

Научная статья

Original article

УДК 33

doi: 10.55186/2413046X_2023_8_2_55

**ПОДХОДЫ К РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ БИЗНЕСА ПОД ВЛИЯНИЕМ
ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ
APPROACHES TO BUSINESS RESTRUCTURING UNDER THE INFLUENCE
OF DIGITAL TRANSFORMATION**



Панфилова Елена Евгеньевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление организацией в машиностроении», Государственный университет управления, г. Москва

Panfilova Elena, PhD (Economy), associate professor of the chair “Management of the organization in mechanical engineering”, State University of Management, Moscow

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы повышения доходности компании через применение цифровой модели бизнеса С. Ворнера. Определены ключевые характеристики каждой из моделей во взаимосвязи с понятиями «клиентский опыт», «цифровой контент» и «экосистема». Предложен алгоритм корректировки цифровой бизнес-модели при реструктуризации бизнеса, оценки ИТ-проектов при цифровизации. Определено место и роль матрицы МакФарлана, решетки информационного менеджмента и матрицы целесообразности аутсорсинга в процессах реструктуризации бизнеса в целях повышения его доходности.

Abstract. The article deals with the issues of increasing the company's profitability through the use of the S. Warner's digital business model. The key characteristics of each model are identified in relation to the concepts of "customer experience", "digital content" and "ecosystem". An algorithm for adjusting the digital business model during business restructuring, evaluating IT projects during digitalization is proposed. The place and role

of McFarlane matrix, the information management grid and the outsourcing expediency matrix in the processes of business restructuring in order to increase its profitability are determined.

Ключевые слова: информационный менеджмент, матрица МакФарлана, модель, омниканальность, цифровое решение, экосистема

Keywords: information management, McFarlane matrix, model, omnichannel, digital solution, ecosystem

Реструктуризация бизнеса частичная или кардинальная в подавляющем большинстве случаев вызвана необходимостью поиска более прибыльной бизнес-модели. В условиях развития информационных систем / технологий (ИС/ИТ) компании стремятся отойти от цепочек добавленной стоимости/ технологических цепочек (ТЦ) в сторону построения агрегаторов, цифровых экосистем и платформ [1,2].

В настоящее время специалисты по стратегическому менеджменту связывают повышение доходности бизнеса не сформированием, оптимизацией *цепочки добавленной стоимости*, а оперируют понятием *пространство ценности*. Последнее возможно непосредственно в рамках экосистем, цифровых сообществ и маркетплейсов [3,4]. Удачно построенная бизнес-модель в условиях быстрых технологических, инновационных изменений не предоставляет возможности генерировать и сохранять требуемый денежный поток для акционеров к среднесрочной перспективе. Именно ИТ-технологии меняют границы отраслей, разрушают входные барьеры для входа новых игроков, трансформируют модели производственной деятельности, способы донесения ценностного предложения до потребителя. Соответственно, кардинальным образом меняются требования к:

- системе корпоративного контроля;
- цифровым компетенциям сотрудников;
- системе управления рисками;
- способам монетизации продукта/предлагаемой услуги.

Ключевые понятия цифровой модели:

- омниканальность;
- драйвер экосистемы;
- поставщик;
- модульный производитель.

Первичный анализ, предшествующий разработке стратегии цифровой трансформации и перестройки бизнес-процессов, включает изучение финансовых показателей компании, средних данных по отрасли, мобильного приложения организации, взаимодействия с финансово-заинтересованными сторонами (прежде всего акционерами, инвесторами), а также клиентского опыта, лояльности клиентов [5].

Цифровые технологии, включающие реверс-инжиниринг, дополненную/виртуальную реальность, большие данные, предиктивную аналитику и интернет вещей, являются средством для осуществления прорыва в клиентском опыте, но не предполагают 100 % формирования конкурентного преимущества у организации, их применяющих. С. Ворнер предлагает при проведении реструктуризации бизнеса рассматривать цифровую бизнес-модель, представленную на рис.1. Матрица построена в координатах «Знание о клиентском опыте» и «Структура бизнеса» и открывает возможность использовать на практике 4 цифровые бизнес-модели. Рассмотрим подробнее характеристики каждой из них.

Представление о клиентском опыте	Полное	Оmnиканальность		100	Драйвер экосистемы													
		<p><i>Средний рост доходности - 40 %</i> Пример: крупная промышленная корпорация, работающая с пулом поставщиков, не связанных единой информационной системой <i>Акцент – клиентский опыт</i></p>		↑		<p>! Быстрое наращивание доходов, в т.ч. за счет перекрестных продаж <i>Средний рост доходности - 51 % (max)</i> Пример: якорный резидент технополиса, продажа оборудования и пакета инженеринговых услуг <i>Акцент – контент + клиентский опыт + платформа</i></p>												
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Бизнес</th> <th style="width: 50%;">Доля компаний, %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Крупный</td> <td style="text-align: center;">24</td> </tr> <tr> <td>Малый</td> <td style="text-align: center;">36</td> </tr> </tbody> </table>					Бизнес	Доля компаний, %	Крупный	24	Малый	36	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Бизнес</th> <th style="width: 50%;">Доля компаний, %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Крупный</td> <td style="text-align: center;">12</td> </tr> <tr> <td>Малый</td> <td style="text-align: center;">31</td> </tr> </tbody> </table>		Бизнес	Доля компаний, %	Крупный	12
		Бизнес	Доля компаний, %															
	Крупный	24																
	Малый	36																
	Бизнес	Доля компаний, %																
	Крупный	12																
	Малый	31																
	0		50		100													
Частичное	Поставщик		Модульный производитель															
	<p><i>Средний рост доходности - 33 % (min)</i> Пример: организация малого/среднего бизнеса, поставляющие изделия акционерному обществу в рамках системы госзакупок <i>Акцент - контент</i></p>		<p><i>Средний рост доходности - 43 %</i> Пример: резидент одного из высокотехнологичных кластеров технополиса отгружает продукцию резиденту другого кластера <i>Акцент – платформа</i></p>															
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Бизнес</th> <th style="width: 50%;">Доля компаний, %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Крупный</td> <td style="text-align: center;">46</td> </tr> <tr> <td>Малый</td> <td style="text-align: center;">18</td> </tr> </tbody> </table>		Бизнес	Доля компаний, %	Крупный	46	Малый	18	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Бизнес</th> <th style="width: 50%;">Доля компаний, %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Крупный</td> <td style="text-align: center;">18</td> </tr> <tr> <td>Малый</td> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> </tbody> </table>		Бизнес	Доля компаний, %	Крупный	18	Малый	15		
	Бизнес	Доля компаний, %																
Крупный	46																	
Малый	18																	
Бизнес	Доля компаний, %																	
Крупный	18																	
Малый	15																	
Цепочка добавленной стоимости		Экосистема																
<p><i>Контроль в горизонтальной цепочке</i> 0</p>		<p><i>Сложные сетевые системы</i></p>																
Структура бизнеса																		
закрывающаяся в контроле:																		
Кто ?	1	Стратегических решений																
	2	Вопросов управления брендом, деловой репутацией, собственностью																
	3	Контрактов																
	4	Цены товара / услуги																
	5	Нематериальных активов (интеллектуальной собственности)																
	6	Информационных ресурсов и систем																

Рисунок 1 - Цифровая бизнес-модель С. Ворнера

Цифровая бизнес-модель «Поставщик».

- ✓ организация-производитель, выпускающая товар, но продающая и распространяющая его через посредников;
- ✓ компании получают возможность использовать отлаженные логистические цепочки;
- ✓ традиционно модель характерна для схемы «B2B» (business to business – бизнес-бизнесу);
- ✓ организация обладает частичными знаниями о конечных клиентах, поскольку работает под управлением более влиятельной/крупной компании.

Цифровая бизнес-модель «Оmnиканальность».

- ✓ организация характеризуется многопродуктовым портфелем;
- ✓ существует несколько альтернативных каналов взаимодействия с потребителем, которые интегрированы и взаимодействие осуществляется, исходя из событий в жизни клиента (дни рождения и пр.);
- ✓ компании постоянно отслеживают и оценивают показатель лояльности клиентов (Net Promoter Score), ориентир – значение более 30 %.

Цифровая бизнес-модель «Модульный производитель».

- ✓ организация является поставщиком продуктов (услуг), которые готовы к использованию;
- ✓ данные о клиентах частичны, поскольку характерно точечное (разовое) взаимодействие;
- ✓ компания является лучшим производителем в узкой области.

Цифровая бизнес-модель «Драйвер экосистемы».

- ✓ организатор экосистемы, координатор сети компаний, является первой точкой взаимодействия с клиентом;
- ✓ имеются прочные отношения с клиентами;
- ✓ активы оптимизированы под развитие в цифровой экономике;
- ✓ модель предоставляет клиентам широкий выбор товаров (услуг) и наилучшую цену на них;

- ✓ характерен ускоренный трансферт инноваций;
- ✓ организации имеют быструю обратную связь с клиентом и оперативно улучшают свои продукты, уровень сервисного обслуживания;
- ✓ присутствует определенный размер платы (сбор) с участников экосистемы;
- ✓ компании используют активно свой бренд для привлечения новых участников в экосистему.

Для параметра матрицы «Цепочка добавленной стоимости» характерна высокая степень контроля цепочки либо со стороны самой организации, либо данная функция делегируется координирующему органу (например, ключевому поставщику, управляющей или материнской компании). Параметр «Экосистема» характеризуется формированием партнерских отношений с контрагентами, деловыми партнерами, где на первый план выходит функция координации, а не контроля [6,7].

Практика свидетельствует, что в каждой отрасли выявляется 1-2 организации, становящиеся драйверами экосистемы, концентрирующих вокруг себя других участников рынка и меняющих отраслевую консолидацию. Компании, находящиеся в «зрелых отраслях» и на стадии насыщения, рассматривают процесс реструктуризации как долгосрочный процесс. Руководство компаний на первом шаге позиционирует организацию «как есть», к какому квадранту матрицы С. Ворнера относимся, а далее определяется с тем имеет ли смысл сменить бизнес-модель и двигаться в другой квадрант [8,9].

С точки зрения экономического развития важно вычленив 1-2 организационных драйверов, формирующихся экосистем в высокотехнологичных секторах экономики. Обобщая опыт консультантов по стратегическому развитию компаний в быстроменяющейся цифровой среде, можно рекомендовать при проведении реструктуризации (вследствие корректировки цифровой бизнес-модели) следующий алгоритм (рис. 2).

В рамках модели Ворнера компания проводит реструктуризацию в ответ на вызовы цифровой экономики и концентрируется на 3 составляющих: информационный контент, клиентский опыт (расширение каналов взаимодействия и широкая продуктовая линейка) и цифровые платформы. Клиентский опыт формируется компанией на принципах

многопродуктового, многоканального, интегрированного обслуживания. Изменение структуры организации неизбежно приводит к смене цифровой корпоративной культуры.

На этапе выявления угроз цифровизации для бизнеса компании в целом следует проанализировать, смогут ли технологические инновации существенным образом повлиять на деятельность организации в настоящий момент времени и в перспективе на 3 года.

Статистика свидетельствует, что топ-менеджеры начинают задумываться о реструктуризации в ситуации, когда высока вероятность потери более 28 % доходов. Для корпораций, крупных компаний реструктуризация бизнеса идет по пути разработки **комплексных цифровых решений** при продвижении продукта, не фрагментарных. Улучшение клиентского опыта связано с интеграцией пакета продукт/услуга для получения кастомизированных решений и поиска гибких способов взаимодействия с клиентом. Из рис. 2 видим, что процентное распределение крупных компаний и малого бизнеса по квадрантам матрицы отличаются. Для модели «Драйверы экосистемы» характерен 31 % малого бизнеса в сравнении с 12 % для крупного бизнеса. Это объясняется тем, что организации небольшого размера имеют меньше унаследованных информационных систем, могут первоначально являться стартапами, технологическими лидерами и выстраивают данную цифровую модель с нуля, а крупный бизнес вынужден перестраивать большое количество уже сложившихся бизнес-процессов [10,11]. С точки зрения уменьшения доходности модели по матрице цифровой трансформации располагаются в следующей последовательности: «Драйверы экосистем» - «Модульные производители» - «Оmnиканальность» - «Поставщик».

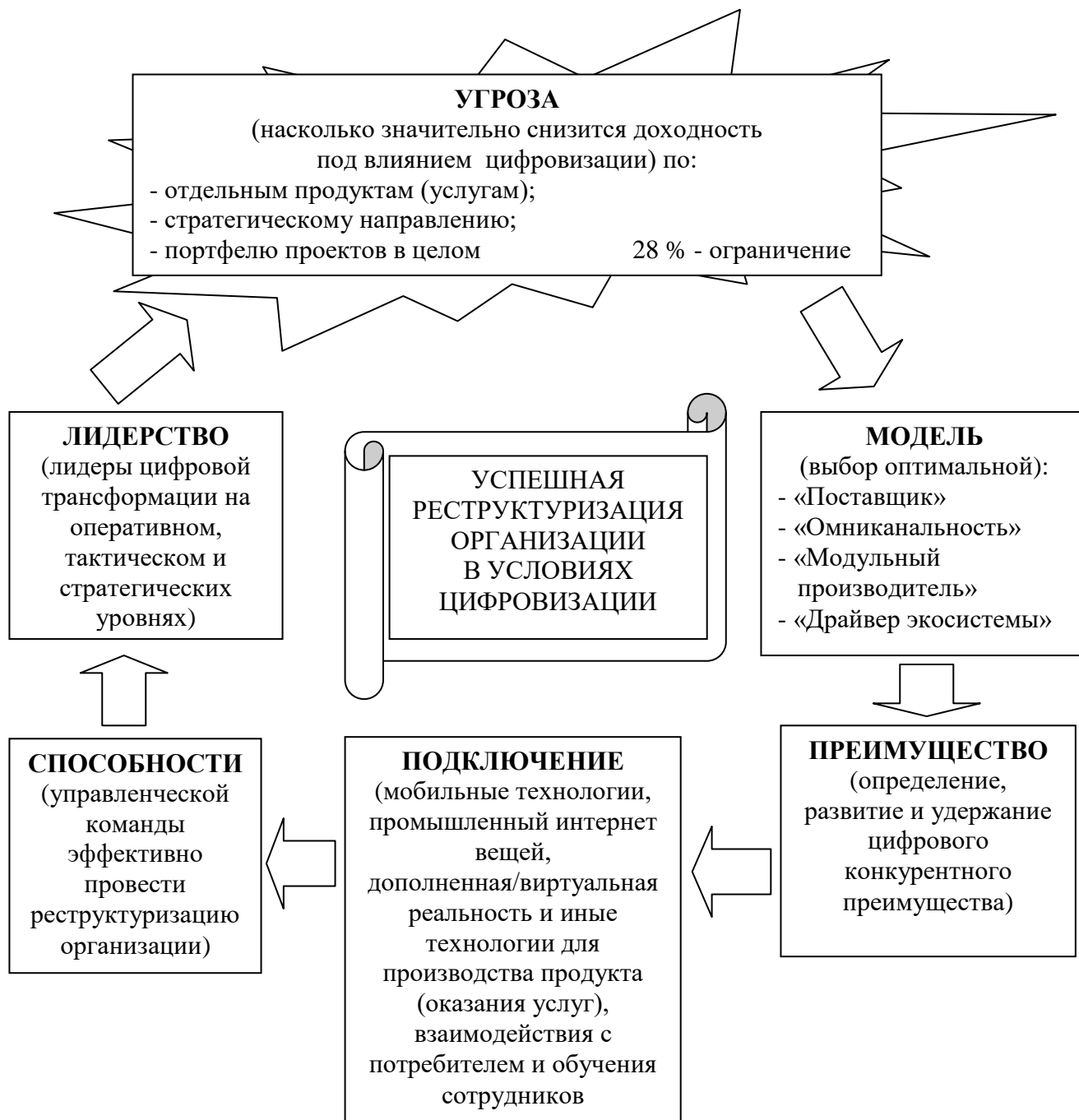


Рисунок 2 - Алгоритм корректировки цифровой бизнес-модели при реструктуризации

Конкурентные цифровые преимущества компании, полученные в ходе реструктуризации, можно оценить через следующий набор показателей [12,13]:

- темп роста доходности цифрового канала;
- лояльность клиентов к цифровому каналу продаж;

- доходность в расчете на одного вновь привлеченного клиента через цифровой канал;
- увеличение нормы прибыли при осуществлении транзакций на цифровой платформе;
- прирост чистой прибыли за счет перекрестных продаж с использованием цифровых сервисов, инструментов и платформ;
- средний процент автоматизированных рабочих мест в точках взаимодействия с клиентом;
- скорость предоставления ценностного предложения для различных групп клиентов по разнообразным, интегрированным каналам.

Существует четкая корреляция между лидерами отрасли и теми конкурентными преимуществами, на которые они делали ставку. Успешные в финансовом отношении компании ориентировались прежде всего на продвижение своего цифрового контента о продукте (услуге), потом расширение клиентского опыта и использование цифровых платформ. Результаты анализа консалтинговых фирм свидетельствует, что организациям необходимо часто обновлять информацию о продукте на сайте, поскольку повторно обратившийся клиент создает новый контент и тем самым наращивает доходность [14,15]. Расширение клиентского опыта происходит за счет отзывов других покупателей, видеороликов о товаре, ответов консультантов на вопросы, рекомендаций экспертов и пр.

Одним из популярных подходов к повышению доходности бизнеса является выделение *циклов во взаимодействии с клиентом* при совершении определенных транзакций. Для компаний мирового уровня данные циклы стандартизируются вне зависимости от страновой принадлежности клиента. Например, компания «Schneider Electric» сориентировалась при проведении цифровой трансформации на клиентский опыт мирового уровня: внедрили унифицированную международную систему управления взаимоотношениями с клиентами (CRM – Customer Relationship Management) за 18 месяцев в 250 000 офисах в 100 странах мира, заменив

существовавшие ранее 150 разноплановых систем планирования ресурсов и 350 модификаций CRM-систем.

С позиции информационного менеджмента, цикл взаимодействия с клиентом проектируется с учетом *жизненного цикла информационных систем/технологий*. Критически важные этапы взаимодействия с клиентом в «облако» не выводятся. Для компаний, относящихся к сфере информационных технологий (ИТ), характерен выбор цифровой модели «Модульный производитель», в соответствии с терминологией Ворнера. Классический вариант для таких организаций – это концентрация на облачных технологиях, включающих предоставление инфраструктуры, платформы или программного обеспечения в качестве услуги (IaaS - Infrastructure as a Service, PaaS - Platform as a Service, SaaS - Software as a service).

Организация при проектировании цифровых каналов взаимодействия с клиентом может ориентироваться на использование матрицы МакФарлана (Strategic Grid McFarlan), рис. 3.

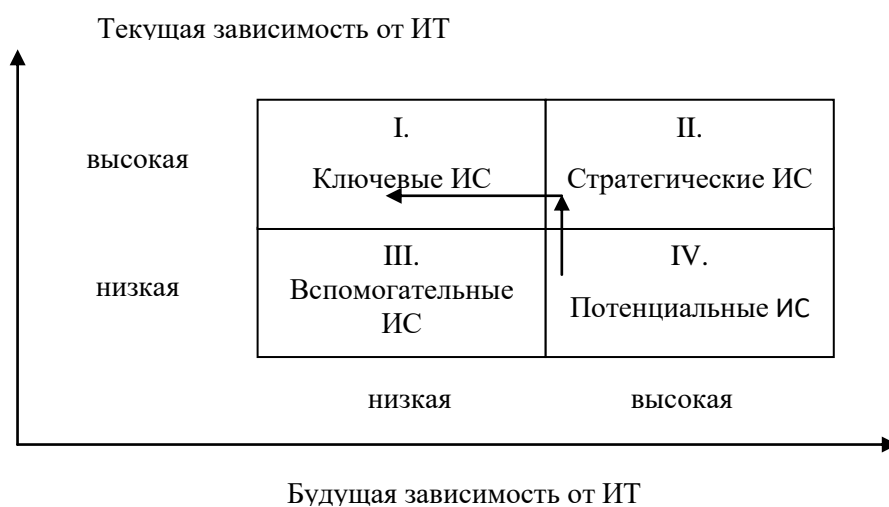


Рисунок 3 - Матрица МакФарлана

В рамках матрицы МакФарлана информационные системы организации позиционируются в соответствии со степенью своей зависимости (текущей и будущей) от информационных технологий. К I квадранту относятся информационные системы, текущая зависимость которых от информационных

технологий является высокой, но потенциальных расширений возможностей применения ИТ не существует (например, система производственного планирования ресурсов, технологии «закрывают» определенную узкую функциональную зону в деятельности компании).

II квадрант матрицы связан с информационными системами, обладающими высокой текущей и будущей зависимостью от информационных технологий (например, системы электронного документооборота с внешними партнерами, системы управления знаниями для топ-менеджмента). III квадрант матрицы концентрирует в себе информационные системы, у которых будущая и текущая зависимость от ИТ является достаточно низкой (например, корпоративная электронная почта, бухгалтерские программы). IV квадрант матрицы аккумулирует системы, имеющие низкую текущую зависимость и высокую зависимость в будущем (например, системы управления знаниями, экспертные системы). На матрице отражена рекомендованная траектория развития информационной системы организации: потенциальная – стратегическая – ключевая.

«Решетка информационного менеджмента» Рик Маеса может быть применена при проектировании цифрового контента, структуры платформы и улучшения клиентского опыта организации (рис.4).

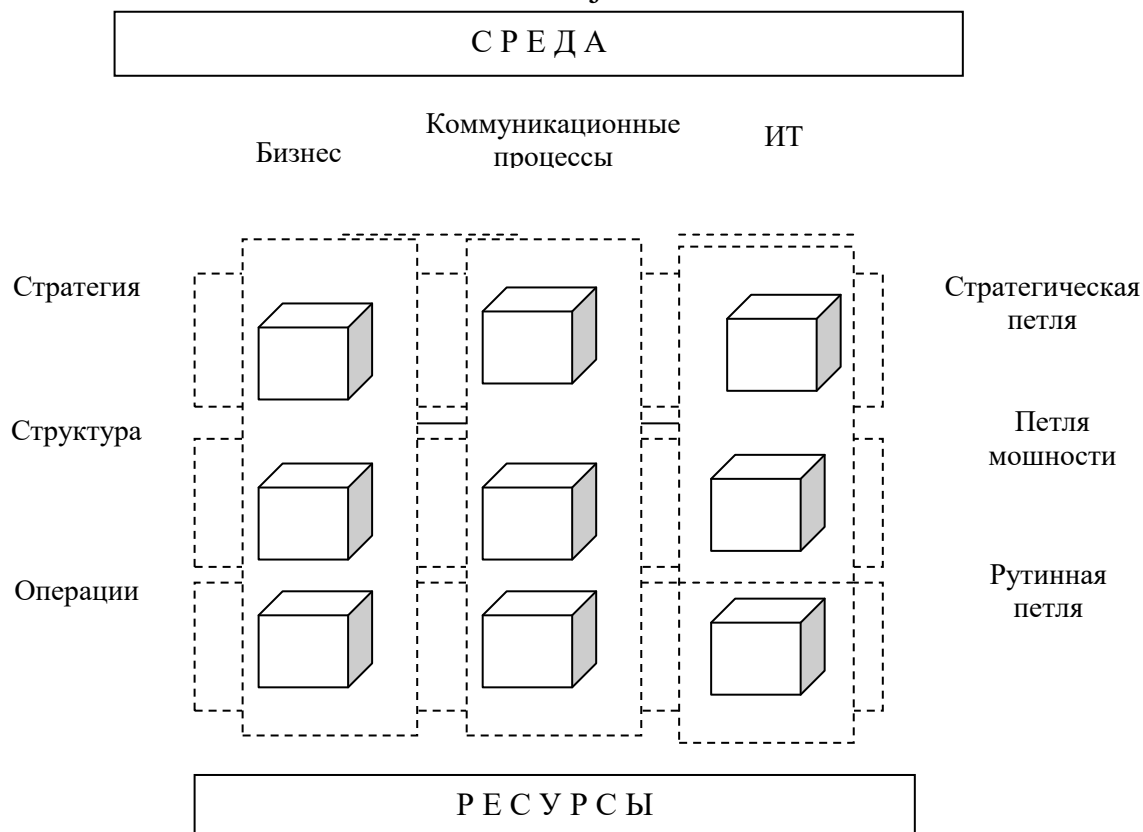


Рисунок 4 - Решетка информационного менеджмента Рик Маеса

В рамках решетки организация формализуется на операционном, структурном и стратегическом уровнях, в которой выделяются три горизонтали и вертикали:

- ✓ первая – *вертикаль бизнеса* определяет направление применения информации (знаний);

- ✓ вторая – *информационная вертикаль*, включающая коммуникационные процессы в различных каналах сбыта, процессы обмена знаниями, их очистки, интерпретацию и анализ

(по сути является связующим звеном между ИТ и бизнесом);

- ✓ третья – *технологическая вертикаль*, демонстрирует степень обеспеченности задач бизнеса технологиями.

В решетке информационного менеджмента три горизонтали являются и тремя петлями:

- ✓ **рутинная петля** – показывает точки приложения информационных технологий у конечных пользователей системы, при пересечении «бизнеса» и

«рутинной петли» реализуются бизнес-процессы работы с клиентами (подготовка счета-фактуры);

✓ **петля мощности** – увязывает потенциал технологий с аккумулированными данными организации, ее бизнес-единиц, структурных подразделений;

✓ **стратегическая петля** – увязывает стратегию развития бизнеса с информационной стратегией.

Информация становится таким же стратегическим ресурсом, как и нематериальные активы [16,17]. При использовании аутсорсинга цифровая модель ведения бизнеса также трансформируется. Для оценки его целесообразности может быть использован еще один инструмент – **матрица целесообразности аутсорсинга** (рис. 5).

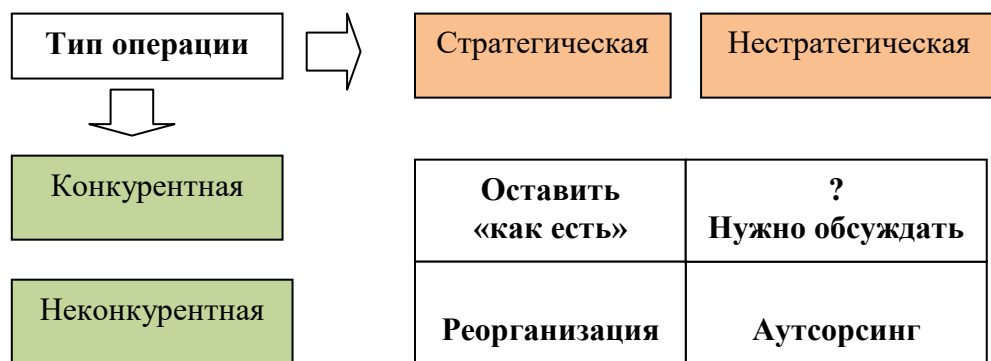


Рисунок 5 - Матрица целесообразности аутсорсинга

В матрице тип операции рассматривается с точки зрения конкурентоспособности и стратегической направленности. Топ-менеджмент компании, исходя из анализа внешней среды, ключевых факторов успеха, SWOT-анализа, карты стратегических групп конкурентов, результатов портфельного анализа, определяется с тем, какой тип выполняемых операций является конкурентоспособным. Отнесение операции к стратегическим определяется видением собственников бизнеса, менеджмента компании, планами развития в цифровой экономике.

Например, для промышленной организации производство двигателей является стратегической операцией, а уровень конкурентоспособности оценивается по размеру ее доли на рынке, темпу роста сегмента, норме прибыли и доходности. На пересечении соответствующих типов операций формируются квадранты матрицы. Если операция относится к стратегической, но компании при ее выполнении не является конкурентоспособной, то это повод для проведения реорганизационных процедур.

Для нестратегических и неконкурентных операций идеальным выходом является передача на аутсорсинг, включая использование облачных сервисов и технологий. Реорганизация бизнеса предполагает, изменения в структуре управления компанией. Появляется должность директора по цифровой трансформации бизнеса, он включается в состав Совета директоров. В комитет при Совете директоров вводится аналитик, занимающийся оценкой корпоративных рисков при цифровизации ключевых направлений деятельности компании. Сотрудники комитета по стратегическому и финансовому планированию включаются в состав рабочей группы, участвующей в оценке приоритетности реализации ИТ-проектов. Обобщенный алгоритм оценки ИТ-проектов при цифровизации бизнеса состоит из следующих шагов:

1. Формируется *перечень альтернативных цифровых решений*, обеспечивающих организации в перспективе конкурентное преимущество (около 3-5).

2. Определяются *показатели для оценки проекта*, такие как эффект от внедрения, срок внедрения с использованием референтных моделей, затраты на разработку решения, подготовку аналитических данных (от 3 до 5).

3. Специалисты ИТ-департамента или технического совета определяются с перечнем *нефинансовых/качественных метрик* оцениваемого ИТ-проекта (уверенность в успехе, простота внедрения, релевантный опыт компании, наследственность ИТ-систем, качество подготовки данных), а также с максимальным значением количества набираемых баллов по каждой из них.

4. Сотрудники финансовой службы, комитета по финансовым рискам осуществляют *шкалирование по выбранным метрикам проекта*.

5. Каждое из *альтернативных цифровых решений* просчитывается по количеству набранных баллов по финансовым и нефинансовым показателям.

6. Результирующая *метаоценка ИТ-решения* определяется через соотношение суммы набранных баллов по финансовым и нефинансовым показателям к общей сумме максимально возможного количества баллов.

7. Составляется *ранжированный перечень ИТ-решений* с учетом полученной метаоценки в порядке убывания.

8. Первые три *ИТ-решения* рассматриваются как *приоритетные для внедрения* в целях улучшения цифрового контента, клиентского опыта и взаимодействия на цифровой платформе.

Таким образом, за основу выбора модели цифровой трансформации взята модель С. Ворнера, представляющая собой матрицу в системе координат «структура бизнеса» - «знание о клиенте». В соответствии с этим подходом, выделяются четыре модели: «Поставщик», «Омниканальность», «Модульный производитель» и «Драйвер экосистем», позволяющие сформировать и максимально полно использовать цифровой контент, клиентский опыт и цифровые платформы в компании. В статье представлен алгоритм корректировки цифровой бизнес-модели при реструктуризации посредством выделения ряда компонент: угроза, модель, преимущество, подключение, способности и лидерство. Определен набор показателей, позволяющий оценить сформированные цифровые конкурентные преимущества, а также проводится идея о выделении циклов во взаимодействии с клиентами и их соотнесении с циклами развития информационной системы в организации.

Проектирование цифровых каналов взаимодействия с клиентом рекомендуется осуществлять с использованием матрицы МакФарлана, учитывающей текущую и будущую зависимость информационных систем организации от информационных технологий. Цифровая трансформация бизнеса как

частный случай реструктуризации может базироваться на решетке информационного менеджмента Рик Маеса и выделении стратегической, рутинной петли и петли мощности как основы для выстраивания новой экосистемы бизнеса. Вышеперечисленные модели реструктуризации дополнены матрицей целесообразности перехода на аутсорсинг.

Список источников

1. Антикризисный консалтинг: учебное пособие / С.Е. Кован.- Москва: КНОРУС, 2020.-226 с.- (Магистратура). ISBN 978-5-406-07455-8.
2. Бариленко, В.И., Аналитическое обоснование конкурентоспособных бизнес-моделей: учебное пособие / В.И. Бариленко, В.В. Бердников, О.Ю. Гавель, Ч.В. Керимова.-Москва: Русайнс, 2021.-308 с. - ISBN 978-5-4365-7960-3.- [URL:https://book.ru/book/941884](https://book.ru/book/941884) (дата обращения: 29.12.2022).-Текст: электронный.
3. Батрова, Т.А., Наследование бизнес-активов: учебное пособие / Батрова Т.А.- Москва: Проспект, 2022.-119 с.- ISBN 978-5-392-36594-4.- [URL:https://book.ru/book/948423](https://book.ru/book/948423) (дата обращения: 29.12.2022).-Текст: электронный.
4. Борисова, В.В., Управление доходностью бизнеса (программы учебных дисциплин): учебное пособие / В.В. Борисова. - Москва: Русайнс, 2022.-353 с.- ISBN 978-5-4365-9266-4.-[URL:https://book.ru/book/944732](https://book.ru/book/944732) (дата обращения: 29.12.2022).- Текст: электронный.
5. Бутенко, Я.А., Проектирование системы управления бизнесом: учебное пособие / Я.А. Бутенко, Ю.В. Ляндау, В.В. Масленников, Е.А. Сулимова. - Москва: Русайнс, 2022.-104 с.- ISBN 978-5-4365-9876-5.-[URL://https://book.ru/book/944888](https://book.ru/book/944888) (дата обращения: 29.12.2022).- Текст: электронный.
6. Информационные источники управления кругооборотом средств в холдингах: монография / А.В. Бодяко.- Москва: РУСАЙНС, 2020.-190 с. ISBN 97-5-4365-4173-0.
7. Лаптев, В.А. Корпоративное право. Правовое сопровождение бизнеса в таблицах и схемах: учебное пособие / Лаптев В.А.-Москва: Проспект, 2022.-231 с.- ISBN 978-5-392-35586-0.- [URL:https://book.ru/book/946529](https://book.ru/book/946529) (дата обращения: 29.12.2022).- Текст: электронный.

8. Операционная эффективность: монография / А.Г. Бездумная, Ю.И. Растова, В.И. Сигов.-Москва: РУСАЙНС, 2021.-170 с. ISBN 978-5-4365-7645-9.
9. Панфилова, Е.Е., Сборник программ учебных дисциплин бакалавриата и магистратуры по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент», 38.04.02 «Менеджмент».-М.: Издательство «Спутник+», 2021.-375 с.– ISBN 978-5-9973-5927-0.
10. Панфилова, Е.Е., Управление корпорациями: учебное пособие / Е.Е. Панфилова.- Москва: Русайнс, 2022.-383 с. – ISBN 978-5-4365-9188-9.- [URL:https://book.ru/book/943987](https://book.ru/book/943987) (дата обращения: 29.12.2022).- Текст: электронный.
11. Панфилова, Е.Е., Фонд оценочных средств по дисциплинам: Учебно-методическое пособие.-М.: Издательство «Спутник+», 2021.-47 с.- ISBN 978-5-9973-5981-2.
12. Реорганизация бизнеса: слияния и поглощения: учебник / коллектив авторов; под общ. ред. Л.Г. Паштовой.-Москва: КНОРУС, 2022.-284 с.- (Бакалавриат). ISBN 978-5-406-09269-9.
13. Реструктуризация системы управления предприятия: учебное пособие / В.В. Беспалов; под ред. С.А. Лочана. - Москва: КНОРУС, 2022.-280 с.- (Бакалавриат). ISBN 978-5-406-09871-4.
14. Стратегии бизнеса в цифровой экономике: монография / М.С. Санталова, И.П. Гладилина, М.Ю. Погудаева [и др.].-Москва: Русайнс, 2022.-221 с.- ISBN 978-5-466-02132-5.- [URL:https://book.ru/book/947348](https://book.ru/book/947348) (дата обращения: 29.12.2022).- Текст: электронный.
15. Стратегический кайдзен: Как изменить ДНК компании и стать лидером отрасли / Масааки Имаи; Пер. с англ.-М.: Теории от практиков, 2022.-222 с. ISBN 978-5-6047582-1-2.
16. Чумиков А.Н. Антикризисные коммуникации: учебное пособие.-Москва: Проспект, 2021.-192 с. ISBN 978-5-392-35284-5.

17. Стефани Ворнер, Питер Вайл. Цифровая трансформация бизнеса. Изменение бизнес-модели для организации нового поколения. - Москва: Альпина Паблицер, 2019.- 336 с. ISBN 978-5-9614-2250-4.

References

1. Antikrizisny`j konsalting: uchebnoe posobie / S.E. Kovan.- Moskva: KNORUS, 2020.- 226 s.- (Magistratura). ISBN 978-5-406-07455-8.
2. Barilenko, V.I., Analiticheskoe obosnovanie konkurentosposobny`x biznes-modelej: uchebnoe posobie / V.I. Barilenko, V.V. Berdnikov, O.Yu. Gavel`, Ch.V. Kerimova.- Moskva: Rusajns, 2021.-308 s. - ISBN 978-5-4365-7960-3.- URL:<https://book.ru/book/941884> (data obrashheniya: 29.12.2022).-Tekst: e`lektronny`j.
3. Batrova, T.A., Nasledovanie biznes-aktivov: uchebnoe posobie / Batrova T.A.- Moskva: Prospekt, 2022.-119 s.- ISBN 978-5-392-36594-4.- URL:<https://book.ru/book/948423> (data obrashheniya: 29.12.2022).-Tekst: e`lektronny`j.
4. Borisova, V.V., Upravlenie doxodnost`yu biznesa (programmy` uchebny`x disciplin): uchebnoe posobie / V.V. Borisova. - Moskva: Rusajns, 2022.-353 s.- ISBN 978-5-4365-9266-4.-URL:<https://book.ru/book/944732> (data obrashheniya: 29.12.2022).-Tekst: e`lektronny`j.
5. Butenko, Ya.A., Proektirovanie sistemy` upravleniya biznesom: uchebnoe posobie / Ya.A. Butenko, Yu.V. Lyandau, V.V. Maslennikov, E.A. Sulimova. - Moskva: Rusajns, 2022.-104 s.- ISBN 978-5-4365-9876-5.-URL:<https://book.ru/book/944888> (data obrashheniya: 29.12.2022).- Tekst: e`lektronny`j.
6. Informacionny`e istochniki upravleniya krugoborotom sredstv v xoldingax: monografiya / A.V. Bodyako.- Moskva: RUSAJNS, 2020.-190 s. ISBN 97-5-4365-4173-0.
7. Laptev, V.A. Korporativnoe pravo. Pravovoe soprovozhdenie biznesa v tabliczah i sxemax: uchebnoe posobie / Laptev V.A.-Moskva: Prospekt, 2022.-231 s.- ISBN 978-5-392-35586-0.- URL:<https://book.ru/book/946529> (data obrashheniya: 29.12.2022).- Tekst: e`lektronny`j.
8. Operacionnaya e`ffektivnost`: monografiya / A.G. Bezumnaya, Yu.I. Rastova, V.I. Sigov.-Moskva: RUSAJNS, 2021.-170 s. ISBN 978-5-4365-7645-9.

9. Panfilova, E.E., Sbornik programm uchebny`x disciplin bakalavriata i magistratury` po napravleniyam podgotovki 38.03.02 «Menedzhment», 38.04.02 «Menedzhment».-M.: Izdatel`stvo «Sputnik+», 2021.-375 s.– ISBN 978-5-9973-5927-0.
10. Panfilova, E.E., Upravlenie korporatsiyami: uchebnoe posobie / E.E. Panfilova.- Moskva: Rusajns, 2022.-383 s. – ISBN 978-5-4365-9188-9.- URL:<https://book.ru/book/943987> (data obrashheniya: 29.12.2022).- Tekst: e`lektronny`j.
11. Panfilova, E.E., Fond ocenochny`x sredstv po disciplinam: Uchebno-metodicheskoe posobie.-M.: Izdatel`stvo «Sputnik+», 2021.-47 s.- ISBN 978-5-9973-5981-2.
12. Reorganizatsiya biznesa: sliyaniya i pogloshheniya: uchebnyk / kollektiv avtorov; pod obshh. red. L.G. Pashtovoj.-Moskva: KNORUS, 2022.-284 s.- (Bakalavriat). ISBN 978-5-406-09269-9.
13. Restrukturizatsiya sistemy` upravleniya predpriyatiya: uchebnoe posobie / V.V. Bespalov; pod red. S.A. Lochana. - Moskva: KNORUS, 2022.-280 s.- (Bakalavriat). ISBN 978-5-406-09871-4.
14. Strategii biznesa v cifrovoj e`konomie: monografiya / M.S. Santalova, I.P. Gladilina, M.Yu. Pogudaeva [i dr.].-Moskva: Rusajns, 2022.-221 s.- ISBN 978-5-466-02132-5.- URL:<https://book.ru/book/947348> (data obrashheniya: 29.12.2022).- Tekst: e`lektronny`j.
15. Strategicheskij kajdzen: Kak izmenit` DNK kompanii i stat` liderom otrasli / Masaaki Imai; Per. s angl.-M.: Teorii ot praktikov, 2022.-222 s. ISBN 978-5-6047582-1-2.
16. Chumikov A.N. Antikrizisny`e kommunikatsii: uchebnoe posobie.-Moskva: Prospekt, 2021.-192 s. ISBN 978-5-392-35284-5.
17. Stefani Vorner, Piter Vajl. Cifrovaya transformatsiya biznesa. Izmenenie biznes-modeli dlya organizatsii novogo pokoleniya. - Moskva: Al`pina Pablisher, 2019.- 336 s. ISBN 978-5-9614-2250-4.

Для цитирования: Панфилова Е.Е. Подходы к реструктуризации бизнеса под влиянием цифровой трансформации // Московский экономический журнал. 2023. № 2. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-2-2023-8/>