и организации производства ; под общ. ред.. С.А. Валуева, В.Н. Волковой. – Львов: Политехника, 1991. – 400 с.
13. Цель : электронный ресурс. – Режим доступа : <http://tolkslovar.ru/ts338.html>.
14. Цель : электронный ресурс. – Режим доступа : <http://slovari.yandex.ru/%D1%86%D0%B5%D0%BB%D1%8C%20%D1%8D%D1%82%D0%BE/%D0%91%D0%A1%D0%AD/%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D1%8C/>.
15. Цлаф В.М. Об основах теории стратегического управления / В.М. Цлаф // Вестник СамГУ. – 2006. – № 8 (48). – 126-131 с.
16. Шпак С.А. Концепция непрерывного скользящего иерархического планирования реструктуризации предприятия / С.А. Шпак // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – Т. 2. Економічні науки, № 3. – С. 177-182.
17. Шпак С.А. Системный анализ как инструмент адаптации зарубежного опыта реструктуризации промышленных предприятий / С.А. Шпак // Современный научный вестник – 2012. – № 22 (134). – С. 67-80.
18. Шпак С.А. Целевой подход к диагностике предприятия и разработке стратегии реструктуризации (стратегический аспект) / С.А. Шпак // Ефективна економіка. – 2013. – № 1 : Электронный ресурс. – Режим доступа к журн.: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1750>.
19. Bert van Manen. Methodology for Enterprise Restructuring : электронный ресурс. – Режим доступа: <http://ru.scribd.com/doc/63095080/6/METHODOLOGY-PROCESS-FOR-ENTERPRISE-RESTRUCTURING>.
20. Corporate restructuring. Lessons from experience : Edited by Michael Pomerleano, William Shaw. The World Bank, 2005. – 436 p.
21. Manual on diagnostic and industrial restructuring. – Vienna: UNIDO, 1997. – 198 p.
22. Methodological guide: Restructuring, upgrading and industrial competitiveness. – Vienna: UNIDO, 2003. – 100 p.

References.

1. Burkov, V. N. Zalozhnev, A.Yu. and Novykov, D. A. (2001), *Teoriya grafov v upravlenii organizatsionnymi sistemami. Jelementy teorii grafov*, Synteh, Moscow, Russia, p. 124.
2. Butorin, V. K. and Karpov, V. V. (2002), *Prikladnoj sistemnyj analiz: setevoy analiz i kalendarnoe planirovanie proektov, metod prognoznoy grafa : uchebnoye posobie*, Novokuzneck, Russia, p. 59 .
3. Davnis, V. V. and Tinjakova, V. I. (2005), *Prognozyne modeli jekspertnyh predpochtenij : monografija*, Izd-vo Voronezh, gos. un-ta, Voronezh, Russia, p. 248 .
4. Kachala, V. V. (2007), *Osnovy teorii sistem i sistemnoy analiza : uchebnoye posobie dlja vuzov*, Gorjachaja linija – Telekom, Moscow, Russia, p.216 .
5. Kolenkova, N.O. (2011), "Rozrobka konkurentnyh stratehij promyslovyh pidpryemstv na miznarodnyh rynkach (na prykladi vahonobuduvannia VAT "Azovmaš")", Ph.D. Thesis, Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy, Odesa, Ukraine, p. 20.
6. Kofman, A. and Debazej, G. (1968), *Setevye metody planirovaniya. Primenenie sistemy PERT i ee raznovidnostej pri upravlenii proizvodstvennyymi i nauchno-issledovatel'skimi proektami*, Progress, Moscow, Russia, p.182.
7. Lepejko, T. T. and Hvastovskaja, B. I. (2006), "Teoreticheskie osnovy postroenija modeli strategicheskogo upravlenija predpriatijem", *Kommunal'noe hozjajstvo gorodov*, vol. 73, pp. 169-176.
8. Available at: <http://tolkslovar.ru/p6966.html>
9. Restrukturizacija predpriatij i kompanij, available at: <http://www.raexpert.ru/researches/restructuring/part1/>
10. Sergeeva, M. A. *Sistemnyj analiz : uchebnoye posobie*, available at: <http://www.twirpx.com/file/675180/> .
11. Serdjuk, V.N. (2008), "Teoreticheskie osnovy upravlenija strategicheskim razvitiem sub'ektov real'nogo sektora jekonomiki", *Ekonomika i organizacija upravlinnja*, vol. 4, pp. 13-27.
12. Valueva, S.A. and Volkovoj V.N. (1991), *Sistemnyj analiz v jekonomike i organizacii proizvodstva*, Politehnika, L'vov , Ukraine, p. 400.
13. Available at: <http://tolkslovar.ru/ts338.html> .
14. Available at: <http://slovari.yandex.ru/%D1%86%D0%B5%D0%BB%D1%8C%20%D1%8D%D1%82%D0%BE/%D0%91%D0%A1%D0%AD/%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D1%8C/> .
15. Claf V.M. (2006), "Ob osnovah teorii strategicheskogo upravlenija", *Vestnik SamGU*, vol. 8 (48), pp.126-131.
16. Shpak, S.A. (2013), "Koncepcija nepreryvnoy skol'zjashhego ierarhicheskogo planirovaniya restrukturyzatsii predpriatija", *Visnik Hmel'nic'kogo nacional'nogo universitetu*, no. 2, Ekonomichni nauki, vol. 3, pp. 177-182.
17. Shpak, S. A. (2012), "Sistemnyj analiz kak instrument adaptacii zarubezhnoy opyta restrukturyzatsii promyshlennyh predpriatij", *Sovremennyj nauchnyj vestnik*, vol. 22 (134), pp. 67-80.
18. Shpak, S.A. (2013), "Celevoj podhod k diagnostike predpriatija i razrabotke strategii restrukturyzatsii (strategicheskij aspekt)", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1750> .
19. Bert van Manen, "Methodology for Enterprise Restructuring", available at: <http://ru.scribd.com/doc/63095080/6/METHODOLOGY-PROCESS-FOR-ENTERPRISE-RESTRUCTURING>.
20. Corporate restructuring. Lessons from experience : Edited by Michael Pomerleano, William Shaw. The World Bank, 2005. – 436 p.
21. Manual on diagnostic and industrial restructuring. – Vienna: UNIDO, 1997. – 198 p.
22. Methodological guide: Restructuring, upgrading and industrial competitiveness. – Vienna: UNIDO, 2003. – 100 p.

Стаття надійшла до редакції 19.11.2013 р.



ТОВ "ДКС Центр"