

УДК 338.3

DOI: 10.34670/AR.2026.37.13.064

Реструктуризация в промышленности – один из путей повышения конкурентоспособности

Сапар Кайырбек Сеипилулы

Соискатель

Уральский институт управления,
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации;
620144, Российская Федерация, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66;
Администратор в сфере реабилитации и банкротства,
010000, Республика Казахстан, Астана, ул. Абая, 8;
e-mail: sapar_11111@mail.ru

Аннотация

В работе рассматриваются основные направления стратегического развития и реструктуризации компании, оптимизация корпоративной структуры через выделение или создание устойчивых бизнес-единиц. Целью любой фирмы является комплексное преобразование, модернизация или системная реорганизация компании, направленная на оптимизацию производственных, финансовых и управленческих процессов ради долгосрочного повышения прибыльной составляющей. Рассматриваются задачи реструктуризации, которые включают специфические пункты: предпродажная подготовка бизнеса, отчуждение активов, подготовка к выпуску облигаций. В работе кратко излагаются цели и задачи, необходимые при проведении структурных изменений в компаниях.

Для цитирования в научных исследованиях

Сапар К.С. Реструктуризация в промышленности – один из путей повышения конкурентоспособности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 6А. С. 665-674. DOI: 10.34670/AR.2026.37.13.064

Ключевые слова

Реструктуризация, цель, оптимизация, стратегическая устойчивость, бизнес-единица, эффективность, конкурентоспособность, управление рисками, методология исследования, государственная политика.

Введение

В период трансформации административно-командной системы к рыночным отношениям большинство промышленных предприятий столкнулось с системным кризисом, обусловленным как объективными макроэкономическими шоками, так и субъективными управленческими ошибками, что привело к утрате конкурентных позиций по сравнению с западными производителями. В этих условиях лишь компетентный менеджмент, дополненный привлечением зарубежных инвестиций, способен адаптировать производственные мощности к выпуску востребованной продукции. Ключевым инструментом такой адаптации выступает реструктуризация – процесс, синонимично обозначаемый как корпоративная трансформация или комплексная оптимизация структуры и активов, нацеленная на повышение конкурентоспособности и финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта.

Для модернизации национальной экономики критическое значение приобретает повышение конкурентоспособности компаний посредством реструктуризации, позволяющей элиминировать внутренние дисфункции бизнеса. Приоритетным направлением признается локализация производства качественной продукции как альтернатива импортным поставкам. В условиях, когда отечественные предприятия остро нуждаются в качественном преобразовании и наращивании конкурентного потенциала, процессы реструктуризации становятся жизненно необходимыми для «лечения» бизнеса. Как справедливо отмечается в литературе, «для стратегического развития и реструктуризации компании необходимы инструменты управленческого учета и рыночно-ориентированное управление, направленное на удовлетворение спроса на основе анализа конъюнктуры» [Назарова, Фурсова, 2004]. Это предполагает использование учетных данных для оптимизации производства и сбыта, что в конечном итоге повышает конкурентоспособность. Разработка конкурентной бизнес-стратегии и модернизация компании требуют маркетингового подхода, ориентированного на потребности рынка и анализ его конъюнктуры.

Методика

При принятии решения о реструктуризации целесообразно выделить следующие основные направления исследовательского анализа. Во-первых, анализ конкурентной среды на основе модели М. Портера, определяющий структуру бизнеса и границы конкуренции. Данный подход наиболее точно идентифицируется как «анализ пяти сил конкуренции» (включая соперничество внутри отрасли), хотя в ряде источников упоминаются лишь четыре силы; к синонимичным понятиям относятся конкурентный анализ, отраслевой анализ или структурный анализ отрасли. Во-вторых, анализ входных и выходных барьеров определяет привлекательность отрасли: высокие барьеры входа (лицензионные требования, потребность в капитале) защищают действующих игроков от новых конкурентов, тогда как низкие барьеры выхода облегчают перераспределение ресурсов. Идеальной для бизнеса является ситуация высоких входных и низких выходных барьеров, обеспечивающая высокую доходность и минимизацию рисков. Входные барьеры трактуются как препятствия для входа на рынок, выходные – как сдерживающие факторы, затрудняющие уход из отрасли. В-третьих, стратегия низких цен (лидерство по издержкам) нацелена на минимизацию себестоимости продукции с целью предложения конкурентоспособной цены; управленческие решения в данном случае фокусируются на жестком контроле затрат, оптимизации процессов, экономии на масштабе и

минимизации операционных расходов. Альтернативной выступает стратегия «снятия сливок» (ценовая стратегия «имидж»), базирующаяся на создании высокой потребительской ценности, позволяющей устанавливать максимальные цены; этот подход направлен на максимизацию прибыли за счет высоких цен на новый или уникальный продукт и формирование имиджа дорогого высококачественного товара. В-четвертых, оценка эффективности организационной структуры управления (ОСУ) представляет собой диагностику соответствия текущей модели управления стратегическим целям бизнеса. Концепция стратегической бизнес-единицы (СБЕ, или Strategic Business Unit – SBU) – автономного подразделения с собственной стратегией и рыночной нишей – признается эффективным инструментом адаптации, позволяющим децентрализовать управление, четко определить конкурентные позиции и нацелить бизнес на перспективное развитие.

Основными характеристиками СБЕ являются: самостоятельная разработка стратегии, наличие собственного круга потребителей и конкурентов, а также автономное управление по аналогии с независимым предприятием. Часть бизнеса квалифицируется как СБЕ при соблюдении следующих требований: указанный участок бизнеса должен иметь соответствующих оппонентов и клиентов. Как отмечается в литературе, «рассуждение "участок бизнеса" в контексте наличия идентичных конкурентов и заказчиков является бизнес-сегментом или стратегической зоной хозяйствования (СЗХ)» [Жарковская, Бродский, 2006]. Данное определение описывает часть организации, требующую отдельной рыночной стратегии. Ключевыми понятиями здесь выступают: бизнес-сегмент (часть компании, выделенная по критериям схожести рыночного окружения, продуктов и рисков) и стратегическая зона хозяйствования (сегмент рынка, в котором компания обеспечивает конкурентоспособность за счет работы с конкретными клиентами и против конкретных соперников). Этот подход обеспечивает целостность аналитического учета внутри корпоративной группы. Примерами могут служить «равномерная индексация цен на весь ассортимент», «универсальное влияние ценовых колебаний на продукцию» или «однородная ценовая динамика для всех товарных групп». Внешние изменения должны одинаково влиять на качество всей производимой продукции, что является принципом обеспечения единообразия и стандартизации, гарантирующим стабильность характеристик товара. Часть бизнеса, способная функционировать автономно и вести обособленную деятельность, чаще всего именуется стратегической бизнес-единицей (СБЕ). Близкими по смыслу терминами являются: центр финансовой ответственности (ЦФО) – подразделение, отвечающее за доходы и расходы; бизнес-единица – самостоятельное подразделение компании; дочернее общество – юридически самостоятельный хозяйствующий субъект; автономный дивизион – структурное подразделение с высокой степенью независимости. Выполнение данных условий превращает СБЕ в центр финансовой ответственности, оценка результатов деятельности которого производится через механизм внутрифирменных (трансфертных) цен. При выполнении указанных условий СБЕ становится центром прибыли, оцениваемым через трансфертные цены.

Чаще всего компании прибегают к реструктуризации вследствие низкой эффективности, однако и успешные фирмы изменяют структуру для адаптации к новым масштабам деятельности или изменившимся рыночным условиям. Это необходимо для оптимизации системы управления под новые обстоятельства. Любое изменение объемов деятельности или конъюнктуры рынка вынуждает трансформировать систему управления и внедрять новые корпоративные программы, что означает оптимизацию управления и перестройку менеджмента.

Результаты

В современных условиях, когда рынок консолидируется вокруг устойчивых игроков, реорганизация структуры становится ключевой задачей. Успешные компании часто сталкиваются с кризисом роста, проявляющимся в распылении ресурсов, усложнении управления и росте издержек вследствие хаотичных оперативных решений прошлого. В этой связи реструктуризация приобретает характер критически необходимой меры, а оптимизация структуры выходит на первый план. Юридически реструктуризацию можно разделить на два вида. Реструктуризация без реорганизации – компания не меняет свой юридический статус, не проводится объединение компаний или разделение одной на разные фирмы. Данная классификация показывает, что реструктуризация может проводиться внутри самой фирмы без изменения ее правовой формы. Наиболее значительный вид реструктуризации предполагает реорганизацию фирмы в виде ее юридической модификации, которая может проводиться не только по инициативе учредителей, но и в обязательном порядке.

Реорганизация при реструктуризации бизнеса предполагает либо изменение организационно-правовой формы компании, либо разделение компании на несколько, либо объединение нескольких в одну. Законодательно зафиксировано пять видов реорганизации, различающихся порядком перехода прав и обязанностей юридических лиц. Выделение (отделение) – из одной фирмы выделяется другая, при этом первоначальная фирма продолжает функционировать, и оформляется новое юридическое лицо, к которому переходят часть прав и обязанностей исходной фирмы. Слияние (соединение) – объединение двух или более фирм (прекращающих существование) в одну с оформлением нового юридического лица, к которому переходят права и обязанности всех соединившихся. Преобразование (изменение) – одна фирма модифицирует свою организационно-правовую форму, при этом ее права и обязанности по отношению к иным юридическим лицам сохраняются. Разделение (разъединение) – одна фирма (прекращающая существование) разделяется на две или несколько самостоятельных фирм с оформлением новых юридических лиц, при этом права и обязанности прежней компании распределяются между вновь созданными. Присоединение (сливание) – одна или несколько фирм присоединяются к другой и прекращают функционирование, при этом права и обязанности присоединенной фирмы (фирм) переходят к той, к которой произошло присоединение (она продолжает функционировать как прежнее юридическое лицо).

Разрешенные законом формы реорганизации дают возможность различным фирмам юридически объединиться или отделиться в зависимости от оснований и поставленных задач. В частности, разделение и выделение применяются с целью обособления части функционирования фирмы в самостоятельную структуру для практического управления, использования удобной налоговой системы и т. д. Слияние и присоединение используются фирмами для преодоления кризисной ситуации и финансовых затруднений, самосохранения на рынке в сложной внешней среде. Можно отметить следующие финансовые ориентиры, позволяющие осуществить реорганизацию фирмы: совершенствование налогообложения; сокращение затрат благодаря усовершенствованию оперативной деятельности; перегруппировка активов и обязательств между юридическими лицами, перестройка структуры капитала. Совершенствование налогообложения состоит в том, что, например, вместо основной формы налогообложения существуют иные налоговые режимы, используемые небольшими компаниями (крупная фирма может разделиться на несколько мелких) или по установленному

типу деятельности (вспомогательный вид деятельности может отделиться от основного в самостоятельную фирму). К таким налоговым системам относятся упрощенная система налогообложения и единый налог на вмененный доход. Как отмечается в литературе, «реорганизация имеет вероятность подталкивать к совершенствованию оперативной деятельности фирмы, в частности, разделение на небольшие фирмы – облегчение управленческого строения менеджмента; или, например, присоединение небольшой фирмы к большой – производственная доля управленческого строения небольшой фирмы оказывается долей всего управленческого строения менеджмента большой компании, а верхний и средний эшелон менеджмента небольшой фирмы ликвидируется» [Кириллова, 2006]. Перегруппировка активов и обязательств между компаниями-юридическими лицами устанавливается типом реорганизации (присоединение, слияние, разделение, выделение), а также преобразование юридического лица из одной организационно-правовой структуры в другую влечет перемену структуры капитала.

Вышеизложенное позволяет обобщить, что реорганизация фирмы служит одним из видов реструктуризации бизнеса, когда компания испытывает значительные сложности с финансовым положением и осознает, что дальнейшее осложнение ситуации может спровоцировать полную утрату финансовой стабильности и платежеспособности. Данное обстоятельство может привести к возбуждению дела о банкротстве, и если положение не изменится в лучшую сторону в рамках финансового оздоровления, то в дальнейшем фирма будет подлежать ликвидации. В связи с этим реорганизация считается эффективным способом превентивного антикризисного управления компанией.

Обсуждение

Любой проект реструктуризации преследует одну главную или ряд важных задач. В число преимущественно назревающих задач можно включить следующее. Оптимизация корпоративной структуры через выделение или создание устойчивых бизнес-единиц с качественным балансом для привлечения инвестиций и обеспечения автономной операционной деятельности предполагает создание финансово-прозрачных бизнес-единиц (spin-off) для привлечения внешнего капитала и реформирование компании путем формирования профильных активов, отвечающих требованиям инвесторов. Снижение текущих издержек по ключевым статьям (управленческие, налоговые, производственные, оплата труда) направлено на повышение эффективности использования ресурсов, рост прибыли и оптимизацию финансового результата компании. Этот процесс, нацеленный на устранение непроизводительных затрат, включает планирование, дисциплину и контроль и может быть обозначен как сокращение издержек, снижение себестоимости продукции, рационализация расходов или режим экономии. В более широком смысле, направленном на структурные изменения, это может быть частью процесса реструктуризации.

Цель реструктуризации сводится к необходимости изоляции бизнес-единиц, имущества или вывода на рынок ценных бумаг. Задачи, стоящие перед компанией, напрямую формируют содержание и методы реорганизации. Как отмечается в литературе, «задачи реструктуризации могут включать специфические пункты: предпродажная подготовка бизнеса, отчуждение активов, подготовка к выпуску облигаций. При этом цели напрямую определяют инструменты и содержание процесса» [Кирсанов, 2000]. Реструктуризация может проводиться для продажи

активов или привлечения капитала через облигации, где конечная цель предопределяет ее характер. Подготовка к продаже частей бизнеса или выпуску облигаций – это специфические задачи реструктуризации, содержание которой зависит от поставленных целей. Основная цель реструктуризации для акционеров – очевидный рост капитализации и создание дополнительной стоимости. Для владельцев бизнеса реструктуризация оправдана лишь тогда, когда она явно повышает стоимость бизнеса и его рыночную оценку. Комплексное преобразование, модернизация или системная реорганизация компании, направленная на оптимизацию производственных, финансовых и управленческих процессов ради долгосрочного повышения доходности, требует учета налоговых и правовых рисков, а реорганизация в отдельных частях – строгого соблюдения законодательства. По сути, реструктуризация представляет собой комплекс мер по улучшению структуры, требующий оценки последствий и неукоснительного соблюдения нормативных требований [Ковалев, Волкова, 2004].

Базовые вопросы перед реструктуризацией, требующие ответов до начала планирования, можно назвать критическими факторами успеха, предусловиями, ключевыми диагностическими вопросами или основополагающими элементами анализа. К важным проблемам относятся: рассмотрение компетенции администрации компаний для одобрения вердиктов; исследование слабых и сильных направлений, ревизия, анализ эффективности использования имущества; перспективы развития (определение конкурентных границ и структуры бизнеса); барьеры (анализ входных и выходных барьеров, конкурентов, поставщиков, заменителей); ресурсы (оценка персонала, мотивация, квалификация); финансирование (определение необходимого объема средств, источников и сроков возврата). Решение о реструктуризации принимается высшим органом управления (общее собрание акционеров или участников) либо советом директоров (наблюдательным советом). Эти органы утверждают стратегические изменения, такие как реорганизация или ликвидация. Исполнительные органы (генеральный директор, правление) реализуют данные решения и обеспечивают техническую подготовку и выполнение. Реструктуризация часто требует комплексного подхода, при котором совет директоров определяет стратегию, а акционеры утверждают изменения в уставе.

Систематизация проблемных вопросов организации (недружественные кредиторы, конфликты с госорганами) представляет собой выявление критических рисков, диагностику узких мест или анализ проблемных зон. Это ключевой этап для принятия мер по защите или реструктуризации бизнеса, предшествующий реструктуризации или антикризисному управлению и позволяющий понять реальное состояние компании. Как отмечается в литературе, «для продуктивной реструктуризации кредиторов целесообразно классифицировать на связанные стороны (инструмент санации), нейтральных (согласных на реструктуризацию без изменения условий) и агрессивных (конфликтных)» [Крутик, Муравьев, 2001]. Доминирование агрессивных кредиторов приводит к опасной ситуации, возможно банкротство ввиду экстренного изъятия значительных размеров задолженности. В связи с этим необходимо смоделировать пессимистичный сценарий: выдержит ли фирма досрочные требования всех кредиторов, существует ли риск рейдерского захвата или потери управления в процессе реорганизации, можно ли вводить процесс реструктуризации при неизбежном крахе и как получить пользу из кризисного положения.

В рамках работы с кредиторами необходимо заблаговременно продумать сценарии их переубеждения. Реструктуризация подразумевает не только изменение структуры бизнеса, но и

оптимизацию долгов. Поэтому следует применять инструменты отступного, новации, рассрочки, отсрочки, привлекать банковские займы для закрытия конфликтной задолженности, а также использовать эмиссию акций или облигаций. Важно подготовить альтернативные предложения для кредиторов, поскольку реструктуризация охватывает и обязательства, рекомендуется использовать отступное, новацию, рефинансирование, рассрочки или отсрочки, либо инструменты фондового рынка (дополнительные акции, облигации) для урегулирования задолженности [8]. Опыт работы с кредиторами универсален: используя правовые инструменты защиты интересов, можно урегулировать почти любой корпоративный конфликт или снизить его влияние на бизнес-планы [Кирсанов, 2000].

Для поддержки проведения реструктуризации в компаниях существует инициатива правительства по развитию предпринимательского потенциала, направленная на поддержку стартапов и действующих бизнесменов. Комплекс мер включает сервисную поддержку, обучение топ-менеджмента, стажировки за рубежом, налаживание международных связей и переквалификацию персонала, что в целом направлено на усиление нефинансовой помощи бизнесу. Это можно обозначить как развитие компетенций и сервисную поддержку малого и среднего бизнеса (МСБ), государственную нефинансовую поддержку стартапов и действующих предприятий, стимулирование деловой активности и обучение топ-менеджмента. Эти шаги по реструктуризации компании направлены на обеспечение устойчивого роста предпринимательства и создание рабочих мест.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд обобщающих выводов относительно сущности, классификации, целей и инструментария реструктуризации бизнеса. Прежде всего, следует констатировать, что классификация видов реструктуризации в научной литературе остается дискуссионной проблемой вследствие отсутствия унифицированного подхода к выделению критериев дифференциации. В обобщенном виде представляется целесообразным разделить реструктуризацию на частичную, охватывающую отдельные функциональные области – организационную, операционную или финансовую, и комплексную, которая затрагивает все сферы деятельности предприятия и, как правило, сопряжена с кардинальным пересмотром всей стратегии развития компании. При этом одним из наиболее значимых видов комплексной реструктуризации выступает реорганизация компании, что обуславливает необходимость четкого терминологического разграничения понятий «реструктуризация» и «реорганизация» бизнеса, поскольку второе является разновидностью первого. Реорганизация, в свою очередь, включает создание новой компании путем преобразования организационно-правовой формы, слияния или присоединения нескольких компаний, а также разделения и выделения из одной компании другой (других). Следовательно, комплексная реструктуризация бизнеса, реализуемая в форме реорганизации, влечет преобразования во всех сферах деятельности компании и, соответственно, интегрирует частичные виды реструктуризации – юридическую, организационную и финансовую.

В концептуальном плане реструктуризация бизнеса представляет собой процесс стратегических трансформаций, инициируемых под влиянием факторов внешней и внутренней среды, который преобразует различные сферы деятельности и уровни управления компанией с целью расширения бизнеса, обеспечения высокого уровня прибыльности и

конкурентоспособности, а также преодоления кризисных явлений в экономике страны. К числу основных причин, побуждающих предприятия к реструктуризации, помимо объективной необходимости адаптации к изменяющимся макроэкономическим условиям, относятся: устойчивое снижение уровня прибыли и ухудшение финансового состояния, утрата конкурентных позиций на рынке, а также масштабирование бизнеса как положительный фактор развития, требующий адекватной трансформации управленческой архитектуры. Исходя из этого, ключевыми целями реструктуризации бизнеса выступают повышение эффективности операционной деятельности, улучшение финансового состояния, усиление конкурентоспособности на профильных рынках, выход на новые рыночные сегменты и повышение инвестиционной привлекательности компании для потенциальных стейкхолдеров.

Для практической реализации успешной реструктуризации бизнеса, особенно в ее наиболее сложной комплексной форме – реорганизации, необходимо руководствоваться рядом прикладных рекомендаций. В частности, следует учитывать сроки оформления прав и лицензий, неукоснительно соблюдать установленные законодательством сроки проведения корпоративных процедур, принимать во внимание существующие кредитные обязательства и требования антимонопольного законодательства, что позволяет минимизировать правовые и финансовые риски в процессе трансформации.

Методологическое обеспечение процесса реструктуризации предполагает обязательное проведение анализа конкурентной среды на основе модели М. Портера, позволяющего определить структуру бизнеса и границы конкуренции в соответствующей отрасли. Дополнительным аналитическим инструментом выступает анализ входных и выходных барьеров, определяющий привлекательность отрасли: высокие барьеры входа, обусловленные лицензионными требованиями и потребностью в значительном капитале, защищают действующих игроков от потенциальных конкурентов, тогда как низкие барьеры выхода облегчают перераспределение ресурсов. Идеальной с точки зрения стратегического управления признается ситуация, характеризующаяся высокими входными и низкими выходными барьерами, поскольку она обеспечивает высокий уровень доходности при минимизации рисков. Кроме того, оценка эффективности организационной структуры управления представляет собой диагностику соответствия текущей модели управления стратегическим целям бизнеса, что является необходимым условием для обоснованного принятия решений о структурных преобразованиях. Наконец, в качестве одной из ключевых стратегических альтернатив в рамках реструктуризации рассматривается стратегия низких цен, или стратегия лидерства по издержкам, которая направлена на минимизацию себестоимости продукции с целью предложения конкурентоспособной цены и укрепления рыночных позиций компании. Совокупность перечисленных аналитических процедур и стратегических ориентиров формирует методологический базис для принятия обоснованных решений в сфере реструктуризации и обеспечивает системный подход к повышению конкурентоспособности отечественных предприятий в современных экономических условиях.

Библиография

1. Арцищевский Л., Райзберг Б. Проблемы структурной перестройки экономики // Экономист. 2000. № 1. С. 47-52.
2. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление: учебник. 3-е изд., испр. и доп. М.: Омега-Л, 2006. 356 с.
3. Кац И. Банкротство предприятий: механизм преодоления (Управление предприятием) // Проблемы теории и

- практики управления. 2004. № 5. С. 109-111.
4. Кириллова О.Ю. Реструктуризация корпорации как метод предотвращения кризиса // Менеджмент сегодня. 2006. № 1. С. 30-37.
 5. Кирсанов В. Регулирование реструктуризации компаний // Журнал для акционеров. 2000. № 10. С. 32-37.
 6. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятий: учебник. М.: Проспект, 2004. 424 с.
 7. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. СПб.: Питер, 2001. 432 с.
 8. Назарова В.Л., Фурсова С.Д. Управленческий учет. М.: Экономика, 2004. 308 с.

Restructuring in Industry as One of the Ways to Increase Competitiveness

Kaiyrbek S. Sapar

Degree-Seeking Applicant,
Ural Institute of Management,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
620144, 66, 8 Marta str., Ekaterinburg, Russian Federation;
Administrator in the Field of Rehabilitation and Bankruptcy,
010000, 8, Abaya str., Astana, Republic of Kazakhstan;
e-mail: sapar_11111@mail.ru

Abstract

The paper examines the main directions of strategic development and restructuring of a company, as well as the optimization of the corporate structure through the spin-off or creation of sustainable business units. The goal of any firm is the comprehensive transformation, modernization, or systemic reorganization of the company aimed at optimizing production, financial, and management processes for the long-term increase of the profit component. The tasks of restructuring are considered, which include specific items: pre-sale preparation of the business, alienation of assets, and preparation for the issuance of bonds. The paper briefly outlines the goals and objectives necessary for carrying out structural changes in companies.

For citation

Sapar K.S. (2026) *Restrukturizatsiya v promyshlennosti – odin iz putey povysheniya konkurentosposobnosti* [Restructuring in Industry as One of the Ways to Increase Competitiveness]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (6A), pp. 665-674. DOI: 10.34670/AR.2026.37.13.064

Keywords

Restructuring, goal, optimization, strategic sustainability, business unit, efficiency, competitiveness, risk management, research methodology, state policy.

References

1. Artsishchevsky, L., & Raizberg, B. (2000). Problemy strukturnoy perestroyki ekonomiki [Problems of structural adjustment of the economy]. *Ekonomist*, (1), 47-52.
2. Katz, I. (2004). Bankrotstvo predpriyatiy: mekhanizm preodoleniya (Upravleniye predpriyatiyem) [Bankruptcy of enterprises: a coping mechanism (Enterprise management)]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, (5), 109-111.

-
3. Kirillova, O.Y. (2006). Restrukturizatsiya korporatsii kak metod predotvrashcheniya krizisa [Corporate restructuring as a method of crisis prevention]. *Menedzhment segodnya*, (1), 30-37.
 4. Kirsanov, V. (2000). Regulirovaniye restrukturizatsii kompaniy [Regulation of company restructuring]. *Zhurnal dlya aktsionerov*, (10), 32-37.
 5. Kovalev, V.V., & Volkova, O.N. (2004). *Analiz khozyaystvennoy deyatelnosti predpriyatiy* [Analysis of economic activity of enterprises]. Moscow: Prospekt.
 6. Krutik, A.B., & Muravyov, A.I. (2001). *Antikrizisnyy menedzhment* [Anti-crisis management]. St. Petersburg: Piter.
 7. Nazarova, V.L., & Fursova, S.D. (2004). *Upravlencheskiy uchet* [Managerial accounting]. Moscow: Ekonomika.
 8. Zharkovskaya, E.P., & Brodsky, B.E. (2006). *Antikrizisnoye upravleniye* [Anti-crisis management] (3rd ed.). Moscow: Omega-L.