

МОСТИ ТА ТУНЕЛІ: ТЕОРІЯ, ДОСЛІДЖЕННЯ, ПРАКТИКА

УДК 005.591.5:69.05

В. Є. КІСТІОН*

* Кафедра технології будівельного виробництва, Київський національний університет будівництва і архітектури, Повітрофлотський проспект, 31, Київ, Україна, 03680, тел. +38 (044) 241 54 65, ел. пошта alenka_bon@i.ua, ORCID 0000-0001-5082-4145

ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМКИ ПРОЦЕСУ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ТИПУ

Мета. В статті обґрунтовується доцільність застосування процесу реструктуризації до спеціалізованого інфраструктурного кластеру будівельних підприємств. **Методика.** Враховуючи всі особливості специфіки функціонування інфраструктурних підприємств та фондovідтворюючу роль будівельної галузі, є доцільним реалізація інфраструктурної схеми процесу реструктуризації. Для вирішення проблеми розроблена схема, що включає в себе основні етапи процесу реструктуризації, які відповідають та корелюються з технологічними особливостями функціонування інфраструктурних підприємств будівельної галузі. Окреслені напрями реструктуризації, що визначають технологічний оптимізаційний функціонал конкретного підприємства чи групи підприємства визначеного регіону. **Результати.** Реструктуризації передують аналіз оперативного та стратегічного управління виробництвом, способом вироблення та прийняття організаційних рішень. Важливим є також урахування перспективи оновлення та підвищення якості продукції, що передбачає модернізацію виробництва і зміну структури капітальних вкладень, перетворення системи управління. Нова структура управління повинна забезпечити оптимальну чисельність виробничих підрозділів, ієрархію, баланс процесів оновлення та збереження кількісного складу кадрів. Державна фінансова підтримка реструктуризації повинна бути надана лише тим підприємствам, які дійсно в спроможні забезпечити фінансування некомерційних або недержавних джерел. **Наукова новизна.** Виявлено те, що комерційні підприємства, що представляють потенційно прибуткові комерційні проекти, ні при яких обставинах не повинні розглядатися як об'єкти державної підтримки. **Практична значимість.** Розроблена інфраструктурна схема реструктуризації підприємства, що дозволяє врахувати ряд основних концептуальних засад вказаного процесу.

Ключові слова: інфраструктура; будівельний комплекс; реструктуризація; реформування; багатофакторний аналіз; фіскальна політика

Вступ

Сьогодні все більшого розвитку отримує нова для України область знань та практичного застосування – реструктуризація підприємств та компаній. Широко використовується в бізнес-практиці розвинених країн Заходу методологія реструктуризації [2, 4, 13-15] починає поширюватися і на український ринок [8, 9]. Реалізація програм реструктуризації може суттєво підвищити конкурентоздатність компаній та привести до подолання негативних ситуацій в економічному розвитку.

Найважливіша мета зусиль державних органів, підприємств і організації України – це створення конкурентоздатної економіки, що забезпечує гідне положення країни на міжнародному ринку.

Основними складовими, що забезпечують конкурентоздатність підприємств, є [11, 12]: якість продукції та послуг; стратегія маркетин-

гу та збуту; кваліфікація персоналу; технологічний рівень виробництва; фіскальне середовище, в якому працює підприємство; доступність джерел фінансування.

Слід відмітити, що рівень конкурентоздатності українських підприємств є доволі низьким [9]. Країна має високоосвічені кадри, природні ресурси і ринковий потенціал. Більш того, не дивлячись на широко розповсюджену думку, керівники підприємств мають реальні можливості для залучення необхідного капіталу. Вирішити дані проблеми і призвана реструктуризація.

Мета

У будівельному комплексі, наприклад, в мосто- або тунелебудівництві, процеси реструктуризації реалізуються через запровадження державного механізму, що чітко регламентує поле діяльності та ключові сегменти трансформації

© В. Є. Кістіон, 2017

[6, 7]. Зокрема, це інфраструктурні підприємства, що здійснюють свою діяльність на стадії експлуатації, якщо розглядати життєвий цикл будівельного проекту, а саме інвестиційно-бюджетний сегмент.

На сьогодні підприємства, що займаються будівництвом (зокрема, спорудженням мостів, тунелів та метрополітенів), мають подвійну підпорядкованість: державну та колективну. Тому питання реалізації процесів реструктуризації для підприємств комунальної форми власності є не тільки актуальним, але й необхідним, оскільки фонд проектів експлуатації є різноманітним та вимагає оновлення, інвестиційних вкладень та успішного креативного менеджменту (в частині реалізації функцій організації).

Методика

Слід з'ясувати, в чому принципова відмінність процесів реформування підприємств і галузей в попередні роки від реструктуризації в нинішніх умовах розвитку ринкової економіки. Аналіз слід проводити в декількох напрямках. По-перше, раніше всі процеси реформування могли бути ініційованими зверху, державною владою [1, 4, 7]. А сьогодні реструктуризація – один із суттєвих напрямків діяльності практично будь-якої компанії, націленої на вдосконалення бізнесу, а також ефективний ринковий інструмент підвищення її конкурентоздатності.

По-друге, реструктуризація вміщує в собі системний характер оптимізації функціонування будь-якого підприємства [7, 10, 13, 15]. Вона включає багатоаспектний і взаємопов'язаний комплекс заходів, процесів, методів, починаючи з комплексної діагностики компаній і до реорганізації як організаційної структури, так і бізнес-процесів на базі сучасних підходів до управління, в тому числі методології управління якістю, реінжинірингу бізнес-процесів, інформаційних технологій і систем і т.д.

Реструктуризація підприємства не є самоціллю чи модним явищем, вона повинна проводитись, коли є необхідність, визначена об'єктивними причинами. Головна особливість реструктуризації на відміну від поточних окремих змін у виробництві, структурі капіталу або власності, ринках збуту тощо полягає в тому, що вона не являється частиною повсякденного ділового циклу підприємства. Саме необхідність комплексного характеру перетворень, що

торкаються практично всіх сторін функціонування підприємства, обумовлює реструктуризацію [5, 9]. Можна спрощено виділити два напрямки реструктуризації: корпоративна і стратегічна реструктуризація. Направлена на підвищення ефективності функціонування і пов'язана із розвитком, включаючи збільшення вартості власного капіталу, підвищення конкурентоздатності, завоювання нових або розширення вже існуючих ринків, оптимізацію організаційної структури, диверсифікацію діяльності та інше; реструктуризація компаній в кризових умовах [2, 9]. Кризові ситуації включають декілька видів (етапів) – від зниження ефективності виробництва та збуту, погіршення фінансово-економічного становища, що не виражається на розрахунках з кредиторами, до ситуації, що характеризується несвочасним чи неповним задоволенням вимог кредиторів. Найгіршим проявом кризової ситуації є банкрутство.

Успіх та ефективність господарської діяльності підприємства суттєво залежать від доцільної організації проведення реструктуризації. При цьому необхідно виділити найбільш вагомий компонент: комплексну діагностику компанії. На її основі формується комплексна картина підприємства і розробляється бізнес-план, в якому описані цілі та задачі, що вирішуються в процесі реструктуризації. Комплексна діагностика компанії включає аналізи: фінансово-економічний, ситуаційний, організаційно-управлінський, виробничо-господарський та кадрового потенціалу. Цей важливий етап дозволяє виявити і модернізувати місію, цілі, стратегії компанії з реальними результатами діяльності на ринку і характеристиками зовнішнього середовища, виявити ключові проблеми і намітити шляхи їх вирішення; бізнес-план, адекватний стратегії, становищу підприємства і зовнішнім умовам, що містить не тільки результати діагностики компанії та аналіз місця компанії на ринку, але й опис тих процесів, які потрібно реалізовувати в ході реструктуризації, в тому числі в областях маркетингу, фінансів, управління, організаційних структур.

Бізнес-план дозволяє оцінити як ризики підприємства, так і життєздатність, ефективність проекту реструктуризації, а також є важливим інструментом отримання фінансової підтримки зовнішніх інвесторів; організаційну структуру

МОСТИ ТА ТУНЕЛІ: ТЕОРІЯ, ДОСЛІДЖЕННЯ, ПРАКТИКА

підприємства, формує у вигляді єдиного корпоративного центру бізнес-одиниць різного ступеня підпорядкованості і спеціалізації, які відповідальні за забезпечення визначених затратних (центри затрат), доходних (центри доходів), прибуткових (центри прибутку) та інвестиційних (центри інвестицій) показників.

Ієрархічна структура компанії повинна бути орієнтована на оптимальне здійснення управлінських і координаційних впливів і сполучень, забезпечення дублювання функцій і надлишкових надбудов, забезпечення системної взаємозв'язку та захищеності; фінансування проекту реструктуризації.

Реалізація такого складного, ризикованого проекту, як реструктуризація компанії, тим більше в умовах нестабільної економіки, потребує суттєвих інвестицій; систему управління процесом реструктуризації. Вона містить в собі створення та функціонування визначеної робочої групи, що підтримується підприємством зовнішніх консультантів. У відомстві даної групи і знаходяться питання організації та управління процесами реструктуризації.

Результати

З огляду до проведеного аналізу сутності інфраструктурних підприємств, а саме підприємств комунального сектору (управляючі компанії, ОСББ, теплокомуненерго, газконтори тощо), слід визначити, що в галузі будівництва важливим, якщо не основним, компонентом реформування є реструктуризація системи управління. В ній виділяються три основні сфери: управління виробництвом; управління персоналом; інтегроване управління.

Реструктуризації передуює аналіз оперативного та стратегічного управління виробництвом, способом вироблення та прийняття організаційних рішень. Важливим є також урахування перспективи оновлення та підвищення якості продукції, що передбачає модернізацію виробництва і зміну структури капітальних вкладень, перетворення системи управління. Нова структура управління повинна забезпечити оптимальну чисельність підрозділів, ієрархію підпорядкування, баланс процесів оновлення та збереження кількісного складу кадрів.

Специфіка функціонування в Україні інфраструктурних підприємств вимагає розробки особливого управлінського кластеру – законо-

давчого, який безпосередньо впливає на реалізацію процесів реструктуризації визначеного типу підприємств.

Фіскальна політика, що створює умови, за яких оптимальна з точки зору стратегії, управління та економіки виробництва схеми реструктуризації є неприйнятними з фіскальної точки зору, що примушує використовувати компромісні схеми. Це проявляється в додатковому фіскальному тиску на проміжних технологічних переробках. Українські податки, особливо ті, що розраховуються з обороту, надзвичайно нечутливі до етапів технологічного процесу і не відчують різниці між виробництвами базових галузей і виробництвами, орієнтованими на кінцевого споживача. Надзвичайно високі податки гальмують впровадження нормальних фінансових схем, оскільки всі переваги, які могло б отримати підприємство від реструктуризації, були б «з'їдені» додатковим фіскальним тягарем. Тарифна політика повинні розроблятися з врахуванням головної мети – сприяння укріпленню підприємств.

Існує неопрацьованість механізму банкрутства. Нові підходи до банкрутства та санації боржників знайшли своє відображення у введеному в дію з початку 2000 р. Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або оголошення його банкрутом», який кардинально змінив фінансовий механізм санації у ході санації справи про банкрутство. Головні нововведення щодо фінансового оздоровлення боржника пов'язані із запровадженням інституту арбітражного керування, можливістю реалізувати план санації та укласти мирову угоду в ході провадження справи про банкрутство. Але навіть впровадженні зміни не виключають вплив із зовні, що гальмує будь-які новаторські зміни. На них впливають соціально-політична ситуація, яка складається як на регіональному так і на державному рівнях. Відсутність єдиних правил гри для учасників процесу. Це означає, що підприємство, яке володіє великим впливом, отримує переваги в порівнянні з іншими. Тому середні підприємства з відносно не великими боргами швидко проходять стадію банкрутства, а якийсь «гігант індустрії» з мільярними боргами, котрий давно повинен би бути банкрутом та підлягати реструктуризації, отримує зменшення тиску [2].

Практично будь-яке українське підприємство має реальну можливість залучити капітал як на розвиток виробництва, так і на більш глобальні процеси реструктуризації. Проблема інвестицій не технічна, а психологічна. Більшість керівників українських підприємств орієнтуються тільки на два джерела фінансування – державні або банківські позики, хоча вони найменш реальні в існуючих умовах. Більшість підприємств не в змозі надати банкам ліквідне забезпечення по кредитах, а державне фінансування на вкрай чужому може бути доступним більшості.

В той же час існують всі необхідні умови для залучення приватних інвесторів і потенціал українського ринку. Однією з перешкод на шляху до залучення інвестицій є те, що українські підприємства не в змозі надати бізнес-плани, розроблені у відповідності з міжнародними стандартами. Крім того, керівник підприємства, як правило, володіє контрольним або значним пакетом акцій і не готовий до залучення інвестицій шляхом продажі акцій [13, 14]. В світовій практиці навіть в розвинених країнах неможливо знайти промислове підприємство, яке забезпечувало б фінансування шляхом позик. Всі крупні промислові корпорації, що є лідируючими на ринку, котирують свої акції на біржі вважаючи це за успіх. Не менш важливою проблемою, що гальмує інвестиційний процес, є фіскальна система, що змушує керівництво підприємства до приховування доходів, щоб вижити у сьогоднішніх умовах. Приховування доходів створює протиріччя головній вимозі інвестування – «прозорості», тобто повному та коректному розкриттю фінансової інформації.

Наукова новизна та практична значимість

Державна фінансова підтримка реструктуризації (пряме державне фінансування, гарантії по позикам і т.п.) повинна бути надана лише тим підприємствам, які дійсно в спроможності забезпечити фінансування некомерційних (недержавних) джерел (банківські позики, приватні інвестори, фондовий ринок). Комерційні підприємства, що представляють потенційно прибуткові комерційні проекти, ні при яких обставинах не повинні розглядатися як об'єкти державної підтримки.

До підприємств, що не мають можливості залучення грошових коштів із позабюджетних джерел, відносяться: оборонні підприємства, © В. С. Кістюн, 2017

які мають обмеження в розкритті інформації, а як наслідок, не можуть надати повноцінну інформацію для інвестора, за умови, що ці підприємства виконують важливу роль в процесі забезпечення обороноздатності країни; науково-дослідні організації, результати досліджень яких являють собою видатний науковий результат і не можуть бути запропоновані промисловим підприємствам; соціально значущі державні підприємства, які не можуть бути комерційно ефективними в існуючих умовах.

Враховуючи всі особливості специфіки функціонування інфраструктурних підприємств та фондотворюючу роль будівельної галузі доцільним є реалізація інфраструктурної схеми процесу реструктуризації (рис. 1).



Рис. 1. Інфраструктурна схема реструктуризації підприємства

Розроблена схема включає в себе основні етапи процесу реструктуризації, що відповідають та корелюються з технологічними особливостями функціонування інфраструктурних підприємств будівельної галузі. Окреслені напрямки реструктуризації визначають технологічний оптимізаційний функціонал конкретного підприємства чи групи підприємства визначеного регіону.

МОСТИ ТА ТУНЕЛІ: ТЕОРІЯ, ДОСЛІДЖЕННЯ, ПРАКТИКА

Висновки

В роботі обґрунтовано, що реструктуризація завжди має цільову спрямованість. При цьому можна виділити цілі двох рівнів. Перший рівень – державні цілі. Головна з них полягає у створенні конкурентоспроможних товаровиробників та підвищенні ефективності суспільного виробництва; паралельно з нею існують локальні цілі (зростання надходжень до держбюджету, зниження рівня безробіття, реалізація найважливіших державних програм, розвиток конкуренції та інше), значущість яких на різних етапах може змінюватися.

Доведена доцільність розгляду спеціалізованого класу будівельних підприємств – інфраструктурного специфічного об'єкту процесу реструктуризації, оскільки, реструктуризація конкретного підприємства є адаптація до ринкових умов господарювання і підвищення конкурентоспроможності. Для цього підприємство реалізує ряд локальних (проміжних) цілей – економічних, фінансових, структурних, управлінських, виробничих, техніко-технологічних, соціальних тощо, які визначають технологічний оптимізаційний функціонал конкретного підприємства чи групи підприємства визначеного регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Тренев, В. Н. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт [Текст] / В. Н. Тренев, В. А. Ириков, С. В. Ильдеменов, С. В. Леонтьев, В. Г. Балашов. – Москва : ПРИОР, 2001. – 320 с.
- Мазур, И. И. Реструктуризация предприятий и компаний [Текст] / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. – Москва : Экономика, 2002. – 254 с.
- Дуфала, В. Инструментарий для формирования стратегии предприятия [Текст] / В. Дуфала // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 97-101.
- Аистова, М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям [Текст] / М. Д. Аистова. – Москва : Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
- Шеко, П. Управление созданием жизнеспособных нововведений [Текст] / П. Шеко // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 1. – С. 103-109.
- Пшінько, О. М. Управління логістичними системами функціонування будівельного виробництва на основі підтримки єдності моделюючих умов [Текст] / О. М. Пшінько, І. Д. Павлова, А. В. Радкевич, І. А. Арутюнян // Мости та тунелі: теорія, дослідження, практика. – 2012. – Вип. 2. – С. 61-66.
- Королькова, Е. М. Реструктуризация предприятий. Учебное пособие [Текст] / Е. М. Королькова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. тех. ун-та, 2007. – 80 с.
- Бутник-Сиверский, А. Реорганизация реструктуризации и демонополизации предприятия в условиях переходной экономики [Текст] / А. Бутник-Сиверский, Т. Лозовая, А. Донченко // Бізнес. – 1999. – № 20 (331). – С. 63.
- Заболотний, В. М. Реструктуризація і конкурентоспроможність українських підприємств: сутність і підходи [Текст] / В. М. Заболотний // Матеріали конференції «Конкурентоспроможність українських підприємств-2000», 10 грудня 1999 р. – С. 9-12.
- Радкевич, А. В. Моделі оптимального розподілу капітальних вкладень на стадії календарного планування будівництва [Текст] / А. В. Радкевич, Т. В. Ткач // Мости та тунелі: теорія, дослідження, практика. – 2012. – Вип. 2. – С. 71-75.
- Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций [Текст] / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва : ИНФРА-М; Новосибирск : Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
- Стратегический менеджмент: учебник для вузов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения. [Текст] – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 400 с.
- Gilson, S. C. Creating Value Through Corporate Restructuring: Case Studies in Bankruptcies, Buyouts, and Breakups, 2nd Edition / Stuart C. Gilson, Edward I. Altman. – Wiley Finance, 2010. – 848 p.
- Pomerleano, M. Corporate Restructuring : Lessons from Experience / M. Pomerleano, W. Shaw. – Washington, DC: World Bank Publications, 2005. – 482 p.
- Vance, D. Corporate Restructuring: From Cause Analysis to Execution / D. Vance. – Springer, 2010. – 283 p.

В. Е. КИСТИОН*

* Кафедра технологии строительного производства, Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Воздухофлотский проспект, 31, Киев, Украина, 03680, тел. +38 (044) 241 54 65, эл. почта alenka_bon@i.ua, ORCID 0000-0001-5082-4145

ИННОВАЦИОННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНФРАСТРУКТУРНОГО ТИПА

Цель. В статье обосновывается целесообразность применения процесса реструктуризации в специализированном инфраструктурном кластере строительных предприятий. **Методика.** Учитывая все особенности специфики функционирования инфраструктурных предприятий и фондосоздающую роль строительной отрасли, является целесообразной реализация инфраструктурной схемы процесса реструктуризации. Для решения проблемы разработана схема, включающая в себя основные этапы процесса реструктуризации, которые соответствуют и коррелируются с технологическими особенностями функционирования инфраструктурных предприятий строительной отрасли. Определены направления реструктуризации, определяющие технологический оптимизационный функционал конкретного предприятия или группы компаний определенного региона. **Результаты.** Реструктуризации предшествует анализ оперативного и стратегического управления производством, способом выработки и принятия организационных решений. Важен также учет перспективы обновления и повышения качества, который предшествует модернизации производства и изменению структуры капитальных вложений, преобразования системы управления. Новая структура управления должна обеспечить оптимальную численность производственных подразделений, иерархию, баланс процессов обновления и сохранения количественного состава кадров. Государственная финансовая поддержка реструктуризации должна быть предоставлена только тем предприятиям, которые действительно имеют возможность обеспечить финансирование некоммерческих или негосударственных источников. **Научная новизна.** Выявлено, что коммерческие предприятия, представляющие потенциально прибыльные коммерческие проекты, ни при каких обстоятельствах не должны рассматриваться как объекты государственной поддержки. **Практическая значимость.** Разработана инфраструктурная схема реструктуризации предприятия, позволяющая учесть ряд основных концептуальных основ указанного процесса.

Ключевые слова: инфраструктура; строительный комплекс; реструктуризация; реформирование; многофакторный анализ; фискальная политика

V. E. KISTION*

* Department of Building Technology of The Kyiv National University of Construction and Architecture, 31 Povitroflotsky Avenue, Kyiv, Ukraine, 03680, tel. +38 (044) 241 54 65, e-mail alenka_bon@i.ua, ORCID 0000-0001-5082-4145

INNOVATIVE DIRECTIONS OF THE RESTRUCTURING PROCESS OF CONSTRUCTION ENTERPRISES OF INFRASTRUCTURAL TYPE

Purpose. In the article substantiate the expediency of application of the restructuring process in a specialized infrastructure cluster of construction enterprises. **Methodology.** Taking into account all the specifics of the functioning of infrastructure enterprises and the fund-creating role of the construction industry, it is expedient to realization of the infrastructure scheme of the restructuring process. To solve the problem a scheme has been developed that includes the main stages of the restructuring process which correspond and correlate with the technological features of the functioning of infrastructure enterprises in the construction industry. The directions of restructuring determining the technological optimization functional of a particular enterprise or a group of certain region companies are determined. **Findings.** The analysis of the operational and strategic management of production, the way to develop and make organizational for decisions is preceded for the restructuring. It is also important to take into account the prospects for renewal and improvement of quality, which precedes for the modernization of production and changes in the structure of capital investments, the transformation of the management system. The new management structure should ensure the optimal number of production units, the hierarchy, the balance of the processes of renewal and maintaining the number of personnel. State financial support for restructuring should be make available only to those enterprises that really have the opportunity to provide financing for non-commercial or non-governmental sources. **Originality.** It was revealed that commercial enterprises, representing potentially profitable commercial projects, under no circumstances should be considered as objects of state support. **Practical value.** An infrastructure scheme of enterprise restructuring has been developed, which allows taking into account a number of basic conceptual basis of this process.

Keywords: infrastructure; building complex; restructuring; reforming; multifactor analysis; fiscal policy

© B. C. Kicтiон, 2017

REFERENCES

1. Trenev V. N., Irikov V. A., Ildemenov S. V., Leontev S. V., Balashov V. G. *Reformirovanie i restrukturizatsiya predpriyatiy. Metodika i opyt* [Reforming and restructuring of enterprises. Technique and experience]. Moscow, PRIOR Publ., 2001. 320 p.
2. Mazur I. I., Shapiro V. D. i dr. Mazur I. I., Shapiro V. D. *Restrukturizatsiya predpriyatiy i kompaniy* [Restructuring of enterprises and companies]. Moscow, Ekonomika Publ., 2002. 254 p.
3. Dufala V. Instrumentariy dlya formirovaniya strategii predpriyatiya [Tool for the formation of an enterprise strategy]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya – Problems of theory and practice of management*, 1998, no 1, pp. 97-101.
4. Aistova M. D. *Restrukturizatsiya predpriyatiy: voprosy upravleniya. Strategii, koordinatsiya strukturnykh parametrov, snizhenie soprotivleniya preobrazovaniyam* [Restructuring of enterprises: management issues. Strategies, coordination of structural parameters, reduction of resistance to transformation]. Moscow, Alpina Publisher Publ., 2002. 287 p.
5. Sheko P. Upravlenie sozdaniem zhiznesposobnykh novovvedeniy [Managing the creation of viable innovations]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya – Problems of theory and practice of management*, 1996, no 1, pp. 103-109.
6. Pshinko O. M., Pavlova I. D., Radkevych A. V., Arutiunian I. A. Upravlinnia lohistychnymy systemamy funktsionuvannya budivelnoho vyrobnytstva na osnovi pidtrymky yednosti modeliuiuchykh umov [Management of logistics systems functioning of construction production on the basis of maintaining the unity of modeling conditions]. *Mosty ta tuneli: teoriia, doslidzhennia, praktyka – Bridges and tunnels: theory, research, practice*, 2012, issue 2, pp. 61-66.
7. Korolkova Ye. M. *Restrukturizatsiya predpriyatiy. Uchebnoe posobie* [Restructuring of enterprises. Tutorial]. Tambov : Izdatelstvo Tambovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta Publ., 2007. 80 p.
8. Butnik-Siverskiy A. Reorganizatsiya restrukturizatsii i demonopolizatsii predpriyatiya v usloviyakh perekhodnoy ekonomiki [Reorganization of the restructuring and demonopolization of the enterprise in the conditions of the transitional economy]. *Biznes – Business*, 1999, no 20 (331), p. 63.
9. Zabolotnyi V. M. Restrukturyzatsiia i konkurentospromozhnist ukrainskykh pidpriemstv: sutnist i pidkhody [Restructuring and Competitiveness of Ukrainian Enterprises: Essence and Approaches]. *Materialy konferentsii «Konkurentospro-mozhnist ukrainskykh pidpriemstv-2000»(10.12.1999)* [Materials of the conference «Competitiveness of Ukrainian enterprises-2000»(10.12.1999)], pp. 9-12.
10. Radkevych A. V. Modeli optimalnoho rozpodilu kapitalnykh vkladov na stadii kalendarnoho planuvannya budivnytstva [Models of optimal distribution of capital investments at the stage of calendar planning of construction]. *Mosty ta tuneli: teoriia, doslidzhennia, praktyka – Bridges and tunnels: theory, research, practice*, 2012, issue 2, pp. 71-75.
11. Markova V. D., Kuznetsova S. A. *Strategicheskii menedzhment: kurs lektsiy* [Strategic management: a course of lectures]. Moscow, INFRA-M Publ., Novosibirsk, Sibirskoe soglashenie Publ., 1999. 288 p.
12. *Strategicheskii menedzhment: uchebnyk dlya vuzov. 3-e izd. Standart tretogo pokoleniya* [Strategic management: a textbook for universities. 3rd ed. The third generation standard]. Sankt-Peterburg, Piter Publ., 2012. 400 p.
13. Gilson S. C., Altman E. I. *Creating Value Through Corporate Restructuring: Case Studies in Bankruptcies, Buyouts, and Breakups*, 2nd Edition. Wiley Finance, 2010. 848 p.
14. Pomerleano M., Shaw W. *Corporate Restructuring. Lessons from Experience*. Washington, DC, World Bank Publications, 2005, 482 p.
15. Vance D. *Corporate Restructuring: From Cause Analysis to Execution*. Springer, 2010. 283 p.

Стаття рекомендована до публікації д.т.н., проф. А. В. Радкевичем (Україна), д.т.н., доц. О. Л. Тюткіним (Україна).

Надійшла до редколегії 20.08.2017.

Прийнята до друку 25.09.2017.