

С.А. Шпак, к.э.н.
ООО «РЭЙЛТРАНСХОЛДИНГ»

Категории адаптации и адаптивности в теории управления реструктуризацией предприятий

Целью статьи является уточнение содержания понятий адаптации и адаптивности с позиций проблемы управления реструктуризацией промышленных предприятий, выявление связи этих понятий с понятиями жизнеспособности, конкурентоспособности, потенциала и реструктуризации, а также их места в понятийно-категориальном аппарате теории реструктуризации предприятий.

Показано, что жизнеспособность как синтетический признак предприятия определяется способностями более низкого уровня иерархии, основными среди которых являются способности производить продукции, поддерживать производственный аппарат и трудовые ресурсы в надлежащем состоянии, а также трансформироваться, и которые по своему содержанию эквивалентны соответствующим потенциалам экономической теории потенциалов.

Установлено, что параметрическая адаптивность соответствует понятию управленческого потенциала, структурная адаптивность отвечают понятию потенциала развития, а процесс реструктуризации промышленного предприятия представляет собой процесс структурной адаптации, предполагающей изменение структуры предприятия как системы, любой его подсистемы и компоненты, что тождественно изменению потенциалов системы, с целью обеспечения жизнеспособности (конкурентоспособности) предприятия в целом, т.е. способности предприятия приносить приемлемую прибыль на длительной основе.

Ключевые слова: промышленное предприятие; жизнеспособность; стратегическое управление; адаптация; адаптивность; реструктуризация.

Постановка проблемы в общем виде. Реструктуризация промышленных предприятий является одним из основных инструментов адаптации предприятий к изменениям внутренней и внешней среды, характерной для мировой экономики в целом в силу ее высокой изменчивости и отечественной промышленности в силу исторических причин и неумелого реформирования экономики в постсоветский период.

В условиях отсутствия массового практического опыта проведения успешной реструктуризации в промышленности Украины, низкого уровня стратегического управления на промышленных предприятиях на первый план выходит заимствование зарубежного практического опыта, теоретических и методических разработок по реструктуризации [29, 30]. Однако, как показывают проведенные автором исследования [26], такое заимствование значительно затруднено вследствие недостаточно высокого уровня формализации основных теоретических положений и методических процедур, разрабатываемых западными учеными на основе обобщения опыта экономически развитых стран с учетом многолетней практики стратегического управления и с ориентацией на опыт и квалификацию управленческого персонала западных компаний.

Не менее важной причиной такого положения является и незрелость самих экономических теорий, привлекаемых к разработке проблем управления реструктуризацией предприятий. Это такие разделы экономической науки, как стратегическое управление и планирование, теория конкуренции и конкурентоспособности, экономическая инноватика и теория потенциалов, а также ряд других. Свидетельствами этого могут служить неполнота и противоречивость понятийно-категориального аппарата, непрекращающиеся дискуссии по поводу содержания таких базисных понятий, как реструктуризация и цели реструктуризации, конкурентоспособность, потенциалы в экономике и их носители, классификаций факторов конкурентоспособности и потенциалов, методов целеполагания в стратегическом планировании, методов измерения уровня потенциалов и управления им, дублирование тематики исследований в указанных областях экономических знаний.

Преодоление отмеченных трудностей возможно на пути уточнения экономического содержания ключевых понятий стратегического управления предприятиями, изучения взаимосвязи между ними, формирования единого, внутренне непротиворечивого понятийного аппарата, способного служить надежным фундаментом дальнейших исследований и построения целостной теории стратегического управления, включая теорию управления реструктуризации предприятий.

Анализ последних исследований и публикаций. Понятие адаптации, несмотря на широкое распространение в различных областях науки, по-прежнему остается плохо определенным и активно обсуждается специалистами. Как показывает анализ литературы (см., например, [1, 2, 6, 9, 10, 13, 21, 24]), ученые до сих пор не пришли к единым взглядам на то, что такое адаптация – процесс, результат, способность или метод. Отсутствуют и общепринятые, безупречные с методологических позиций определения понятия адаптации [10, с. 14]. В постсоветской экономической литературе, как справедливо отмечается в [13, с. 179], доминирует чрезмерно частные представления об адаптации как о приспособлении предприятий к новым условиям хозяйствования. В то же время проведение столь остро необходимой для предприятий отечественной

промышленности реструктуризации сдерживается трудностями непосредственного заимствования богатого зарубежного опыта по реструктуризации предприятий в силу качественно различных условий в экономически развитых странах и в Украине [26].

Обязательным условием эффективного управления в любой сфере является глубокое понимание природы объекта управления, действующих факторов и возможных способов воздействия на них. В теории стратегического управления предприятиями и в теории реструктуризации предприятий, в частности, нет единства взглядов даже по таким базовым понятиям этих теорий, как реструктуризация [18, 19, 20, 26, 29, 30], жизнеспособность [3, 4, 17, 20, 23] и конкурентоспособность [5, 8, 17, 23], экономический и прочие потенциалы предприятия [11, 12, 25, 26, 27, 28], а также по их взаимосвязям и взаимозависимостям.

Целью статьи является анализ экономического содержания и места категорий адаптации и адаптивности в системе понятий экономики предприятия и, в частности, экономической теории потенциалов и теории управления реструктуризации предприятий, обоснование идентичности процесса структурной адаптации предприятия и процесса его реструктуризации, а также понятий структурной адаптивности и потенциала развития.

Изложение основного материала. Понятия адаптации, реструктуризации и жизнеспособности предприятия неразрывно связаны между собой. Обычно на практике необходимость в реструктуризации предприятия осознается тогда, когда уровень жизнеспособности предприятий приближается к некоторому критическому. Поэтому мероприятия по реструктуризации предприятий зачастую образуют ядро антикризисных мер. Это обстоятельство обуславливает ключевую роль понятия жизнеспособности предприятия в теории управления реструктуризацией предприятий. Однако, несмотря на это, современная экономическая теория жизнеспособности предприятий не дает исчерпывающих ответов на многие важные теоретико-методологические и методические вопросы, среди которых вопросы экономического содержания понятия жизнеспособности предприятия, места этого понятия в системе понятий экономики предприятий, измерения уровня жизнеспособности, систематизации факторов жизнеспособности и управления жизнеспособностью предприятий. Вместе с тем в экономической теории предприятий существуют представления, позволяющие выстроить достаточно стройную систему взглядов по данному вопросу.

Так, в частности, в [3; 20, с. 141; 23] жизнеспособность предприятия определяется как способность «реализовывать «нормальный» процесс функционирования в длительной перспективе» [23,]; в [3] как «способность предприятия достигать собственные экономические цели, т.е. удовлетворять интересы собственников (высшего менеджмента) на длительной основе за счет собственных возможностей (без помощи извне)», в [20, с. 141] как «возможность нормально управляемого предприятия получать приемлемую нормальную прибыль на открытом, свободном и конкурентном рынке без внешней поддержки и покровительства». Общим для всех этих формулировок является определение жизнеспособности предприятия как определенной возможности, способности. Однако определение Дж. Й. Лина [20, с. 141] по одним признакам является существенно более узким, а по другим – более общим, причем ряд содержащихся в нем положений является весьма спорными. Так, например, в это определение фигурирует такое требование к предприятию как требование быть «нормально управляемым». Тем самым, к жизнеспособным предприятиям по такому определению не могут быть отнесены предприятия, которые управляются ненормально, но, тем не менее, могут получать «приемлемую нормальную прибыль». В отличие от этого, определения жизнеспособности, содержащиеся в [3, 23], предполагают, что жизнеспособность – это признак любого предприятия (независимо от его состояния), в том числе и нежизнеспособного, и что отнесение предприятий к жизнеспособным либо нежизнеспособным должно осуществляться на основе уровня жизнеспособности, измеримого в интервальных шкалах.

Слабым местом в определении Дж. Й. Лина следует также считать неопределенность понятия «нормально управляемое предприятие», что обуславливает неопределенность и самого понятия жизнеспособности предприятия. Более того, в этом определении просматривается и логическое противоречие. Качество управления является одним из факторов получения предприятием «приемлемой нормальной прибыли», и, следовательно, признаки «нормально управляемое предприятие» и «предприятие, получающее нормальную прибыль» относятся к признакам разного уровня общности.

Принципиальным отличием от других цитированных выше определений является отсутствие в этом определении требования получения предприятием нормальной прибыли на длительной основе. Тем самым, признак жизнеспособности предприятия рассматривается как точечный во времени, что противоречит представлениям о предприятии как динамической системе и содержательным представлениям современной экономической науки о жизнеспособности субъектов экономики.

Неточностью формулировки определения Дж. Й. Лина следует считать и использование им термина «возможность» вместо термина «способность». Как показано в [12, 28], способности следует рассматривать как предельные возможности, поскольку именно предельные, а не произвольные, возможности имеют принципиально важное значение в задачах стратегического управления предприятиями.

С учетом изложенного в настоящем исследовании за основу принимаются такие представления о жизнеспособности предприятия, согласно которым жизнеспособность – это способность предприятия «самостоятельно (за счет собственных возможностей) удовлетворять социально-экономические интересы

собственников (генерировать чистый доход, обеспечивать прирост первоначально вложенного капитала, стоимости предприятия) на длительной (постоянной) основе» [4].

Как видно, жизнеспособность является синтетическим признаком предприятия наивысшего уровня общности, так как уровень жизнеспособности предприятия аккумулирует в себе действие всех факторов, оказывающих воздействие на процесс функционирования предприятия.

Поскольку жизнеспособность является синтетическим признаком, а сама способность в теории жизнеспособности понимается как способность к определенной деятельности, как способность достигать определенный результат в этой деятельности, то жизнеспособность как способность генерировать приемлемый доход на длительной основе можно рассматривать как суперпозицию более простых способностей. В основе таких представлений лежит возможность представления процесса жизнедеятельности (функционирования) предприятия в целом в виде суперпозиции более простых процессов (видов деятельности).

При изучении жизнеспособности предприятия как научной категории, следовательно, возникает вопрос о способностях предприятия более низкого уровня, которые обуславливают способность генерировать доход приемлемого уровня в на длительной основе, т.е. проблема выявления и классификации способностей предприятия, в совокупности обуславливающих способность высшего уровня – жизнеспособность предприятия.

Ответы на подобные вопросы можно найти в экономической теории потенциалов. Однако, прежде чем перейти к рассмотрению соответствующих положений данной теории, укажем на взаимосвязь понятий жизнеспособности и конкурентоспособности предприятий. Согласно [5; 8, с. 48, 17; 23, с. 129] конкурентоспособность предприятия есть не что иное как жизнеспособность предприятия в конкурентной среде, т.е. является производным от жизнеспособности признаком. Однако, с учетом того, что в современной экономике среда функционирования практически любого предприятия является конкурентной, между этими признаками во всех таких случаях можно поставить знак равенства.

В экономической теории потенциалов, развиваемой в работах [8, 12, 25, 27, 28], носителями потенциалов считаются субъекты экономики (и, следовательно, предприятия в том числе), а сами потенциалы определяются как «способность экономического субъекта к осуществлению имманентно присущей ему деятельности, отражающая (характеризующая) максимально возможный совокупный результат такой деятельности» [28]. Таким образом, потенциалы можно сопоставить с деятельностью предприятия любого вида, вследствие чего в теории потенциалов актуальной является задача систематизации потенциалов предприятия [11, 18, 19, 25, 28]. К числу важнейших классификационных признаков в данной теории относятся признаки классификации экономических субъектов, видов деятельности и действующих факторов [11, 28], среди которых ключевым является признак, характеризующий вид деятельности предприятия. Примером классификации потенциалов по данному признаку может служить фрагмент, приведенный на рис. 1.



Рис. 1. Иерархия потенциалов субъекта экономики (на примере промышленного предприятия), [11]

С аналогичных позиций подойдем к рассмотрению и вопроса о том, какими способностями должно обладать предприятие, чтобы быть жизнеспособным. Решение этого вопроса возможно на пути построения иерархии способностей, высший уровень которой занимает жизнеспособность (конкурентоспособность) предприятия.

Процесс функционирования промышленного предприятия в самом общем виде включает в себя как подпроцессы процессы производства продукции в широком смысле (процессы вида 1); процессы обеспечения простого воспроизводства (процессы вида 2а) – процессы, направленные на поддержание состояния производственного аппарата и персонала предприятия и обеспечивающие возможность повторения очередного цикла производства в неизменном (с позиции качественных характеристик процесса) виде; процессы трансформации (процессы вида 2б), обеспечивающие возможность повторения производственного цикла в целенаправленно измененном виде [8, с. 50, 27]. При этом будем полагать, что все указанные процессы включают как составляющие и соответствующие процессы управления.

Рассмотрим гипотетический случай, когда внешние условия функционирования предприятия постоянны во времени.

В таких условиях жизнеспособность предприятия (способность генерировать приемлемую прибыль на постоянной основе) определяется способностью производить и реализовывать продукцию предприятия в каждый момент времени (процессы вида 1) и способностью осуществлять поддерживающие (состояние производственного аппарата и персонала) процессы (процессы вида 2а).

Если предприятие способно осуществлять процессы производства эффективно, т.е. способно генерировать прибыль в размере, достаточном для удовлетворения интересов собственников предприятия и осуществления поддерживающих процессов (процессы вида 2а) в полном объеме, а также способно осуществлять поддерживающие процессы, то такое предприятие в стационарных внешних условиях очевидно будет жизнеспособным, т.е. способно нормально функционировать теоретически бесконечно долго. Заметим, что в данном случае абсолютно безразлично, как осуществляются поддерживающие процессы – силами предприятия либо силами сторонних организаций.

Если предприятие не способно обеспечивать указанный в первом примере уровень доходности, его жизнеспособность будет зависеть от способности осуществлять процессы вида 2б, направленные на изменение предприятия как системы. Указанная способность соответствует понятию потенциала развития с учетом смысла, которое вкладывается в термин «развитие» в соответствии со статьей автора [27].

Предположим, что предприятие не обладает способностями вида 1 и вида 2а. В таком случае возможны две ситуации. (1) Предприятие безубыточно, но не способно удовлетворить экономические интересы собственников. Такое предприятие как инструмент приумножения капитала перестает быть интересным собственнику. В этом случае оно является нежизнеспособным. (2) Предприятие убыточно, оно физически не в состоянии повторять производственный цикл в неизменных масштабах и поддерживать производственный аппарат и трудовой коллектив в должном состоянии, что в течение конечного периода времени неизбежно приводит к прекращению деятельности предприятия. Такое предприятие очевидно также нежизнеспособно. Во обоих случаях, однако, жизнеспособность предприятия может быть обеспечена за счет способности осуществлять трансформационные процессы вида 2б, т.е. процессы реорганизации (в широком смысле) предприятия, его деятельности с целью обеспечения приемлемого уровня доходности на длительной основе.

Таким образом, в условиях стабильности экономической среды жизнеспособность предприятия обеспечивается способностью эффективно производить и реализовывать продукцию, а также способностью поддерживать состояние производственного аппарата и трудовых ресурсов в неизменном состоянии. Необходимость в способности к трансформациям при этом практически отсутствует.

Ситуация кардинально изменяется в условиях нестационарной среды функционирования предприятий. В условиях высокой изменчивости внешней среды, которая характерна современной открытой инновационной экономике, на первый план в составе способностей, обеспечивающих жизнеспособность предприятий, выходит способность предприятия к трансформированию. Именно в этой связи и в этом контексте в науке и в экономике в частности возникло и активно используется понятие адаптации.

Термин «адаптация» происходит от латинского слова *adapto* (приспосаблию) и наиболее широко и конструктивно применяется в биологии, психологии и социологии. В научной литературе адаптация в основном трактуется как процесс (1), результат (2) или как метод (3). Обзор определений понятия адаптации в разных отраслях науки можно найти в [1, 6, 9, 16, 21, 24]. В рамках теории управления предприятиями наиболее плодотворной представляется концепция адаптации как процесса.

Большую группу определений понятия адаптации образуют определения, которые основаны на переводе указанного выше латинского слова. Примером таких определений могут служить следующие определения [6, 16]: (а) адаптация (в биологии) – приспособление организма к внешним условиям; адаптация – процесс приспособления системы к условиям внешней и внутренней среды. Как справедливо отмечается в [10, с. 14], «определение понятия с помощью перевода иностранного слова не может быть признано удовлетворительным, даже если оно характеризует явление с некоторых существенных его сторон».

Существенно более глубокими являются определения, отражающих сущность изменений в системе. Например, адаптация (в биологии) – это развитие новых биологических свойств у организма, вида, биоценоза,

обеспечивающих деятельность биосистемы при изменении внешней среды или параметров самой био системы через поддержание гомеостаза [9].

В социальных и социально-экономических системах адаптация рассматривается как целенаправленный, организуемый человеком процесс, как вид деятельности, нацеленный на достижение строго определенных результатов [24, с. 153]. Планируемым конечным обобщенным результатом такой деятельности является сохранение приемлемого уровня жизнеспособности предприятия в текущих и/или прогнозируемых условиях. Способность произвольного субъекта к адаптации характеризует понятие адаптивности [7, 24, с. 325].

Несмотря на столь очевидную взаимосвязь понятий адаптации и адаптивности, не все исследователи дифференцируют эти понятия. Существуют определения, трактующие адаптацию как некую способность. Так, например, в [2] под адаптацией понимается способность успешно и приемлемым образом взаимодействовать со средой, а в [2] – способность живого организма приспосабливаться к изменениям окружающей среды.

С общесистемных позиций все разнообразие форм адаптации систем подразделяется на два класса: параметрическую и структурную адаптацию [21, с. 23]. Параметрическая адаптация предполагает корректировку (управляемых) параметров системы, процесса ее функционирования. Структурная адаптация реализуется через изменение структуры (устройства) системы. Идентификация того или иного вида адаптации по данному признаку не составляет труда при формально строгом описании системы, при котором понятие структуры системы как правило всегда однозначно определено. Таким свойствами, в частности, обладают экономико-математические модели. Однако, здесь надо иметь в виду, что при математическом описании экономических систем различные структуры системы могут быть представимы и в параметрическом виде. В любом случае, не зависимо от языка описания экономической системы, понятие структуры системы должно быть четко, т.е. однозначно, определено.

Важность подразделения всего разнообразия видов адаптации на параметрическую и структурную обусловлена тем, что для осуществления каждой из них необходима реализация качественно различных мероприятий. В отличие от параметрической адаптации структурная адаптация требует проведения инновационных мероприятий (независимо от уровня радикальности таких мероприятий). На практике это различие выражается в скорости реакции предприятия на изменения внешних и внутренних условий, затратах материальных, трудовых и финансовых ресурсов, в сложности разработки и реализации управляющих решений.

Мероприятия, реализующие параметрическую адаптацию, обычно не требуют значительных дополнительных затрат ресурсов и времени для их проведения и представляют собой рутинные процедуры. Примерами параметрической адаптации предприятия могут служить изменения в объемах выпуска продукции в ответ на изменение спроса, сокращение численности работников, проведение мероприятий по усилению контроля за соблюдением производственной дисциплины и т.п. Все подобные решения, как правило, принимаются в рамках регулярной управленческой деятельности соответствующих подразделений системы управления предприятия (в приведенных выше примерах это плановая служба, департамент человеческих ресурсов и др.), а реализация этих решений осуществляется исполнительными подразделениями предприятия путем выполнения своих регулярных функций с установленными такими решениями параметрами.

Осуществление мероприятий по структурной адаптации, как и любых инновационных мероприятий, в общем случае предполагает проведение всего цикла работ от поисковых до внедренческих, что обуславливает качественно иной по сравнению с мероприятиями по параметрической адаптации уровень сложности, затрат ресурсов и времени. Процессы структурной адаптации всецело относятся к процессам вида 2б. В силу указанных обстоятельств отмеченные выше различия параметрической и структурной адаптации принципиально важны в рамках проблемы управления предприятиями.

Способность к параметрической и структурной адаптации назовем параметрической и структурной адаптивностью соответственно.

Таким образом, жизнеспособность предприятия определяется следующими способностями нижестоящего уровня иерархии способностей:

- способность производить и реализовывать продукцию (производственный потенциал);
- способностью осуществлять поддерживающие в указанном выше смысле процессы (потенциал указанной деятельности)
- способностью к структурным трансформациям (условно потенциал развития).

Способность к структурным трансформациям, как свидетельствует проведенный выше анализ, есть не что иное как структурная адаптивность. Следовательно, понятие структурной адаптивности эквивалентно понятию потенциала развития.

Параметрическая адаптивность – это способность иного плана. Жизнеспособное предприятие должно быть способным адаптировать к новым условиям параметры всех составляющих процесса функционирования (процессов видов 1, 2а и 2б), т.е. должно обладать параметрической адаптивностью соответствующих видов (виды 1, 2а и 2б). Такие способности могут рассматриваться как управленческие потенциалы в соответствующих сферах деятельности предприятия (см. примерную классификацию потенциалов в [25]).

Автором в цикле работ (см. [25, 26, 27]) показано, что реструктуризация промышленных предприятий представляет собой процесс целенаправленного изменения структуры предприятия как экономической системы, главной целью которого является обеспечение жизнеспособности предприятия; структура

предприятия определяет допустимое множество процессов функционирования предприятия, которому соответствует свое множество возможностей; способности – это предельные возможности данного допустимого множества, т.е. возможности, которым соответствует максимально достижимые результаты соответствующей деятельности; изменение структуры предприятия (реструктуризация), таким образом, влечет изменение множества допустимых и, как следствие, предельных возможностей (способностей) предприятия, на вершине иерархии которых находится жизнеспособность предприятия.

Из таких представлений следует, что реструктуризация является инструментом структурной адаптации предприятия к будущим прогнозируемым условиям. Поскольку реструктуризация предприятия (его структурная адаптация) может затрагивать любые сферы деятельности предприятия, его подсистемы и компоненты, то объектами реструктуризации могут быть и подсистемы управления, обеспечивающие параметрическую адаптацию, и подсистемы, обеспечивающие трансформацию предприятия, т.е. подсистему, отвечающую за структурную адаптацию.

В рамках развиваемого автором и другими учеными иерархического подхода к управлению реструктуризацией предприятия, включающего стадии целеполагания и планирования [14, 15, 22, 26], потребности в развитии адаптивных способностей должны найти отражения в системе целей реструктуризации предприятия.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Жизнеспособность промышленного предприятия как способность предприятия генерировать приемлемый уровень чистого дохода на длительной основе, занимает верхний уровень иерархии потенциальных признаков предприятия и определяется способностями (а) производить и реализовывать продукцию, (б) осуществлять процессы, поддерживающие состояние производственного аппарата предприятия и его трудового коллектива, а также (в) способностями адаптироваться к изменениям внутренней и внешней среды предприятия, т.е. параметрической и структурной адаптивностью.

В экономической теории потенциалов указанным способностям предприятия отвечают потенциалы соответствующих видов – производственный, управленческий и прочие потенциалы, а также потенциал развития.

В современной теории управления реструктуризацией предприятий объектом управления являются те способности предприятия, которые в совокупности определяют уровень его жизнеспособности. Это обуславливает актуальность задач выявления и систематизации таких способностей (потенциалов), разработки эффективных методов анализа, оценки и мониторинга потенциалов, а также форм и методов структурной адаптации предприятий, направленных на повышение потенциалов, обеспечивающих жизнеспособность предприятия.

Список использованной литературы:

1. Адаптация [Электронный ресурс] // Большая советская энциклопедия. – Режим доступа : http://endic.ru/enc_sovet/Adaptacija-66949.html.
2. Адаптация [Электронный ресурс] // Национальная психологическая энциклопедия. – Режим доступа : <https://vocabulary.ru/termin/adaptacija.html>.
3. Алёхин А.Б. Жизнеспособность промышленных предприятий: формализация и оценка / А.Б. Алёхин // Вісник Маріупольського державного університету. Серія «Економіка». – 2012. – Вип. 3. – С. 22–31.
4. Алёхин А.Б. Измерение жизнеспособности предприятия как задача принятия решений в условиях неопределенности (математические интерпретации) / А.Б. Алёхин, Н.Н. Ванина // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 5, Том 1. Економічні науки. – С. 11–18.
5. Алёхин А.Б. Определения понятия конкурентоспособности стран и предприятий и задача измерения конкурентоспособности / А.Б. Алёхин // Вісник Хмельницького національного університету. – № 4, Т. 1, Економічні науки. – 2011. – С. 17-23.
6. Анцупов А.Я. Словарь конфликтолога / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – 2-е изд. – СПб.: Питер. – 528 с.
7. Большой толковый словарь русского языка / Ред. Кузнецов С.А. – СПб.: Норинт, 2000. – 1536 с.
8. Брутман А.Б. Конкурентоспособность предприятий: оценка на основе их потенциалов / Брутман А.Б. – Запорожье: ООО «ЛИПС» ЛТД, 2012. – 220 с.
9. Вайнер Э.Н. Краткий энциклопедический словарь: Адаптивная физическая культура / Э.Н. Вайнер, С.А. Кастюнин. – М.: Флинта: Наука, 2003. – 144 с.
10. Георгиевский А.Б. Эволюция адаптаций: Историко-методологические исследования / Георгиевский А.Б. – Л.: Наука, 1989. – 188 с.
11. Карапейчик И.Н. Классификация потенциалов экономических субъектов: методологические аспекты и возможные решения / И.Н. Карапейчик // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 1(139). – С. 20–31.
12. Карапейчик И.Н. Понятие потенциала в экономике: общая концепция / И.Н. Карапейчик // Ефективна економіка. – 2011. – № 12. – Режим доступа к журн.: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?op=1&z=820>.
13. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізми забезпечення / Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
14. Козырь-Чепурная М.А. О структурных взаимосвязях стратегических планов в системе многоуровневого иерархического планирования реструктуризации предприятий / М.А. Козырь-Чепурная // Бизнес Информ. – 2015. – № 2. – С. 241–248.
15. Козырь-Чепурная М.А. Структурные взаимосвязи стратегических планов в системе иерархического планирования реструктуризации предприятий / М.А. Козырь-Чепурная // Бизнес Информ. – 2015. – № 2. – С. 241–248.

16. Конюхов Н.И. Словарь-справочник практического психолога / Конюхов Н.И. – Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 1996. – 224 с.
17. Кошеленко В.О. Конкурентоспособность предприятия как характеристика его жизнеспособности в конкурентной среде / В.О. Кошеленко // Экономика: проблемы теории та практики. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – Вип. 224, Т. III. – С. 666-676.
18. Краснокутська Н.В. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Краснокутська Н.В. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
19. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия / Лапин Е.В. – Суми: ИТД «Университетская книга», 2002. – 310 с.
20. Лин Дж.Й. Демистификация китайской экономики / Лин Дж.Й.; пер. с англ. М. Недоступа под науч. ред. А. Куряева. – М.: Мысль, 2013. – 384 с.
21. Растринин Л.А. Адаптация сложных систем / Растринин Л.А. – Рига «Зинатне», 1981. – 375 с.
22. Рачковский Э.А. Оценка привлекательности и выбор целевых сегментов рынка в стратегическом планировании реструктуризации промышленных предприятий / Рачковский Э.А. – Одесса: ИПРЭИ НАН Украины; Мариуполь: ЧАО «Газета «Призовский рабочий», 2017. – 208 с.
23. Савчук С.И. Основы теории конкурентоспособности / Савчук С.И. – Мариуполь: ИПРЭИ НАН Украины, Рената, 2007. – 520 с.
24. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ : учебное пособие / Сурмин Ю.П. – К.: МАУП, 2003. 368 с.
25. Шпак С.А. Потенциалы как объекты стратегического управления развитием промышленных предприятиями / С.А. Шпак // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 4. Економічні науки – С. 238-245.
26. Шпак С.А. Реструктуризация предприятий. Диагностика и анализ как инструмент целеполагания / Шпак С.А. – М.: Издательство «Авторская книга». – 2015. – 215 с.
27. Шпак С.А. Теоретические основания стратегического управления реструктуризацией предприятий на основе потенциалов / С.А. Шпак // Бизнес Информ. – 2017. – № 4. – С. 347-356.
28. Alyokhin A.B. Economic theory of potential. Quasi axiomatic approach to modeling and measurement / A.B. Alyokhin, A.B. Brutman // Вісник Хмельницького університету. – 2015. – № 3, Т.2. Економічні науки. – С. 91-105.
29. Manual on diagnostic and industrial restructuring. – Vienna: UNIDO, 1997. – 198 p.
30. Methodological guide: Restructuring, upgrading and industrial competitiveness. – Vienna: UNIDO, 2003. – 100 p.

References.

1. «Adaptatsiya», *Bol'shaya sovetskaya entsiklopediya*, available at: http://endic.ru/enc_sovet/Adaptacija-66949.html
2. «Adaptatsiya», *Natsional'naya psikhologicheskaya entsiklopediya*, available at: <https://vocabulary.ru/termin/adaptacija.html>
3. Alekhin, A.B. (2012), «Zhiznesposobnost' promyshlennykh predpriyat'iy: formalizatsiya i otsenka», *Visnyk Mariupol's'kogo derzhavnogo universytetu*, Seriya *Ekonomika*, Iss. 3, pp. 22–31.
4. Alekhin, A.B. and Vanina, N.N. (2012), «Izmerenie zhiznesposobnosti predpriyatiya kak zadacha prinyatiya resheniy v usloviyakh neopredelennosti (matematicheskie interpretatsii)», *Visnyk Hmel'nyc'kogo nacional'nogo universytetu*, Seriya *Ekonomichni nauky*, No. 5, Vol. 1, pp. 11–18.
5. Alekhin, A.B. (2011), «Opredeleniya ponyatiya konkurentosposobnosti stran i predpriyat'iy i zadacha izmereniya konkurentosposobnosti», *Visnyk Hmel'nyc'kogo nacional'nogo universytetu*, Seriya *Ekonomichni nauky*, No. 4, Vol. 1, pp. 17–23.
6. Antsupov, A.Ya. and Shipilov, A.I. *Slovar' konfliktologa*, 2nd, SPb, Piter, 528 p.
7. Kuznetsov, S.A. (ed.) (2000), *Bol'shoy tolkovyy slovar' russkogo yazyka*, SPb., Norint, 1536 p.
8. Brutman, A.B. (2012), *Konkurentosposobnost' predpriyat'iy: otsenka na osnove ikh potentsialov*, ООО «LIPS» LTD, Zaporozh'e, 220 p.
9. Vayner, E.N. and Kastyunin, S.A. (2003), *Kratkiy entsiklopedicheskiy slovar': Adaptivnaya fizicheskaya kul'tura*, Flinta: Nauka, M., 144 p.
10. Georgievskiy, A.B. (1989), *Evolutsiya adaptatsiy: Istoriko-metodologicheskie issledovaniya*, Nauka, L., 188 p.
11. Karapychik, I.N. (2013), «Klassifikatsiya potentsialov ekonomicheskikh sub"ektov: metodologicheskie aspekty i vozmozhnye resheniya», *Aktual'ni problemy ekonomiky*, No. 1 (139), pp. 20–31.
12. Karapychik, I.N. (2011), «Ponyatie potentsiala v ekonomike: obshchaya kontseptsiya», *Efektivna ekonomika*, No. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=820>
13. Kozachenko, G.V., Ponomar'ov, V.P. and Ljashenko, O.M. (2003), *Ekonomichna bezpeka pidpryemstva: sutnist' ta mehanizmy zabezpechennja*, Libra, K., 280 p.
14. Kozyr'-Chepurnaya, M.A. (2015), «O strukturnykh vzaimosvyazyakh strategicheskikh planov v sisteme mnogourovnevnogo ierarkhicheskogo planirovaniya restrukturyzatsii predpriyat'iy», *Biznes Inform*, No. 2, pp. 241–248.
15. Kozyr'-Chepurnaya, M.A. (2015), «Strukturnye vzaimosvyazi strategicheskikh planov v sisteme ierarkhicheskogo planirovaniya restrukturyzatsii predpriyat'iy», *Biznes Inform*, No. 2, pp. 241–248.
16. Konyukhov, N.I. (1996), *Slovar'-spravochnik prakticheskogo psikhologa*, Izdatel'stvo NPO «MODEK», Voronezh, 224 p.
17. Koshelenko, V.O. (2008), «Konkurentosposobnost' predpriyat'iy kak kharakteristika ego zhiznesposobnosti v konkurentnoy srede», *Ekonomika: problemy teorii' ta praktyky*, DNU, Dnipropetrovs'k, Iss. 224, Vol. 3, pp. 666–676.
18. Krasnokuts'ka, N.V. (2005), *Potencial pidpryemstva: formuvannja ta ocinka*, Centr navchal'noi' literatury, K., 352 p.
19. Lapin, E.V. (2002), *Ekonomicheskij potentsial predpriyat'ija*, ITD «Universitetskaya kniga», Sumi, 310 p.
20. Lin, Dzh.Y. (2013), *Demistifikatsiya kitayskoy ekonomiki*, Translate by english Nedostupa, M., in A.Kuryaeva (ed.), *Mysl'*, M., 384 p.
21. Rastrigin, L.A. (1981), *Adaptatsiya slozhnykh sistem*, Riga «Zinatne», 375 p.
22. Rachkovskiy, E.A. (2017), *Otsenka privlekatel'nosti i vybor tselevykh segmentov rynka v strategicheskom planirovanii restrukturyzatsii promyshlennykh predpriyat'iy*, IPREEI NAN Ukrainy, Odessa, ChAO «Gazeta «Priazovskiy rabochiy», Mariupol', 208 p.
23. Savchuk, S.I. (2007), *Osnovy teorii konkurentosposobnosti*, IPREEI NAN Ukrainy, Renata, Mariupol', 520 p.
24. Surmin, Yu.P. (2003), *Teoriya sistem i sistemnyy analiz*, MAUP, K., 368 p.

25. Shpak, S.A. (2017), «Potentsialy kak ob"ekty strategicheskogo upravleniya razvitiem promyshlennykh predpriyatiyami», *Visnyk Hmel'nyc'kogo nacional'nogo universytetu, Serija Ekonomichni nauky*, No. 4, pp. 238–245.
26. Shpak, S.A. (2015), *Restrukturizatsiya predpriyatiy. Diagnostika i analiz kak instrument tselepolaganiya*, Izdatel'stvo Avtorskaya kniga, M., 215 p.
27. Shpak, S.A. (2017), «Teoreticheskie osnovaniya strategicheskogo upravleniya restrukturizatsiey predpriyatiy na osnove potentsialov», *Biznes Inform*, No. 4, pp. 347–356.
28. Alyokhin, A.B. and Brutman, A.B. (2015), «Economic theory of potential. Quasi axiomatic approach to modeling and measurement», *Visnyk Hmel'nyc'kogo universytetu, Serija Ekonomichni nauky*, No. 3, Vol. 2, pp. 91–105.
29. Manual on diagnostic and industrial restructuring (1997), UNIDO, Vienna, 198 p.
30. Methodological guide: Restructuring, upgrading and industrial competitiveness (2003), UNIDO, Vienna, 100 p.

Шпак Сергій Олександрович – кандидат економічних наук, провідний фахівець з функціонально-вартісного аналізу, ТОВ «РЕЙЛТРАНСХОЛДІНГ» м. Маріуполь

Наукові інтереси:

– теоретичні та методичні засади стратегічного управління реструктуризацією промислових підприємств

Тел.: 0629 40 99 17; 0957711977

E-mail: niz.office@ukrth.com berdnik@urtg.net.

Стаття надійшла до редакції 11.01.2018.