

---

---

# ФАКТЫ, ОЦЕНКИ, ПЕРСПЕКТИВЫ

УДК: 330.115:338.984 + 658.155.658.16

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕПОЧКИ ПРОЦЕДУР РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ И БАНКРОТСТВА КАК СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

**В.Ф. Соболев, М.В. Малеваная**

Новосибирский государственный университет  
экономики и управления «НИИХ»

E-mail: vfs777@mail.ru

В статье приводится обоснование и показывается практическая значимость инновационной трактовки стратегии управления кризисным хозяйствующим субъектом как последовательности (стратегической цепочки) моделируемых восстановительных, восстановительно-ликвидационных и ликвидационных процедур банкротства и внесудебных процедур реструктуризации.

*Ключевые слова:* парадигма, стратегия управления кризисным предприятием, реструктуризация, процедуры банкротства, моделирование.

## **STRATEGIC CHAINS OF RESTRUCTURING AND BANKRUPTCY PROCEDURES AS MANAGEMENT STRATEGY**

**V.F. Sobolev, M.V. Malevanaya**

Novosibirsk State University of Economics and Management

E-mail: vfs777@mail.ru

The article justifies and demonstrates practical dependence of the innovation treatment of the management strategy of recessionary economic agent as a sequence (strategic chain) of simulated recovery, recovery-liquidation and liquidation bankruptcy proceedings and extrajudicial restructuring proceedings.

*Key words:* paradigm, management strategy of recessionary economic agent, restructuring, bankruptcy proceedings, modeling.

**1. О понятии парадигмы и ее смене.** Термин парадигма был введен в 1962 г. историком науки Томасом Куном как признанные всеми научные достижения, которые в течение определенного времени дают модель постановки проблем и их решений научному сообществу, это ведущая тео-

рия науки. Смена парадигм означает изменение базовых посылок в рамках господствующей научной теории. Когда накапливается достаточно данных о значимых аномалиях, противоречащих текущей парадигме, согласно теории научных революций, научная дисциплина переживает кризис. В течение этого кризиса испытываются новые идеи, которые, возможно, до этого не принимались во внимание или даже были отмечены. В конце концов формируется новая парадигма, которая приобретает собственных сторонников, и начинается интеллектуальная «битва» между сторонниками новой парадигмы и сторонниками старой [11]<sup>1</sup>.

**2. О парадигмах в управлении.** Понятие парадигмы в управлении экономическими системами (менеджмент) связывается, в первую очередь, с господствующим подходом или школой в понимании содержания стратегии управления. Хронологически отсчет можно вести с начала 60-х годов.

Первоначально стратегия означала «область военного искусства», охватывая вопросы теории и практики подготовки вооруженных сил к войне, ее планирование и ведение, т.е. «искусство генерала» находить правильные пути достижения победы [1].

Под стратегией для предприятия могут пониматься долгосрочные планы высшего руководства по достижению перспективных целей организации, такие как долгосрочные намерения руководителей предприятий в отношении производства, маркетинга и коммерции, доходов и расходов или инвестиционных вложений; стратегия развития для предприятия может определяться как комплекс мероприятий, улучшающих существующий статус предприятия и позволяющих достичь новых качественных характеристик с накоплением стратегического потенциала предприятия. В табл. 1 в хронологическом порядке примерно отражена эволюция понимания содержания стратегии для предприятия [10].

Таблица 1

### Эволюция понятия стратегии для предприятия

Определение стратегии	Автор	Основной подход
1	2	3
1. Стратегия как метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов	А. Чандлер, 1962 г.	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации
2. Стратегия как метод определения конкурентных целей организации	Гарвардская школа бизнеса, 1965 г.	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать и/или начнет осуществлять
3. Стратегия как способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней	И. Ансофф, 1965 г., Д. Стейнер, 1977 г., П. Лоранж, 1977 г.	При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления в организации

<sup>1</sup> «Этого не может быть! В этом что-то есть?! Да кто-же этого не знает!!» – народное наблюдение о борьбе нового со старым.

Окончание табл. 1

1	2	3
4. Стратегия как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны	М. Портер, 1980–1985 гг.	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса
5. Стратегия как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности	А. Томпсон, 1985 г.	Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующей)
6. Стратегия как последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	Г. Минцберг, 1987 г.	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижения стратегических ориентиров
7. Стратегия, как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации	Г. Хамель, 1989 г.	Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы
8. Стратегия – это принцип поведения или следования некой модели поведения	Г. Минцберг, Б. Альтсен, Д. Лэмпел	Стратегия определяется по пяти направлениям как пять «П»: <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегия – это план, руководство, ориентир или направление развития из настоящего в будущее;</li> <li>• стратегия – это принципы поведения или модель поведения;</li> <li>• стратегия – это позиция;</li> <li>• стратегия – это перспектива;</li> <li>• стратегия – это прием, маневр с целью перехитрить соперника</li> </ul>
9. Стратегия как планы и направления действий, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей	О. Виханский	Стратегия определяет распределение ресурсов
10. Стратегия как система мер, рассчитанная на перспективу и обеспечивающая достижение конкретных намеченных компаний целей	И.Н. Герчикова	Сущность разработки и реализации стратегии – выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить производственно-хозяйственную деятельность по избранному пути

**3. Управление кризисными компаниями.** Сказанное выше подразумевает обычные (успешные, не кризисные) предприятия, функционирующие в нормальных рыночных условиях и периодически сталкивающиеся с определенными трудностями, решение которых не требует кардинальных изменений или смены выбранной стратегии. Самое понимание стратегии при этом является теоретико-методологическим и отражает, скорее, философию управления как макроэкономическую категорию.

Нас, однако, будет интересовать содержание стратегии управления кризисной компанией исключительно с позиций микроэкономики.

На рис. 1 представлены необходимые для последующего изложения сценарные детализации фазы спада в стандартном жизненном цикле компании.

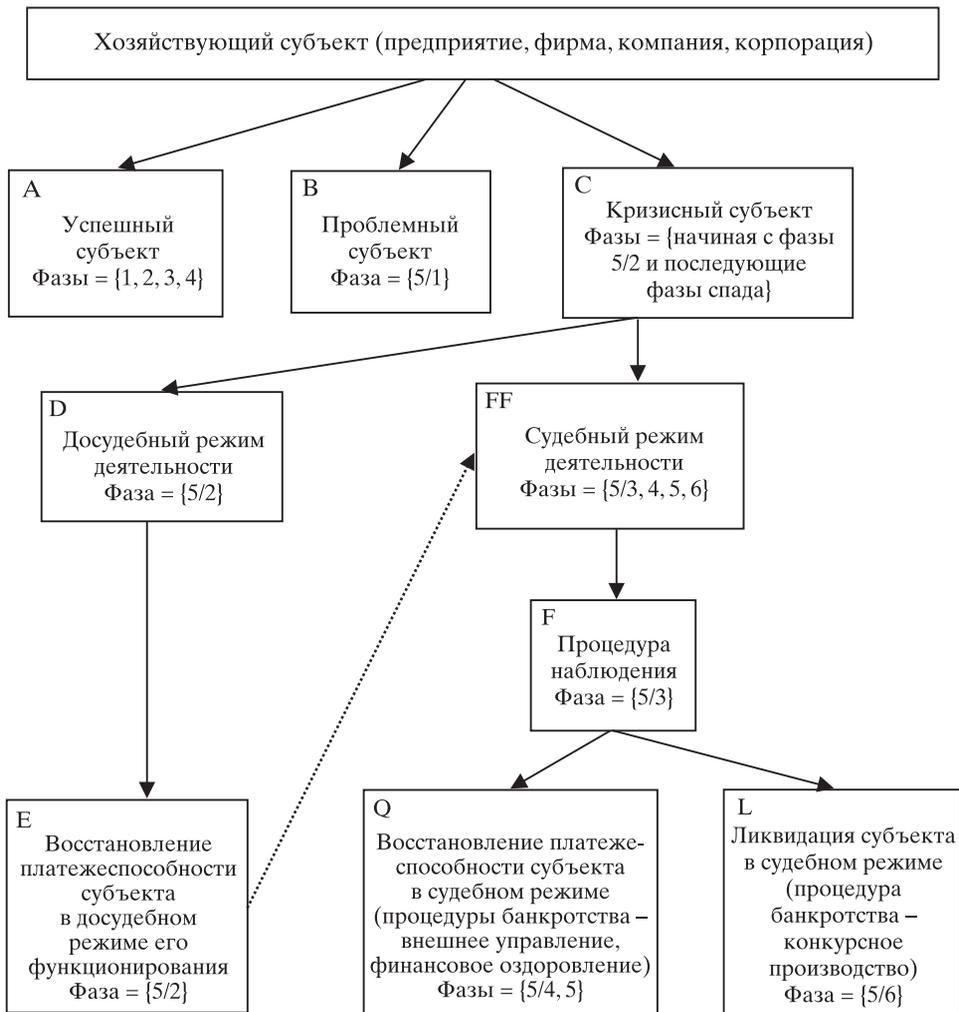


Рис. 1. Сценарные детализации для фазы спада в жизненном цикле предприятия

На первых четырех фазах ЖЦ (зарождение – 1, ускоренный рост – 2, замедленный рост – 3, зрелость – 4) хозяйствующий субъект успешно функционирует, оперативно отслеживая и реагируя на слабые сигналы, предупреждающие о возможности наступления кризисной ситуации [2].

Сползание успешного субъекта в проблемное предприятие начинается на начальной фазе спада {5/1}, при этом первые симптомы надвигающегося кризиса фиксируются в снижении показателей прибыльности.

Последующая (за начальной) фаза спада {5/2} – это продолжение и углубление проблемной ситуации в досудебном режиме с переходом субъекта уже из проблемного состояния в кризисное, предполагающее начало добровольно инициируемых субъектом институциональных преобразований, прекращающих спад в хозяйственной деятельности при еще прибыльной работе и стабилизирующие работу предприятия на ином уровне, возможно с небольшим ростом в последующем.

Когда не удастся провести на фазе спада {5/2} внесудебное оздоровление кризисного предприятия, предприятие переходит в разряд существенно

кризисного, оздоровление которого должно проходить уже в судебном режиме функционирования, т.е. через процедуры, применяемые в законодательстве о несостоятельности.

Начало судебного режима связывается с фазой спада {5/3} – это судебный режим функционирования в начальной его процедуре наблюдения. Здесь проявляются очевидные (или заключительные) симптомы кризиса, которые находят свое отражение в резком снижении всех показателей платежеспособности.

Последующие после наблюдения детализации фазы спада являются вариантными и связаны с возможностью или невозможностью восстановления платежеспособности предприятия.

Так, фазы спада {5/4}, {5/5} – процедуры банкротства внешнее управление, финансовое оздоровление – являются восстановительными, которые направлены на ликвидацию кризисной ситуации на предприятии с сохранением основного бизнеса с безубыточным его функционированием в последующем после завершения процедур банкротства.

Невозможность восстановить платежеспособность предприятия всегда обусловлена отсутствием реальных возможностей (источников) удовлетворить требования кредиторов в полном объеме, а также может быть связана с невозможностью вести безубыточную деятельность на предприятии после завершения процедуры банкротства. В такой ситуации из процедуры наблюдения (фаза спада {5/3}) происходит переход в ликвидационную процедуру конкурсного производства, что отвечает фазе спада {5/6}.

Таким образом, в данном пункте статьи нами обозначено понимание содержания стратегии управления кризисной компанией как выбор восстановительного или ликвидационного сценария в период спада и выбор внесудебного или судебного режима деятельности хозяйствующего субъекта для осуществления стратегии.

Заметим, что согласно рис. 1 нами не затрагиваются примыкающие к зафиксированной предметной области вопросы реформирования, реструктуризации, реорганизации или адаптации к кризисным условиям успешных компаний (фазы 1–4 жизненного цикла) или, собственно, проблемных хозяйствующих субъектов, переживающих, однако, только начальную несудебную фазу спада {5/1}<sup>2</sup>.

**4. Законодательные цепочки процедур банкротства как стратегия арбитражного управления.** Стратегия арбитражного управления, т.е. управления предприятием в судебном режиме, довольно естественно может трактоваться как законодательно допустимая [8] последовательная цепочка процедур банкротства. Как устанавливается ниже, таких законодательных стратегических цепочек всего оказывается 19 с числом звеньев от 1 до 5.

Имеется пять звеньев – пять процедур банкротства: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство и мировое соглашение. Нас интересует возможность и основания перехода от одной процедуры банкротства (звена) к другой процедуре (звену).

---

<sup>2</sup> Существенный круг актуальных задач для таких проблемных компаний, корреспондирующийся с трактовкой стратегии для них как функциональной, можно было бы определить как задачи по «расшивке узких мест».

Наблюдение – это начальная процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях обеспечения сохранности его имущества, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов.

Финансовое оздоровление – это процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности.

Внешнее управление – процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности.

Конкурсное производство – это процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

Мировое соглашение – это процедура, применяемая в деле о банкротстве на любой стадии его рассмотрения в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами.

Введем также заключительное (шестое) звено – «прекращение производства по делу о банкротстве».

Стратегические цепочки (СЦ) арбитражного управления конкретизируют судебный жизненный цикл кризисного предприятия.

Начальным звеном любой стратегической цепочки арбитражного управления кризисным предприятием является процедура «наблюдение», поскольку она вводится первой по результатам рассмотрения обоснованности заявления о признании должника банкротом.

Последним звеном СЦ будет «прекращение производства по делу о банкротстве», ибо этим «ставится точка» в судебном разбирательстве по делу о банкротстве.

На рис. 2 в соответствии с законодательством о несостоятельности представлена схема образования всех возможных законодательных стратегических цепочек арбитражного управления кризисным предприятием.

Согласно схеме сформируем законодательные стратегические цепочки арбитражного управления, вводя следующие обозначения для звеньев: Н – «наблюдение», ФО – «финансовое оздоровление», ВУ – «внешнее управление», КП – «конкурсное производство», МС – «мировое соглашение», ПП – «прекращение производства по делу о банкротстве».

*Стратегия восстановления* (8 цепочек): Н – ПП, Н – ФО – ПП, Н – ФО – МС – ПП, Н – ФО – ВУ – ПП, Н – ФО – ВУ – МС – ПП, Н – ВУ – ПП, Н – ВУ – МС – ПП, Н – МС – ПП.

*Стратегия восстановления–ликвидации* (6 цепочек) возникает в ситуации, когда попытка восстановить платежеспособности должника по ряду причин оказывается по факту несостоятельной и тогда от стратегии восстановления переходят к стратегии ликвидации должника: Н – ФО – ВУ – КП – ПП, Н – ФО – ВУ – КП – МС – ПП, Н – ФО – КП – ПП, Н – ФО – КП – МС – ПП, Н – ВУ – КП – МС – ПП, Н – ВУ – КП – ПП.

*Стратегия ликвидации* (3 цепочки): Н – КП – ПП, Н – КП – МС – ПП, КП–ПП, причем последняя цепочка возможна при проведении так называ-



Рис. 2. Схема образования возможных законодательных стратегических цепочек арбитражного управления кризисным предприятием

емой упрощенной процедуры банкротства, применяемой в отношении таких категорий должников, как ликвидируемый и отсутствующий.

Заметим, что казалось бы стандартная восстановительная цепочка Н – ВУ – ПП достигает своей цели весьма редко. Напротив, восстановительно-ликвидационная цепочка Н – ВУ – КП – ПП в статистике банкротств должников с активами занимает второе место по частоте применения (после ликвидационных СЦ).

Так, по данным справки о рассмотрении арбитражными судами субъектов РФ дел о несостоятельности банкротства за 2009 г. [3] 35 545 было принятых к производству заявлений о признании должника банкротом; в отношении 604 должников проводилась процедура внешнего управления, из которых всего по 11 было прекращено производство по делу в связи с восстановлением платежеспособности (это составляет 1,8 % и отвечает стандартной цепочке Н – ВУ – ПП), тогда как в отношении подавляющего большинства из 593 должников внешнее управление впоследствии закончилось конкурсной процедурой, что отвечает цепочке Н – ВУ – КП – ПП. Наибольшее же число решений арбитражных судов было о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства – 15 473 дела, что отвечает реализации другой стандартной ликвидационной цепочки Н – КП – ПП (первое место в статистике).

*Стратегия ликвидации–восстановления* (2 цепочки) арбитражного управления кризисным предприятием возникает тогда, когда в ходе реализации стратегии ликвидации у предприятия обнаруживаются резервы для восстановления его платежеспособности и в связи с этим СЦ может корректироваться на восстановительную: Н – КП – ВУ – ПП, Н – КП – ВУ – МС – ПП.

Реализация стратегических цепочек во времени (переходы от звена к звену) обуславливается возможностями смены цели в отношении предпри-

ятия через обратную связь в каждой цепочке, что поясняется «кибернетической» схемой на рис. 3.

На этой схеме цель в блоке 1 определяется целью процедуры – соответствующего звена. Анализ и обследование объекта в блоке 2 осуществляется арбитражным управляющим в рамках функциональных обязанностей, возложенных на него в определенной арбитражным судом процедуре. В блоке 3 им проводится диагностика и выявление причин неплатежеспособности должника на базе информации, полученной в предыдущем блоке с выводом о возможности или невозможности их устранения, подготавливается отчет по результатам анализа и диагностики с внесением предложений о дальнейших действиях в отношении должника на собрании кредиторов.

В начальном звене СЦ – процедуре наблюдения – на основании отчета временного управляющего может быть предложена восстановительная или ликвидационная стратегия арбитражного управления должником. К восстановительной стратегии относится выбор последующего звена – процедуры финансового оздоровления или внешнего управления с целями восстановления платежеспособности должника и сохранения его бизнеса. К ликвидационной стратегии относится выбор последующего звена – процедуры конкурсного производства, цель которой состоит в удовлетворении требований кредиторов за счет реализации всего имущества должника с вычеркиванием его из списка действующих юридических лиц.

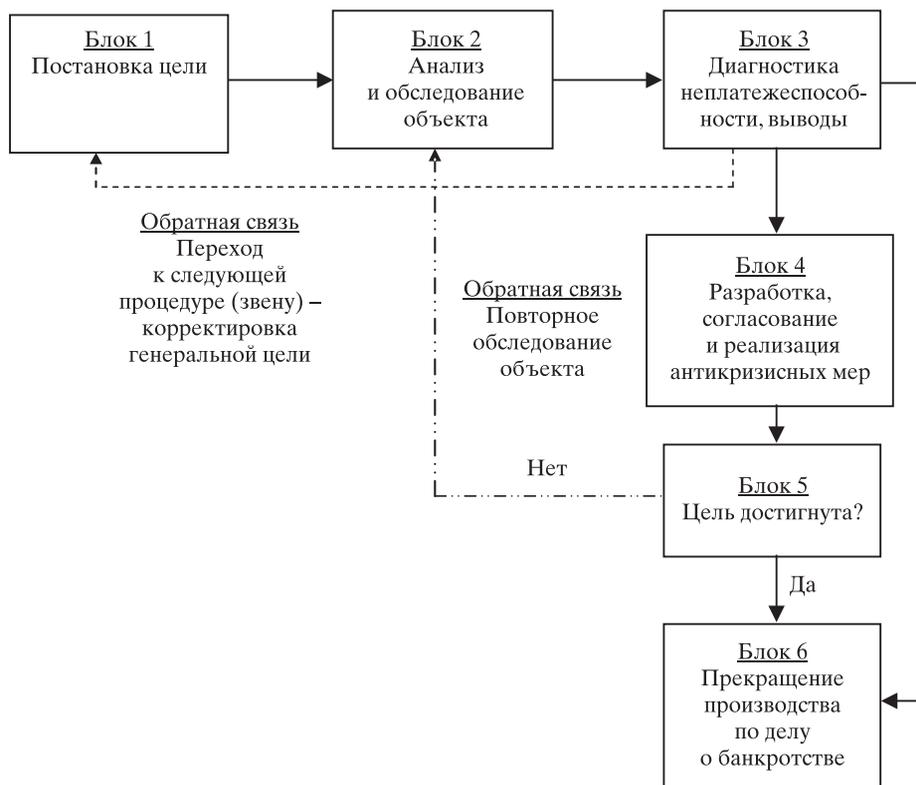


Рис. 3. Принципиальная схема достижения целей в арбитражном управлении предприятием

В блоке 4 осуществляется собственно разработка, согласование и реализация антикризисных мер: либо восстановительных, т.е. планов оздоровления; либо ликвидационных, если это процедура конкурсного производства (формирование конкурсной массы и порядок ее реализации); либо по подготовке мероприятий по заключению мирового соглашения. Проводится собрание кредиторов, на котором согласуется разработанный план мер и в случае его принятия арбитражный управляющий переходит к реализации предложенной программы.

В контрольном блоке 5 проводится сопоставление цели СЦ и результата проведенных антикризисных мероприятий. При достигнутой цели происходит прекращение дела о банкротстве и завершение судопроизводства (блок 6).

Важным элементом рассматриваемой кибернетической схемы является обратная связь.

«Блок 3 – блок 1» – данная обратная связь обусловлена возможным выявлением в ходе обследования, анализа и диагностики кризисного предприятия оснований для иного выбора намеченной последующей процедуры банкротства. «Блок 5 – блок 2» – потребность в этой связи возникает в случае, если реализованные в ходе процедуры мероприятия не привели к достижению цели СЦ и требуется изменение подходов, проведение дополнительного обследования и анализа должника и, возможно, подготовка и реализация новых мер по восстановлению или ликвидации предприятия. Также данная обратная связь возможна при корректировке сроков про-

Таблица 2

**Механизм движения по звеньям ликвидационной СЦ арбитражного управления предприятием Н – КП – ПП**

Наблюдение	–	Конкурсное производство	–	Прекращение производства по делу о банкротстве
Блок 1 – Блок 2 – Блок 3 – Обратная связь – Выбор стратегии ликвидации	–	Блок 1 – Блок 2 – Блок 3 – Блок 4 – Блок 5	–	Блок 6

Таблица 3

**Механизм движения по звеньям восстановительно-ликвидационной СЦ арбитражного управления предприятием Н – ВУ – КП – ПП**

Наблюдение	–	Внешнее управление	–	Конкурсное производство	–	Прекращение производства по делу о банкротстве
Блок 1 – Блок 2 – Блок 3 – Обратная связь – Выбор стратегии восстановления	–	Блок 1 – Блок 2 – Блок 3 – Блок 4 – Блок 5 – Обратная связь – Блок 2 – Блок 3 – Обратная связь – Корректировка стратегии восстановления на стратегию ликвидации	–	Блок 1 – Блок 2 – Блок 3 – Блок 4 – Блок 5	–	Блок 6

цедуры. «Блок 5 – блок 2 – блок 3 – блок 1» – эта комбинация возникает, если в необходимые сроки в ходе реализации восстановительных, ликвидационных и иных мероприятий поставленная цель в отношении должника не была достигнута, а в процессе дополнительного обследования выявлена целесообразность перехода к другой процедуре (другому звену) с корректировкой исходной цели СЦ.

В табл. 2 и 3 продемонстрирован этот механизм действия обратной связи на примере двух наиболее распространенных стратегических цепочек арбитражного управления кризисным предприятием Н – КП – ПП и Н – ВУ – КП – ПП соответственно.

**5. Моделируемые стратегические цепочки.** В п. 4 были рассмотрены все возможные законодательно СЦ, которые могут складываться по ходу арбитражного управления предприятием. Однако наш интерес к СЦ как стратегии заключается в планировании и выборе наиболее подходящих будущих, прогнозных стратегических цепочек.

Мощным научным методом формирования и исследования таких цепочек является экономико-математическое моделирование процессов восстановления платежеспособности рассматриваемых существенно кризисных предприятий в досудебном и судебном режимах их деятельности.

Поэтому изучаться (не в ущерб интересам или целям исследования) должны, очевидно, такие стратегические цепочки, которые возможно смоделировать – моделируемые СЦ.

Определение вышеприведенного перечня 19 арбитражных цепочек в этом смысле использовало исключительно правовую базу, опираясь на положения российского законодательства о несостоятельности.

Из данного перечня для последующего, очевидно, следует исключить СЦ со звеном мирового соглашения – МС. Исключая дополнительно «экзотические» (законодательно возможные, но не встречающиеся или практически не встречающиеся в практике) стратегические цепочки, получаем следующее «арбитражное ядро» из пяти СЦ:

Н – ФО – ПП, Н – ВУ – ПП, Н – ФО – КП – ПП, Н – ВУ – КП – ПП,  
Н – КП – ПП.

В досудебном режиме работы существенно кризисного предприятия мы не располагаем какой-либо общепринятой структуризацией процедур его оздоровления, кроме соображений о движении на фазе продолжающегося спада {5/2} по сценарию институциональной реструктуризации [6].

С другой стороны, для наших целей это оказывается и необязательным. Поэтому в досудебном режиме рассматривается единственная стратегическая цепочка – восстановительная<sup>3</sup>:

$$A = \{РП \Rightarrow ПФ\},$$

где РП – реструктуризационная процедура внесудебная на конкретный период, ПФ – послереструктуризационное безубыточное функционирование внесудебное без долгов в течение определенного периода.

<sup>3</sup> Альтернативная ликвидационная СЦ в досудебном режиме здесь невозможна, поскольку имущества рассматриваемых должников недостаточно для покрытия долгов и они могут ликвидироваться, поэтому только в судебном порядке, согласно положениям ГК [3].

Аналогом заключительного звена ПП при моделировании восстановительных СЦ выступает звено ПФ, с учетом данного обстоятельства ядро арбитражных СЦ можно переформулировать следующим образом:

$$B1 = \{H \Rightarrow VY \Rightarrow PF\}, B2 = \{H \Rightarrow FO \Rightarrow PF\}, \\ B3 = \{H \Rightarrow VY \Rightarrow KP\}, C = \{H \Rightarrow KP\}.$$

Итак, число моделируемых стратегических цепочек при управлении кризисным предприятием из рассматриваемой предметной области равно пяти<sup>4</sup>: А, В1, В2, В3, С.

**6. Моделируемые стратегические цепочки как стратегия управления кризисным предприятием.** Отправной точкой наших рассуждений является начальное положение хозяйствующего субъекта: кризисное предприятие может находиться либо в досудебном режиме своего функционирования либо в судебном режиме; в последнем случае, можно считать, – в начальной процедуре наблюдения<sup>5</sup>.

Для каждого из этих режимов строится экономико-математическая модель (ЭММ) формирования планов финансового оздоровления с управляемыми переменными  $p = \{\text{объем обязательств, срок оздоровления, график реструктуризации обязательств, вариант реструктуризации имущественного комплекса, вариант антикризисной производственной программы, сроки прямых продаж объектов, сроки продажи бизнеса}\}$  и надлежащими ограничениями.

Выбрав любое возможное конкретное значение управляемых переменных  $p$ , можно, как показывается, вычислить итоговый финансовый поток  $\Phi(p)$  в погашение долгов предприятия как функцию от  $p$ . Это создает основу для управления данным финансовым потоком через выбор  $p$ , нацеленного на оздоровление субъекта в кратчайшие сроки.

Совокупность ключевых характеристик оздоровления – управляемых переменных  $p$  и порождаемого при этом финансового потока  $\Phi(p)$  в погашение долгов предприятия – называется ПФО – планом финансового оздоровления.

Планы финансового оздоровления с кратчайшими сроками являются той первичной основой, на базе которой принципиально обосновывается как рациональный – выбор конкретной стратегической цепочки антикризисного управления.

Рассмотрим последнее более детально.

Используя разработанные ЭММ<sup>6</sup> можно определить (вычислить) зависимость минимального срока оздоровления  $T^*$  от размера установленной кредиторской задолженности предприятия  $K_3$ :

<sup>4</sup> В расчетах по разработанному ЭММ по выбору рациональных стратегий управления кризисным предприятием число восстановительных цепочек удваивается, что связано с вводимым определением рациональности СЦ, учитывающим внутренние приоритеты должника в принятии решений по оздоровлению (см. [6]). Всего моделируемых СЦ, таким образом, будет  $5 + 3 = 8$ .

<sup>5</sup> Если полагать, что судебный субъект не находится в процедуре наблюдения, тогда стратегия для него уже определена арбитражным судом и предмет исследования, можно полагать, отсутствует.

<sup>6</sup> В работах [4–7, 9] детально описан ряд такого рода экономико-математических моделей, доведенных авторами до уровня опытно-конструкторской разработки.

$$T^* = T^*(K_3). \quad (1)$$

Анализ зависимости (графика) (1) с учетом граничных условий по срокам оздоровления и размеру долга, режиму хозяйствования (судебный или досудебный), а также позиции кредиторов (жесткая или нет) позволяет обосновать рекомендации по выбору рациональных СЦ.

В данной статье мы ограничиваемся описанием поясняющего иллюстративного примера выбора рациональных стратегических цепочек применительно к кризисному предприятию, находящемуся в досудебном режиме функционирования.

**7. Пример выбора рациональной стратегии управления кризисным предприятием.** На рис. 4 отображен возможный вид конкретной зависимости (1)<sup>7</sup>, числовые данные взяты следующие: шаг по кредиторской задолженности  $\Delta = 20$  млн руб., граничный минимальный период оздоровления  $T_{\min} = 1$  кв., граничный максимальный период оздоровления  $T_{\max} = 12$  кв., использована линейная интерполяция между соседними дискретными точками ( $T^*$ ,  $K_3$ ) графика  $T^* = T^*(K_3)$ .

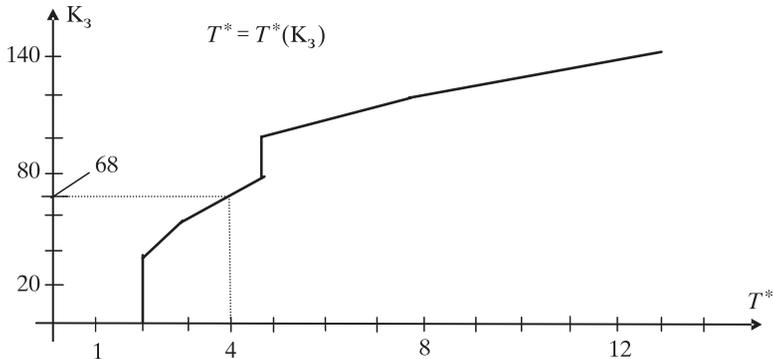


Рис. 4. Зависимость минимального срока оздоровления предприятия от величины установленной для него кредиторской задолженности

Как видно из приведенного графика, при любой кредиторской задолженности минимальный период оздоровления не может быть менее полугодия, при кредиторской задолженности свыше 120 млн руб. минимальный период оздоровления превышает на один квартал максимальное отведенное для оздоровления время (12 кв.), при задолженности не более 120 млн руб. период оздоровления укладывается в два года.

Рекомендации по выбору стратегической цепочки будут зависеть также от ответа на вопрос – сможет ли бизнес должника работать безубыточно (рентабельно) после вынужденной потери (продажи) части активов; также от жесткости позиции кредиторов.

При фактической задолженности предприятия  $K_3^{\text{факт}} \leq 120$  и положительном ответе на вопрос о безубыточной работе должника рациональным выбором будет, очевидно, внесудебная восстановительная стратегия А.

<sup>7</sup> Строго говоря, на рис. 4 приведена обратная относительно графика (1) зависимость: максимальный размер кредиторской задолженности, возможной к погашению при заданном сроке оздоровления. Очевидно, что этим определена и зависимость (1).

При фактической задолженности предприятия  $K_3^{\text{факт}} \leq 120$  и отрицательном ответе на вопрос о безубыточности последующей деятельности должника кредиторам для полного возврата долга следует инициировать судебный режим с выбором стратегии частичного оздоровления  $B3 = \{H \Rightarrow ВУ \Rightarrow КП\}$  с законодательными сроками, отвечающими восстановительным процедурам банкротства.

При фактической задолженности  $K_3^{\text{факт}} > 120$  следует выбрать для должника судебную ликвидационную стратегию  $C = \{H \Rightarrow КП\}$  с получением в течение года (время конкурсного производства с продлением) около 68 млн руб. и списанием оставшейся части долга (согласно ст. 142, п. 9 закона о банкротстве [8]).

Выше предполагалось, что позиция кредиторов является жесткой.

При задолженности, например,  $140 \geq K_3 > 120$  и нежесткой по срокам позиции кредиторов может быть рекомендовано внесудебное оздоровление как восстановительная стратегия  $A = \{РП \Rightarrow ПФ\}$  с реструктуризационным (оздоровительным) периодом в 13 кв., превышающим ранее установленный кредиторами граничный период  $T_{\text{max}} = 12$  на 1 квартал.

Заметим еще, что влияние на рекомендации может оказывать выбираемый шаг изменения кредиторской задолженности  $\Delta = 20$  млн руб. Очевидно, что имеется минимальный такой шаг  $\Delta_{\text{мин}}$ , когда это влияние элиминируется. С другой стороны,  $\Delta_{\text{мин}}$  можно выбирать из практических соображений разумной точности, согласованной с точностью производимых расчетов по ЭММ.

### Литература

1. Аникин В.И., Мельничук Д.Б., Понуждаев Э.А., Сурма И.В. Основы стратегического менеджмента: монография. М.: Восток-Запад, 2010.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Науч. ред. Л.И. Евенко; пер. с англ. М.: Экономика, 1989.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ; в ред. от 07.02.2011 // СПС КонсультантПлюс.
4. Соболев В.Ф. Граничные условия восстановления платежеспособности унитарных предприятий // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2010. Т. 10. Вып. 2.
5. Соболев В.Ф., Кабыжакова Е.В. Проблемные ФГУП: условия сохранения и вывода из государственной собственности на основе анализа концептуальных схем финансового оздоровления // Сибирская финансовая школа. 2011. № 2.
6. Соболев В.Ф., Самохвалова М.В. Инструментарий разработки рациональных планов финансового оздоровления кризисных предприятий // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2009. Т. 9. Вып. 2.
7. Соболев В.Ф., Самохвалова М.В. Информационная база, алгоритм выбора и расчет рациональных планов внешнего управления предприятием // Вестник НГУЭУ. 2008. № 1.
8. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 30.12.2008 № 296-ФЗ; в ред. от 28.12.2010 // СПС КонсультантПлюс.
9. Фролов И.В., Соболев В.Ф. Государственное администрирование и саморегулирование в процессах несостоятельности хозяйствующих субъектов // Вестник НГУЭУ. 2008. № 1.

10. Шетинина Е.Д., Растопчина Ю.Л., Старикова М.С. Стратегическое управление промышленным предприятием на основе теории жизненного цикла: монография. Белгород: Белгород. гос. технолог. ун-т, 2006.
11. Википедия [Электронный ресурс]. URL: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Смена\\_парадигм](http://ru.wikipedia.org/wiki/Смена_парадигм).
12. Результаты работы Арбитражных судов РФ в 2009 году [Электронный ресурс]. URL: <http://www.arbitr.ru/press-centr/news/totals/index.htm>

### Bibliography

1. Anikin V.I., Mel'nichuk D.B., Ponuzhdaev Je. A., Surma I.V. Osnovy strategicheskogo menedzhmenta: monografija. M.: Vostok-Zapad, 2010.
2. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie / Nauch. red. L.I. Evenko; per. s angl. M.: Jekonomika, 1989.
3. Grazhdanskij kodeks Rossijskoj Federacii (chast' pervaja) ot 30.11.1994 N 51-FZ: v red. ot 07.02.2011 // SPS Konsul'tantPljus.
4. Sobolev V.F. Granichnye uslovija vosstanovlenija platezhesposobnosti unitarnyh predprijatij // Vestnik NGU. Serija: Social'no-jekonomicheskie nauki. 2010. T. 10. Vyp. 2.
5. Sobolev V.F., Kabyzhakova E.V. Problemnye FGUP: uslovija sohraneniya i vyvoda iz gosudarstvennoj sobstvennosti na osnove analiza konceptual'nyh shem finansovogo ozdorovlenija // Sibirskaja finansovaja shkola. 2011. № 2.
6. Sobolev V.F., Samohvalova M.V. Instrumentarij razrabotki racional'nyh planov finansovogo ozdorovlenija krizisnyh predprijatij // Vestnik NGU. Serija: Social'no-jekonomicheskie nauki. 2009. T. 9. Vyp. 2.
7. Sobolev V.F., Samohvalova M.V. Informacionnaja baza, algoritm vybora i raschet racional'nyh planov vneshnego upravlenija predprijatijem // Vestnik NGUJeU. 2008. № 1.
8. Federal'nyj zakon «O nesostojatel'nosti (bankrotstve)» ot 30.12.2008 № 296-FZ: v red. ot 28.12.2010 // SPS Konsul'tantPljus.
9. Frolov I.V., Sobolev V.F. Gosudarstvennoe administrirovanie i samoregulirovanie v processah nesostojatel'nosti hozjajstvujushhih sub#ektov // Vestnik NGUJeU. 2008. № 1.
10. Shhetinina E.D., Rastopchina Ju.L., Starikova M.S. Strategicheskoe upravlenie promyshlennym predprijatijem na osnove teorii zhiznennogo cikla: monografija. Belgorod: Belgorod. gos. tehnolog. un-t, 2006.
11. Vikipedija [Jelektronnyj resurs]. URL: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Smena\\_paradigm](http://ru.wikipedia.org/wiki/Smena_paradigm).
12. Rezul'taty raboty Arbitrazhnyh sudov RF v 2009 godu [Jelektronnyj resurs]. URL: <http://www.arbitr.ru/press-centr/news/totals/index.htm>