

УДК 658  
ББК 65.291.218.1

**Markina Irina Anatolyevna,**  
doctor of economic sciences, professor,  
head of the department of management and administration  
Poltava National technical university  
named after Yury Kondratyuk University,  
Ukraine, Poltava,  
e-mail: iriska7@ukr.net

**Ugrimova Irina Vladimirovna,**  
senior lecturer of the department of management of  
National Technical University  
«Kharkiv Polytechnic Institute»,  
Ukraine, Kharkiv,  
e-mail: iriska7@ukr.net

**Маркина Ирина Анатольевна,**  
д-р экон. наук, профессор,  
зав. кафедрой менеджмента и администрирования  
Полтавского национального технического  
университета им. Ю. Кондратюка,  
Украина, г. Полтава,  
e-mail: iriska7@ukr.net

**Угримова Ирина Владимировна,**  
ст. преподаватель кафедры менеджмента  
Национального технического университета  
«Харьковский политехнический институт»,  
Украина, г. Харьков,  
e-mail: iriska7@ukr.net

## РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### RESTRUCTURING AS THE MEANS OF INCREASING THE STRATEGIC STABILITY OF BUSINESS

*В статье рассмотрены вопросы определения сущности реструктуризации предприятий, выявлены направления стратегической устойчивости предприятия. Рассматривается отсутствие четкого определения понятия «реструктуризация», доказательством чего служат приведенные в качестве примера определения данного понятия различными ведущими учеными и экономистами. Произведен поиск сходств и различий данного понятия с другими экономическими категориями. Определены и обоснованы факторы внешней среды, влияющие на возникновение необходимости реструктуризации предприятия, а также основные составляющие стратегической устойчивости промышленного предприятия.*

*The questions of definition of the essence of the enterprise restructuring have been analyzed in the article; the areas of strategic stability of the company have been identified. The lack of clear definition of the term «restructuring» has been reviewed, which is proved by the provided example of the definitions of the concept by different the leading scientists and economists. The search for the similarities and differences of the concept in comparison with other economic categories has been performed. The environmental factors influencing the occurrence of the need to restructure the enterprise have been defined and specified, as well as the basic components of the strategic stability of the industrial enterprise.*

*Ключевые слова: реорганизация, реформирование, реструктуризация, реинжиниринг, стратегическая устойчивость предприятия, составляющие стратегической устойчивости предприятия, группы факторов внешней среды, подходы к определению понятия «реструктуризация предприятия», интегрированный подход к реструктуризации предприятия.*

*Keywords: reorganization, reform, restructuring, re-engineering, strategic stability of the enterprise, components of strategic sustainability of the enterprise, groups of environmental factors, approaches to the definition of «restructuring of the company», integrated approach to the restructuring of the enterprise.*

**Постановка проблемы.** Современное радикальное преобразование предприятий в хозяйствующие субъекты новой системы рыночных отношений влияет на все стороны трансформационных процессов и выступает ключевым фактором достижения как микроэкономических, так и макроэкономических целей рыночных реформ.

Реструктуризация является важнейшим фактором развития локальных и глобальных переходных процессов национальной экономики. В современных условиях она предусматривает не только рыночную, но и цивилизационную трансформацию, результатом которой является становление «нового» предприятия, адаптированного к реалиям информационного общества. Макроэкономические, отраслевые, региональные реформы напрямую зависят от результатов реструктуризации первичного звена хозяйствования. Интернационализация деятельности предприятий, возможность которой обеспечивается их комплексной реструктуризацией, является фактором интеграции национальной экономики в мировую экономическую систему. Их рыночная реструктуризация влияет на социальную сферу жизнедеятельности общества как на локальном, так и на национальном уровнях, формирует структуру занятости, качество жизни, социальную стабильность и экономическую безопасность.

Таким образом, реструктуризация предприятий является важнейшим фактором достижения целей переходного периода, условием рыночной и цивилизационной трансформации национальной экономики, ее интеграции в современные мирохозяйственные процессы.

**Анализ последних научных исследований и публикаций.** Традиционно проблема реструктуризации предприятий является объектом научного и практического интереса отечественных и зарубежных ученых-специалистов в области менеджмента, в частности антикризисного управления, финансового менеджмента, прикладных экономических наук (экономика предприятия, финансы), права. Существенный вклад в исследование этой многогранной междисциплинарной проблемы внесли такие ученые,

как М. Аистовая, А. Акилина, И. Акимова, Е. Андрашак, А. Афонин, Т. Долгопятова, Л. Кальниченко, Г. Клейнер, И. Мазур, А. Мендрул, Т. Скудная, С. Левочкин, С. Нестерчук, А. Неустров, С. Опарин, С. Пасичник, А. Пидхоткина, Г. Савина, А. Сухарев, Г. Фатхутдинов, С. Федосов, Р. Холл, С. Шапиро.

**Цель исследования.** Целью нашей работы является рассмотрение сущностных и производных характеристик реструктуризации предприятий, ее отличия от других форм преобразования, обоснование необходимости проведения реструктуризации на современных отечественных предприятиях с целью идентификации факторов, которые могут придать этому процессу комплексный, превентивный характер.

**Изложение основного материала исследования.** В настоящее время во всем мире наблюдается ускорение темпов перемен, проявляющееся в скорости разработки и внедрения инноваций, сокращении жизненного цикла товаров, появлении новых технологий и т. д. В этой ситуации предприятиям необходимо поддерживать постоянную готовность к изменениям. По мнению одного из ведущих американских специалистов в области преобразований предприятий Дж. П. Коттера, «для наступившего столетия не подойдет модель, согласно которой продолжительные периоды спокойствия или удовлетворенности положением фирмы будут сменяться короткими промежутками активности» [1, с. 208].

В настоящее время в экономической литературе для определения изменений, осуществляемых на предприятии, наиболее широко используются понятия «реформирование», «реструктуризация», «реорганизация» и «реинжиниринг», но единая точка зрения в определении их содержания до сих пор отсутствует.

И. И. Мазуром, В. Д. Шапиро сделана попытка разграничить содержание понятий «реорганизация», «реструктуризация», «реформирование». Авторы отмечают, что приведенные понятия близки по смыслу, но различаются доминированием отдельных аспектов и рассматриваются как процессы изменения на предприятии в порядке их усложнения, то есть реорганизация (наиболее узкое из этих понятий) понимается как структурное преобразование предприятия, реформирование – как процесс изменений, затрагивающий производственно-экономические аспекты, реструктуризация определяется как наиболее сложный процесс изменений, охватывающий практически все аспекты деятельности предприятия. Мнение И. И. Мазура, В. Д. Шапиро в части рассмотрения реформирования как более узкого понятия по отношению к реструктуризации считаем ошибочным и для обоснования своей позиции обратимся к нормативным документам [2, с. 187].

Аналогичную точку зрения высказывает М. Д. Аистова, определяющая реформирование предприятия как «наиболее общее, всеобъемлющее понятие, охватывающее многочисленные составляющие хозяйственной деятельности предприятия и направления его преобразований, в том числе реструктуризацию и реинжиниринг» [3, с. 32].

Принимая во внимание рассмотренный нормативный документ, соглашаемся с М. Д. Аистой и определяем реформирование как наиболее общее понятие по отношению к реструктуризации и реинжинирингу. Целесообразным представляется соотнесение содержания понятий «реструктуризация» и «реинжиниринг». Например, Я. М. Гританс, Д. Хлебников отождествляют эти понятия, используя их как синонимы. Однако авторы «концепции реинжинирин-

га в бизнесе» М. Хаммер и Дж. Чампи подчеркивают, что «реинжиниринг не есть реструктуризация или уменьшение размеров корпорации» [4, с. 81]. Они определили реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность» [Там же. С. 59].

И. И. Мазур, В. Д. Шапиро также высказывают свою точку зрения на соотношение понятий «реструктуризация» и «реинжиниринг», рассматривая реинжиниринг как один из методов осуществления реструктуризации предприятия [2, с. 212].

Все вышесказанное позволяет заключить, что реструктуризация и реинжиниринг не являются тождественными понятиями. При этом реинжиниринг может быть рассмотрен с двух сторон: как самостоятельное направление реформирования предприятия наряду с реструктуризацией или как один из ее методов.

Некоторые авторы, такие как Л. Д. Гительман, В. В. Кондратьев и В. Б. Краснова, рассматривают содержание понятий «реструктуризация» и «реорганизация» как идентичное. Однако, на наш взгляд, эта точка зрения ошибочна. При рассмотрении соотношения понятий «реструктуризация» и «реорганизация» необходимо опираться на их толкование и формообразование. Термин «реструктуризация» заимствован из английского языка. Структура (от лат. «structura» – строение, расположение, порядок) – это взаиморасположение и связь составных частей чего-либо. В английском языке приставка «ге» означает «снова, заново, еще раз, обратно», то есть в переводе с английского «реструктуризация» означает изменение существующей структуры. Тогда реорганизация – это изменение организации, и при таком рассмотрении реорганизация является термином более высокого порядка по отношению к реструктуризации.

Таким образом, собственное видение соотношения содержания четырех рассматриваемых понятий «реформирование», «реструктуризация», «реорганизация» и «реинжиниринг» представим в виде следующей схемы (рис.).

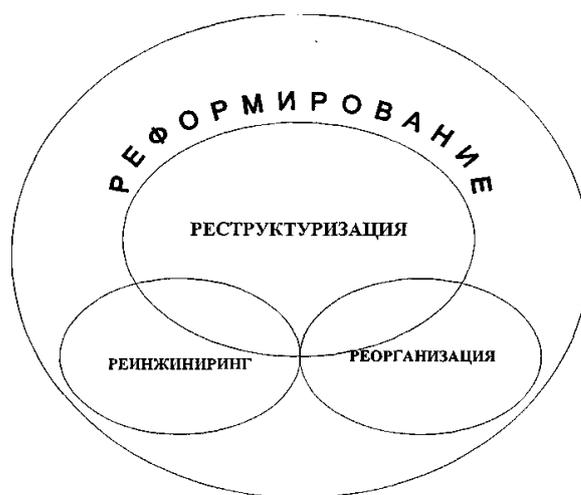


Рис. Соотношение понятий «реформирование», «реструктуризация», «реорганизация» и «реинжиниринг» предприятия (разработано автором)

Термин «реструктуризация» был введен в профессиональный обиход генеральным директором «Дженерал элек-

трик» Д. Велчем в начале 80-х годов прошлого века и почти сразу получил широкое распространение за рубежом.

В нашей стране термин «реструктуризация» стал широко использоваться с началом рыночного реформирования экономики, но до сих пор в законодательстве отсутствует определение реструктуризации предприятия.

Законом Украины «О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом», другими нормативно-правовыми документами предусмотрено использование реструктуризации как эффективного средства восстановления платежеспособности предприятия. Настоящий Закон приводит такое определение реструктуризации: реструктуризация предприятия – это осуществление организационно-хозяйственных, финансово-экономических, правовых, технических мероприятий, направленных на реорганизацию предприятия, изменение форм собственности, управления, организационно-правовые формы, будет способствовать финансовому оздоровлению предприятия, увеличению объемов выпуска конкурентоспособной продукции, повышению эффективности производства [5].

В данном определении реструктуризация рассматривается как средство укрепления финансовой устойчивости и повышения платежеспособности, которые являются определяющими в деятельности кредитных организаций. Однако при использовании данного определения применительно к промышленным предприятиям получается, что оно затрагивает только финансовую составляющую их деятельности, что, на наш взгляд, недостаточно.

Вследствие приведенных причин в настоящее время в экономической литературе отсутствует единая точка зрения на содержание определения понятия «реструктуризация предприятия». Разночтения в трактовках этого понятия вызывают естественное расхождение направлений теоретических исследований, а также последующих разработок прикладных аспектов реструктуризации. В этой связи необходимо уточнение содержания определения понятия «реструктуризация предприятия».

В экономическом словаре под редакцией А. Н. Азрилиана приведено следующее определение понятия «реструктуризация»:

1) это изменение структуры активов и затрат предприятия, проводимое либо предприятиями, объявившими себя банкротами и осуществляющими установленную законом процедуру выхода из такого состояния, либо фирмами, пытающимися повысить цену своих акций с целью предотвращения перехвата;

2) заключение кредиторами соглашения, в результате которого долг с приближающимся сроком погашения заменяется долгом с более поздним сроком.

Первое определение, приведенное А. Н. Азрилианом, затрагивает только отдельные случаи проведения реструктуризации – наступление банкротства и угроза «недружественного захвата», то есть не носит универсального характера. Во втором определении речь идет не о реструктуризации всего предприятия, а о реструктуризации его кредиторской задолженности.

Проведенный нами анализ позволил выделить ряд теоретических подходов к определению содержания «реструктуризации предприятия». Так, сторонниками структурного подхода к определению содержания понятия «реструктуризация предприятия» являются В. В. Кондратьев, В. Б. Краснова, В. Г. Крыжановский и другие авторы. Они определяют реструктуризацию как изменения различных структур предприятия (организационной, производственной, финан-

совой, кадровой, информационной). Например, В. Г. Крыжановский определяет реструктуризацию как структурную перестройку предприятия в целях более эффективного использования ресурсов.

Некоторые авторы большое значение в определении реструктуризации предприятия придают радикальности осуществляемых изменений. По мнению М. Д. Аистовой, реструктуризацией являются «радикальные изменения структуры хозяйственной организации» [3, с. 39]. А. Евсеев считает, что реструктуризацией можно считать только те изменения, которые не являются «частью повседневного делового цикла компании». К. Кордон, Т. Фоллманн, М. Ванденбош подчеркивают, что реструктуризация – это не просто улучшение текущих результатов, а «проактивно осуществляемый разрыв с существующим статус-кво». Считаем, что точки зрения этих авторов на определение содержания понятия «реструктуризация предприятия» могут быть отнесены к радикальному подходу.

Сторонник рыночного подхода Т. Хокканен под реструктуризацией понимает «использование всего управленческого и производственного потенциала, необходимого для создания и прибыльной продажи нужных потребителям товаров и услуг. Аналогичной точки зрения придерживаются А. Карлик и Е. Гришпун, считающие, что реструктуризация – это «приведение организационной и производственной структур, мощностей, имущества и занимаемых участков в соответствие с объемом продукции, на который имеется платежеспособный спрос».

Представители адаптационного подхода к определению содержания исследуемого понятия рассматривают реструктуризацию как процесс адаптации предприятия к изменениям во внешней среде. По мнению А. Н. Ильченко, Н. С. Рычиной, реструктуризация – это управляемый процесс изменений в целях адаптации предприятия к постоянно меняющимся условиям внешней среды.

Ряд экономистов при определении содержания понятия «реструктуризация предприятия», подчеркивают, что она направлена на преодоление и предотвращение кризисных ситуаций. По нашему мнению, авторы, высказывающие данную точку зрения (Л. П. Страхова, Г. В. Бутковская, А. Алпатов и др.), могут быть отнесены к представителям антикризисного подхода.

В экономической литературе нередко встречаются определения обобщающего характера, которые включают различные аспекты всех перечисленных подходов. Данную точку зрения можно отнести к интегрированному подходу (от лат. «integr» – целый), то есть объединяющий в единое целое все ранее рассмотренные подходы. Представителями интегрированного подхода являются А. Александров, И. И. Мазур и В. Д. Шапиро, Л. П. Белых, Дж. Монтгомери и др.

В соответствии с интегрированным подходом сущность реструктуризации предприятия заключается в следующем:

- включает изменения различных структур предприятия;
- предполагает радикальные изменения, которые не являются частью повседневного делового цикла предприятия;
- осуществляется в соответствии с требованиями внешней среды предприятия;
- нацелена на оптимизацию предприятия и выпускаемой им продукции в соответствии с требованиями рынка;
- направлена на преодоление и предотвращение возникающих кризисных явлений.

Систематизация теоретических подходов к определению содержания понятия «реструктуризация предприятия» представлена в табл. 1.

**Основные теоретические подходы к содержанию определения  
понятия «реструктуризация предприятия» (систематизировано автором)**

Теоретические подходы	Представители	Характеристика подхода
1. Структурный	В. В. Кондратьев, В. Б. Краснова; Е. С. Строев, Л. С. Бляхман, М. И. Кротов; В. Г. Крыжановский; Я. М. Гританс; Л. Водачек	Изменение различных структур предприятия (организационной, производственной, финансовой, кадровой, информационной)
2. Радикальный	М. Д. Аистова; А. Евсеев; К. Кордон, Т. Фоллманн, М. Ванденбош	Радикальные, фундаментальные изменения
3. Рыночный	А. Карлик; Т. Хокканен	Соответствие предприятия и выпускаемой им продукции требованиям рынка
4. Адаптационный	А. К. Тутунджян; А. Н. Ильченко, Н. С. Рычихина; Д. В. Соколов и коллектив авторов	Приспособление к постоянно меняющимся факторам внешней среды
5. Антикризисный	Л. П. Страхова, Г. В. Бутковская; А. Алпатов	Способ предотвращения и преодоления кризисов
6. Интегрированный	А. Александров; И. И. Мазур, В. Д. Шапиро; Л. П. Бельх; И. Катц; Г. С. Рябченко; С. А. Булгадаева, Г. В. Чонаева; С. Н. Анисимов, Е. Г. Карачева; Дж. Монтгомери; Б. З. Коу	Совокупность структурного, радикального, адаптационного, рыночного и антикризисного подходов

На наш взгляд, содержание понятия «реструктуризация предприятия» наиболее полно отражает интегрированный подход, поэтому мы предлагаем уточнение его содержания в рамках данного подхода, а именно реструктуризация предприятия – совокупность комплексных преобразований предприятия, обеспечивающих его стратегическую устойчивость в изменяющихся условиях внешней среды, осуществляемых на основе предвидения их необходимости при достижении целей развития, а также для предотвращения или преодоления возникающих кризисных явлений.

В данном определении ключевым является словосочетание «комплексные преобразования». Следует отметить, что некоторые авторы в определении понятия «реструктуризация» используют различные словосочетания: «радикальные изменения», «фундаментальные изменения», «коренные изменения». По нашему мнению, данные словосочетания целесообразно заменить словом «преобразование», которое толкуется в словаре русского языка С. А. Кузнецова как «коренное изменение», а «преобразовать» означает «внести коренные изменения во что-либо, переделать, перестроить; сделать чем-либо другим».

Комплексность преобразований, осуществляемых при реструктуризации, отмечена в работах И. Мазура, В. Д. Шапиро, Л. Страховой, Г. Бутовской, Л. Водачека. Комплексность реструктуризации предполагает охват всех сфер деятельности предприятия: производственной, маркетинговой, кадровой, финансовой и системы управления.

Необходимость реструктуризации предприятия в современных условиях может быть обоснована стремлением повышения его стратегической устойчивости.

Прежде чем установить взаимосвязь необходимости реструктуризации со стратегической устойчивостью, раскроем содержание понятия «стратегическая устойчивость».

В обыденном понимании устойчивость означает, что объект не подвержен колебаниям, постоянен, стабилен и т. д. Один и тот же объект может быть более устойчивым по сравнению с другим и менее устойчивым по отношению

к третьему. Следовательно, устойчивость – это относительная категория, оценить ее можно лишь в сравнении с другими объектами.

Л. Ф. Догиль устойчивость определяет как способность экономической системы, подвергнувшейся неблагоприятному отклонению за пределы ее допустимого значения, возвратиться в состояние равновесия за счет собственных ресурсов, заемных, репрофилирования производства и др.

Сущность устойчивости деятельности предприятия заключается в его способности адаптироваться к изменениям внешних и внутренних условий хозяйствования и противостоять этим изменениям таким образом, чтобы поддерживалась устойчиво-равновесная динамика функционирования предприятия в соответствии с поставленными перед ним текущими и перспективными целями и задачами.

В отечественной практике чаще всего финансовая устойчивость промышленного предприятия принимается за основополагающее условие его работы. Под финансовой устойчивостью предприятия понимается стабильность финансового положения, выражающаяся в сбалансированности финансов, достаточной ликвидности активов, наличии необходимых резервов.

Следовательно, к понятию стратегической устойчивости промышленного предприятия оправдан комплексный подход, учитывающий не только финансовую устойчивость, но и другие составляющие устойчивости предприятия.

Н. С. Рычихина под стратегической устойчивостью понимает способность создавать, развивать и сохранять длительное время конкурентные преимущества на сегментированном товарном рынке, поддерживая тем самым должный уровень ликвидности, платежеспособности и рентабельности предприятия в условиях изменения внешней среды. Автор определяет стратегическую устойчивость как совокупность финансовой, технологической, рыночной, кадровой и других видов устойчивости.

С. П. Бараненко, В. В. Шеметов считают, что на стратегическую устойчивость предприятия большое влияние оказывают структура предприятия, его система управле-

ния, и среди составляющих стратегической устойчивости выделяют еще и организационную устойчивость. На наш взгляд, только благодаря совместному поддержанию производственно-технологической, рыночной, кадровой,

финансовой и организационной устойчивости предприятие постепенно накапливает свою стратегическую устойчивость. Составляющие стратегической устойчивости предприятия отражены в табл. 2.

Таблица 2

**Составляющие стратегической устойчивости промышленного предприятия  
(систематизировано автором)**

Составляющие стратегической устойчивости	Характеристика	Проявления укрепления стратегической устойчивости
1. Финансовая устойчивость	Способность предприятия длительное время поддерживать планируемый уровень ликвидности и платежеспособности	Улучшение финансовых показателей деятельности предприятия
2. Рыночная устойчивость	Способность предприятия к продолжительному осуществлению деятельности на своих основных рынках	Упрочнение позиций предприятия на рынках сбыта
3. Производственно-технологическая устойчивость	Способность к поддержанию и развитию современного уровня технологий и обеспечению запланированного выпуска продукции высокого качества	Соответствие научно-технологического характера продукции и технологии производства современным требованиям и тенденциям мирового развития
4. Кадровая устойчивость	Способность к поддержанию низкого уровня текучести кадров и эффективного использования персонала предприятия	Стабилизация кадрового состава предприятия
5. Устойчивость системы управления предприятием	Способность обеспечивать долгосрочное эффективное управление предприятием	Совершенствование структуры управления, повышение квалификации управленческих кадров, развитие организационной культуры

Проблема обеспечения стратегической устойчивости для предприятия приобретает особую актуальность в периоды значительных изменений условий хозяйствования. По мере нарушения баланса между предприятием и внешней средой стратегическая устойчивость снижается, а инструментом обеспечения баланса между внутренней средой предприятия и динамичной внешней средой и, как следствие, достижением стратегической устойчивости является реструктуризация.

Рассмотрим факторы внешней среды, которые могут снизить стратегическую устойчивость предприятия и вызвать необходимость его реструктуризации. Для этого уточним, что мы будем понимать под факторами внешней среды. А. Н. Азрилиян определяет фактор как существенное обстоятельство в каком-либо явлении или процессе. В. В. Ковалев считает, что фактор является причиной, движущей силой какого-либо явления, определяющей его характер или одну из его черт. Следовательно, факторы внешней среды – это существенные обстоятельства во внешней среде предприятия, которые могут повлечь необходимость преобразования предприятия, то есть явиться причиной реструктуризации предприятия.

Ю. М. Чернявский, Н. М. Чикишева выделяют несколько групп факторов, влияющих на возникновение необходимости в реструктуризации (табл. 3). Под влиянием перечисленных факторов стратегическая устойчивость предприятия может снижаться. Степень стратегической устойчивости можно классифицировать аналогично градации финансовой устойчивости. С позиции финансовой устойчивости предприятие может быть устойчивым, неустойчивым (предкризисным) и кризисным.

Таблица 3  
**Факторы внешней среды,  
влияющие на возникновение необходимости  
реструктуризации предприятия**

Группы факторов внешней среды	Факторы, входящие в группу
1. Факторы государственного регулирования	перемена целей и приоритетов экономического развития
	изменение принципов управления государственной и муниципальной собственностью
	изменения во внешнеэкономическом и валютном законодательстве
	изменение в антимонопольном законодательстве
	изменения в налоговом законодательстве
2. Факторы конкурентной среды	изменение денежно-кредитной политики
	снижение или повышение платежеспособного спроса на продукцию
	улучшение или ухудшение состояния отрасли предприятия
3. Географические факторы	рост или снижение количества конкурентов
	усиление или ослабление позиций конкурентов
	изменение географического расположения источников сырья и материалов
	изменение географического расположения поставщиков
3. Географические факторы	изменение географического расположения конкурентов
	изменение географического расположения потребителей

Окончание табл. 3

Группы факторов внешней среды	Факторы, входящие в группу
4. Научно-технические, ин-формационные факторы	появление новых достижений в области науки, в технологической базе
	новые достижения в области информационных технологий

Реструктуризация необходима как стратегически неустойчивым предприятиям для преодоления и предотвращения

кrisиса, так и стратегически устойчивым предприятиям для поддержания устойчивости в условиях динамичной внешней среды.

**Выводы.** Таким образом, представленная систематизация теоретических подходов к определению содержания понятия «реструктуризация предприятия» позволила уточнить разноплановую сущность содержания данного понятия. Обоснование необходимости проведения реструктуризации на современных отечественных предприятиях позволяет идентифицировать факторы, которые могут придать этому процессу комплексный, превентивный характер.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК / REFERENCES

1. Коттер Дж. П. Впереди перемен / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 256 с. / Cotter G. P. In front changes / Translation from English. M.: Olymp-Business, 2003. 256 p.
2. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: учеб. пособие / под общ. ред. И. И. Мазура. 2-е изд. М.: Омега-Л, 2004. 664 с. / Mazur I. I., Shapiro V. D., Olderogge N. G. Projects management; textbook / Edited by I. I. Mazur. 2-d editin. M.: Omega-L, 2004. 664 p.
3. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. М.: «Альпина Паблишер», 2002. 287 с. / Aistova M. D. Restructuring of the company: issues of management. Strategy, coordination of structural parameters, reduction of resistance to modifications. M.: «Alpine Publisher», 2002. 287 p.
4. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг в корпорации: манифест революции в бизнесе / пер. с англ. СПб.: Изд-во С.-Петербургского ун-та, 1999. 332 с. / Hammer M., Champi D. Re-engineering in corporation: manifest of business revolution / Translation from English. SPb.; Publishing house of Saint-Petersburg university, 1999. 332 p.
5. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України від 30 червня 1999 р. № 784-XIV // Відомості Верховної Ради України. 1999. № 42–43. С. 378.

УДК 334

ББК 65.30-18

**Morozova Natalya Ivanovna**,  
doctor of economics, professor  
of the department of economics and management  
of Volgograd Business Institute,  
Volgograd,  
e-mail: meon\_nauka@mail.ru

**Морозова Наталья Ивановна**,  
д-р экон. наук, профессор  
кафедры экономики и управления  
Волгоградского института бизнеса,  
г. Волгоград,  
e-mail: meon\_nauka@mail.ru

#### РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ФОРМИРОВАНИИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ

#### THE ROLE OF THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE ESTABLISHING AND IMPLEMENTATION OF INDUSTRIAL POLICY

*В статье автор показывает значение государственно-частного партнерства в формировании и реализации промышленной политики. Характеризует особенности ГЧП. Показывает необходимость его использования для совершенствования системы управления в экономической и социальной сферах в России. Автор приводит данные о распространении ГЧП для решения общественно важных экономических и социальных задач в зарубежных странах и в России. Анализирует институциональную среду управления ГЧП в России. Рассматривает опыт функционирования ГЧП в Великобритании, отдельные аспекты которого могут найти применение в России.*

*The author of the article has presented the value of the public-private partnership (PPP) in the establishing and implementation of the industrial policy. Peculiarities of PPP have been characterized. The necessity of its use for improvement*

*of the system of management in economic and social areas in Russia has been presented. The author has provided the data regarding the spreading of PPP for resolution of the publicly important economic and social tasks in foreign countries and in Russia. Institutional environment of PPP management in Russia has been analyzed. The experience of PPP operation in Great Britain, some aspects of which can be used in Russia, has been reviewed.*

*Ключевые слова: промышленная политика, государственно-частное партнерство, социально ориентированное развитие экономики, государство, частный сектор, общественные услуги, производственная инфраструктура, социальная инфраструктура, институциональная среда, качество жизни населения.*

*Keywords: industrial policy, public-private partnership, socially-oriented development of economics, state, private sector,*