

## РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

## Разработка сетевых трансформационных программ оздоровления проблемных компаний на примере машиностроительной отрасли

### The Development of Network Transformational Programs for Distressed Companies' Rescue on the Example of Engineering Industry

DOI: 10.12737/2587-6279-2023-12-2-3-11

Получено: 10.02.2023 / Одобрено: 21.02.2023 / Опубликовано: 25.06.2023

**Львова О.А.**

Д-р экон. наук, доцент кафедры финансового менеджмента факультета государственного управления, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, г. Москва, e-mail: lvova@spa.msu.ru

**Lvova O.A.**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Financial Management, Faculty of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, e-mail: lvova@spa.msu.ru

**Аннотация**

В статье предложен механизм управления трансформационными программами оздоровления проблемного бизнеса, основанный на адаптации алгоритма проектного менеджмента, который включает: 1) формирование перечня проектов по направлениям развития рынка, совершенствования бизнес-процессов, оптимизации ресурсов; 2) установление взаимосвязи и взаимовлияния проектов на основе сетевого подхода; 3) приоритизацию проектов путем присвоения сетевых рангов. В отличие от традиционного подхода к пониманию программы антикризисного управления как линейного набора проектов, в статье использован сетевой подход, который позволяет рассматривать проекты, входящие в программу, как ее взаимосвязанные компоненты. Учет взаимного влияния каждого проекта на другие дает возможность системного взгляда на реализацию антикризисной программы, повышает шансы не упустить важные элементы и спрогнозировать последствия от применения не только отдельных мер, но и их комплекса (к примеру, увидеть, что невыполнение одного проекта приведет к невозможности завершить другие), разматывая клубок взаимосвязей с учетом приоритета проектов, их ранжирования. Предлагаемый методический подход апробирован на иллюстративном примере машиностроительного предприятия

**Ключевые слова:** антикризисная программа, управление проектами, трансформационная программа оздоровления, проблемные компании, предупреждение несостоятельности (банкротства), сетевые ранги проектов, типология проектов, приоритизация проектов, матрица смежности проектов.

**Abstract**

A mechanism for managing transformation programs for the rescue of distressed companies is suggested and based on the adaptation of the project management algorithm, including: 1) formation of a list of projects in the areas of market development, business process improvement, resource optimization; 2) establishment of interconnection and mutual influence of projects based on a network approach; 3) prioritization of projects by assigning network ranks. In contrast to the traditional approach to understanding the crisis management program as a linear set of projects, the author uses a network approach that allows us to consider the projects included in the program as its interrelated components. Taking into account the mutual influence of each project on others makes it possible to take a systematic look at the implementation of the crisis management program, increases the chances of not missing important elements and predicting the consequences of applying not only individual measures, but also their complex (for example, to see that the failure of one project will lead to the inability to complete others), unwinding the tangle of relationships taking into account the priority of projects, their ranking. The proposed methodological approach is tested on an illustrative example of engineering enterprise.

**Keywords:** crisis management program, project management, transformation program of rescue, distressed companies, insolvency (bankruptcy) prevention, network ranking of projects, projects' types, prioritization of projects, adjacency matrix.

**Введение**

В современных условиях одним из способов выхода из кризиса для компании на грани банкротства является присоединение к более устойчивому бизнесу, который будет выступать в качестве санатора и инвестора. Для проблемной компании преимущества такого решения понятны, и заключаются в спасении бизнеса (при возможной смене неэффективного собственника, что может стать препятствием к сделке). Для другой стороны слияния или поглощения проблемного бизнеса — инвестора — оценка целесообразности сделки является многоступенчатым сложным процессом планиро-

вания для принятия решения. Ориентироваться только на спекулятивный мотив приобретения какого-либо бизнеса по заниженной стоимости чревато возникновением проблем в текущем бизнесе инвестора, если были допущены серьезные просчеты в бизнес-плане интеграции купленных активов, которые могут оказаться ненужными или токсичными, не вписывающимися в стратегию развития. В российской практике существует немало примеров того, как успешные бизнесмены покупают незнакомый, но кризисный и потому дешевый бизнес, не имея четкого плана управления им [1; 2]. В данной связи предварительная оценка стои-

мости восстановления бизнеса и интеграционных управленческих мероприятий с учетом необходимого на их реализацию времени является для инвестора важнейшим этапом, включающим разработку комплексного, продуманного бизнес-плана, который отражает предполагаемые меры, временной график их исполнения, стоимость реализации.

Первая часть такого плана — антикризисная, объединяющая «пожарные» меры по стабилизации ситуации в приобретаемом проблемном бизнесе: реновацию внеоборотных активов, модификацию управления оборотными активами, улучшение бизнес-процессов, кадровые перестановки, более интенсивное использование возможностей рынка, корректировку управления финансовыми потоками, привлечение административных ресурсов.

Вторая часть плана — интеграционная, включает перечень взаимозависимых мер, действующих в восьми перспективах: рыночной, ресурсной, процессной, управленческой, кадровой, финансовой, перспективой безопасности, перспективой *ESG* (англ. *environmental, social and governance*). Величина затрат на восстановление и интеграцию, помимо стоимости перечисленных направлений, которая указывается отдельно вместе со сроками на реализацию мер, включает также оплату труда менеджеров проекта по интеграции, услуг привлеченных консультантов, выплаты по обязательствам приобретенного бизнеса (учтены в финансовых блоках бизнес-плана), затраты на восстановление партнерских связей, развитие общей корпоративной культуры.

Именно от плана управления интеграцией в долгосрочной перспективе зависит успех объединения, поэтому он должен учитывать не только включение актива в работающий бизнес инвестора, но и взаимовлияние мер, принимаемых на разных уровнях и в разных областях. К примеру, присоединение отремонтированных на первом этапе производственных мощностей может означать необходимость перестройки системы производства, управления и контроля в компании, приход новых людей в команду — изменить баланс компетенций сотрудников, вызвать увольнения, отразиться на корпоративной культуре.

Однако на практике такие антикризисные бизнес-планы включают список мер и отдельных проектов, взаимосвязь которых часто не учитывается, что не позволяет в полной просчитать эффект приобретения проблемного бизнеса и оценить перспек-

тивы его оздоровления. В данной связи актуальными в теории и на практике остаются вопросы разработки трансформационных программ оздоровления проблемного бизнеса на основе сетевого подхода для предупреждения несостоятельности компаний [3].

### Анализ литературы

Традиционно программы антикризисного управления или оздоровления проблемного бизнеса рассматриваются как линейный набор проектов. Классики теории антикризисного управления И.И. Митрофф, П. Шривастава и Ф.Э. Удвадиа выделяют основные типы организационных кризисов, их источники и причины, предлагая в рамках программы антикризисного управления соответствующие технико-экономические и социально-организационные проекты проактивного и реактивного характера [4].

В области антикризисного менеджмента широкое распространение получило управление и планирование бесперебойной работы компании, также именуемое «управлением непрерывным развитием бизнеса» (от англ. *Business Continuity Management / Planning — BCM/BCP*). Уверенное развитие данной прикладной области привело к принятию специального стандарта ИСО 22301-2014 «Системы менеджмента непрерывности бизнеса», где формулируются требования к созданию и управлению подобной системой, раскрывается модель *PDCA* (англ. *Plan, Do, Check, Act* — планирование, выполнение, проверка, действие) [5]. Процесс управления здесь предусматривает «идентификацию потенциальных угроз и их воздействия на деятельность организации, который создает основу для повышения устойчивости организации к инцидентам и направлен на реализацию эффективных ответных мер, что обеспечивает защиту интересов ключевых причастных сторон, репутации организации, ее бренда и деятельности, добавляющей ценность» [6]. Несмотря на то, что первоначально механизм применялся для борьбы с инцидентами в сфере ИТ-безопасности и форс-мажором, когда сбои могут быть критичны для организации, сегодня методические руководства по формированию подобных систем опубликованы Ассоциацией профессиональных бухгалтеров и описывают порядок организации взаимодействия между разными уровнями управления компанией — советом директоров, высшим менеджментом, финансовой службой, бухгалтерией [7].

Развивая теорию *BCM*, Д. Смит включает под общий «зонтик» деятельности по обеспечению бесперебойного функционирования бизнеса помимо технологий риск-менеджмента, управления производством и безопасностью, управления человеческими ресурсами и пр., также и антикризисный менеджмент, который, в свою очередь, включает проекты по контролю рисков, их оценке, предотвращению и оперативному управлению, оценке результатов для улучшения дальнейшей практики [8, с. 28].

Сама система управления в рамках *BCM/BCP* направлена на установление, внедрение, осуществление, управление, мониторинг, анализ, поддержку и постоянное улучшение непрерывности бизнеса; включает организационную структуру, политику, планирование деятельности, распределение ответственности, процедуры, процессы и ресурсы [6]. Часть данных элементов раскрыта в работах [9; 10], посвященных развитию аналитического инструментария разными субъектами управления, в том числе по направлениям «рынок, бизнес-процессы, ресурсы, финансы», которые также могут использоваться как каркас антикризисной программы.

Российские исследователи обычно придерживаются аналогичного традиционного подхода. А.И. Кочеткова и П.Н. Кочетков предлагают структуру антикризисной программы, состоящую из реорганизации и реструктуризации, маркетинговой работы, трансформации системы управления и модели организационного поведения, управления человеческим капиталом, обеспечения финансовой устойчивости и финансового оздоровления [11]. И.А. Шевчук и В.И. Манаенков выделяют компоненты антикризисного управления — анализ финансового состояния, внедрение контроля и учета, антикризисные мероприятия в сфере маркетинга, инвестиционной политики, управления персоналом, инновационной политики, стратегическое планирование, реструктуризация предприятия [12].

А.Т. Зуб раскрывает содержание антикризисного управления через механизмы диагностики угроз, антикризисного планирования, предотвращения развития кризиса, кризисных коммуникаций, разработки посткризисных стратегий организации, особо актуализируя значимость ситуационного планирования [13]. А.З. Бобылева с соавторами на кор-

поративном уровне также выделяют необходимость диагностики состояния фирмы, использование инструментария планирования и моделирования, управления оборотным капиталом, инвестиций и инноваций, управления рисками, применения механизмов реорганизации и реструктуризации, реализацию антикризисного потенциала банкротства [14].

Однако, несмотря на обилие материалов по антикризисному управлению, на практике реализация даже самой продуманной и комплексной программы оздоровления компании сопряжена с трудностями управления подобной трансформацией. В большинстве исследований содержание программы антикризисного управления или оздоровления проблемного бизнеса изначально представляется как перечень отдельных мер по выделенным направлениям, а комплексная универсальная методология отсутствует. На практике банки-кредиторы также рассматривают отдельные меры по нормализации денежного потока заемщика (или должника) с целью максимизации уровня возврата ссуды.

Фрагментарный подход к антикризисному управлению, ограниченный созданием списка или «зонтика» проектов [15], не всегда оправдывает себя: к примеру, при покупке инвестором проблемной компании для предупреждения ее несостоятельности, необходимо не только восстановить непосредственно материальные активы и денежный поток, не утратив значимых для бизнеса работников, но и встроить «покупку» в существующую бизнес-систему, либо восстановить компанию системно. Проекты оздоровления требуют не только затрат, но и учета взаимосвязи и взаимовлияния отдельных проектов, входящих в антикризисную программу.

### **Алгоритм разработки трансформационной программы оздоровления проблемной компании на основе сетевого подхода**

По нашему мнению, при разработке трансформационной программы оздоровления проблемной компании целесообразно использование сетевого метода, который позволяет рассматривать проекты, входящие в программу, как ее взаимосвязанные компоненты. Учет взаимного влияния каждого проекта на другие дает возможность системного взгляда на реализацию антикризисной программы, повышает шансы не упустить важные элементы и спрогнозировать последствия от применения не только отдельных мер, но и их комплекса (к при-

<sup>1</sup> Ряд исследователей [3] считает, что краудинвестинг возник как инструмент привлечения финансирования в предпринимательские проекты ранних стадий.

меру, увидеть, что невыполнение одного проекта приведет к невозможности завершить другие), разматывая клубок взаимосвязей с учетом приоритета проектов, их ранжирования.

Программно-сетевой подход в менеджменте представлен в фундаментальных работах М. Франклина по управлению изменениями [16], М. Тири по управлению программами [17], а также в Руководстве к своду знаний по управлению проектами (*PMBOK Guide*) [18]. Необходимый алгоритм приоритизации проектов описан в работе Р.Г. Купера и др. [19], принципы учета взаимосвязи проектов раскрыты А. Ньюмейер и др. [20] и Г. Билгин и др. [21]. Все это создает концептуальную основу для применения сетевого подхода для разработки программ антикризисной трансформации проблемного бизнеса, которые, как правило, включают комплекс проектов и могут быть разработаны с учетом принципов проектного менеджмента.

В России оригинальные исследования, предлагающие адаптацию сетевого подхода к разработке трансформационных программ, принадлежат В.М. Аньшину, Е. Скрипке [22; 23], А.З. Бобылевой [15], которые раскрывают методологию и алгоритм их построения, включающий три основных этапа и один дополнительный, цель и содержание которых обобщены нами в табл. 1.

Таблица 1

#### Алгоритм разработки сетевой трансформационной программы оздоровления бизнеса (СТПО)

№	Цель этапа	Содержание этапа
1	Сформировать перечень проектов, конституирующих программу	Проекты группируются по направлениям: <ul style="list-style-type: none"> <li>• развитие рынка;</li> <li>• совершенствование бизнес-процессов;</li> <li>• оптимизация ресурсов.</li> </ul> Направление «управление финансовыми потоками» станет следствием получения поддержки по результатам представления ТПО кредиторам (инвесторам)
2	Установить взаимосвязи проектов и их взаимовлияние	Формируется матрица взаимозависимости проектов (матрица смежности), в которой определяется взаимовлияние проектов: <ul style="list-style-type: none"> <li>• если проекты не связаны, ставится «0»;</li> <li>• если проекты связаны, ставится «1»</li> </ul>
3	Оценить сетевые ранги проектов	Сетевые ранги рассчитываются по формуле: $R_i = \frac{\sum_j A_{ij}}{n(n-1)},$ где $R_i$ — сетевой ранг проекта, $n$ — общее количество проектов программы, $A_{ij}$ — показатель связи проектов $i$ и $j$ (0 или 1), основанный на матрице смежности

Окончание табл. 1

№	Цель этапа	Содержание этапа
4*	Оценка приемлемого риска программы в зависимости от вероятности успеха проектов и выгод, которые они приносят	Оценить вероятность успеха программы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• оценить вероятность успеха и неудачи каждого проекта;</li> <li>• оценить условные вероятности успеха в зависимости от успеха «материнских» проектов (оказывающих влияние на зависящие от них «дочерние» проекты);</li> <li>• разработать карту выгод (вкладов) от дочерних проектов, учитываемых с определенным весом при расчете уровня реализации целевого показателя программы.</li> </ul> Авторы предлагают уточненные формулы для расчета вероятности успеха проектов и вероятности достижения цели программы с учетом выгод от проектов, а также вариант шкалы для оценки вероятности успеха достижения целей программы

\* — этап 4 является дополнительным.

Первые три этапа объединяются авторами [10; 15] в «уточненный метод приоритизации проектов трансформационной программы на основе сетевого анализа (англ. *transformation project prioritization based on network analysis* — *TPPNA*)», который также может быть положен в основу при разработке трансформационной программы оздоровления проблемного бизнеса. В рамках первого этапа проекты могут быть сгруппированы по направлениям: «развитие рынка», «совершенствование бизнес-процессов», «оптимизация ресурсов».

Последний обозначенный в табл. 1 этап по оценке рисков проектов в отдельности и всей программы в целом на основе вероятностного подхода в строгом смысле не является завершающим, а может проводиться параллельно с тремя основными. Однако с учетом того, что процесс оценки рисков и их учета в проектном анализе широко описан в литературе [24–26] и выходит за рамки предметной области настоящего исследования, он признается вспомогательным этапом разработки сетевой трансформационной программы оздоровления (СТПО).

#### Типология проектов, конституирующих сетевую трансформационную программу оздоровления (СТПО)

Расширенное содержание этой типологии проектов (этап 1 в табл. 1), которые учитываются в определенных комбинациях и с учетом значимости для конкретной ситуации, представлено в табл. 2.

Основное внимание предлагается уделить приоритизации проектов, т.е. учету роли проекта в программе: «материнский» проект, связанный с наибольшим числом других («дочерних») проектов и



влияющий на их результаты, имеет за счет этого более высокое значение, так как неудачи в его разработке могут породить неудачи зависимых проектов.

Таблица 2

**Расширенная типология проектов,  
конституирующих СТПО**

Направление и виды проектов	
1	<b>Развитие рынка:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• привлечение новых партнеров (покупателей, поставщиков), в частности за счет:             <ul style="list-style-type: none"> <li>— льготного кредитования, предоставления других банковских услуг партнерам заемщика на льготных условиях;</li> <li>— расширения географии продаж в регионах присутствия Банка;</li> <li>— реализации банком «связанных» проектов в регионах (например, инфраструктурных)</li> </ul> </li> </ul>
2	<b>Совершенствование бизнес-процессов:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• корректировка стратегии развития заемщика;</li> <li>• изменение системы операционного управления, например,             <ul style="list-style-type: none"> <li>— переход от процессного к проектному управлению, изменение системы планирования,</li> <li>— изменение системы контроля,</li> <li>— изменение системы управления запасами;</li> </ul> </li> <li>• оптимизация ассортиментной политики;</li> <li>• изменение производственной структуры;</li> <li>• модернизация /восстановление технологического процесса;</li> <li>• повышение производительности труда;</li> <li>• повышение качества продукции;</li> <li>• изменение системы управления инвестиционным проектом (проектами), взаимодействия с подрядчиками и субподрядчиками в ходе реализации инвестиционного проекта</li> </ul>
3	<b>Оптимизация ресурсов:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• меры по обеспечению соответствия внеоборотных и оборотных активов потребностям бизнеса, в частности, по:             <ul style="list-style-type: none"> <li>— производственным мощностям,</li> <li>— энергоносителям,</li> <li>— запасам сырья и материалов,</li> <li>— объектам инфраструктуры,</li> <li>— нематериальным активам,</li> <li>— арендованным и взятым в аренду основным средствам,</li> <li>— продаже (передаче) непрофильных активов,</li> <li>— продаже части профильных активов;</li> </ul> </li> <li>• меры по обеспечению соответствия трудовых ресурсов потребностям бизнеса:             <ul style="list-style-type: none"> <li>— увольнение ряда менеджеров из-за выявления недобросовестного поведения, низкой квалификации,</li> <li>— кадровые перестановки внутри компании,</li> <li>— привлечение новых высококвалифицированных управленцев,</li> <li>— сокращение штата, набор новых сотрудников,</li> <li>— внедрение новой системы мер морального и материального стимулирования,</li> <li>— организация повышения квалификации работников, переподготовка (тренинги, семинары);</li> </ul> </li> <li>• использование административных ресурсов — привлечение внимания федеральных и региональных органов власти к проблемам заемщика, получение помощи:             <ul style="list-style-type: none"> <li>— налоговые льготы,</li> <li>— развитие инфраструктуры,</li> <li>— взятие на баланс «социальных» объектов (детские сады, летние лагеря и пр.), принадлежащих заемщику</li> </ul> </li> </ul>
4	<b>Управление финансовыми потоками:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— использование возможностей изменения цен на продукцию;</li> <li>— управление затратами;</li> <li>— управление дебиторской задолженностью;</li> <li>— рефинансирование инвестиционного проекта;</li> <li>— реструктуризация задолженности по инвестиционному проекту;</li> <li>— финансирование нового «дополняющего» инвестиционного проекта;</li> <li>— корректировка управления финансовыми вложениями;</li> <li>— корректировка дивидендной политики</li> </ul>

Окончание табл. 2

Направление и виды проектов	
5	<b>Интегральные меры:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• организация сделок слияния и присоединения с «активным» партнером;</li> <li>• дробление бизнеса;</li> <li>• перепрофилирование производства;</li> <li>• закрытие нерентабельных производств;</li> <li>• продажа части имущества (на открытых торгах, в виде аукциона);</li> <li>• уступка прав требования (продажа долгов);</li> <li>• исполнение обязательств должника собственником имущества</li> </ul>

**Сетевая трансформационная программа  
оздоровления машиностроительного  
предприятия: иллюстративный пример**

Представленная методология использована нами при разработке СТПО машиностроительного предприятия. Выбор отрасли для примера обусловлен высокой значимостью данного вида деятельности для экономики страны, необходимостью его ускоренного развития для реализации импортозамещения, а также капиталоемкостью подобных производств, высокой «ценой ошибки» и риском потери устойчивости. Предлагаемая нами модель позволяет экстраполировать результаты для смежных отраслей промышленности. Для проблемного предприятия машиностроительной отрасли нами составлен агрегированный перечень из 10 проектов, конституирующих СТПО, которые взаимосвязаны и оказывают влияние друг на друга, что представлено в виде ориентированного графа со степенями входа и выхода (рис. 1).

На графе (рис. 1) видно, что часть проектов является являющимися «материнскими» (№ 1, 3 и 10), в них вносят вклад остальные, «обеспечивающие, дочерние» проекты. Это означает, что, например, Проект 1 «Наращивание рыночной доли за счет расширения поставок на экспорт и т.д.», формирующий направление «Развитие рынка», может быть реализован только при условии предварительного выполнения нескольких «дочерних» проектов, а именно, задач по улучшению технологий (№ 7), повышению энергоэффективности производства (№ 10), оптимизации ассортимента (№ 3), улучшению управления запасами (проект 4). Завершение инвестиционного проекта (№ 5), наоборот, является основным «обеспечивающим» условием выполнения проектов 1–3, 7–10. Некоторые проекты влияют друг на друга и должны осуществляться параллельно (обоюдоострые стрелки «вход-выход» на схеме): повышение энергоэффективности про-

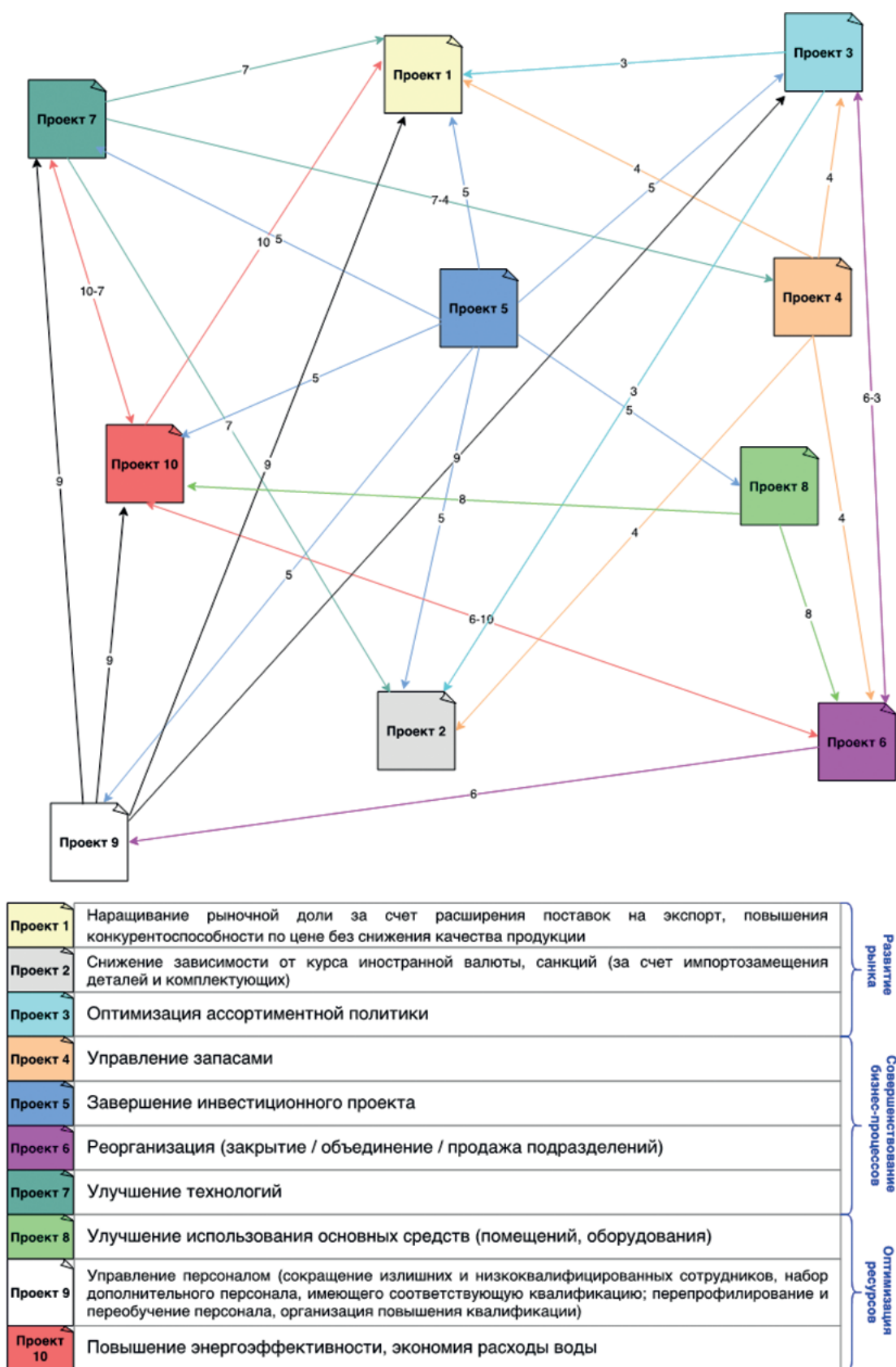


Рис. 1. Взаимосвязь проектов в рамках СТПО для оздоровления машиностроительного предприятия (иллюстративный пример)

изводства и снижение расхода воды (№ 10) возможны при улучшении технологий (проект 7), и, наоборот, снижение энергозатрат означает, что используются более совершенные технологии.

При разработке перечня проектов целесообразно учесть следующее:

- в зависимости от причин, вызвавших кризис, перечень проектов будет разным (уникальным). Пример, предлагаемый в настоящей работе, является иллюстративным;
- все проекты должны вносить свой вклад в достижение общей цели СТПО — оздоровление проблемного бизнеса;
- цель СТПО второго уровня заключается в том, чтобы обосновать ее преимущества для лиц, готовых предоставить рассрочку платежей и(или) дополнительное финансирование. Взаимосвязь и взаимовлияние конституирующих СТПО проектов позволят кредиторам или инвестору проследить эффект каждого проекта и выгоду всей программы в целом, обосновать целевое назначение получаемых средств;
- если финансирование под программу будет получено, тогда в перечень проектов включается «управление финансовыми потоками». Финансовые потоки будут «входить» в проекты с учетом их приоритета (сетевых рангов) и потребностей и «выходить» в направлении стейкхолдеров (кредиторов, собственников и проч.).

Далее формируется матрица смежности и рассчитываются сетевые ранги влияния проектов. Результаты расчетов представлены в таблице табл. 3.

Таблица 3

**Матрица смежности проектов в рамках СТПО  
для условного машиностроительного предприятия**

№ проекта	п1	п2	п3	п4	п5	п6	п7	п8	п9	п10	Сумма	Сетевой ранг
п1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	6	0,133
п2	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	4	0,089
п3	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	6	0,133
п4	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	5	0,111
<b>п5</b>	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	7	<b>0,156</b>
п6	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	5	0,111
п7	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	6	0,133
п8	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	3	0,067
п9	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	6	0,133
п10	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	6	0,133

Наибольшим сетевым рангом (0,156) обладает проект № 5 по завершении инвестиционного проекта, успех которого вносит вклад в реализацию других семи проектов. На практике для производственных предприятий часто ошибки в реализации капиталоемкого инвестиционного проекта являются причиной приостановки выплат и снижения интегральной устойчивости бизнеса. Следующими по значимости являются проекты, имеющие ранг 0,133 (№ 1, 3, 7, 9, 10). Общим критерием успешности СТПО является оздоровление проблемного машиностроительного бизнеса за счет комплекса мер по развитию рынка, совершенствованию управления бизнес-процессами, оптимизации ресурсов, восстановлению ценности компании.

### Заключение

Ключевая идея СТПО — не просто получение финансирования под спектр отдельных антикризисных мер или проектов, а демонстрация направления их расходования с учетом необходимости предварительного завершения одних задач, невыполнение которых приведет к невозможности достижения общей цели. К примеру, экономически целесообразным является завершение начатого инвестиционного проекта (замена оборудования), которое невозможно без автоматизации производства (технологий), сокращения и переобучения персонала, дополнительных исследований рынка, изменения управления запасами в связи с новыми потребностями в деталях и комплектующих, их логистикой и пр.

Таким образом, предлагаемая сетевая трансформационная программа оздоровления (СТПО) создает «дорожную карту», раскрывая приоритеты и последовательность осуществления входящих в нее проектов, выступает фундаментом для обоснования получения финансирования для оздоровления проблемного бизнеса. Пример машиностроительного предприятия может быть экстраполирован на другие отрасли с учетом конкретных причин кризиса и уникальных характеристик проектов. Такой подход представляется обоснованным как в превентивной фазе предупреждения банкротства бизнеса, потерявшего устойчивость, так и при разработке планов оздоровления в судебных процедурах банкротства. Подобное расширенное обоснование может служить мощным инструментом убеждения кредиторов в целесообразности оздоровления, а не ликвидации, а также привлечения новых инвесторов.

## Литература

1. Бобылева А.З. Предупреждение банкротства: институциональная поддержка слияний и присоединений проблемных компаний [Текст] / А.З. Бобылева, О.А. Львова // Проблемы теории и практики управления. — 2019. — № 7. — С. 100–112.
2. Бобылева А.З. Слияния и присоединения неблагополучных компаний как механизм оздоровления бизнеса и предупреждения банкротства [Текст] / А.З. Бобылева, О.А. Львова // Государственное управление. — 2019. — № 74. — С. 218–240.
3. Львова О.А. Реабилитационный потенциал банкротства бизнеса: определить, измерить, увеличить [Текст] / О.А. Львова // ЭКО. — 2019. — № 6. — С. 83–101.
4. Mitroff I.I., Shrivastava P., Udwadia F.E. Effective crisis management // Academy of Management Perspectives. 1987. Vol. 1, No. 4. P. 283–292.
5. ISO 22301. Societal security — Business continuity management systems (BCMS) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22301:ed-1:v2:en> (дата обращения: 26.01.2023).
6. Национальный стандарт Российской Федерации ИСО 22301-2014 «Системы менеджмента непрерывности бизнеса. Общие требования» [Электронный ресурс]. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200113802> (дата обращения: 26.01.2023).
7. Krell E. Business Continuity Management. NY: American Institute of Certified Public Accountants, 2006.
8. Smith D. Business continuity and crisis management // Management Quarterly. 2003. Vol. 44. No. 1. P. 27–33.
9. Бобылева А.З. Управление трансформационными программами слияний и присоединений с участием проблемных компаний [Текст] / А.З. Бобылева, О.А. Львова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2019. — Т. 18. — № 4. — С. 483–509.
10. Аньшин В.М. Управление процессами антикризисной цифровой трансформации на примере бройлерного производства [Текст] / В.М. Аньшин, А.З. Бобылева // АПК: Экономика, управление. — 2021. — № 2. — С. 33–40.
11. Кочеткова А.И. Антикризисное управление. Инструментарий [Текст] / А.И. Кочеткова, П.Н. Кочетков. — М.: Юрайт, 2017.
12. Шевчук И.А. Исследование механизма антикризисного управления компанией [Текст] / И.А. Шевчук, В.И. Мамаев // Сборник материалов всероссийской национальной конференции «Теория и практика управления социально-экономическим развитием территорий на различных хозяйственных уровнях». — Симферополь: Ариал, 2020. — С. 91–100.
13. Зуб А.Т. Ситуационное планирование как инструмент антикризисного управления [Текст] / А.Т. Зуб // Экономические науки. — 2017. — № 6. — С. 25–29.
14. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса [Текст]; в 2 ч. / под общ. ред. А.З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2021.
15. Anshin V., Bobyleva A. The digital transformation program management in medium-sized businesses: a network approach // Serbian Journal of Management. 2021. Vol. 16. No. 1.
16. Franklin M. Managing business transformation: A practical guide. IT Governance Ltd., 2011.
17. Thiry M. Program management. Routledge, 2016.
18. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Project Management Institute, 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/PMBOK> (дата обращения: 26.01.2023).
19. Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J. Portfolio management for new products: picking the winners. — Product Development Institute Inc., 2001.
20. Neumeier A., Radszuwill S., Garizy T.Z. Modeling project criticality in IT project portfolios // International Journal of Project Management. 2018. Vol. 36. No. 6. Pp. 833–844.
21. Bilgin G. et al. Handling project dependencies in portfolio management // Procedia computer science. 2017. Vol. 121. Pp. 356–363.
22. Аньшин В.М. Системный подход в управлении трансформационными программами в компании [Текст] / В.М. Аньшин // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. — 2016. — Т. 5. — № 2. — С. 3–20.
23. Anshin V.M., Skripka E. Management of sustainable development in small and medium-sized companies: driver and network approach // Proceedings of the 30<sup>th</sup> International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2017-Vision 2020: Sustainable Economic development, Innovation Management, and Global Growth. 2017. Pp. 3106–3114.
24. Teller J., Kock A. An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success // International Journal of Project Management. 2013. Vol. 31. No. 6. P. 817–829.
25. Ghasemi F. et al. Project portfolio risk identification and analysis, considering project risk interactions and using Bayesian networks // Sustainability. 2018. Vol. 10. No. 5. Pp. 1609–1632.
26. Sanchez H., Robert B., Pellerin R. A project portfolio risk-opportunity identification framework // Project Management Journal. 2008. Vol. 39. No. 3. Pp. 97–109.

## References

1. Bobyleva A., Lvova O. Bankruptcy prevention: institutional support for mergers and acquisitions of distressed companies. Problemy teorii i praktiki upravleniya [Problems of Theory and Practice of Management], 2019, no. 7. Pp. 100–112.
2. Bobyleva A., Lvova O. Mergers and Acquisitions of Distressed Companies as a Mechanism of Business Recovery and Bankruptcy Prevention. Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyj vestnik [Public Administration. Electronic Bulletin], 2019, no. 74. Pp. 218–240.
3. Lvova O. Rehabilitation Potential of a Business Bankruptcy: to Determine, to Measure, to Increase. ECO, 2019, no. 6. Pp. 83–101. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2019-6-83-102.
4. Mitroff I.I., Shrivastava P., Udwadia F.E. Effective crisis management. Academy of Management Perspectives, 1987, vol. 1, no. 4. Pp. 283–292.
5. ISO 22301. Societal security — Business continuity management systems (BCMS) URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22301:ed-1:v2:en> (accessed: 26.01.2023).
6. National Standard of the Russian Federation ISO 22301-2014 «Business continuity management systems. General requirements». Available at: <https://docs.cntd.ru/document/1200113802> (accessed: 26.01.2023).
7. Krell E. Business Continuity Management. New York: American Institute of Certified Public Accountants, 2006.



8. Smith D. Business continuity and crisis management. *Management Quarterly*, 2003, vol. 44, no. 1. Pp. 27–33.
9. Bobyleva A. Z., Lvova O. A. 2019. Management of transformational programs of mergers and acquisitions of distressed companies. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*. 2019. T. 18. Vol. 4. Pp. 483–509. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2019.401.
10. Anshin V.M., Bobyleva A.Z. Management of anti-crisis digital transformation processes using the example of broiler production. *APK: Ekonomika, upravlenie [AIC: Economics, management]*, 2021, no. 2. Pp. 33–40. DOI: 10.33305/212-33.
11. Kochetkova A.I., Kochetkov P.N. *Crisis management. Toolkit*. M.: Youwrite, 2017.
12. Shevchuk I.A., Manaenkov V.I. Study of the mechanism of anti-crisis management of the company. *Sbornik materialov vserossijskoj nacional'noj konferencii «Teoriya i praktika upravleniya social'no-ekonomicheskimi razvitiem territorij na razlichnyh hozyajstvennyh urovnjah» [Proceedings of the All-Russian national conference "Theory and practice of managing the socio-economic development of territories at various economic levels"]*. Simferopol: Publishing House Typography Arial LLC, 2020. Pp. 91–100.
13. Zub A.T. Situational planning as a tool for anti-crisis management. *Ekonomicheskie nauki [Economic sciences]*, 2017, no. 6. Pp. 25–29.
14. *Crisis management: public mechanisms, business technologies (2 parts)*. Ed. A.Z. Bobyleva. 2nd ed., revised and add. Moscow: Youwrite, 2021.
15. Anshin V., Bobyleva A. The digital transformation program management in medium-sized businesses: a network approach. *Serbian Journal of Management*, 2021, vol. 16, no. 1.
16. Franklin M. *Managing business transformation: A practical guide*. IT Governance Ltd., 2011.
17. Thiry M. *Program management*. Routledge, 2016.
18. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. Project Management Institute, 2021. Available at: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/PMBOK> (accessed: 26.01.2023).
19. Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J. *Portfolio management for new products: picking the winners*. Product Development Institute Inc., 2001.
20. Neumeier A., Radszuwill S., Garizy T.Z. Modeling project criticality in IT project portfolios. *International Journal of Project Management*, 2018, vol. 36, no. 6. Pp. 833–844.
21. Bilgin G. et al. Handling project dependencies in portfolio management. *Procedia computer science*, 2017, vol. 121. Pp. 356–363.
22. Anshin V.M. A systematic approach to managing transformational programs in a company. *Rossiskiy jurnal upravleniya proektami [Russian Journal of Project Management]*, 2016, no. 2. Pp. 3–20.
23. Anshin V.M., Skripka E. Management of sustainable development in small and medium-sized companies: driver and network approach. *Proceedings of the 30th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2017-Vision 2020: Sustainable Economic development, Innovation Management, and Global Growth*, 2017. Pp. 3106–3114.
24. Teller J., Kock A. An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success // *International Journal of Project Management*, 2013, vol. 31, no. 6. Pp. 817–829.
25. Ghasemi F. et al. Project portfolio risk identification and analysis, considering project risk interactions and using Bayesian networks. *Sustainability*, 2018, vol. 10, no. 5. Pp. 1609–1632.
26. Sanchez H., Robert B., Pellerin R. A project portfolio risk-opportunity identification framework. *Project Management Journal*, 2008, vol. 39, no. 3. Pp. 97–109.