

НОВА ПАРАДИГМА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

© 2014 ЛЕПЕЙКО Т. І.

УДК 658.17

Лепейко Т. І. Нова парадигма реструктуризації підприємств: сучасні українські реалії

Проведений аналіз та узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду реструктуризації підприємств дає змогу зробити висновок про наявність багатьох додаткових факторів, які впливають на цей процес. Це пов'язано з існуванням нових інформаційних процесів, які впливають на хід економічного життя, суттєво підвищуючи швидкоплинність та невизначеність усіх процесів. Мета даної публікації полягає в розробці елементів нової парадигми реструктуризації підприємств, яка дозволить підвищити ефективність реформ, що проводяться. У статті на основі узагальнення сучасної теорії та концепцій реструктуризації та управління нею обґрунтовано підхід до класифікації видів реструктуризації підприємства, введено нову ознаку. Описано сутність сучасного погляду на процеси реструктуризації та управління ними в умовах нової парадигми. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані визначення, класифікації та підходи можуть скласти теоретичну основу для управління реструктуризацією підприємств в Україні.

Ключові слова: реструктуризація, класифікація, реляційне управління, процесний підхід, матричні моделі.

Табл.: 1. **Бібл.:** 13.

Лепейко Тетяна Іванівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: lepeyko.tetyana@gmail.com

УДК 658.17

UDC 658.17

Лепейко Т. И. Новая парадигма реструктуризации предприятий: современные украинские реалии

Проведенный анализ и обобщение отечественного и зарубежного опыта реструктуризации предприятий позволяет сделать вывод о наличии многих дополнительных факторов, влияющих на этот процесс. Это связано с существованием новых информационных процессов, влияющих на ход экономической жизни, существенно повышая быстротечность и неопределенность всех процессов. Цель данной публикации заключается в разработке элементов новой парадигмы реструктуризации предприятий, которая позволит повысить эффективность проводимых реформ. В статье на основе обобщения современной теории и концепций реструктуризации и управления ею обоснован подход к классификации видов реструктуризации предприятия, введен новый признак. Описаны сущность современных взглядов на процессы реструктуризации и управления ими в условиях новой парадигмы. Практическое значение полученных результатов заключается в том, что предложенные определения, классификации и подходы могут составить теоретическую основу для управления реструктуризацией предприятий в Украине.

Ключевые слова: реструктуризация, классификация, реляционное управление, процессный подход, матричные модели.

Табл.: 1. **Библ.:** 13.

Лепейко Татьяна Ивановна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента и бизнеса, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: lepeyko.tetyana@gmail.com

Lepeyko T. I. New Paradigm of Restructuring the Enterprise: the Contemporary Ukrainian Realia

The conducted analysis and synthesis of domestic and foreign experience related to restructuring the enterprises suggests that there are many additional factors influencing this process. This is due to existence of new information processes that affect the course of economy life, significantly increasing the transience and uncertainty of all processes. This article is aimed to develop elements of a new paradigm of restructuring the enterprise, which will increase the efficiency of the ongoing reforms. In the article, on the basis of generalization of current theory and concepts of restructuring and its management, an approach to classification of enterprise restructuring is substantiated, a new identifier is introduced. Essence of contemporary views on the processes of restructuring and their management in the terms of the new paradigm are described. Practical significance of the obtained results is that the proposed definitions, classifications and approaches can provide a theoretical framework for the management of restructuring the enterprises in Ukraine.

Key words: restructuring, classification, relational management, process approach, matrix models.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 13.

Lepeyko Tetyana I. – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department, Department of Management and Business, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: lepeyko.tetyana@gmail.com

Функціонування в умовах переходу нової економічної парадигми ставить зовсім інші вимоги до якісного рівня управління, характеру задач, які при цьому вирішуються, а також до методів їхнього вирішення. Кризові явища, які спостерігаються в економічному житті, достатньо жорстка конкуренція, у свою чергу, вимагають використання процедури реструктуризації підприємств, яка охоплює всі сфери його діяльності.

Сучасний етап розвитку економічної думки потребує перегляду існуючих постулатів і формування належного термінологічного апарату щодо трансформаційних процесів. У наукових колах досі існує неузгодженість щодо трактувань сутності процесу реструктуризації, а численні її класифікації відображають різномірні її аспекти, крім того, слід зазначити також неузгодженість між поглядами

на окремі етапи і напрями реструктуризації, відсутність комплексного врахування усіх її аспектів та добору новітніх сучасних інструментів її впровадження.

Існуючі науково-методичні положення потребують детальнішого розгляду та узагальнення з позицій сучасної парадигми менеджменту. Широкий спектр проблемних питань стосовно процесу реструктуризації в повній мірі не вирішено, що зумовлює необхідність подальших наукових і практичних розробок.

На основі аналізу існуючих теоретико-методичних положень щодо сутності та різновидів реструктуризації необхідно розробити теоретичний підхід до класифікації її видів та обґрунтувати положення використання нової парадигми менеджменту.

Теоретико-методологічною основою проведеного дослідження є комплексний підхід, загальнонаукові методи наукового пізнання, а саме: порівняння, абстрагування, методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу. Теоретичну базу дослідження становлять науково-методичні праці вітчизняних і зарубіжних учених щодо процесів реструктуризації, структурних перетворень, трансформації підприємств та сучасних інструментів менеджменту.

Існує багато наукових праць, присвячених проблемам реструктуризації підприємств, значна кількість – висвітленню питань визначення її сутності та узагальнення різновидів. Але серед них, на нашу думку, варто виділити дві вельмі ґрунтовні праці, присвячені цим питанням, які дають досить вичерпні класифікації видів реструктуризації, спираючись на сучасне розуміння її сутності.

Перша з них міститься у статті Д. Стеченко та О. Омельченко [12], де запропоновано комплексний підхід до класифікації видів реструктуризації підприємств.

Автори узагальнили існуючі в сучасній економічній теорії та практиці підходи до реструктуризації, які представлено в роботах [3, 5, 10, 11, 13], і запропонували звести їх сутність до п'яти підходів: «... цілеспрямованого, системного і предметно-дійового процесу керованого впливу на зміну структури складових підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності через посилення потенціалу; здійснення комплексу заходів, спрямованих на зміну структури і управління підприємства, форм власності, організаційно-правових форм; структурної переорієнтації за рахунок створення ефективної системи функціонування, здатної своєчасно адаптуватися до змін середовища та комплексу змін в організаційно-функціональній структурі» [12, с. 24]. Крім того, було запропоновано використовувати також системний підхід. З урахуванням цього автори пропонують класифікацію, в основу якої «покладено багатоаспектність реструктуризації, з використанням одночасно двох класифікаційних критеріїв – досліджуваного аспекту (функція, процес, спосіб, інструмент) і його домінуючої ознаки – зумовлене поєднанням в її економічній природі таких понять, як «функція – процес – спосіб – інструмент» і здатне об'єднати всі існуючі класифікації в єдину систему» [12, с. 28]. Для узагальнення цієї класифікації було розроблено аналітичну матрицю, представлену в *табл. 1*.

Друга сучасна та вичерпна класифікація видів реструктуризації підприємств подана в роботі О. Кузьміна та Т. Смиковчук. Вона заснована на сучасній парадигмі невизначеності, яка породжує швидку зміну умов господарювання. Автори, проаналізувавши роботи [2, 3, 6, 7], зазначили наявність у публікаціях значної кількості ознак, не завжди узгоджених між собою, за якими науковці класифікують реструктуризацію. З урахуванням цього було зроблено висновок про відсутність універсального підходу до систематизування видів реструктуризації, який мав би комплексний характер і використовував коректний термінологічний апарат. З урахуванням особливостей діяльності сучасних підприємств і недоліків існуючих класифікацій О. Кузьмін та Т. Смиковчук запропонували власну класифікацію, в яку було введено «...окремі існуючі ознаки та відповідні їм види реструктуризації, виділення яких має високу теоретичну та прикладну значущість, а також запропоновано їх доповнити такими ознаками: за характером змін і за першопричиною змін» [9, с. 184]. Запропоновано виділяти такі види реструктуризації підприємств:

- ✦ за спрямуванням: оперативна та стратегічна;
- ✦ за об'єктом змін: виробничо-технологічна, організаційно-управлінська, фінансова, корпоративна;
- ✦ за завданням: санаційна, адаптаційна, випереджувальна;
- ✦ за масштабом змін: часткова, комплексна;
- ✦ за обов'язковістю проведення: обов'язкова (примусова) та добровільна;
- ✦ за характером змін: ланкова та функціональна;
- ✦ за першопричиною змін: ендогенна та екзогенна

Також у роботі О. Кузьміна та Т. Смиковчук слушно зазначено, що при виділенні оперативної та стратегічної реструктуризації не завжди вказується ознака такого поділу, а «...інколи такі види реструктуризації називаються формами її проведення...» [9, с. 185].

Більшість науковців погоджуються з тим, що зміни, які обумовлюють реструктуризацію, можуть відбуватися як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства. За визначеннями О. Кузьміна та О. Мельник, внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми факторами, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації. Основними факторами внутрішнього середовища організації є цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси. Фактори зовнішнього середовища пов'язані з розглядом організації як відкритої системи. До них належать споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи влади, інфраструктура, законодавчі акти, політичні обставини, рівень техніки та технологій, стан економіки, міжнародні події тощо [8, с. 46 – 53].

Сучасна парадигма реструктуризації підприємства розуміє її як комплексний захід, що підпорядковує всі роботи зі зміни підприємства. Тому вона повинна мати наскрізну, загальну мету, що має бути пов'язаною зі всіма елементами системи управління, задля досягнення повних, несуперечливих результатів.

Тому, врахувавши таке визначення, можна запропонувати доповнити наведені класифікації цільовим аспектом, який додає такі їх види: *економічні* (зростання прибутку; інвестиційної привабливості; вартості підприємства); *фінансові* (підвищення ліквідності балансу, забезпечення фінансової стійкості, підвищення платоспроможності); *управлінські* (формування нового стилю управління; запровадження економічних методів управління); *структурні* (вивільнення невикористовуваних фондів; адаптація організаційної структури; поділ (об'єднання) підприємств); *виробничі* (зростання виробництва продукції, що користується попитом; освоєння нових видів продукції; диверсифікація діяльності); *техніко-технологічні* (впровадження прогресивних технологій; модернізація обладнання); *соціальні* (збереження рівня зайнятості; збереження (підвищення) реальних доходів робітників).

Узагальнюючи, слід зазначити, що в межах реструктуризації підприємство зазвичай вирішує три основні практичні завдання:

1. Модернізація, заміна чи скорочення надлишків існуючої виробничо-технологічної бази підприємства.
2. Суттєві зміни в системі управління та використання людських ресурсів підприємства.
3. Якісні зміни взаємовідносин зі споживачами та/чи створення нової цільової клієнтської групи.

Але враховуючі сучасний стан української економіки, яка потерпає від кризових явищ, вважаємо за доцільне

Аналітична матриця узагальнення класифікаційних характеристик у класифікації Д. Стеченко та О. Омельченко [12]

Аспект, який досліджується	Вид реструктуризації	Домінуюча ознака
Процес	Санаційна (анткризова)	Життєвий цикл
	Еволюційна (розвиткова, випереджальна)	
	Короткотермінова	Термін перетворень
	Довготермінова	
	Активна	Характер процесів
	Пасивна	
	Обмежена	Цілі та інтенсивність заходів, масштабів проведення
	Комплексна	
	Локальна	Ступень охоплення
	Стратегічна	Обсяг і характер робіт, видів управління
Оперативна		
Інструментальний аспект	Удосконалення маркетингової концепції	Вид стратегії
	Реалізація окремої стратегії	
	Нарощування потенціалу	Цільова спрямованість
	Підвищення ефективності інвестицій	
	Фінансове оздоровлення	
	Доприватизаційна підготовка	
Функціональний підхід	Примусова	За джерелом ініціативи
	Добровільна	
	Реструктуризація власності	Функціональний зміст
	Реструктуризація ІС	
	Реструктуризація управління	
	Реструктуризація виробнича	
	Реструктуризація кадрова	
	Реструктуризація фінансово-інвестиційна	
		Об'єкт функціональної діяльності
		Складові діяльності
Спосіб	Зміна структури дебіторської та кредиторської заборгованості	
	Реформування активів, капіталу, зобов'язань	

* Фоном у матриці виділено дублювання, неузгодженості або відсутні ознаки в класифікації.

розглянути особливості реструктуризації кризових підприємств окремо. Нова парадигма менеджменту базується на посиленні констатації зміни характеристик зовнішнього середовища: посилення складності й взаємозв'язку факторів, підвищення їх рухливості та невизначеності, а також посилення їхнього впливу на функціонування господарських об'єктів і, отже, збільшення необхідності їхнього врахування при визначенні стратегії розвитку об'єкта та його організаційної структури управління.

У сучасних умовах становище підприємств ускладнюється ще й такими факторами: недовершена розробка всіх механізмів функціонування ринкової економіки, відсутність у працівників теоретичних знань і практичного досвіду діяльності в ринкових умовах, традиційність і шаблонність мислення.

У роботі Ж. Крисько [7] багато уваги приділено аналізу впливу зовнішнього середовища на підприємства. Вона виділяє такі його характеристики: загальні економічні умови ведення господарської діяльності (рівень розвитку економіки, рівень життя і доходів населення, інфляція й інші фінансові параметри), державно-правові умови (ступінь лібералізації економічних відносин, оподаткування, митна сфера), екологічні, культурно-етичні норми, що можуть вплинути на успішність функціонування й розвитку. Можна зробити висновок, що, особливо для кризових підприємств, зовнішнє середовище не є статичним, а розвивається (коволюціонує) разом з підприємством як з одним із своїх елементів.

З нашої точки зору, реструктуризація кризових підприємств повинна охоплювати цілий ряд сфер:

- ✦ *власність* (структуру власників, вид управління, форми акціонування, політику емісії корпоративних паперів і т. п.);
- ✦ *фінансові ресурси* (капіталізацію, інвестиції, кредити, оборотні кошти, борги, способи перетоку капіталів);
- ✦ *основні і допоміжні фонди* (технологічний потенціал, виробничі потужності, інфраструктуру);
- ✦ *товарний асортимент* (сировина, що комплектується, енергоресурси, продукцію);
- ✦ *персонал і менеджмент* (схему управління, розподіл функцій, чисельність і якість управлінського, інженерного, виробничого, допоміжного персоналу).

Можна також зробити висновок, що найбільшого позитивного ефекту можна досягти за умови збалансованості всіх згаданих сфер.

Отже, узагальнюючи підходи, наведені в роботах [2 – 10], можна зазначити, що послідовність реструктуризації як процесу досягнення відповідності внутрішньої системи підприємства зовнішнім умовам середовища доцільно розділити на два етапи: *перший етап* – стабілізація фінансово-економічного стану підприємства за рахунок активізації внутрішнього потенціалу, *другий етап* – активний розвиток нових напрямків діяльності або перехід на інтенсивний шлях розвитку на основі комплексної реструктуризації.

Нова парадигма реструктуризації також вимагає використання сучасного управлінського інструментарію.

По-перше, у практиці управління вводяться елементи формування реляційної поведінки підприємств. Можна погодитись з О. Гребешковою, яка розуміє під реляційною поведінкою «цілеспрямовані дії підприємства щодо формування, підтримання, припинення та уникнення взаємовідносин з іншими суб'єктами господарювання на основі прийняття і реалізації управлінських рішень задля набуття довгострокової відмінності і неповторності» [4, с. 2]. З урахуванням цієї тези можна вважати, що метою проведення реструктуризації стає формування реляційного простору та побудова фінансово-економічного механізму забезпечення ефективних реляцій.

По-друге, оскільки процесний підхід є невід'ємною складовою сучасної парадигми менеджменту та глибоко проробленим інструментом управління, то можна вважати доречним використання матричних моделей управління реструктуризацією. Такі моделі формуються як перетини процесів і підсистем, які створюють завдання, необхідні для проведення реструктуризації. У цю модель необхідно також вбудувати контур зворотного зв'язку, який дозволяє здійснювати своєчасне коректування процесів реструктуризації, а сам опис процедур може бути здійснено в стандарті IDEF.

По-третє, існує ціла низка досить добре зарегламентованих інструментів використання бенчмаркінгу, які придатні для оцінки роботи підприємств та виявлення напрямків реструктуризації, наприклад, система «20 ключів» Івао Кобаяші [14].

ВИСНОВКИ

У статті здійснено аналіз існуючих науково-методичних підходів до класифікації видів реструктуризації і отримано такі нові наукові результати: доповнено класифікацію видів реструктуризації на основі комплексного підходу;

обгрунтовано концептуальні положення нової парадигми реструктуризації, які стосуються процесного підходу, реляційного управління та використання сучасних управлінських інструментів. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на формування науково-методичних основ розробки організаційно-економічного механізму реструктуризації підприємств у кризових умовах. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.

2. Бельх Л. П. Реструктуризация предприятий : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Л. П. Бельх. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 211 с.

3. Грачов В. І. Управління фінансовою санацією : навч. посібник / В. І. Грачов, І. П. Косарева, В. В. Прохорова, Т. Б. Кузенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2004. – 208 с.

4. Гребешкова О. М. Базові положення стратегічного управління підприємством в його реляційному просторі / О. М. Гребешкова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 3. – Т. 1. – С. 85 – 89.

5. Кизим Н. А. Проблемы проведения реструктуризации промышленных предприятий в Украине : монография / Н. А. Кизим, В. В. Жихарцев ; НИЦ промышленных проблем развития. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2009. – 179 с.

6. Крисько Ж. Л. Сутність та види реструктуризації підприємств / Ж. Л. Крисько // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка : збірник наукових праць. – 2009. – Вип. 28, Ч. 2. – С. 71 – 76.

7. Копилук О. І. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / О. І. Копилук, А. М. Штангрет. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 168 с.

8. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 4-те вид., стереотипне з 3-го. – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «Інтелект+» Інституту післядипломної освіти), «ІнтелектЗахід», 2009. – 384 с.

9. Кузьмін О. Є. Поняття та види реструктуризації підприємств / О. Є. Кузьмін, Т. В. Смиковчук // Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 10 – 12 листопада 2011 р., присвяченої 45-річчю Інституту економіки і менеджменту та 20-річчю Інституту післядипломної освіти Національного університету «Львівська політехніка». – Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2011. – С. 675.

10. Пономаренко В. С. Стратегія управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах / В. С. Пономаренко, А. М. Золотарьов, О. М. Ястремська та ін. ; В. С. Пономаренко (заг. ред.). – Х. : ХНЕУ, 2005. – 452 с.

11. Розвиток промислового виробництва: методи, моделі та інструменти : монографія / І. С. Грозний та ін. ; заг. ред. І. С. Грозного ; ІЕП НАН України. – Донецьк : Купріянов В. С., 2010. – 339 с.

12. Стеченко Д. М. Системний підхід до класифікації видів реструктуризації підприємств і створення механізму її планування та здійснення / Д. М. Стеченко, О. С. Омельченко // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2014. – Вип. 11. – С. 22 – 28.

13. Череп Л. В. Реструктуризация системы управления промисловых предприятий : монография / Л. В. Череп, О. В. Лепьохін, І. О. Лепьохіна-Таберко, О. Г. Череп. – Запоріжжя : Вид-во КПУ, 2010. – 395 с.

14. Iwao Kobayashi. *20 Keys to Workplace Improvement (Manufacturing & Production)*: production Press, Portland, Oregon, 1995. – 287 p.

REFERENCES

Aistova, M. D. *Restrukturizatsiia predpriiaty. Strategii, koordinatsiia strukturnykh parametrov, snizhenie soprotivleniia preobrazovaniiam* [Enterprise restructuring. Strategy, coordination of structural parameters, reducing resistance to change]. Moscow: Alpina Publisher, 2002.

Belykh, L. P. *Restrukturizatsiia predpriiaty* [Enterprise restructuring]. Moscow: YuNITI-DANA, 2007.

Cherep, L. V. *Restrukturyzatsiia systemy upravlinnia promyslovykh pidpriemstv* [Restructuring management industry]. Zaporizhzhia: KPU, 2010.

Hrebeshkova, O. M. "Bazovi polozhennia stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v ioho reliatsiinomu prostori" [The basic position of strategic management in its relational space]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 1, no. 3 (2009): 85-89.

Hroznyi, I. S. et al. *Rozvytok promyslovoho vyrobnytstva: metody, modeli ta instrumenty* [The development of industrial production methods, models and tools]. Donetsk: Kupriianov V. S., 2010.

Hrachov, V. I. et al. *Upravlinnia finansovoju sanatsiieiu* [Management of financial sanitation]. Kharkiv: INZHEK, 2004.

Iwao, Kobayashi. *20 Keys to Workplace Improvement (Manufacturing & Production)*. Portland, Oregon: Production Press, 1995.

Kuzmin, O. Ye., and Melnyk, O. H. *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu* [The theoretical and applied principles of management]. Lviv: NU "Lvivska politehnika"; IntellectZakhid, 2009.

Kuzmin, O. Ye., and Smykovchuk, T. V. "Poniattia ta vydy restrukturyzatsii pidpriemstv" [Concept and types of restructuring]. *Suchasni problemy ekonomiky i menedzhmentu*. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politehniki, 2011.

Kizim, N. A., and Zhikhartsev, V. V. *Problemy provedeniia restrukturyzatsii promyshlennykh predpriiaty v Ukraine* [Problems of restructuring industrial enterprises in Ukraine]. Kharkiv: INZHEK, 2009.

Krysko, Zh. L. "Sutnist ta vydy restrukturyzatsii pidpriemstv" [Essence and types of restructuring]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ekonomika*, vol. 2, no. 28 (2009): 71-76.

Kopyliuk, O. I., and Shtanhret, A. M. *Finanova sanatsiia ta bankrutstvo pidpriemstv* [Financial reorganization and bankruptcy]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2005.

Ponomarenko, V. S. et al. *Stratehiia upravlinnia orhanizatsiinymy peretvorenniamy na promyslovykh pidpriemstvakh* [Management Strategy Organizational changes in the industry]. Kharkiv: KhNEU, 2005.

Stechenko, D. M., and Omelchenko, O. S. "Systemnyi pidkhid do klasyfikatsii vydiv restrukturyzatsii pidpriemstv i stvorennia mekhanizmu ii planuvannia ta zdiisnennia" [A systemic approach to the classification of enterprise restructuring and the establishment of a mechanism of planning and implementation]. *Ekonomichni visnyk NTUU «KPI»*, no. 11 (2014): 22-28.