

УДК 658.5.011

РОЛЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ

THE ROLE OF ENTERPRISE RESTRUCTURING IN CONDITIONS OF MODERN ECONOMY

©Лезина О. А.

Ухтинский государственный технический университет

г. Ухта, Россия

43126@mail.ru

©Lezina O.

Ukhta State Technical University

Ukhta, Russia

43126@mail.ru

Аннотация. В работе рассмотрен вопрос реструктуризации предприятия, как изменения его структуры в связи с воздействиями оказываемыми факторами внешней среды. Представлен формальный подход к реформированию предприятий через такие механизмы рыночной экономики, как: формирование института реального и эффективного собственника; становления института и, главное отладка, механизма банкротства неэффективных предприятий; развитие конкуренции в отраслях экономики, недопущения преобладания в них монопольных тенденций. Рассмотрены направления реструктуризации предприятий и механизма их реализации.

В процессе работы были получены сведения об определении понятия реструктуризация различными авторами. Дано соотношение понятия реструктуризация и таких распространенных понятий, как реорганизация, реформирование.

Проанализировав все определения предлагается следующее понимание реструктуризации предприятия. Во-первых, реструктуризация предприятия — это тип управления, предусматривающий изменение количественного и качественного состава структуры предприятия как целостного комплекса с целью обеспечения ее оптимального соответствия целевым функциям. Во-вторых, реструктуризация предприятия — это процесс изменения количественного и качественного состава структуры предприятия как целостного комплекса с целью обеспечения ее оптимального соответствия целевым функциям.

Рассмотрев взгляды многих авторов, можно сказать, что комплексного подхода, который бы позволял осуществлять самостоятельную разработку и реализацию программ реструктуризации на отечественных предприятиях не существует. Поэтому проблема реструктуризации остается до сегодняшнего дня чрезвычайно актуальной и в то же время еще недостаточно исследованной.

Abstract. In this paper we consider the question of restructuring the company, the changes in its structure due to the impact is environmental factors. It presents a formal approach to the reform of enterprises through the mechanisms of the market economy, such as: the formation of the institute of real and effective owner; the formation of the institute and, most importantly debugging mechanism of bankruptcy of inefficient enterprises; development of competition in the sectors of the economy, to prevent the predominance in them of monopolistic tendencies. We consider the restructuring of enterprises and the direction of the mechanism of their implementation.

In the process, information was obtained on the definition of the concept of restructuring the various authors. The correlation of the concept of restructuring and such common concepts as reorganization, reform.

Having analyzed all of the definitions proposed the following understanding of the enterprise restructuring. First, the restructuring of the enterprise — this type of management, providing for changes in the quantitative and qualitative composition of the structure of the enterprise as an integrated complex with the aim to better suit the objective function. Secondly, the restructuring of the company — it is the process of changing the qualitative and quantitative composition of the structure of the enterprise as an integrated complex with the aim to better suit the objective function.

Having considered the views of many authors, it can be said that an integrated approach, which would allow to carry out independent development and implementation of restructuring programs on domestic enterprises do not exist. Therefore, the restructuring of the problem remains to this day is extremely urgent, and at the same time still not investigated.

Ключевые слова: реструктуризация предприятия, реорганизация, реформирование, приватизация, структура.

Keywords: enterprise restructuring, reorganization, reform, privatization, structure.

Изменения, проходящие сегодня в российской экономике, требуют проведения соответствующих структурных изменений на уровне предприятий. На сегодняшний день, не менее актуальной для российских промышленных предприятий остается проблема адаптации внутренних структур к нестабильной внешней среде.

Реструктуризация предприятия, как раз и предполагает изменение структуры предприятия, которые формируют ее производственный процесс в связи с воздействиями, оказываемыми факторами внешней среды.

Несмотря на большое количество научных работ и значительные достижения в теории и практике управления предприятиями, имеется ряд вопросов, которые остаются постоянным объектом дискуссий. К ним, в частности, следует отнести вопросы, связанные с формированием и реализацией организационно-экономического механизма реструктуризации предприятий в современных кризисных условиях.

Формальный подход к реформированию предприятий через такие механизмы рыночной экономики, которые и сегодня остаются главными предпосылками реструктуризации предприятий:

- формирование института реального и эффективного собственника;
- становления института и, главное отладка, механизма банкротства неэффективных предприятий;
- развитие конкуренции в отраслях экономики, недопущения преобладания в них монопольных тенденций.

На первых этапах реформирования хозяйственного механизма казалось, что неэффективность предприятий является исключительным результатом отсутствия так называемого «эффективного собственника». При этом любой владелец, кроме государственного, считался эффективным, а основным средством для устранения неэффективности в экономике была приватизация предприятий. Однако, как показала хозяйственная практика, результаты деятельности приватизированных предприятий зачастую мало чем отличаются от государственных.

Формальный акт приватизации «автоматически» не создал такой экономической организации, которая была бы способна к более эффективному использованию активов, чем альтернативные варианты собственности и контроля над предприятиями (государственная собственность или менеджерский контроль). Простой передачи собственности негосударственным владельцам оказалось недостаточно для возникновения «эффективного» собственника. Более того, как показывает практика, статус собственника не гарантирует защиты от таких действий, результатом которых является хищение активов контролируемого предприятия.

Выбор технологии приватизации, заложенной в приватизационное законодательство страны определялся в первую очередь именно политическими целями и учитывал реалии социально–политической жизни государства в 1991–1992 годах. Это же можно сказать и о первых концепциях промышленной политики, согласно которым панацеей от всех проблем экономики считались приватизация и реструктуризация предприятий.

В соответствии с господствующими тогда взглядами, государство закрепляет за собой право регулировать целый комплекс процессов в промышленности. Это связывалось с тем, что эти процессы «не могут реализовываться путем рыночной самоорганизации», или с тем, что «рыночные механизмы действуют недостаточно эффективно».

Вот некоторые из этих процессов:

- формирование внутреннего инфраструктурного рынка;
- регулирования трансформационных процессов, связанных с углублением структурных преобразований;
- оптимизация структурных пропорций промышленного производства.

Каждое из приведенных положений концепции содержит в себе противоречие, ставящие во главу угла роль государственного регулирования структурных преобразований в промышленности, а не рыночные механизмы развития.

Приватизация не стала достаточным стимулом для перестройки деятельности предприятий. Главная отличительная черта функционирующих сегодня предприятий состоит в том, что они действуют в меняющихся экономических условиях.

В условиях плановой и рыночной экономики существует относительная стабильность внешней среды. В данном случае она касается положения других участников предпринимательства и правил, от которых зависит выживание. В условиях плановой экономики предприятие может рассчитывать на то, что его партнеры не обанкротятся, им в принципе не дадут этого сделать. В рыночной экономике предприятия разоряются и появляются новые, но количество подобных предприятий в отдельно взятой отрасли за определенный период времени достаточно невелико по сравнению с масштабами всей отрасли в целом. Таким образом, в обоих случаях с точки зрения краткосрочных решений, принимаемых предприятием, структура отрасли может считаться относительно стабильной.

Что касается экономики, претерпевающей серьезные изменения или глобальные внешние воздействия, то здесь структура отрасли постоянно меняется. Условия выживания предприятия уже не столь ясны и очевидны. Структура спроса и отраслевая структура меняются. Предприятия не могут рассчитывать на стабильное существование своих поставщиков и потребителей.

Эта неопределенность усугубляется еще и тем, что касается она значительного числа предприятий. Данная ситуация очень усложняет процесс принятия решений на уровне предприятий.

Еще одной предпосылкой реструктуризации предприятий является становление института банкротства. Реструктуризация предприятия может рассматриваться, во-первых, как способ

предотвращения банкротства, во-вторых, может осуществляться с целью санации, если дело о банкротстве уже находится в стадии реализации, в-третьих, если восстановить жизнеспособность предприятия уже невозможно, реструктуризация может осуществляться с целью более выгодной реализации имущества.

В связи с этим выделяют следующие направления реструктуризации в процессе санации предприятия, как операционная и финансовая реструктуризация [1–5]. Операционная реструктуризация — комплекс мероприятий по совершенствованию менеджмента предприятия с целью улучшения показателей его текущей деятельности и восстановления платежеспособности. Финансовая реструктуризация — мероприятия, направленные на изменение суммы или срока уплаты долгов, а также других статей баланса, для того, чтобы дать предприятию время для возобновления платежеспособности.

Механизм реализации мероприятий по санации и банкротства предприятий остается в России пока в неудовлетворительном состоянии. Основные причины этого: несовершенство нормативно-правовой базы; недостаточная решительность судебной ветви власти; опасения тяжелых социальных последствий со стороны исполнительной власти.

В связи с этим следует обратить внимание на фактическое стремление государства к поддержке убыточных предприятий, хотя на высоком уровне постоянно заявляется о том, что государство не будет это делать. Поиск субсидии является следствием системы государственного планирования и контроля.

Исследователи доказывают, что дотация для предприятий является негативным фактором для стратегических приоритетов развития. Наложив на неоклассическую целевую функцию ограничения, связанные с функцией полезности, факторами которой выступают альтернативные усилия менеджмента по поиску субсидии и осуществлению реструктуризации, авторы пришли к выводу, что сокращение субсидий должно однозначно положительный эффект на усилия менеджмента по реструктуризации [6].

Еще одним немаловажным условием реструктуризации является демонополизация экономики, которая заключается в содействии развитию совершенной конкуренции, ограничении монополизма, контроле за экономической концентрацией. В рамках своих компетенций и наделенных полномочий соответствующие государственные органы могут выступать одним из инициаторов разделения предприятия, его реорганизации и реструктуризации.

Таким образом, реструктуризация сначала выполняла вспомогательные функции и, хотя и проводилась на уровне отдельных предприятий, ее целевая направленность была макроэкономической. В этом, на мой взгляд, парадокс реформирования предприятий в условиях трансформации макроуровня национальной экономики и, в то же время, предпосылка несовершенства организационно-экономического механизма реструктуризации многих крупных предприятий промышленности.

В ходе трансформационных процессов внешняя экономическая среда пополнилась такими качественно несовместимыми с централизованно-плановой экономикой характеристиками, как экономическая свобода производителей и потребителей, ценовая и неценовая конкуренция, превалирование частных целей и интересов над общими. Кардинальное изменение внешней среды (централизованно-плановой на рыночную) практически полностью меняет систему структуру определения целей производственно-хозяйственной деятельности предприятий.

Если раньше промышленное предприятие ставило целью своего функционирования и развития выполнение плановых показателей по производству продуктов для централизованного распределения потребителям: проблема сбыта сама для них не существовала. Структура активов предприятий в условиях плановой экономики была ориентирована на централизованное

распределение заказов и ресурсов для их выполнения. Собственно говоря, спрос и предложение на производимые товары и услуги формировались в одном месте — органах государственного планирования и распределения. Кроме того, производственные мощности и элементы инфраструктуры были сосредоточены в целях экономии бюджетных средств на предприятиях. Сегодня целью функционирования и развития предприятия стала максимизация прибыли, получаемая за счет реализации продукции. Предприятия и фирмы, которые выполняли в условиях прежней системы функцию производства определенного продукта распределяется централизованно, в новых рыночных условиях, став экономически свободными, выполняют прежде всего функцию производства товара, то есть только такого продукта, находит общественное признание на рынке с помощью платежеспособного спроса на него. Тем самым, требует качественных изменений вся внешняя среда функционирования предприятий, закономерно требует соответствующих изменений внутренней среды организации производственных и хозяйственных процессов на самих предприятиях. В противном случае предприятие как малая экономическая система глобальной народнохозяйственной экономической системы, которая в свою очередь является звеном глобальной международной системы, закономерно обречено на гибель.

Поэтому приведение структур каждого отечественного предприятия в соответствие с требованиями современного рыночного хозяйства является на сегодняшний день основной задачей экономического реформирования, развития экономических реформ.

Таким образом, объективная необходимость реструктуризации предприятий диктуется в первую очередь, общей логикой перехода от исторически доказанной экономически неэффективной централизованно–плановой к сравнительно эффективно функционирующей либерально–капиталистической модели организации экономической жизнедеятельности общества.

Вспомогательность функций реструктуризации предприятий на начальном периоде развития отечественной экономики нашло отражение во многих методических рекомендациях нормативного характера для государственных предприятий.

В «Методических рекомендациях по реформе предприятий (организаций)», утвержденных Приказом Минэкономики РФ от 1 октября 1997 г. №118 реструктуризация предприятия определялась как «осуществление организационно–экономических, правовых, технических мероприятий, направленных на изменение структуры предприятия, его управления, форм собственности, организационно–правовых форм, способных привести предприятие к финансовому оздоровлению, увеличению объемов выпуска конкурентоспособной продукции, повышение эффективности производства». Исходным моментом начала процедуры реструктуризации, согласно указанному документу, является занесение предприятия в Реестр неплатежеспособных предприятий и проведения углубленного анализа финансово–хозяйственной деятельности специалистами, которые делают вывод о путях оздоровления и предлагают концепцию хозяйственной деятельности предприятия. Таким образом, реструктуризация выступает здесь как своего рода наказание за неэффективность и нежелательную для предприятия процедуру.

Это же определение понятия «реструктуризация предприятия» приведены во многих нормативных актах РФ. Аналогичный подход демонстрирует и типичное официальное определение реструктуризации предприятия как «осуществление организационно–хозяйственных, финансово–экономических, правовых, технических мероприятий, направленных на реорганизацию предприятия, в частности путем его деления с переходом долговых обязательств к юридическому лицу, которое не подлежит санации, если это предусмотрено планом санации, на смену формы собственности, управления, организационных–правовой

формы, будет способствовать финансовому оздоровлению предприятия, увеличению объемов выпуска конкурентоспособной продукции, повышению эффективности производства и удовлетворению требований кредиторов». В такой трактовке реструктуризация предприятия понимается, как одна из мер санации. Другие определения, встречаемые в официальных документах, дают целевую направленность «комплекса организационно–хозяйственных, финансово–экономических, правовых, технических мероприятий» на «повышение инвестиционной привлекательности объекта приватизации».

Таким образом, традиционно долгое время реструктуризация рассматривалась как система мер, имеющая направленность преимущественно на неблагополучное предприятие, а именно на предотвращение банкротства, восстановления его платежеспособности, увеличение или уменьшение стоимости предприятия для последующей приватизации. Взгляд же на реструктуризацию непосредственно как на естественный процесс изменения его структуры (что вытекает из самого слова «реструктуризация»), до поры до времени находился в тени.

Для отечественной экономической науки процесс реструктуризации — относительно новый объект изучения. Однако в последнее время к данному вопросу обращаются многие авторы и предлагают свою трактовку понятия и сущности реструктуризации.

В общем виде понятие «реструктуризация» рассматривается как «изменение структуры чего-либо». Термин «реструктуризация» состоит из двух составных частей. Префикс «ре» (лат. re-) указывает на повторение какого-либо действия. «Структурирование» означает процесс формирования, создания структуры. То есть «реструктуризация» буквально означает «повторяющийся процесс формирования структуры». Если рассмотреть общенаучное понятие «структура», то следует отметить, что это совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, то есть сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях.

В современной науке понятие «структура» обычно соотносится с категориями «система» и «организация». Хотя единой точки зрения на соотношение этих понятий нет, в большинстве случаев в качестве наиболее широкого из них рассматривают понятие системы, характеризующий всю численность проявлений некоторого сложного объекта (его элементы, построение, связи, функции). Структура выражает лишь то, что остается постоянным, относительно неизменным при различных преобразованиях системы; организация же включает в себя как структурные, так и динамические характеристики системы, обеспечивающие ее направленное функционирование.

Таким образом, структура понимается как совокупность отношений, инвариантных при некоторых преобразованиях. В такой трактовке понятия структуры характеризует не просто устойчивый «скелет» какого-либо объекта, а совокупность правил, по которым с одного объекта можно получить второй, третий и т. д. путем перестановки его элементов и некоторых других симметричных преобразований.

Некоторые авторы связывают реструктуризацию с изменением формы собственности и отмечают, что реструктуризация это — «изменение структуры и системы управления капиталом предприятий при переходе от командно–административной экономики к рыночной» [2]. Или «реструктуризация заключается в полной или частичной смене собственника уставного фонда (юридического лица–банкрота) в пользу санатора» [7].

Многие авторы в своих определениях реструктуризации делают упор на ее отдельных аспектах — целях, направлениях проведения и формах реализации. Так, О. Н. Бекетова отмечает нацеленность процесса реструктуризации на «увеличение производительности труда и конкурентоспособности предприятий, имеет целью повышения эффективности производства и эффективного распределения ресурсов».

Приведенные определения, на наш взгляд, не противоречат друг другу, они лишь в большей или меньшей степени расшифровывают внутренние механизмы реструктуризации.

Кузнецова В. А. предлагает следующую формулировку: «Реструктуризация — это перестройка предприятия, нацеленная на повышение его конкурентоспособности и осуществляемая благодаря изменениям в использовании ресурсов и в направлениях деятельности для достижения целей предприятия» [7]. Такая трактовка реструктуризации касается предприятий независимо от условий, в которых они функционируют. Далее у этого же автора находим классификацию особенностей реструктуризации предприятий в условиях становления рыночной среды. При этом выделяются особенности, связанные с организацией деятельности предприятий, а также особенности, связанные с осуществлением макроэкономических реформ.

Огромное число особенностей реструктуризации предприятий в период становления рыночной системы хозяйствования в нашей стране, которое приводится в научной и методической литературе, сводится к тому, что реструктуризация предприятий:

- обеспечивает их адаптацию и выживание;
- способствует достижению финансово-экономических успехов;
- связано с изменением формы собственности и организационно-правового статуса;
- приводит к изменению форм и методов управления производством, производственно-технологической структуры;
- приводит к изменению отношений с контрагентами и государством.

Многие авторы определяют реструктуризацию через конкретные функциональные области ее проведения.

Реструктуризация связывается с изменением форм и методов управления производством: «реструктуризация — это последовательное применение совокупности административно-экономических, правовых, информационно-технических мер, направленных на устранение противоречий между требованиями рынка и устаревшей системой форм и методов управления производством» [8]. Бабич О. В. К реструктуризации относит любые изменения в производстве, структуре собственности или капитале, не являющиеся частью повседневной делового цикла компании [9].

В работе, посвященной оценке бизнеса процесс реструктуризации определяется как обеспечение эффективного использования производственных ресурсов, что приводит к увеличению стоимости бизнеса.

Реструктуризация «обеспечивает выживание предприятий и, таким образом, выступает в роли их защитной реакции». Реструктуризация нацелена (кроме выживания) еще и на достижение финансово-экономических успехов. Реструктуризация выступает как трансформация и изменение отношений с контрагентами: «реструктуризация предприятий в постсоциалистическую эпоху обуславливает коренную трансформацию их организационно-правовых форм, производственно-технологической структуры, системы менеджмента и взаимодействия с контрагентами и государством».

Каждое из представленных определений акцентирует внимание на какой-либо одной цели, или на отдельных направлениях и мероприятиях, или относит к реструктуризации изменения или типа управления, которые вообще не имеют отношения к структуре предприятия или отдельных структурных срезов и компонентов. Приведенные формулировки не дают возможности в комплексе оценить особенности реструктуризации предприятий в условиях динамичной внешней среды. Сложность данной проблемы определяет необходимость комплексного анализа и раскрытия сущности процесса реструктуризации.

Рассмотрим также соотношение понятия реструктуризация и таких распространенных понятий, как реорганизация, реформирование. Реорганизация — преобразование, перестройка организационной структуры и управления предприятием при сохранении основных средств, производственного потенциала предприятия. В данном случае преобладают организационно-управленческие аспекты.

В отличие от реорганизации, реформирование — это изменение принципов действия предприятия, способствует улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности. То есть, в случае реформирования преобладают производственно-экономические аспекты.

Что касается реструктуризации, то это — комплексная оптимизация системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегии его развития, способствует принципиальному улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности производства и продукции. Таким образом, реструктуризация включает как организационно-управленческие, так и производственно-экономические аспекты.

Рассмотренные подходы к реструктуризации связаны, во-первых, с рассмотрением предприятия как совокупности структурных срезов. Во-вторых, с рассмотрением различных целевых учреждений структурной перестройки. В-третьих, с представлением об изменении субъекта контроля в процессе приватизации, как с изменением целевой функции и, следовательно, неизбежной реструктуризацией, хотя на самом деле смена собственника не обязательно сопровождается изменением целевой области.

Можно предложить следующее понимание реструктуризации предприятия. Во-первых, реструктуризация предприятия — это тип управления, предусматривающий изменение количественного и качественного состава структуры предприятия как целостного комплекса с целью обеспечения ее оптимального соответствия целевым функциям. Во-вторых, реструктуризация предприятия — это процесс изменения количественного и качественного состава структуры предприятия как целостного комплекса с целью обеспечения ее оптимального соответствия целевым функциям.

Из предложенного определения следует главная цель реструктуризации — обеспечение оптимального соответствия структуры предприятия как целостного комплекса его целевым функциям. При этом обеспечение соответствия не единовременным актом, а постоянным процессом отслеживания отклонений от нормативной системы показателей и выбора соответствующих инструментов, способных вернуть систему на проектируемую траекторию.

Кроме главной цели реструктуризации можно рассмотреть также и цели, которые определяют направление частичной реструктуризации. Частичная реструктуризация — процесс изменения количественного и качественного состава структуры предприятия в отдельном структурно-функциональном срезе с целью обеспечения ее оптимального соответствия отдельным целевым функциям. Задача «выполнение функций», связанных с достижением целей предприятия, возложена на структурные элементы предприятия, которые определяют его состав как экономической и социальной системы.

В составе предприятия, в соответствии с положением о порядке разделения предприятий и объединений и выделения из них структурных подразделений и единиц [10] выделяют следующие структурные элементы:

–структурные подразделения — цеха, отделы, другие хозяйственные подразделения, осуществляющие деятельность на основе положения, утвержденного директором предприятия

(объединения), и возглавляемые руководителем, который назначается (утверждается) на должность директором предприятия (объединения);

–структурные единицы — производственно–хозяйственные субъекты предприятия (объединения), которые имеют статус, определенный в уставе (положении) предприятия (объединения), что являются целостными имущественными комплексами, которые производят продукцию (выполняющих работы), предоставляющих услуги в едином (замкнутом) технологическом процессе, находятся по юридическому адресу предприятия (объединения) или в другом месте, а также выделены подразделения предприятий или объединений (филиала, представительства, отделения) с правом открытия текущих и расчетных счетов.

Обычно выделяют следующие виды реструктуризации:

–правовая (юридическое закрепление и перераспределение прав собственности и контроля);

–финансовая (изменение структуры активов, обязательств, собственного капитала);
организационная (изменение состава и перегруппировки организационных звеньев и связей);

–управленческая (изменение форм и методов управления организацией);

–операционная (изменения в производственно-технологическом процессе и операционном цикле).

Многие вопросы, касающиеся отдельных видов реструктуризации, были рассмотрены в работах отечественных ученых, однако комплексного подхода, который бы позволял осуществлять самостоятельную разработку и реализацию программ реструктуризации на отечественных предприятиях не существует. Поэтому проблема реструктуризации остается до сегодняшнего дня чрезвычайно актуальной и в то же время еще недостаточно исследованной.

Список литературы:

1. Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: Экономика, 2009. 288 с.
2. Коломыцева Л. А. Механизм управления реструктуризацией предприятия: сущность, содержание, задачи // Организатор производства. 2008. №1 (весна). С. 32–37.
3. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Титов С. А. и др. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие для специалистов и предпринимателей. М.: Высшая школа, 2010. 588 с.
4. Пономарева Г. А. Анализ опыта адаптации отечественных предприятий к изменяющимся экономическим условиям // Вестник Северо–Восточного государственного университета. 2004. №3(7). С. 72–75.
5. Баландюк Н. М. и др. Реструктуризации предприятий как одна из наиболее эффективных форм повышения конкурентоспособности предприятий на рынках с нестабильным спросом / под общ. ред. В. Т. Прохорова. Шахты, 2012.
6. Реформирование предприятий. Типовая программа, методические рекомендации, опыт реструктуризации. – М.: Акционер, 2008. 378 с.
7. Мельникова М. С. Понятие и типология реструктуризации предприятия // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2012. №2–3 (июль). С. 61–65.
8. Стратегический менеджмент: учеб. для вузов / под ред. А. Петрова. 3-е изд. СПб.: Питер, 2012. 400 с.
9. Бабич О. В. Современные аспекты реструктуризации. Брянск: БГТУ, 2015. 204 с.
10. Роговская Л. В., Чувашова А. А. Управление поведением персонала в условиях реструктуризации предприятия // В мире научных открытий. 2012. №2–6 (апрель). С. 74–81.

References:

1. Kleiner G. B., Tambovtsev V. L., Kachalov R. M. Predpriyatie v nestabil'noi ekonomicheskoi srede: riski, strategii, bezopasnost' [The company in an unstable economic environment: risks, strategy, security]. Moscow, Ekonomika, 2009, 288 p.
2. Kolomytseva L. A. Mekhanizm upravleniya restrukturizatsiei predpriyatiya: sushchnost', soderzhanie, zadachi [Enterprise restructuring management mechanism: the nature, content and objectives]. Organizator proizvodstva, 2008, no. 1 (Spring), pp. 32–37.
3. Mazur I. I., Shapiro V. D., Titov S. A. et al. Restrukturizatsiya predpriyatii i kompanii [The restructuring of enterprises and companies]. Handbook for Specialists and Businessmen. Moscow, Vysshaya shkola, 2010, 588 p.
4. Ponomareva G. A. Analiz opyta adaptatsii otechestvennykh predpriyatii k izmenyayushchimsya ekonomicheskim usloviyam [Analysis of adaptation experience of russian enterprises to changing economic conditions]. Vestnik Severo–Vostochnogo gosudarstvennogo universiteta, 2004, no. 3(7), pp. 72–75.
5. Balandyuk N. M. et al. Restrukturizatsii predpriyatii kak odna iz naibolee effektivnykh form povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatii na rynkakh s nestabil'nym sprosom [Restructuring of enterprises as one of the most effective ways to improve the competitiveness of enterprises with unstable demand markets] / ed. by V. T. Prokhorova, Shakhty, 2012.
6. Reformirovanie predpriyatii. Tipovaya programma, metodicheskie rekomendatsii, opyt restrukturizatsii [Enterprise Reform. Typical program guidelines, restructuring experience]. Moscow, Aktsioner, 2008, 378 p.
7. Melnikova M. S. Ponyatie i tipologiya restrukturizatsii predpriyatiya [Concept and typology of enterprise restructuring]. Vestnik Udmurtskogo universiteta. Series Economics and Law, 2012, no. 2–3 (July), pp. 61–65.
8. Strategicheskii menedzhment [Strategic management]: tutorial for high schools. Ed. by A. Petrova, 3th edition. St. Petersburg, Piter, 2012, 400 p.
9. Babich O. V. Sovremennye aspekty restrukturizatsii [Modern aspects of restructuring]. Bryansk, BGTU, 2015, 204 p.
10. Rogovskaya L. V., Chuvashova A. A. Upravlenie povedeniem personala v usloviyakh restrukturizatsii predpriyatiya [Behavior management personnel in companies under restructuring]. V mire nauchnykh otkrytii, 2012, no. 2–6 (April), pp. 74–81.

Работа поступила в редакцию
20.02.2016 г.

Принята к публикации
24.02.2016 г.