

УДК 65.011.8

**Саміра Т. Пілецька**  
*Національний авіаційний університет, м. Київ*  
**Ірина М. Мягких**  
*Київський національний університет технологій та дизайну*  
**Наталія П. Прищепа**  
*Національний авіаційний університет, м. Київ*  
**МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ  
РЕСТРУКТУРІЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті здійснено аналіз різних методологічних підходів до реструктуризації підприємств, розкрито їх особливості та недоліки та на його основі визначено найбільш оптимальний у контексті управління реструктуризацією. На підставі синтезу інституціонально-еволюційного і синергетичного підходів уточнено визначення реструктуризації як сукупності заходів на макро-, мезо- та мікрорівнях, необхідних для ініціації перманентного процесу адаптації і саморозвитку виробничих систем для підвищення конкурентоспроможності під впливом змін у зовнішньому середовищі.*

***Ключові слова:** реструктуризація, методологічний підхід, управління, адаптація, зовнішнє середовище.*

**Самира Т. Пилецкая**  
*Национальный авиационный университет, г. Киев*  
**Ирина М. Мягких**  
*Киевский национальный университет технологий и дизайна*  
**Наталья П. Прищепа**  
*Национальный авиационный университет, г. Киев*  
**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ  
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*В статье осуществлен анализ разных методологических подходов к реструктуризации предприятий, раскрыты их особенности и недостатки и на его основе определен наиболее оптимальный в контексте управления реструктуризацией. На основании синтеза институционально-эволюционного и синергетического подходов уточнено определение реструктуризации как совокупности мероприятий на макро-, мезо- и микроуровнях, необходимых для инициации перманентного процесса адаптации и саморазвития производственных систем для повышения конкурентоспособности под воздействием изменений во внешней среде.*

***Ключевые слова:** реструктуризация, методологический подход, управление, адаптация, внешняя среда.*

**Samira T. Piletska**  
*National Aviation University, Kyiv*  
**Iryna M. Miahkykh**  
*Kyiv National University of Technologies and Design*  
**Natalia P. Pryshchepa**  
*National Aviation University, Kyiv*  
**METHODOLOGICAL APPROACHES TO ENTERPRISE  
RESTRUCTURING MANAGEMENT**

*The paper offers an analysis of different methodological approaches to enterprise restructuring revealing their specific features and shortcomings, and from this perspective the most*

*optimal one in the context of restructuring management has been identified. On the basis of synthesis of institutional, evolutionary and synergistic approaches, the definition of restructuring as a set of measures at macro-, mezo- and microlevels facilitating permanent adaptation process and production systems sustainability to enhance competitiveness under changing environment has been specified.*

**Keywords:** restructuring, methodological approach, management, adaptation, environment.

**Постановка проблеми.** Процес реструктуризації на рівні підприємств будується з урахуванням економічної політики і стратегії перетворень на галузевому, регіональному і державному рівнях, що дозволяє досліджувати процес в багаторівневому аспекті. Здійснення реструктуризації припускає методологічне забезпечення, що відбиває процес, з одного боку, спрямований на підвищення ефективності системи управління підприємством, а з іншого боку, виступає в ролі об'єкту реалізації управлінських рішень. У сучасній економічній літературі представлені безліч методологічних підходів до управління розвитком підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним та практичним аспектом реструктуризації підприємств присвячені дослідження багатьох авторів. Зокрема серед них: С.О. Ареф'єв, І.В. Бабій, М.М. Берест, О. Вятрович, О.А. Гавриш, Дж. Гараедаги, Ф.Н. Давидовський, Є.А. Єрохіна, Г.В. Єфімова, А.Е. Лузин, С.И. Ляпунов, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Г.Ю. Соколова, О.С. Сухарев, В.Л. Тамбовцев, М. Хаммер, Дж. Чампи та інші. Проте, не зважаючи на значну кількість наукових публікацій з обраної проблематики, ряд теоретичних питань потребують певного доопрацювання.

**Метою статті** є розкриття особливостей та недоліків різних методологічних підходів до реструктуризації підприємств, та на їх основі визначення найбільш оптимального в контексті управління реструктуризацією.

**Викладення основного матеріалу.** Розглянемо реструктуризацію як економічну категорію, існування якої підкоряється певним принципам і законам діалектичного розвитку, крізь призму методологічних підходів, ґрунтуючись на їх порівняльному аналізі.

Відмінною рисою ресурсного підходу є відображення відмінностей в економічних результатах фірм, що діють на одному товарному ринку, за допомогою зв'язку з різницею у складі ресурсів, які має в розпорядженні фірма і які використовуються нею у своїй діяльності. Ресурси розуміються при цьому в найширшому сенсі – як усе те, що забезпечує функціонування фірми [16].

Суть реструктуризації з позиції ресурсного підходу – перетворення структури підприємства здійснюється на підставі певних існуючих «стратегічних компетенцій» (унікальні ресурси і організаційні здібності підприємства).

У роботі М. Хаммера і Дж. Чампи «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції у бізнесі» уперше були викладені основні положення процесного підходу. Ці положення відображали принципово новий підхід до побудови і управління організацією: бізнес-процес виступає об'єктом управління, що створює вартість для споживача [17].

У рамках процесного підходу реструктуризація підприємства визначається як процес зміни структури організації, який заснований на процесних інноваціях в системі управління підприємством. Зміна структури процесів дозволяє підприємству проводити безперервну і послідовну адаптацію залежно від умов ринку [14]. Таким чином, реструктуризація виступає як інструмент, який реінтегрує фундаментальні операції в єдині бізнес-процеси.

В якості недоліків процесного підходу, варто виділити складність його впровадження у зв'язку з тим, що з'являється необхідність розробки стандартів, документального оформлення кожного процесу, регламентації управління, а також в освоєнні

співробітниками, особливо керівництвом компанії, нових навичок і знань, на що вимагається досить довгий час.

У рамках позитивного підходу виділяються наступні принципи: перетворення вищого керівництва компанії на «агентів змін»; забезпечення причетності і повної залученості усього ключового складу організації в проектування і здійснення організаційних змін; опора на цільові команди, групову динаміку і синергію; «бенчмаркінг» і «краща практика» – основні інструменти, покликані перекрити нестачу експертної допомоги з зовнішнього середовища; відкриття бачення – основний момент організаційних перетворень; вирощування – на противагу впровадженню організаційних змін [12].

Недоліками цього підходу є ігнорування «минулого» підприємства при аналізі, концентрація тільки на «майбутньому», що неприйнятно, оскільки при реструктуризації як процесі, безпосередньо пов'язаному з розвитком підприємства, необхідно зважати на специфіку «минулого», яка є одним з визначальних чинників розвитку. Також варто згадати про недолік бенчмаркінга. Він полягає в складності отримання об'єктивних даних в силу їх закритості. Існуючі системи фінансового і податкового обліку не завжди дають можливість отримати реальні дані.

Інституціонально-еволюційний підхід є синтезом двох підходів. Інституціональний підхід дає можливість досліджувати рамки економічних змін і варіанти дій підприємств у встановлених межах. Еволюційний підхід виробляє загальне бачення процесу економічних змін і вивчає закономірності реакцій суб'єктів, залежних від їх «організаційного генотипу», налагоджених процедур «природного відбору» і «мутацій» [15].

У сукупності ці два підходи представляють перспективний інструмент аналізу структурних змін, оскільки мають більш високу міру теоретичної адекватності в порівнянні з іншими методами.

В рамках інституціонально-еволюційного підходу реструктуризація є динамічним процесом, що протікає еволюційно під впливом змін в науці і технології, потреб ринків, змін в організації і правових стосунках, а також, це комплекс планованих заходів, вбудованих в загальну систему управління економікою і спрямованих на регулювання колишньої системи інститутів і впровадження нових [15].

В зв'язку з цим пропонується розглядати реструктуризацію підприємства як цілеспрямоване, комплексне і планомірне перетворення його структури, обумовлене переходом до нової конкурентоздатної фази розвитку економічної системи.

Разом з перевагами також є недоліки цього підходу, такі як неповноцінні методи математичної формалізації, переважний облік трансакційних витрат поза зв'язком з іншими витратами, описовий характер аналізу. Також не визначений взаємозв'язок між еволюцією різних рівнів економіки.

Родоначальником кібернетичного підходу вважають Л. Берталанфі, який висунув ідею про наявність зворотних зв'язків в контурі управління. У рамках цього підходу управління розглядається як спосіб взаємодії систем, при якій одна система (суб'єкт управління) чинить певну дію на іншу систему (об'єкт управління) з метою викликати відповідну реакцію у відповідь, яка необхідна для адаптації до умов зовнішнього середовища.

В основу кібернетичного підходу до явищ розвитку покладені три фундаментальні аспекти кібернетики:

інформаційний, оскільки будь-який процес управління і розвитку в суспільстві нерозривно пов'язаний з передачею і обробкою інформації, інформаційний аспект розкриває генезис і механізм прискорення темпів розвитку;

управлінський, який дозволяє враховувати напрями функціонування і пояснює спрямованість процесів розвитку;

організаційний, який враховує міру впорядкованості структури і дозволяє пояснити безповоротність процесів розвитку [1].

Безпосереднє застосування кібернетичного підходу відносно реструктуризації підприємств є перспективним засобом аналізу. Підхід дозволяє виявити системний взаємозв'язок організації випуску продукції і механізмів розподілу фінансових ресурсів між компонентами цього випуску.

Слід зазначити недолік кібернетичного підходу, який полягає у відсутності властивості самоорганізації, що не відповідає природним системам. Крім того, кібернетична модель, як і будь-яка інша, має обмежену достовірність і справедлива лише для певних умов.

Системний підхід розглядає підприємство як відкриту систему, що складається з комплексу таких взаємозв'язаних підсистем, як структура, технологія, персонал, орієнтованих на досягнення різних цілей в умовах зовнішнього середовища, що міняється. Таким чином, системний підхід є загальнонауковою методологією дослідження і моделювання різних об'єктів і процесів як систем, тобто в усій сукупності складових їх елементів, зв'язків, стосунків, включаючи стосунки із зовнішнім середовищем.

Розкриваючи концепцію системної реструктуризації, варто відмітити необхідність дослідження підприємства як цілісної системи, що включає різноманітні елементи, внутрішні і зовнішні взаємозв'язки і стосунки, принципи і закони власного розвитку і вдосконалення.

У своїй роботі [7] Дж. Гараєдагі виділяє п'ять основних принципів системного підходу, при цьому розглядає підприємство як цілеспрямовану мультирозумну систему: відкритість, цілеспрямованість, багатовимірність, емерджентність і контрінтуїтивність. На його думку, ці ознаки визначають базові характеристики і особливості підприємства, діючи як погоджене динамічне ціле.

Концепція системної реструктуризації цілком обґрунтовано виходить з припущення, що стосунки управління зачіпають самі різні сторони розвитку організації [8].

Системний підхід до реструктуризації, а саме високий рівень наукової абстракції і широта охоплених питань, дозволяє здолати більшість недоліків інших підходів.

До недоліків системного підходу відносно реструктуризації варто віднести необхідність створення методичного забезпечення відповідного рівня і класу, що передбачає під собою збір і обробку величезного масиву початкової інформації, значні тимчасові і фінансові витрати, а також апробацію стосовно різних галузей і міжгалузевих комплексів. Крім того, на сьогодні в економічній науці є серйозна проблема, пов'язана з оцінкою ефективності конкретних форм системної методології.

Неокласичний підхід обмежується розглядом підприємства, яке веде певну діяльність на ринку і прагне до максимального прибутку. Завдання оптимізації розподілу ресурсів вирішується фактично за допомогою апарату, близького до апарату виробничої функції, за умови безкоштовності ринкових трансакцій.

Відносно реструктуризації підприємства неокласичний підхід пропонує незмінну, жорстку структуру підприємства. У цьому підході гнучким є внутрішній зміст структурного підрозділу. При зміні параметрів зовнішнього середовища підприємства відбувається зміна функцій і зон відповідальності підрозділів компанії. Таким чином, втрачає своє значення багатогранність моделей господарської поведінки, а розроблені на базі цього підходу моделі адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища стають неадекватними.

Функціональний підхід розглядає організацію у рамках функціональних областей в організаційній структурі і концентрує увагу керівництва на вдосконаленні виконання кожної конкретної функції, функціональної операції за рахунок спеціалізації.

Недоліками функціонального підходу є відсутність стратегічного завдання, що лежить в основі реструктуризації, і обмеження мети реструктуризації тільки вдосконаленням

організаційної структури управління. Також в процесі адаптації до змін зовнішнього середовища виникає необхідність підвищення рівня спеціалізації функціональних підрозділів системи управління, що призводить до зростання рівнів ієрархії і зниження швидкості руху інформації.

В цілому функціональний підхід не відповідає вимогам структурованості, мотивації, гнучкості, адаптивності, синергії.

Центральне місце ситуаційного підходу займає ситуація, тобто конкретний набір обставин, які сильно впливають на організацію в цей конкретний час. Ситуаційний підхід розглядає управління організацією у вигляді безлічі варіантів поведінки, що забезпечують ефективне функціонування і розвиток в умовах динамічного, невизначеного зовнішнього середовища [12].

Відносно реструктуризації, проведення якої характеризується високою мірою невизначеності, ситуаційний підхід припускає розробку сценаріїв, які могли б відбити істотні ситуаційні зміни в реалізації реструктуризації, а значить передбачити наслідки, тим самим знижуючи ризики реалізації реструктуризації і дозволяючи застосовувати типові сценарії розвитку ситуації.

До основних недоліків ситуаційного підходу слід віднести складність формування набору стандартних, типових ситуацій: якщо цей набір сформований з помилками то рішення прийняті на його основі, теж будуть помилкові. Також в якості недоліків – домінуюча роль суб'єктивного чинника, відсутність стратегії і політики управління.

Одним з базових методологічних підходів при розгляді процесів розвитку підприємств є методологія стратегічного управління. Стратегічний підхід базується на концепціях різних шкіл формування стратегій. В основі підходу лежить розробка стратегії розвитку підприємства на основі стратегічного передбачення, прогнозування.

У рамках стратегічного підходу реструктуризація виступає як єдиний комплекс погоджених заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства, відповідно до загальної стратегії його розвитку, заснованої на стратегічному прогнозуванні.

Недоліки стратегічного підходу наступні: різко посилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення, в силу своєї суті стратегічний підхід не дає точної і детальної картини майбутнього; стратегічне управління не може бути зведене до набору рутинних процедур і схем унаслідок відсутності інструментальної теорії, яка пропонує, що і як робити при рішенні певних завдань або ж в конкретних ситуаціях.

Проектний підхід відбиває особливості сучасного управління, коли основною стратегічною конкурентною перевагою стає гнучка поведінка в мінливому зовнішньому середовищі. У подібних умовах неминучий відхід від жорстких організаційних структур і управлінських технологій, що підкреслює актуальність проведення реструктуризації в контексті цього підходу.

Відповідно до проектного підходу, реструктуризація, будучи складним структурованим процесом, має характеристики, що дозволяють розглядати її як проект, тобто цілеспрямований захід, відмінний за змістом від основної діяльності підприємства, обмежений за часом і ресурсами, вимагаючий залучення фахівців різних кваліфікацій. Цілі підприємства встановлюються як проекти бажаного стану на довгострокову перспективу.

Незважаючи на ряд переваг і широке поширення, проектний підхід до управління має ряд істотних недоліків: нечіткий розподіл прав і відповідальності між учасниками проекту може привести до анархії; задіяні в проектних командах співробітники погано усвідомлюють свої місця на підприємстві, від керівника проекту потрібно не лише управління усіма стадіями його життєвого циклу, але і облік його місця в мережі проектів підприємства;

дроблення ресурсів помітно ускладнює підтримку і розвиток виробничого і науково-технічного потенціалу підприємства як єдиного цілого.

Синергетика протиставляє причинно-наслідковим зв'язкам взаємодію і розкриває еволюцію системи через принципи самоорганізації, яка припускає утворення трансформаційного потенціалу усередині самої системи в ході взаємодії її компонентів без специфічної дії ззовні. Предметом синергетики є «механізми самоорганізації, тобто механізми виникнення, відносно стійкого існування і саморуйнування» [10].

В рамках синергетичного підходу реструктуризація виступає як необхідний і перманентний процес існування і саморозвитку підприємства, який здійснюється на основі синергетичних механізмів взаємодії елементів. Формуються нові, змінні структури системи з когерентною поведінкою. Як наслідок, реструктуризація забезпечує адаптивність до складного, динамічного конкурентного середовища і призводить до компенсації недоліків і посилення переваг елементів системи.

Визначаючи недоліки синергетичного підходу, варто відмітити його неопрацьованість: визначені лише контури моделі виробничих систем на основі ефекту зворотного позитивного зв'язку, необхідно досліджувати закономірності еволюції виробничих систем і обґрунтувати синергетичну інтерпретацію їх перебудов і переходу від нестійкої рівноваги до стійкої рівноваги.

**Висновки.** Здійснений аналіз методологічних підходів до реструктуризації підприємств дозволяє зробити висновок про те, що виділити найбільш відповідний, універсальний методологічний підхід неможливо. Варто використовувати змішаний методологічний підхід до реструктуризації, принципи якого відповідатимуть ускладненню умов діяльності підприємств, а особливо промислових підприємств, під впливом процесів глобалізації економіки та зовнішнього середовища.

Найбільш оптимальним підходом є синтез інституціонально-еволюційного і синергетичного підходів з розглядом промислового підприємства як виробничої системи. Пропонований підхід дозволить: зробити реструктуризацію, в перспективі перетворюючи реструктуризацію на перманентний процес, в узгодженні із загальною системою управління економікою; регулювати існуючу систему інститутів і впроваджувати нові, необхідні для ефективного функціонування виробничих систем; аналізувати зміни структури виробничої системи з урахуванням більшості чинників з високою мірою теоретичної адекватності; будувати моделі виробничих систем, що саморозвиваються, на основі принципу зворотного зв'язку з використанням нелінійних механізмів; забезпечувати адаптивність до складного, динамічного конкурентного середовища; компенсувати недоліки і посилювати переваги елементів систем на основі синергетичних механізмів їх взаємодії.

На підставі синтезу інституціонально-еволюційного і синергетичного підходів уточнене визначення реструктуризації як сукупності заходів на макро-, мезо-, мікрорівнях, необхідних для ініціації перманентного процесу адаптації і саморозвитку виробничих систем для підвищення конкурентоспроможності під впливом змін в зовнішньому середовищі.

#### References

1. Abdeev, F. (1994). *Filosofiya informatsionnoy tsivilizatsii* [Philosophy of information civilization]. Moscow: VLADOS. 336 p. [in Russian].
2. Arefiev, S.O. (2014). *Teoretyko-metodychnyi pidkhid do diahnozyky potreb aeroportiv u restrukturyzatsii* [Theoretical and methodical approach to the diagnostics of the needs of airports in the restructuring]. *Business Inform*, No. 10, Pp. 268–276 [in Ukrainian].

#### Література

1. Абдеев Р.Ф. *Философия информационной цивилизации* / Р.Ф. Абдеев. – М.: ВЛАДОС, 1994. – 336 с.
2. Ареф'єв С.О. *Теоретико-методичний підхід до діагностики потреб аеропортів у реструктуризації* / С.О. Ареф'єв // *Бізнес Інформ*. – 2014. – № 10. – С. 268–276.

3. Babiy, I.V. (2010) Metody i modeli restrukturyzatsii i stabilizatsii diialnosti pidpriemstv [Methods and Models of Restructuring and Stabilization of Enterprises]. Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics, No. 6, Pp. 84–90 [in Ukrainian].
3. Бабій І.В. Методи і моделі реструктуризації і стабілізації діяльності підприємств / І.В. Бабій // Актуальні проблеми економіки – Actual Problems of Economics. – 2010. – № 6. – С. 84–90.
4. Berest, M.M., Kosinova, M.Ye. (2012). Krytychnyi analiz zmistu poniattia «restrukturyzatsiia» [Critical analysis of the content of the concept of «restructuring»]. www.rusnauka.com. Retrieved from: [http://www.rusnauka.com/3\\_ANR\\_2012/Economics/10\\_99767.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_ANR_2012/Economics/10_99767.doc.htm) [in Ukrainian].
4. Берест М.М. Критичний аналіз змісту поняття «реструктуризація» / М.М. Берест, М.Є. Косінова. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/3\\_ANR\\_2012/Economics/10\\_99767.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_ANR_2012/Economics/10_99767.doc.htm)
5. Vjatarovich, O. (2011). Restrukturyzatsiia yak vazhlyvyi sposib zabezpechennia zhyttiediialnosti pidpriemstva [Restructuring as an Important Way to Support the Life of the Enterprise]. Economist – Economist, No. 7, Pp. 40–42 [in Ukrainian].
5. Вятрович О. Реструктуризація як важливий спосіб забезпечення життєдіяльності підприємства / О. Вятрович // Економіст. – 2011. – № 7. – С. 40–42.
6. Gavrish, O.A. (2011). Mekhanizm restrukturyzatsii promyslovykh pidpriemstv [Mechanism of restructuring of industrial enterprises]. Ekonomichnyi visnik natsionalnogo tehnicnogo universitetu Ukrayini «KPI»: zb. nauk. prats – Economic Herald of the National Technical University of Ukraine «KPI»: Sb. sciences works, No. 8, Pp. 192–196 [in Ukrainian].
6. Гавриш О.А. Механізм реструктуризації промислових підприємств / О.А. Гавриш, Т.В. Іванова // Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»: зб. наук. праць. – 2011. – № 8. – С. 192–196.
7. Garaedagi, J. (2010). Sistemnoe myshlenie. Kak upravlyat haosom i slozhnyimi protsessami. Platforma dlya modelirovaniya arhitektury biznesa [Systems thinking. How to manage the chaos and complex processes. The platform for modeling business architecture]. Minsk: Grevtsov Books. 480 p. [in Russian].
7. Гараедаги Дж. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Гараедаги. – Минск: Гревцов Букс, 2010. – 480 с.
8. Davydovsky, F.N. (2009). Kontseptsiya sistemnoy restrukturyzatsii: metodologiya, teoriya, realizatsiya [Concept of systemic restructuring: methodology, theory and implementation]. Retrieved from: [http://old.nsaem.ru/Science/Publications/Science\\_notes/Archive/2009/3/547.pdf](http://old.nsaem.ru/Science/Publications/Science_notes/Archive/2009/3/547.pdf) [in Russian].
8. Давыдовский Ф.Н. Концепция системной реструктуризации: методология, теория, реализация / Ф.Н. Давыдовский. – Режим доступа: [http://old.nsaem.ru/Science/Publications/Science\\_notes/Archive/2009/3/547.pdf](http://old.nsaem.ru/Science/Publications/Science_notes/Archive/2009/3/547.pdf).
9. Efimova, G.V. (2013). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm restrukturyzatsii sudnobudivnoho pidpriemstva [Organizational and Economic Mechanism for Shipbuilding Restructuring]. Ekonomichns Innovatsiyi – Economic Innovations, Vol. 52, Pp. 83–92 [in Ukrainian].
9. Єфімова Г.В. Організаційно-економічний механізм реструктуризації суднобудівного підприємства / Г.В. Єфімова // Економічні інновації. – 2013. – Вип. 52. – С. 83–92.
10. Yerokhina, E.A. Teoriya ekonomicheskogo razvitiya: sistemno-sinergeticheskiy podhod [Theory of economic development: a systematic and synergetic approach]. Retrieved from: <http://www.ek-lit.org/eroh/index.html> [in Russian].
10. Ерохина Е.А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход [Электронный ресурс] / Е.А. Ерохина. – Режим доступа: <http://www.ek-lit.org/eroh/index.html>.

11. Koritko, T.Yu. (2013). Ekonomichniy mehanizm adaptatsiyi pidpriemstva [Economic mechanism of enterprise adaptation]. Rozvitok ekonomichnih metodiv upravlinnya natsionalnoyu ekonomikoju ta ekonomikoju pidpriemstva: zb. nauk. prats Donetskogo derzhavnogo universitetu upravlinnya. Donetsk: DonDUU, Vol. XIV, Pp. 90–97 [in Ukrainian].
12. Luzin, A.E., Lyapunov, S.I. (2000). Novyy podhod k restrukturovaniyu rossijskih predpriyatij [New approach to the restructuring of Russian enterprises. Management Issues: Theory and Practice]. Problems of the theory and practice of management – Problemy teorii i praktiki upravleniia, No. 2, Pp. 97–104 [in Russian].
13. Meskon, M.H., Albert, M., Hedouri F. (1993). Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management]. Translation from English. Moscow: Delo. 702 p. [in Russian].
14. Sokolova, G.Yu. (2010). Protsessnaya restrukturzatsiya kak instrument antikrizisnogo upravleniya organizatsiei: na primere predpriyatij lesozagotovitel'noy promyshlennosti Respubliki Komi [A process restructuring as a tool of crisis management in organization: the case of the timber industry enterprises of the Republic of Komi]: Abstract of thesis for obtaining PhD in Economics. Syktyvkar. 26 p. [in Russian].
15. Sukharev, O.S. (2001). Sovremennyye problemy teorii i praktiki restrukturzatsii promyshlennosti: InstitutSIONalno-evolyutsionnyy podhod [Modern theories and practice of industry restructuring: institutional and evolutionary approach]: Thesis for obtaining Dr. in Economics. Oryol. 486 p. [in Russian].
16. Tambovtsev, V.L. (2012). Strategicheskaya teoriya firmy: sostoyanie i vozmozhnoe razvitie [Strategic Theory of the Company: current status and probable development]. Rossiiskii zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal. Retrieved from: [http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/str\\_theory.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/str_theory.shtml) [in Russian].
17. Hammer, M., Champy, J. (1997). Reinzhiniring korporatsii. Manifest revolyutsii v biznese [Reengineering the Corporation. A manifesto for business revolution]. Translation from English. St. Petersburg State University 332 p. [in Russian].
11. Коритько Т.Ю. Економічний механізм адаптації підприємства / Т.Ю. Коритько // Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства: зб. наук. праць Донецького державного університету управління. – Донецьк: ДонДУУ, 2013. – Т. XIV. – С. 90–97. – (Серія «Економіка», вип. 274).
12. Лузин А.Е. Новый подход к реструктурированию российских предприятий / А.Е. Лузин, С.И. Ляпунов // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 2. – С. 97–104.
13. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. – М.: Дело, 1993. – 702 с.
14. Соколова Г.Ю. Процессная реструктуризация как инструмент антикризисного управления организацией: на примере предприятий лесозаготовительной промышленности Республики Коми: автореферат дис. ... канд. экон. наук / Г.Ю. Соколова. – Сыктывкар, 2010. – 26 с.
15. Сухарев О.С. Современные проблемы теории и практики реструктуризации промышленности: Институционально-эволюционный подход: дис. ... д-ра экон. наук / О.С. Сухарев. – Орел, 2001. – 486 с.
16. Тамбовцев В.Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие / В.Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2012. – Том 8, № 1. – URL: [http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/str\\_theory.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/str_theory.shtml).
17. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. – СПб.: СПбГУ, 1997. – 332 с.