

Образовательное учреждение профсоюзов  
высшего образования  
Академия труда и социальных отношений

*На правах рукописи*

Овсянников Сергей Викторович

**МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЙ  
ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ  
РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством:  
экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами – промышленность»

**Диссертация на соискание учёной степени  
доктора экономических наук**

Научный консультант:

д.э.н., профессор,

Псарева Надежда Юрьевна

Москва – 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Научно-теоретические основы обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий.....	15
1.1. Сущностные основы влияния деловых циклов и кризисов на устойчивость экономического развития промышленных предприятий.....	15
1.2. Причины, факторы и типология экономической неустойчивости в развитии промышленных предприятий.....	35
1.3. Эволюция теории фирм и закономерности поведения промышленных предприятий в условиях экономической неустойчивости развития.....	56
Глава 2. Методологические основы обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий.....	77
2.1. Теоретико-методологические положения об обеспечении устойчивого экономического развития промышленных предприятий.....	77
2.2. Системно-методическое обеспечение выбора инструментов и технологий регулирования экономической устойчивости промышленных предприятий.....	98
2.3. Индикативная база регулирования экономической устойчивости промышленных предприятий.....	119
Глава 3. Инструментарий диагностического обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий.....	140
3.1. Мониторинг факторов экономической неустойчивости в развитии промышленных предприятий.....	140
3.2. Прогнозирование тенденций экономической неустойчивости в форме банкротства промышленных предприятий.....	161
3.3. Оценка достаточности ресурсного потенциала промышленных предприятий для обеспечения устойчивого экономического развития.....	181

Глава 4. Система стратегических и тактических инструментов обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий.....	202
4.1. Систематизация мер реструктуризации предприятий для регулирования факторов экономической неустойчивости промышленных предприятий.....	202
4.2. Возможности реструктуризации для снижения вероятности банкротства промышленных предприятий .....	223
4.3. Процедуры реструктуризации в процессе планомерного регулирования факторов экономической неустойчивости промышленных предприятий.....	244
Глава 5. Формирование стратегии для обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий.....	265
5.1. Приоритеты развития института банкротств и повышения устойчивости экономики предприятий .....	265
5.2. Возможности устойчивого экономического развития предприятий на основе стратегии расширения производственно-конкурентных горизонтов..	286
5.3. Организационное обеспечение экономической санации для устойчивого развития промышленных предприятий.....	305
Заключение .....	326
Список литературы .....	329
Приложения .....	349

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность диссертационного исследования.** Обеспечение устойчивого и динамичного развития предприятий в течение последней четверти века становится важным и значимым приоритетом управления промышленными предприятиями, в том числе для укрепления международного авторитета страны, повышения конкурентоспособности промышленной продукции и вступления России в постиндустриальную экономику. Усиление конкуренции в условиях глобализации и переходные процессы оказали влияние на экономическое состояние и развитие промышленных предприятий.

О тенденциях и состоянии промышленных предприятий свидетельствует то, что за период с 2010 по 2016 гг. почти 200 тыс. действующих предприятий были признаны банкротами, что сопровождалось уменьшением числа действующих производств (данные Росстата). При этом наблюдается снижение индекса предпринимательской уверенности. Так в обрабатывающей отрасли в 2013-2016 гг. он колеблется от 0 до -10 %.

По данным Росстата РФ, число действующих промпредприятий в обрабатывающем производстве в целом сократилось почти на 75 тыс. предприятий - с 478,4 тыс. в 2005 г. до 403,1 тыс. в 2016 г. В легкой и пищевой промышленности сокращение составило 10 % (5342 шт.). Такие последствия свидетельствуют о тенденции деиндустриализации и угрозах экономической неустойчивости промышленных предприятий.

Наряду с рассмотренными факторами также наблюдаются негативные тенденции динамики производственного потенциала в отраслях промышленности. К ним относятся: снижение загрузки мощностей; ухудшение состояния основных фондов. Степень износа основного капитала на предприятиях промышленности составила более 45 % в 2016 г. Такая тенденция означает снижение качества основных фондов и потерю конкурентных позиций, что уменьшает устойчивость экономического развития.

Одной из тенденций, сопровождающих неустойчивость развития промышленных предприятий, выступает отрицательная динамика человеческого капитала.

Среднегодовая численность работников легкой и пищевой отрасли сократилась с 2005 по 2016 гг. на 230 тыс. человек, а в обрабатывающей промышленности в целом – почти на 1,5 млн. человек. Снижение числа занятых сопровождалось ухудшением возрастной и образовательной структуры производственных рабочих. Такие изменения человеческого капитала формируют факторы экономической неустойчивости предприятий, тем самым оказывая влияние на экономический рост и устойчивость экономики.

В условиях усиления конкуренции, связанной с глобализацией экономики, особенно остро стоит вопрос об экономической устойчивости промышленности, что особенно важно для перерабатывающих отраслей.

Актуальность выбранного объекта исследования усиливается в связи с экономическими санкциями, принятыми международным сообществом относительно России. Интерес к теме исследования вызван необходимостью создания методологических основ обеспечения экономической устойчивости промышленного производства в условиях перехода к инновационному этапу развития экономики.

**Состояние изученности проблемы.** Основу исследования теории экономического развития промпредприятий составляют труды ведущих представителей классической, марксистской, неокейнсианской, неолиберальной, неoinституциональной научных школ.

Общие проблемы экономической устойчивости, являющейся одной из составляющих устойчивости деятельности экономики, находят отражение в трудах основоположников теории деловых циклов и кризисов: А. Смита, Д. Риккардо, Дж. Милля, К. Маркса, Ф. Энгельса, которые определили возможность и неизбежность кризисов, их периодичность и причинно-следственные связи источников возникновения деловых кризисов и их последствий для различных сфер экономики, управления, социальной сферы.

Исследованию проблемы влияния деловых кризисов и циклов, а также возможности их регулирования посвятили свои работы зарубежные экономисты: Дж. Кейнс, Дж. Хикс, О. Уильямсон, Т. Эггертсон, Р. Коуз, К. Каутский. Данные учёные внесли существенный вклад в исследование инструментария регулирования деловых кризисов и циклов, сформировав научную основу для обеспечения экономической устойчивости развития предприятий.

Различные формы и виды экономической неустойчивости были исследованы в трудах учёных-экономистов. Среди них следует отметить значительный вклад исследователей начала XX века, советских учёных-экономистов и современных исследователей теории деловых кризисов и циклов. Следует отметить работы Н.И. Кондратьева, который, исследуя зарубежный опыт и состояние отечественной экономики в начале XX века, раскрыли специфику проблем деловых циклов и кризисов применительно к отечественным промпредприятиям.

В работах советских учёных И.А. Трахтенберга, Л.А. Мендельсона, Е.С. Варги, З.П. Румянцева, рассмотрены проблемы экономической неустойчивости (в зарубежных капиталистических странах) с позиции возникновения деловых кризисов и эволюции их причин и последствий.

Исследования современных проблем неустойчивости отечественных промпредприятий, возникающие под влиянием деловых кризисов и циклов, представлены в работах, С.Ю. Глазьева, В.Д. Герасимова, С.М. Меньшикова, М.А. Сажинной, В.А. Цветкова, Л.В. Шульгиной, Ю.В. Яковец, учитывавших специфику отечественных предприятий, раскрывших закономерности экономической неустойчивости и возможности преодоления кризисов, предложивших различные механизмы регулирования экономической неустойчивости.

Теоретические и методологические проблемы управления промпредприятиями, инструменты управления устойчивостью развития рассматривались учёными в течение длительного времени.

Значительный вклад в исследование экономических аспектов обеспечения управления предприятиями внесли разработки учёных: В.Г. Антонова, В.М. Баутина, Дж. Гараедаги, Р.Л. Дафта, Б.А. Ерзнкяна, Н.С. Зиядуллаева,

Р.М. Качалова, Е.Л. Логинова, М.В. Мельник, Р.С. Каплана, Д.П. Нортон, Ю.М. Осипова, Е.В. Пономаренко, Н.Ю. Псаревой, А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда, М.Н. Сидорова, которые рассматривали устойчивое развитие предприятий с различных точек зрения: организации труда и качества жизни, инвестиций и инноваций, внутрипроизводственных отношений, конкурентоспособности, корпоративного управления, собственности, отношений с клиентами и т.д. Работы данных учёных раскрыли закономерности экономики и пути устойчивого развития предприятий.

Среди трудов учёных, исследующих проблемы банкротства, корпоративной реструктуризации и экономической неустойчивости, можно выделить работы И.К. Адизеса, Л.П. Белых, А.З. Бобылёвой, Ю. Бригхэма, Р. Брейли, А.М. Букреева, С.В. Валдайцева, Д.А. Ендовицкого, Э.М. Короткова, А.Н. Ряховской.

Необходимо также рассмотрение вопросов обоснования механизма и инструментария управления устойчивым развитием, методов анализа точек неустойчивости. Решение представленных проблем требует проведения научного анализа, обеспечивающего разработку теоретических и методологических основ управления устойчивым развитием промпредприятий.

*Цель работы и задачи исследования.* Целью диссертационной работы является разработка методологии и методического инструментария управления устойчивым развитием промышленных предприятий. Для достижения обозначенной цели поставлены и решены следующие задачи:

1) Разработать понятийный аппарат основных теоретических положений, относящихся к устойчивости экономики предприятий, включая определение содержания категорий «кризисоустойчивость», «экономическая неустойчивость», «точка экономической неустойчивости», «фактор экономической устойчивости»;

2) Раскрыть экономическое содержание стадий и состояний неустойчивости, определив экономические признаки, отражающие расширенную градацию латентных сигналов, предшествующих наступлению явлений и причин, нарушающих экономическую устойчивость промпредприятия, предложить класси-

фикацию причин и факторов экономической неустойчивости предприятия с учетом организационного жизненного цикла;

3) Разработать методологические основы обеспечения устойчивого экономического развития промышленных предприятий, базирующиеся на концепции единства устойчивого и неустойчивого равновесия с учетом его статистического и динамического характера, а также на закономерностях поведения промпредприятий в условиях экономической неустойчивости, которые позволят определить содержание и объекты управления экономической устойчивостью;

4) Определить закономерности поведения промпредприятий в условиях экономической неустойчивости и сформировать положения, определяющие содержание и объекты управления, обеспечивающего переход в состояние экономической устойчивости;

5) Исследовать экономическое содержание состояния банкротства промышленных предприятий с позиции крайней неустойчивости деятельности и с учетом системы критериев, характеризующих влияние комплекса внутренних и внешних факторов экономической неустойчивости предприятий;

6) Рассмотреть содержание категории «экономическая санация» как особого механизма реструктуризации для выхода из экономического состояния крайней неустойчивости предприятия, предусматривающего особые условия реализации; включающего систему экономических отношений между участниками как внутри, так и вне организации; обеспечивающего согласование методических, инструментальных и процедурных аспектов реструктуризации промпредприятий;

7) Создать методику мониторинга состояния промпредприятия на основе разработанной диагностической карты, учитывающей кризисообразующие детерминанты факторов внешней и внутренней среды, условия и методику их оценки. Провести рейтинговую оценку состояния предприятий отраслей промышленности, используя разработанный алгоритм и предложить рекоменда-



ции, направленные на повышение экономической устойчивости этих промпредприятий;

8) Сформировать методику оценки достаточности ресурсного потенциала для обеспечения устойчивого развития промпредприятий;

9) Сформировать и обосновать концепцию реструктуризации, основанную на селекции инструментов реструктуризации и формировании механизма повышения устойчивости экономики предприятий. На основе концепции провести систематизацию мер, выделить процедуры и предложить алгоритм реструктуризации, обеспечивающий повышение экономической устойчивости промышленных предприятий;

10) Рассмотреть возможности использования института банкротства и санации предприятий, как инструментов обеспечения устойчивого развития экономики предприятий и сформировать алгоритм внедрения модулей (набора инструментов) санации предприятия в систему управления устойчивым развитием промпредприятий.

**Объектом исследования** является экономическое состояние предприятий в отраслях промышленности Воронежской, Липецкой, Московской и Белгородской областей, находящихся на различных стадиях жизненного цикла.

**Предметом исследования** являются внешние и внутренние экономические и управленческие отношения и факторы, определяющие и влияющие на состояние экономической устойчивости, механизмы и инструменты управления, обеспечивающие экономическую устойчивость промпредприятий.

**Соответствие диссертации паспорту научной специальности.** Диссертационная работа соответствует специальностям: 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством» (1. Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами, 1.1. Промышленность, п.п. 1.1.1. – Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности; п.п. 1.1.2. – Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий).

**Теоретической и методической основой диссертационного исследования** явились научные труды, разработки и научные рекомендации отечественных и зарубежных учёных, методические и справочные материалы, законодательные акты. Для получения научных результатов применялись методы, основанные на всеобщих научных (диалектика) и общенаучных методах – системный, комплексный, метод научных абстракций, исторический и логический, анализа и синтеза, из специфических – статистический и аналитический методы.

**Информационную основу исследования** составили данные органов государственной статистики РФ, статистики Белгородской, Воронежской и Липецкой областей, отчёты предприятий, материалы научных конференций, монографии исследователей, статьи периодических изданий и практический опыт автора в системе управления.

*Научная концепция исследования основана на синтезе положений научных экономических школ и современного практического опыта, позволивших доказать единство и противоположность состояний экономической устойчивости и неустойчивости развития промышленных предприятий, разграничив эти состояния системой критериев, факторов и причин, характеризующих переход из одного состояния в другое, а также разработать систему управления устойчивым развитием.*

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в формировании методологии устойчивого развития, базирующейся на единстве статистического и динамического характера устойчивого и неустойчивого равновесия, и разработке практического инструментария обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий.

К результатам, содержащим научную новизну и выносимым на защиту относятся:

1) Введены новые экономические понятия, как базовые компоненты, позволяющие обосновать методологию обеспечения устойчивого экономического развития на различных этапах жизненного цикла промышленных предприятий: «кризисоустойчивость», «экономическая

неустойчивость», «точка неустойчивости», «рефлексивный фактор экономической устойчивости»; установлена взаимосвязь между категориями «экономическая устойчивость» и «экономическая неустойчивость» (с. 16-35);

2) Разработана классификация причин экономической неустойчивости промышленного предприятия по стадиям его жизненного цикла с их градацией по внешним и внутренним угрозам потери экономической устойчивости; выделены специфические факторы неустойчивости промпредприятия по отдельным направлениям их деятельности (с. 36-56) и стадиям жизненного цикла (с.78-92); определены стадии экономической неустойчивости и их экономическое содержание, выделены экономические признаки, предшествующие наступлению событий, нарушающих устойчивость экономики промышленного предприятия и её переход в состояние неустойчивости (с. 98);

3) Разработана и обоснована концепция управления устойчивым экономическим развитием промышленных предприятий, базирующаяся на методологических основах устойчивого и динамичного развития предприятия с учётом состояния экономики, отраслевых и институциональных особенностей деятельности промпредприятия; на инструментах реструктуризации, обеспечивающих переход от состояния неустойчивости к устойчивому развитию, исходя из ресурсного обеспечения и минимизации рисков деятельности промпредприятия (с. 95);

4) Выявлены закономерности поведения промпредприятий в условиях экономической неустойчивости и сформированы положения, определяющие содержание и объекты управления, обеспечивающего переход в состояние экономической устойчивости (с. 57-74), предложена классификация вариантов санации (с.110); сформирован алгоритм реализации модулей управления;

5) Исследовано экономическое содержание состояния банкротства предприятия промышленности как особого экономического состояния крайней неустойчивости деятельности, возникновение, которого обусловлено влиянием комплекса внутренних и внешних факторов, среди которых выделяются отраслевые и институциональные особенности предприятий промышленности;

6) Рассмотрено содержание категории «экономическая санация» как особого механизма реструктуризации для выхода из экономического состояния крайней неустойчивости предприятия, предусматривающего особые условия реализации, включающего систему экономических отношений между участниками как внутри организации, так и вне; предложен алгоритм подготовки, реализации и контроля мероприятий экономической санации; раскрыты методические, инструментальные и процедурные аспекты реструктуризации промпредприятий (с. 299);

7) Разработана и обоснована концепция реструктуризации предприятий промышленности, учитывающая выделенные стратегические направления в деятельности промышленных предприятий и меры, обеспечивающие их устойчивое динамическое развитие; предложен и апробирован методический подход оценки вариантов реструктуризации при формировании программы санации; разработана матрица выбора (селекции) направлений реструктуризации в зависимости от сроков реализации, потребности в ресурсах и влияния принимаемых мер на устойчивое развитие промпредприятий; предложены методы активного предупреждения банкротства, меры по мобилизации ресурсов, реструктуризации системы обязательств, модели регулирования выхода из неустойчивого состояния и алгоритм проведения реструктуризации для повышения экономической устойчивости промышленных предприятий (с. 203-247);

8) Предложена методика мониторинга состояния промпредприятия, включающая систему индикативных показателей (с. 130) и её элементов - индикаторов устойчивого развития (с. 139), модель диагностической карты, учитывающая кризисообразующие детерминанты факторов внешней и внутренней среды, условия и методика оценки этих факторов (с. 143);

9) Разработана методика оценки достаточности ресурсного потенциала в разрезе его основных элементов: производственного, кадрового, финансового, рыночного и организационного; дана характеристика каждого из элементов, определены специфические аспекты их неустойчивости и особенности

диагностики каждого из элементов (с. 187); предложена система показателей и этапы оценки ресурсных возможностей (с. 190);

10) Предложена модель оценки организационной готовности промпредприятия к проведению санации (с. 309); установлено влияние организационных факторов на проведение мер санации (с. 307-327); показана возможность использования интеграционных форм для повышения экономической устойчивости промышленных предприятий (с. 290); разработан алгоритм внедрения модулей (набора инструментов) санации предприятия в механизм устойчивого развития промпредприятий (стадии адаптации, синхронизации и корректировки).

**Теоретическая значимость диссертационного исследования.** Теоретическая значимость обоснована тем, что сформированы методологические основы обеспечения устойчивого развития экономики промышленных предприятий, введены новые экономические категории, позволяющие раскрыть сущность устойчивого развития экономики промышленных предприятий, раскрыты закономерности поведения предприятия в условиях экономической неустойчивости и создана модель управления устойчивым и динамичным развитием предприятия, обеспечивающая переход из неустойчивого состояния в устойчивое.

**Практическая значимость диссертационного исследования.** Практическая значимость состоит в создании механизмов и инструментов управления устойчивым развитием предприятия на различных этапах его жизненного цикла, использование которых имеет большое народнохозяйственное значение, позволяя предприятиям принимать своевременные решения для эффективного развития экономики промышленности, избегать стадии кризисного этапа – банкротства.

Результаты исследования нашли практическое применение в деятельности ряда организаций, выпускающих и реализующих пищевую продукцию, управляющих компаний и саморегулируемых организаций.

Основные методики, содержащие результаты исследования, используются в деятельности промышленных предприятий различных отраслей обрабатывающей промышленности: АО «Люберецкий завод «Монтажавтоматика»

(Московская область), ООО «Воронежпродмаш» (г. Воронеж), Воронежский механический завод - филиал ФГУП ГКНПЦ им. М.В. Хруничева (г. Воронеж), ЗАО «Старооскольский завод автотракторного электрооборудования» (г. Старый Оскол, Белгородская область), ООО «Липецкий мукомольный завод» (г. Липецк), ЗАО УК «ЭФКО» (г. Алексеевка, Белгородская область), ООО «Красногвардейский хлебозавод» (Белгородская область), ОАО «Хлебозавод № 2» (г. Воронеж), ОАО «Хлебозавод № 7» (г. Воронеж), МСОАУ Стратегия (г. Воронеж), ООО УК Эконива (г. Воронеж), ОАО «Фирма «Молоко» (Воронежская область), ОАО «Комбинат мясной Калачеевский» (Воронежская область), о чём свидетельствуют документы, подтверждающие применение результатов диссертационного исследования.

Предложения, выводы и рекомендации, сделанные в работе, могут быть использованы в практике учебных заведений при чтении дисциплин «Экономика», «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Антикризисное управление» студентам вузов, а также в системе подготовки и переподготовки руководителей и специалистов.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные положения и результаты проведённого исследования были обсуждены и одобрены на научно-практических конференциях, в том числе на международных, межрегиональных и региональных конференциях в России и за рубежом (Ганновер - 2015, Штутгарт - 2013).

**Публикации.** Основные положения и выводы диссертации отражены в 48 научных работах объёмом 60 п.л., авторские 43 п.л.

**Структура и объём диссертационной работы.** Структура диссертационной работы включает введение, 5 глав, заключение, список литературы, состоящий из 230 источников, а также приложения. Диссертация изложена на 366 страницах компьютерного текста, включает 31 рисунок и 33 таблицы.

## **Глава 1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **1.1. Сущностные основы влияния деловых циклов и кризисов на устойчивость экономического развития промышленных предприятий**

В условиях нарастания факторов неустойчивости в деятельности промышленных предприятий возрастает необходимость переосмысления категории «устойчивое развитие». Для уточнения данной категории автор счёл целесообразным рассмотреть различные подходы к её трактовке.

Многообразие факторов, влияющих на устойчивое развитие, первоначально нашло отражение в «Декларации по окружающей среде и развитию». В этой концепции была представлена трактовка устойчивого развития, которое «удовлетворяет потребности настоящего времени и не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои потребности» [71]. Эта трактовка «устойчивого развития» означает поддержание равновесия между экономикой, социальной сферой и окружающей средой.

В России категория «устойчивое развитие» начала рассматриваться относительно недавно и нашла отражение в нормативных актах. С принятием концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию были заложены законодательные основы понимания этой категории, согласно которым устойчивое развитие представляется как «гармоничное развитие производства, социальной сферы, населения и природной среды» [7].

Согласно этимологии, словосочетание «устойчивое развитие» складывается из понятий «устойчивость» и «развитие». Так, если обратиться к словарю С.И. Ожегова [181], то понятие «устойчивый» рассматривается как «не подверженный колебаниям, постоянный, твёрдый, восстанавливающийся после незначительного отклонения» [181]. Под «развитием» понимается: «процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному» [181]. Из определений можно сделать вывод, что при устойчивом разви-

тии объект не подвергается существенным колебаниям в ходе перехода от старого качественного состояния к новому. По определению М.А. Сажинной, устойчивость рассматривается как «свойство системы оставаться в процессе движения в ограниченной области пространства. Система устойчива, если она обладает замкнутым преобразованием, т.е. не поддается определённым типам изменений» [179].

«Несмотря на дуализм понятий «устойчивость» и «развитие», эта категория, носящая междисциплинарный характер, применима не только к состоянию национальной экономики, но и – к субъектам экономической деятельности. Не так давно появились выражения «город-банкрот», «страна-банкрот» и пр., что означает осознанность в понимании крайних вариантов неустойчивости развития разных экономических субъектов».

Устойчивость развития организации, по мнению Э.М. Короткова (2013 г.), представляется как «её способность сохранять позитивные тенденции изменений в условиях неустойчивости внешней среды, обостряющейся конкуренции и неопределённости ситуации» [111]. В таком понимании устойчивости возникает необходимость анализа изменений в состоянии организации с позиции «отклонений от нормального функционирования» [111]. Применительно к предприятиям, по мнению А.З. Бобылёвой, устойчивость роста представляется в «таких темпах роста, которые не истощают финансовые ресурсы и увеличивают стоимость бизнеса». «Устойчивый рост – это рост, который компания может поддерживать без снижения доходности» [39]. В такой трактовке устойчивое развитие представляется как управляемый процесс, способный сохранять заданные параметры жизнедеятельности фирмы под влиянием разных факторов внешней среды. Заслуживает внимания также позиция ряда других экономистов, например, Т. Акимовой и Ю. Мосейкина, 2009 г. Данные исследователи рассматривают устойчивое развитие с позиции экологии как «процесс изменений, в котором масштабы эксплуатации ресурсов, направление капиталовложений, ориентация технического развития и институциональные изменения согласу-



ются с нынешними и будущими потребностями» [21]. В этой трактовке в содержании понятия не учитываются все элементы управления стабильностью.

Рассматривая проблему устойчивого развития, М.А. Сажина делает акцент на сочетании различных сторон стабильности: «С одной стороны, стабильность экономики объективна, с другой стороны, она есть непредсказуемость развития экономики. Поэтому существуют возможности и пределы управления стабильностью. Стабильность ассоциируется с порядком, неизменностью, равновесием, устойчивым функционированием» [179]. Таким образом, устойчивое развитие выступает как управление, сдерживающее тенденции изменений в конкретных рамках в ходе конкретного промежутка времени.

Исследование категории «устойчивое развитие промышленного предприятия» позволяет отметить – «это такой процесс управления ресурсами, который не только предотвращает и исключает крайнюю степень неустойчивости самого предприятия, но и способствует неснижаемым темпам роста и прироста всех показателей его деятельности». Возникновение экономической неустойчивости следует рассматривать как состояние экономической системы, предшествующее появлению кризиса. В целях формирования экономического механизма влияния деловых циклов и кризисов на фирму возникает необходимость в исследовании положений, раскрывающих сущность деловых кризисов.

Прежде всего рассмотрим общие определения кризиса. Так, если обратиться к словарю С.И. Ожегова, то кризис представляется как «резкий, крутой перелом, затруднительное и тяжёлое положение» [181]. Таким образом, кризис имеет негативный характер и может быть связан с любыми сферами общественной деятельности. Его возникновение связано с различными причинами (таблица 1.1). Первые трактовки кризиса находят своё воспроизведение в литературных источниках древних цивилизаций (трудах Платона, Сократа и Гомера, в трактате Артхашастра, кодексе Хаммурапи, учениях Конфуция). Следует отметить, что экономика древних государств испытывала кризисы из-за влияния стихийных бедствий, эпидемий, кровопролитных войн, что находило яркое отражение в различных трактатах, сборниках законов и сочинениях философов.

Таблица 1.1 – Эволюция теоретических взглядов на причины кризисов

Источники	Основные идеи
«Кодекс Хаммурапи» (XVIII в. до н.э.)	Основную опасность существованию общества несут половодья рек и засухи. В связи с этим предусматривались наказания за причинение вреда оросительным системам
«Архашастра» (IV–III вв. до н.э.)	Возможности возникновения негативных явлений диктуются внутренними и внешними опасностями, среди которых выделяются: пожары, наводнения, болезни (эпидемии), голод, крысы, хищники, змеи и т.д. Стихийные катастрофы вызывали голод и упадок государства
Трактаты конфуцианцев (V в. до н.э.)	Кризис рассматривается как внезапная опасность и угроза. Особые опасности для государства несут угрозы и конфликты. В качестве угроз могут быть наводнения, засухи, болезни, войны
«Салическая правда» (VI в. н.э.)	Наибольшую опасность имеют разорительные войны, эпидемии, засухи. Для снижения влияния угроз отстаиваются позиции общины и приоритет общинной собственности над частной
А. Смит (1776). Исследование о природе и причине богатства народов	Экономика является системой, в которой действуют объективные законы. Существует «естественная гармония», которая устанавливается в экономике стихийно при отсутствии внешнего вмешательства и является оптимальным режимом функционирования экономики
Д. Риккардо (1817). «Начала политэкономии и налогообложения»	Кризисы имеют случайный характер. При действии рыночных сил не может иметь место продолжительная задержка в сбыте или хроническое обесценивание произведений отрасли, потому что промышленники немедленно переводят свой капитал из тех производств, на продукты которых спрос сократился, в другие, где спрос на продукты возрастает
Дж. Милль (1821). «Основы политической экономики»	Кризисы случайны и могут быть вызваны как недопроизводством, так и перепроизводством. Спрос и предложение в общей сумме должны быть также равны. Производство никогда не может быть слишком быстрым по сравнению со спросом. Существует возможность перепроизводства лишь отдельных товаров при одновременном недопроизводстве других товаров
С. Сисмонди (1817). «Политэкономия»	Перепроизводство товаров происходит из-за недостаточного потребления народных масс. С развитием крупного производства растёт безработица и падает зарплата, в результате чего потребление рабочих поглощает всё меньшую долю общественного продукта
К. Маркс (1867-1894). «Капитал»	Накопление противоречий в общественном характере производства и частнособственническом присвоении его результатов
К. Робертус (1875). «Политэкономия»	Причина кризисов – недостаточность потребления, вызванная неравномерным распределением национального дохода
М. Туган-Барановский (1895) Промышленные кризисы	В период подъёма запас свободных ссудных капиталов исчерпывается. При постоянном наличии свободных денежных капиталов подъём может продолжаться вечно. Непропорциональность общественного производства является препятствием для реализации товаров
Дж. Хикс (1939). «Стоимость и капитал»	Для экономических систем нормой является рыночное неравновесие. Происходят колебания уровня цен, занятости, объёмов производства, нормы прибыли в краткосрочном периоде, а также кризис в долгосрочном периоде вследствие циклических колебаний. Он возникает как дисбаланс системы, вызванный нарушениями пропорций воспроизводства

## Окончание таблицы 1.1

Источники	Основные идеи
Дж. Кейнс (1936). «Общая теория процента, занятости и денег»	Так как экономике могут быть присущи элементы монополизма, то цены и зарплата в этих условиях становятся негибкими, что создаёт диспропорции и соответствующее падение спроса, затоваривание, безработицу и др.
Дж. Гэлбрейт (1967). «Новое индустриальное общество»	Причина кризиса в том, что «...монополизированные отрасли производят свою продукцию в огромном избытке и навязывают её потребителю. Основой власти корпораций становится техника. Определяющую роль будет играть не потребитель, а производитель, техноструктура»

Источник: таблица разработана автором

В последующие периоды истории были достигнуты значительные результаты в раскрытии природы экономических явлений в трудах классиков буржуазной политэкономии: А. Смита, Д. Риккардо, Дж. Милля, Ж.-Б. Сэя и др.

Как замечает А.В. Аникин: «Адам Смит и Давид Риккардо впервые разработали учение о хозяйстве как о системе, в которой действуют объективные, не зависящие от воли людей, но познаваемые законы» [22].

Рассматривая позиции известных классиков политэкономии, прежде всего остановимся на работе известного английского экономиста А. Смита.

Как писал А. Смит: «Прогресс часто происходит так медленно и постепенно, что за небольшие периоды прогресс не только не заметен, но часто даже возникает подозрение, что страна беднеет и её промышленность падает, если наблюдается упадок некоторых отраслей промышленности или некоторых районов, что действительно иногда имеет место, хотя страна в общем процветает» [182]. «Ему была близка идея естественной гармонии (равновесия), которая, как он считал, устанавливается в экономике стихийно при отсутствии внешнего вмешательства и является оптимальным режимом функционирования экономической системы» [221]. Подобные взгляды также прослеживаются в работах английского экономиста Д. Риккардо. Он полагал: «В экономике действуют объективные и стихийные, но познаваемые законы. Механизм их действия при отсутствии внешнего вмешательства в принципе поддерживает экономическую систему в равновесии» [173].

Несколько иной трактовки придерживался Дж. Милль. Он утверждал, что

природа кризисных явлений не связана с перепроизводством материальных благ, что кризисы случайны и могут быть вызваны как недопроизводством, так и перепроизводством. Дж. Милль писал, что «спрос и предложение каждого индивида непременно равны друг другу... Спрос и предложение в общей сумме должны быть также равны. Производство никогда не может быть слишком быстрым по сравнению со спросом... Возможны лишь частичные кризисы, являющиеся в равной мере кризисами недопроизводства и перепроизводства, обусловленные нарушением пропорциональности отраслей, носящие случайный характер» [135].

В исследованиях более поздних авторов угроза кризисов находит развитие в концепциях нераздельности производства и сбыта. «Жан-Батист Сэй, повторяя Дж. Милля, утверждал, что каждый продукт с того самого момента, как он произведён, открывает собой сбыт для других продуктов на полную сумму своей стоимости. Иными словами, производство автоматически расширяет сбыт, производство и обращение совершенно нераздельны. В действительности обособление актов купли и продажи означает, что произведённый товар может не превратиться в деньги и разорвётся единство фаз производства и обращения» [131]. В результате таких изменений повышается угроза кризисов.

Рассмотренные труды Дж. Милля, Д. Риккардо, Ж.-Б. Сэя и др. авторов явились основой для последующих исследований кризисов. Однако из всех, пожалуй, К. Маркс создал наиболее полную теорию кризисов, отдельные положения которой актуальны до сих пор. Также К. Маркс привёл обоснованные причины того, что производство и сбыт едины относительно, что развитие производства еще не означает рост сбыта. В одной из своих важнейших работ – «Теория прибавочной стоимости» – Маркс выделяет ряд форм экономического кризиса, обосновывает его неизбежность и периодичность возникновения.

«Кризис в своей первой форме есть метаморфоза товара, распадение купли-продажи» [128]. Как указывал К. Маркс, «формально возможность экономического кризиса заложена в противоречиях между товаром и деньгами». «Процесс обмена товаров разорван на два противоположных и различных во време-

ни акта: продажу (Т-Д) и куплю» [221]. Данное положение Маркса указывает на одно из главных условий возникновения деловых кризисов. При этом К. Маркс обосновал угрозу платёжного кризиса при разрыве продажи и купли товара.

«Продажа одного товара не означает одновременной покупки другого товара, как это было при непосредственном обмене продукта на продукт. Покупка другого товара может произойти значительно позднее и в другом месте» [221]. Данный процесс включает «возможность задержки процесса реализации и развёртывания кризиса перепроизводства» [221]. Возникающие разрывы в отношениях с клиентами являются одной из точек экономической неустойчивости, приводящей многие кризисные фирмы к банкротству.

«Кризис во второй своей форме обусловлен функцией денег как платёжного средства» [128]. Маркс отмечал: «Кризисы возможны без кредита, когда деньги не функционируют как платёжное средство. Поскольку кредит расширяет и придаёт новую форму выражения кризиса, однако сам по себе причиной кризиса не является» [128]. При этом он указал на разрушительную роль слабоуправляемого кредита. По мнению Маркса, в механизме кредита и денег заложена возможность кризисов. «Чтобы покрыть вовремя свои кредитные обязательства, должнику необходимо реализовать свой товар в соответствующий срок и выручить за него определённую сумму денег. Если одно из этих условий нарушается, должник оказывается банкротом» [131]. Данное положение Маркса указывает на высокий риск, генерируемый кредитными отношениями. «Кредитом временно задерживается взрыв кризиса, этим самым усиливается острота неизбежно разражающегося кризиса перепроизводства» [190]. Задержка уплаты кредита до сих пор является главной причиной банкротств.

В своей работе «Теория прибавочной стоимости» К. Маркс указывает: «Неизбежность экономических кризисов он выводил из противоречия между общественным характером производства и частнокапиталистической формой присвоения» [131]. Данное положение Маркса содержит указание на неизбежность экономических кризисов и одновременно показывает пути смягчения разрушительного характера кризисов и предупреждения банкротства фирм.

Также К. Маркс определяет условия возникновения кризисов перепроизводства: «В условиях простого товарного производства возможность кризисов ещё не могла превратиться в необходимость, товары продавались на местных рынках и затруднения в их реализации не вызывали расстройств всего хода общественного воспроизводства... С переходом к машинной индустрии, когда товарное производство стало всеобщей формой производства материальных благ, а деньги превратились в капитал, появились условия, при которых возможны и неизбежны кризисы перепроизводства» [221].

«Маркс раскрыл двойственную роль кризиса: кризисы всегда представляют собою только временное насильственное разрешение существующих противоречий, которые на мгновение восстанавливают нарушенное равновесие» [127]. «Маркс показал, что усложнение процессов товарного производства сопровождается их возникновением» [127].

Рассматривая противоречия капитализма, способствующие возникновению кризисов, К. Маркс сделал ряд важных для своей эпохи выводов. Рассматривая процесс расширенного производства, он раскрыл причины противоречий.

«Капитал осуществляет расширенное производство исключительно для увеличения прибыли и доли прибавочной стоимости в национальном доходе, стремясь при этом снизить долю переменного капитала или воспроизведённого в продукте фонда заработной платы. Из этого стремления капитала к самовозрастанию при замедленном росте переменного капитала, т.е. доходов трудящихся, и возникает противоречие между производством и потреблением» [221]. Подчёркивая социальный аспект разрушительного влияния кризисов, Маркс показал необходимость решения данных проблем.

Другим важным положением исследований К. Маркса является раскрытие взаимосвязи изменений платёжеспособного спроса и производства.

«Поскольку основную массу товаров личного потребления приобретают трудящиеся, то понижение доли переменного капитала в национальном доходе означает снижение покупательной способности широких масс» [221]. Данное

положение остаётся до сих пор весьма актуальным в условиях антикризисного регулирования промышленности.

Вместе с тем, в отличие от Милля и Сисмонди, в своих работах Маркс не исключал, что к возникновению экономического кризиса ведут и другие факторы. «Чтобы увеличить производство прибавочной стоимости, на предприятиях внедряется новая техника и технологии»; «...вызывает тенденцию к ограничению темпов роста нормы прибыли»; «стремление к росту прибавочной стоимости как конечной цели предприятия вступает в неразрешимое противоречие с тем средством, при помощи которого происходит это самовозрастание» [221]. Таким образом, Маркс указал на неоднозначную роль инноваций в сфере производства. Так, зачастую нерациональное управление проектами внедрения инноваций может стать причиной банкротства фирм.

Рассматривая теорию кризисов К. Маркса, следует отметить, что особую ценность имеют признаки возникновения экономического кризиса. «Перед наступлением экономического кризиса производство достигает наиболее высокого уровня. Перепроизводство уже существует в скрытом виде, хотя возможности сбыта кажутся большими» [221]. «Банки продолжают кредитовать промышленность и торговлю, искусственно поддерживая расширение производства. Когда производство достигает наивысшей степени, разражается кризис» [159]. Указав основные сигналы кризиса, Маркс тем самым заложил основу для проведения антикризисного мониторинга.

В целом из исследования теории кризисов К. Маркса можно сделать вывод, что его работы были весьма актуальными для начала эпохи промышленной революции. Были систематизированы различные взгляды и всесторонне раскрыта природа кризиса. Возникновение теории кризисов Маркса послужило мощным импульсом исследований экономических кризисов.

Р. Гильфердинг выдвинул в качестве основного фактора возникновения кризиса «диспропорциональность между отраслями производства с высоким и низким органическим строением капитала», которую он объясняет техниче-

скими причинами и, в частности, «различием сроков, необходимых для возведения новых предприятий или расширения существующих» [59].

В работах М. Туган-Барановского «причина кризиса заключается в том, что в период подъёма запас свободных ссудных капиталов постепенно исчерпывается. При постоянном наличии свободных денежных капиталов подъём может продолжаться вечно. Эта теория, связывающая кризис с денежно-кредитными факторами, опирается на исходное утверждение автора о возможности безграничного расширения капиталистического производства» [124]. Вместе с тем такая позиция имеет весьма односторонний и противоречивый характер.

К. Каутский отмечал: «Невозможность продажи продуктов по ценам производства, при товарном производстве, есть явление, неизбежно повторяющееся от времени до времени... это явление и есть основа кризисов» [95].

Фактор потребления находит своё отражение в работах зарубежных экономистов (К. Робертус, С. Сисмонди и пр.), которые утверждали, что кризисы объясняются недопотреблением.

«Сисмонди отмечал <...> «потребление не является необходимым следствием производства <...> производство нередко определяется не потребностями, а избытком капиталов» [131]. «Ограничение потребления Сисмонди связывает, прежде всего, с разорением мелкого производства. Это разорение ведёт, по его мнению, к сужению рынка, к систематическому отставанию потребления от производства. Отсюда – кризисы» [131]. Впоследствии многие положения теорий недопотребления нашли отражение в более поздних концепциях деловых кризисов.

При исследовании теорий кризисов нельзя не остановиться на позиции кейнсианской теории. Её основоположником выступает английский экономист Дж. М. Кейнс. В своей основной работе «Общая теория процента, занятости и денег» (1934) Кейнс, рассмотрев причины кризисов, предложил для капиталистических государств пути выхода из экономического кризиса.



Важным положением кейнсианской концепции является «основной психологический закон». Данный закон, по мнению Кейнса, гласит: «Люди склонны, как правило, увеличить своё потребление с ростом дохода, но не в той же мере, в какой растёт доход» [96]. «Из человеческой природы Кейнсом выводятся: склонность к сбережению, побуждение к инвестициям. С ростом доходов склонность к сбережению преобладает над «склонностями» потребления и инвестирования, совокупный спрос общества становится недостаточно эффективным» [124]. Таким образом, в качестве инструмента противодействия деловым кризисам в работе Кейнса предлагается использовать инвестиции как фактор повышения эффективного спроса.

С помощью инвестиций Кейнс считал возможным ускорить движение доходов: «...рост капиталовложений, по Кейнсу, приведёт к росту занятости и кратному приросту дохода («эффект мультипликатора»)» [124]. Вместе с тем, указывая на роль инвестиций, Кейнс и его последователи недостаточно раскрыли роль государства в создании стратегических промпредприятий и агропромышленных корпораций для стимулирования частных инвестиций в регионы.

С целью стимулирования вложения прибыли в инвестиции Кейнс считал необходимым «...понижать норму ссудного процента» [124]. «Средством достижения «эффективного спроса», а значит, и полной занятости Кейнс считал государственное вмешательство» [124]. «Государство должно осуществлять своё руководящее влияние на склонность к потреблению путём соответствующей системы налогов, фиксацией нормы процента» [96].

В дальнейшем изменение экономической ситуации привело к появлению некейнсианской теории. Данная теории «сводится к тому, что анализируется не момент нарушения равновесия в экономике и момент его восстановления («статическое равновесие» Кейнса), а длительный период устойчивого экономического роста («динамическое равновесие» Р. Харрода и Е. Домара)» [124]. Иными словами, некейнсианцы пытаются доказать возможность долговременного равенства сбережений и капиталовложений. Вместе с тем в данных моделях не раскрываются неэкономические факторы деловых кризисов.

Деловой кризис зачастую многие исследователи рассматривают в контексте нарушения равновесия между спросом и предложением на товары и услуги. В качестве инструмента анализа экономического равновесия зарубежный экономист Джон Хикс предложил модель IS-LM. В модели используются следующие обозначения: S – инвестиции; I – сбережения; LM – ликвидность; E – точка равновесия; L – спрос на деньги; M – предложение денег;  $r$  – норма процента;  $Y$  – уровень дохода. Данная модель представлена в виде графика (рисунок 1.1).

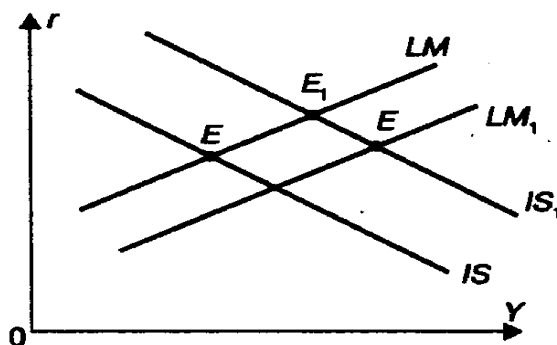


Рисунок 1.1 – График IS-LM (анализ экономического равновесия)

Источник: [216, с. 545]

В модели, по мнению Д. Хикса, представлены «две кривые, одна из которых характеризует равновесные соотношения между физическим объёмом совокупного продукта (дохода) и ссудным процентом, складывающиеся в денежной сфере (кривая Liquidity – Money), а другая – аналогичные соотношения, складывающиеся на рынке капитала (кривая Investment – Saving). Пересечение этих кривых определяет равновесные размеры дохода» [200].

Согласно модели «равновесие на обоих рынках определяется одновременно нормой процента и уровнем дохода, иначе говоря, оба рынка определяют одновременно уровень равновесного дохода и равновесный уровень нормы процента» [216]. Вместе с тем из-за колебаний спроса, цен и предложения нормой является экономическое неравновесие.

Как отмечает Д. Хикс, устойчивость относится к «статическим моделям экономики – моделям, которые не принимают в расчёт ожиданий участников хозяйственного процесса. Несовпадение индивидуальных ожиданий с реальными итогами хозяйственного развития неизбежно должно порождать «возмущения», выводящие систему из равновесного состояния или порождающие препятствия на

пути к равновесию» [200]. Важное значение в поиске путей достижения экономического равновесия имеет институциональное регулирование.

Существенное влияние на политику государственного регулирования в западных странах оказали представители институциональной теории. Значительная часть институтов призвана снижать негативные проявления кризисов.

Как отмечает Д. Норт: «Институты – это правила игры в обществе, или, выражаясь более формально, созданные человеком ограничительные рамки, которые организуют взаимоотношения между людьми» [140].

По мнению О. Уильямсона, «институциональная среда» представляется как «правила игры, определявшие контекст, в котором осуществляется экономическая деятельность. Базовые политические, социальные и правовые нормы образуют основу производства, обмена и распределения» [192]. При этом следует заметить, что институциональная среда в современной России находится в весьма неразвитом состоянии. Высокий уровень транзакционных издержек в промышленности также способствует нарастанию кризисных явлений.

Важное место в исследовании кризисов занимает анализ цикличности. «Каждый цикл проходит в своём развитии пять фаз: зарождение в ходе предыдущего цикла; распространение (диффузия); стабильное развитие (зрелость); вытеснение новой более прогрессивной системой (кризисная фаза)» [167]. Кризисы могут выполнять созидательную функцию путём «расчистки дороги для утверждения слабых элементов новой системы, будущего цикла» [228].

Как отмечает В.В. Кондратьев, «большие циклы экономической конъюнктуры выявляются в том же едином процессе динамики экономического развития, в котором выявляются и средние циклы с их фазами» [108]. Кондратьев также отмечал: «Каждая последовательная фаза длинного цикла есть результат кумулятивных процессов, накапливаемых в ходе предшествующей фазы» [61]. По мнению С.М. Меншикова и др., «периодические кризисы (7–10-летнего цикла) как бы нанизываются на соответствующие фазы длинной волны и изменяют свою динамику» [133]. Учитывая взаимосвязь долгосрочных и среднесрочных циклов, можно спрогнозировать кризис. При этом особое внимание

следует уделять прогнозированию технологического уклада. По мнению С.Ю. Глазьева, «жизненный цикл технологического уклада охватывает примерно столетие, при этом период его доминирования в развитии экономики составляет 40–60 лет» [61].

Деловые циклы могут иметь различную продолжительность в разных странах. Как отмечает Е.С. Варга, «это обусловлено общей неравномерностью развития, проявляющейся и в отдельных отраслях производства: в одних отраслях кризис часто начинается на год позже, чем в других» [53].

«Особенностью послевоенного циклического развития является и учащение циклических кризисов. Учащающиеся частичные кризисы ослабляют остроту и глубину общих кризисов и, следовательно, интенсивность цикла в целом. Вместе с тем участились и общие кризисы, а грань между общими и частичными кризисами стала менее чёткой» [178]. По мнению В. Мау, «современный кризис носит структурный характер, то есть предполагает серьёзное обновление структуры мировой экономики и её технологической базы» [130].

Возникновению мирового кризиса 2008–2010 гг., способствовал ряд факторов: «Произошла глубинная переоценка рисков, вызвавшая дефицит ресурсов на денежном рынке, повышение кредитных спрэдов и перераспределение средств инвесторов из рискованных активов» [119].

С.Ю. Глазьев в качестве причины глобального финансового кризиса (2008 г.) называет «лавинообразное расширение теневого сектора производных финансовых операций» [61]. «Усиление зависимости от внешнего финансирования и наличие макроэкономических проблем повысили уязвимость экономики к эффекту кризисного разворота капитала» [120].

«Произошла синхронизация индуцированных отрицательных колебаний вследствие сокращения экспорта, связанного со снижением спроса на продукцию, производимую национальными товаропроизводителями, в мировой экономике и ряда других негативно влияющих явлений» [132].

На основе анализа рассмотренных теорий кризисов были представлены сравнительные характеристики (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Сравнительная характеристика теоретических взглядов на факторы экономической неустойчивости и возникновение кризиса

Виды теорий	Представители	Акцентируемые факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
1.Натуралистические теории	Д. Девонс, Р. Хиз и др.	Стихийные (природные) факторы	Учитывается цикличность влияния явлений природы на кризисы	Не рассматривается влияние экономических явлений на появление кризисов
2. Антропогенные теории	В. Парето, А. Пигу, Э. Коротков и др.	Человеческая природа, психологические, политические факторы	Рассматривается влияние человеческого фактора, который усиливает другие факторы кризиса	Не затрагиваются факторы воспроизводства рабочей силы, а также государственные инвестиции в человеческий капитал
3. Классические теории	А. Смит, Д. Рикардо, Дж. Милль и др.	Случайный характер кризиса, вызван экономическими причинами	Подчеркивается влияние экономических законов и конкурентной активности на возникновение кризиса	Отрицается неизбежность и периодичность экономических кризисов. Не учитывается инновационный фактор
4. Теории недопотребления	К. Каутский, С. Сисмонди и др.	Нарушение равновесия между производством и потреблением	Отмечается возможность кризисов из-за несоответствий между производительностью и зарплатой	Возможность недопотребления не связывается с кредитными и денежными факторами. Не раскрывается влияние инноваций
5. Теория диспропорциональности отраслей	Д. Гильфердинг, К. Робертус, Н. Туган-Барановский	Превышение производства средств производства над предметами потребления	Анализируются изменения структуры потребления и отказа от инвестирования в производство под влиянием конъюнктуры	Не учитывается факт скачка от высоких прибылей, масштабов производства к внезапному падению
6. Марксистская теория	К. Маркс, Е. Варга, И. Трахтенберг, Л. Мендельсон и т.д.	Перепроизводство продукции, снижение спроса на средства производства	Раскрывается периодичность кризисов, влияние циклов воспроизводства и динамика инвестиционной активности	Не отражаются институциональные факторы развития кризисов. Стремление к росту прибыли снижает инвестиционные возможности
7. Кейнсианская теория	Дж. Кейнс, Дж. Хикс и др.	Диспропорции между сбережением и потреблением	Учитывается точка нарушения равновесия в экономике и момент его восстановления	Кризисы связывают с внезапной сменой оптимистических оценок конъюнктуры на пессимистические
8. Институциональная теория	Р. Коуз, О. Уильямсон, Т. Эггертсон, Д. Гэлбрейт	Влияние трансакционных издержек; сбои институтов банкротства	Раскрывается влияние институциональной среды на возникновение кризиса и возможности институтов	Недостаточно показывается влияние управленческих факторов, снижающих эффективность рыночных институтов
9. Монетаристская теория	М. Фридмен, Д. Робинсон и др.	Влияние валютных курсов и инфляции	Раскрывают влияние монетарных факторов на появление кризиса	Не учитывают роль стратегического планирования и смены технических укладов
10. Теория долгосрочных циклов	Д. Кондратьев, С. Глазьев, Д. Львов и др.	Смена технико-экономических укладов и влияние инноваций	Показывается влияние технико-экономических факторов и динамики инновационной деят.	Не отражают факторы изменения потребления при возникновении кризиса

Источник: таблица разработана автором

Деловой кризис может быть представлен как состояние или как этап движения системы. С философской точки зрения «динамика» означает как прогресс, так и регресс системы в зависимости от скорости нарастания противоположных пост-рисковых явлений, переходящих в кризисные явления.

Экономическая неустойчивость как тяжёлое переходное состояние экономической системы включает совокупность факторов, которые закладывают основы деструктивных и позитивных изменений, предшествующих кризису.

Экономическая неустойчивость как этап движения проявляется в перенакоплении различных видов капитала предприятий. Результатом перенакопления капитала является уменьшение спроса, рост затрат, снижение цен и доходов, что неизбежно влияет на работу фирмы во время деловых кризисов.

Влияние делового кризиса на хозяйственную деятельность имеет разносторонний характер, что характеризуется в виде барьеров и стимулов движения экономической системы. В частности, действие делового кризиса как совокупности стимулов развития заключается в формировании инфраструктуры нового цикла. Кризис как стимулятор развития обеспечивает вовлечение в оборот массовых инвестиций. Целью таких инвестиций является обновление основного капитала для снижения морального износа. Данное обновление вызывает снижение издержек и даёт стимул интенсивному расширению производства.

С другой стороны, деловой кризис характеризуется в виде барьеров движения экономической системы, которые проявляются «в разрушении тех организационных элементов, которые имеют низкую жизнеспособность» [148]. Деловой кризис сопровождается обесцениванием человеческого, товарного и производственного капитала. Снижение рыночных цен на продукцию означает получение дополнительного денежного притока путём распродаж запасов товара.

Кризисоустойчивость экономики предприятия – это состояние стабильности деятельности предприятия в условиях наступления кризисных ситуаций и оптимизации критичных бизнес-функций. Фактором, сопровождающим неустойчивость, выступает негативная динамика человеческого капитала. Как показано на рис. 1.2, в ряде отраслей заметно уменьшение числа работников.

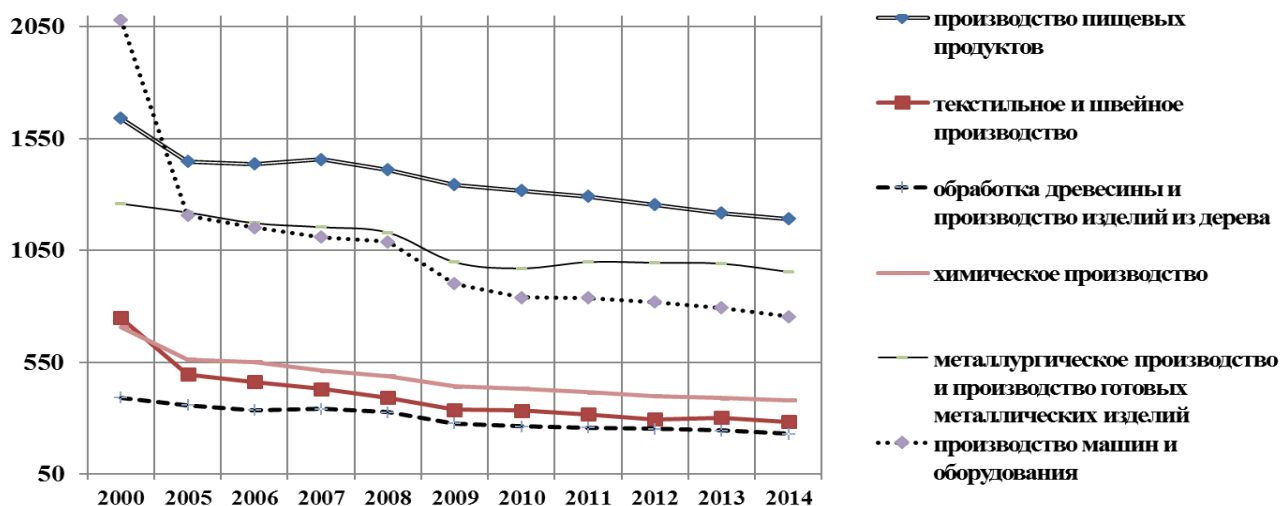


Рисунок 1.2 – Динамика численности работников предприятий по отраслям  
Источник: рисунок разработан на основе: Труд и занятость в России. 2015: Стат. сб. / Росстат

Как показано на рисунке 1.3, в отдельных отраслях также наблюдается зависимость количества действующих предприятий от характера деловых кризисов (отраслевые, банковские, глобальные и т.д.).

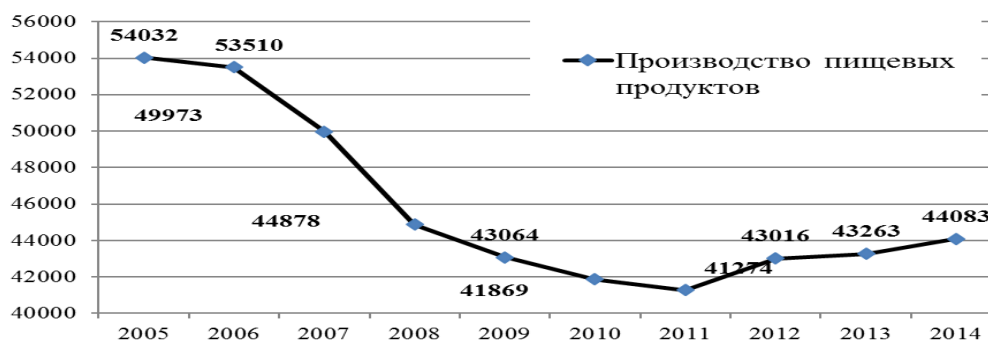


Рисунок 1.3 – Динамика числа действующих предприятий по отраслям

Источник: рисунок разработан на основе ФСГС РФ «Число предприятий и организаций» [168]

Другим фактором, характеризующим экономический кризис в РФ (2008–2010 гг.) является повышение износа основных фондов (рисунок 1.4).

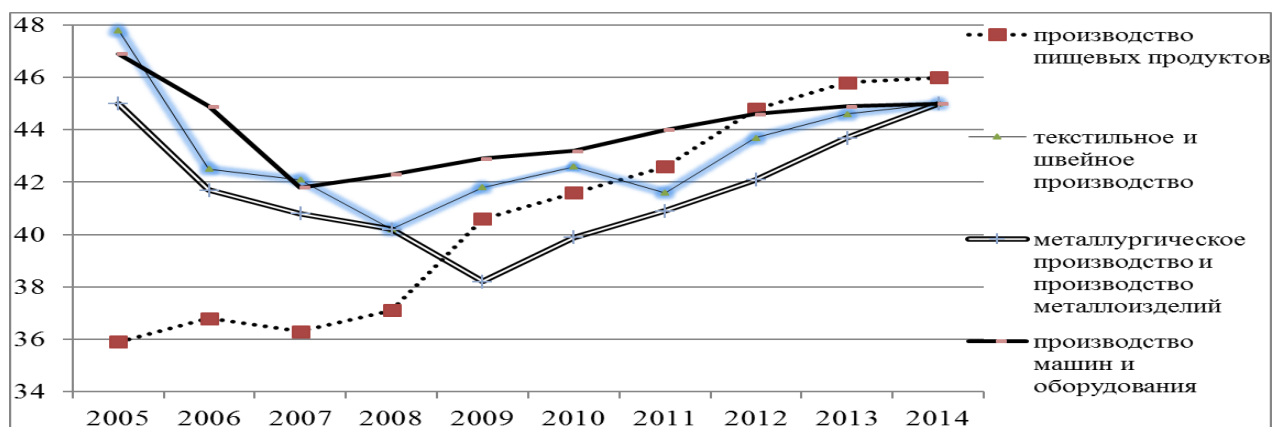


Рисунок 1.4 – Динамика износа основных фондов предприятий по отраслям  
Источник: рисунок разработан на основе ФСГС РФ «Степень износа основных фондов» [168]

Динамика социально-экономических показателей, представленных на рисунках 1.2, 1.3 и 1.4, а также в таблице 1.3, свидетельствует о наличии разнонаправленности влияния кризиса.

Таблица 1.3 – Динамика социально-экономических показателей с 1995 по 2014 гг. (в процентах к предыдущему году)

Показатели	1995	2000	2005	2007	2008	2009	2013	2014
Число занятых в экономике	97,4	100,6	100,6	100,9	100,7	98,5	99,9	99,8
Число безработных	116,4	81,6	92,7	86,4	104,4	133,0	100,2	94
Среднемесячная заработная плата	72,0	120,9	112,6	117,2	111,5	96,5	104,8	101,3
Промышленное производство	95,4	108,7	105,1	106,8	100,6	90,7	100,4	101,7
Грузооборот транспорта	99,0	105,1	102,6	102,4	100,7	89,8	100,6	99,9

Источник: таблица разработана автором на основе данных ФСГС РФ (Росстат. ежегодник): «Численность экономически активного населения, занятых и безработных» [174]; «Индексы производства по отдельным видам экономической деятельности» [174]; «Грузооборот по видам транспорта» [174]

Результаты проведённых исследований показали: «степень влияния экономических кризисов на промышленные предприятия носит дифференцированный характер в зависимости от региона, отрасли, масштаба организации и формы собственности» [169]. «Сильнее всего кризис ощущается в регионах со слабым экономическим потенциалом» [169]. «Также наблюдаются существенные отраслевые различия влияния экономического кризиса. С наиболее тяжёлыми последствиями кризиса сталкиваются такие отрасли, как машиностроение, металлургия, химическая промышленность» [169]. Отрасли, связанные с личным потреблением (пищевая, лёгкая), менее подвержены кризисным явлениям.

В результате неравномерности влияния деловых кризисов в хозяйственной деятельности фирмы возникают точки экономической неустойчивости, которые автором определяются как локальные и однородные факторы, усиливающие пост-рисковые явления и нарушающие равновесие системы. Колебания вокруг таких точек способны вызвать кризисные явления в фирме. В качестве точек неустойчивости могут выступать: убытки; рост неплатежей покупателя; уменьшение спроса на вид продукции; недоверие контрагента и пр. При этом наибольшую угрозу для фирмы имеют точки неустойчивости, приводящие к негативному изменению качества человеческого и экологического капитала.

Для сохранения равновесия экономической системы следует использовать



рефлексивный фактор, действие которого проявляется в адаптации системы к внешним факторам неустойчивости. Импульсом действия такого фактора в условиях деловых кризисов являются: уменьшение закупочных цен и арендной платы; снижение конкурентоспособности импортных товаров; диверсификации поставщиков; перенос издержек инфляции на контрагентов и пр.

Для определения экономических признаков наступления неустойчивости в хозяйственной деятельности фирмы по результатам наших исследований банкротств предприятий были выделены общие и специфические признаки.

Общие признаки неустойчивости, иначе говоря – признаки предкризисного состояния, заключаются в пост-рисковых моментах. При этом специфические признаки характерны для разных стадий неустойчивости.

Первая стадия неустойчивости характеризуется несостоятельностью стратегии управления ресурсами. Эта стадия связана с невыполнением выбранной стратегии из-за несоответствия поставленных целей реальным условиям внешней среды. Результатом такого кризиса является сокращение портфеля заказов и спад объёмов производства, что создаёт угрозы стабильности деятельности компании.

Для второй стадии характерно возникновение неудовлетворительной структуры ресурсов компании. Данная стадия проявляется в ухудшении структуры ресурсов. При этом возникает негативное изменение балансовых пропорций источников капитала, что ведёт к падению параметров финансово-экономического состояния производственной организации.

Из-за негативных балансовых пропорций источников капитала возникает неустойчивое финансовое положение производственной организации, что ведёт к значительным потерям ресурсов.

На третьей стадии возникают отрицательные результаты использования ресурсов компании. Она проявляется через такие внешние факторы, как: нарастающие убытки; резкое уменьшение ликвидности предприятия; снижение размера собственного капитала; появление просроченной задолженности и при-

знаков эпизодической неплатёжеспособности. Угрозы разрушения бизнеса предполагают прекращение функционирования компании.

Четвёртая стадия характеризуется неспособностью компании выполнять функции управления ресурсами. Эта стадия проявляется в полной неспособности обеспечивать надлежащий контроль, учёт и планирование ресурсов. Из-за недостатка денежных средств такие предприятия, как правило, прекращают выполнять обязательства перед персоналом, кредиторами и государством. Повышается риск технического банкротства. Такие организации, как правило, перестают существовать в прежнем виде.

Пятая стадия проявляется в неспособности компании вести бизнес-процессы. Данная стадия означает практически неизбежное банкротство компании. Такие компании, как правило, имеют устаревшее оборудование, производят невостребованную рынком продукцию, что делает неизбежным прекращение их производственной деятельности и означает банкротство.

Таким образом, деловые кризисы носят болезненный и разрушительный характер, обостряя накопившиеся в фирмах острые противоречия и диспропорции. Последствия деловых кризисов в промышленности сопровождаются снижением эффективности производственных и инвестиционных видов деятельности. Для уменьшения влияния деловых кризисов на фирмы, по нашему мнению, следует рассматривать состояние экономической неустойчивости как состояние, предшествующее наступлению кризисных явлений в фирме. С момента возникновения фирмы в ней накапливаются и проявляются точки экономической неустойчивости, которые усиливают внешние и внутренние угрозы для фирмы. В результате колебания, вызванные деловыми кризисами, обостряют угрозы в точках неустойчивости, что приводит к возникновению кризисных явлений в фирме. Вместе с тем возникновению кризисных явлений препятствуют рефлексивные факторы, которые способны смягчить точки неустойчивости и снизить угрозу банкротства производственной организации.

## **1.2. Причины, факторы и типология экономической неустойчивости в развитии промышленных предприятий**

Деловые кризисы находят своё проявление в деятельности предприятий различных сфер экономики. Основным объектом нашего исследования выступили промышленные предприятия.

Рассматривая сущность данных предприятий, следует отметить многообразие подходов, встречающихся в трудах учёных-экономистов институциональной, неолиберальной, неоклассической и других научных школ. Теоретическая характеристика предприятия может быть представлена с позиций разнообразных концепций.

«Одни исследователи считают, что основное его назначение – служить источником дохода для акционеров, другие – что его суть в производстве продукции и удовлетворении материальных потребностей общества, третьи акцентируют внимание на обеспечении занятости» [100]. Сущность предприятия необходимо рассматривать, ставя вопрос, почему многие предприятия возникают, развиваются и становятся банкротами. Для этого рассмотрим теории фирм, а затем систематизируем факторы банкротств.

«В каждой из теорий предприятие рассматривается под определённым углом зрения, с акцентом на те или иные особенности изучаемого объекта и условия функционирования» [213].

«Наиболее часто встречающейся в теории управления организацией является точка зрения о сущности предприятия, которая основана на позициях неоклассической теории фирмы» [213]. «В неоклассической теории фирма рассматривается как целостный объект, осуществляющий преобразование исходных ресурсов в продукцию и привлечение этих ресурсов в производство» [100].

«В данной теории предприятие рассматривается как интегрированный объект, осуществляющий процесс преобразования исходных материальных, трудовых и финансовых ресурсов в продукцию с помощью набора некоторых технологий, а также привлечение этих ресурсов в производство» [212].

«Неоклассическое понимание предприятия (фирмы) как носителя основной (производственной) функции – преобразования ресурсов в продукцию, продающуюся на свободном рынке, является в настоящее время общепризнанной, базовой в мировой экономической науке концепцией» [100].

«Предприятие представляется в виде производственной функции, выражающей зависимость результатов производства от используемых ресурсов, обусловленных технологическими и организационно-экономическими факторами».

Сущность предприятия, как отмечает Г.Б. Клейнер: «относительно устойчивая, целостная и отграниченная от окружающей среды самостоятельная социально-экономическая система, интегрирующая во времени и пространстве процессы производства (реализации) продукции и воспроизводства ресурсов» [100].

Согласно институционального подхода (Р. Коуз) существование фирмы объясняется следующим: «внутри фирмы механизм выработки и применения предписаний избавляет её от части транзакционных издержек» [100].

«Они состоят из затрат по поиску информации о ценах и качестве необходимых товаров, а также расходов, связанных с заключением контрактов, контролем за их выполнением и их юридической защитой» [113].

«Фирма будет расширяться до тех пор, пока затраты на одну дополнительную транзакцию внутри фирмы не будут равны затратам на ту же транзакцию через обмен на открытом рынке» [113]. «Ограничивающим фактором выживания предприятия становятся его конкурентные характеристики как одного из объектов в среде подобных объектов» [212].

Фирма, по мнению зарубежного экономиста Эггертсона: «производственная единица, не потребляющая и не использующая всю свою продукцию, и экономически жизнеспособная благодаря извлекаемому из специализации выигрышу в производительности. Предприниматель, ищущий ценную комбинацию производственных ресурсов, может заключить контракты с другими собственниками ресурсов и образовать коалицию» [215].

«Предприятие, проявляя конкурентное поведение, уподобляется биологической популяции, что показано в эволюционной теории фирмы (Nelson, Winter, Ю. Маевский)» [100]. В данной теории «поведение предприятия в первую очередь определяется взаимоотношениями между членами этой популяции, во вторую – некоторыми внутренними характеристиками объекта, к числу которых в данной теории относят в первую очередь устоявшиеся правила принятия решений в ответ на те или иные внутренние или внешние воздействия» [100]. «Эти правила представляются как гены, обеспечивающие уникальность предприятия» [212]. Данная концепция недостаточно показывает процесс формирования организации при различных предпринимательских инициативах.

Среди рассматриваемых теорий фирм особое место занимает предпринимательская теория Hisrick, Peters. Эта теория, по мнению исследователей, «опирается на представление о предприятии как о сфере приложения предпринимательской инициативы и имеющихся у предпринимателя или доступных для привлечения ресурсов. Во главу угла в данной концепции ставятся взаимоотношения между предпринимателем и его бизнесом» [100]. По данным эмпирических исследований предприятия становятся банкротами не только из-за отсутствия предпринимательских навыков, но и разногласий интересов и ожиданий собственников (принципалов), менеджеров (агентов) и персонала.

Предприятие можно также представить с позиции «взаимоотношений между его собственниками и менеджерами, а также между менеджерами и работниками» [100]. Подобные отношения раскрываются в агентской теории.

Согласно этой теории «собственники, не работающие на предприятии в качестве руководителей, как правило, не имеют доступа к той информации, которой обладает менеджер» [100]. Менеджеры уполномочены владельцами фирмы – ее акционерами – принимать управленческие решения.

«Активизация менеджера с помощью оплаты его труда в зависимости от эффективности работы предприятия может приводить к разнообразным каче-

ственным эффектам при определённых сочетаниях количественных параметров ситуации» [100].

Таким образом, каждая из вышерассмотренных теорий представляет «предприятие под одним ракурсом, не включая в сферу изучения многие другие, даже тесно связанные с рассматриваемым процессом» [100].

В современных теориях фирмы остаётся ряд узких мест, таких как система взаимодействия ресурсов, институциональных и целевых факторов, внутренних традиций и инноваций.

В организационно-правовом контексте сущность предприятия находит отражение в гражданском кодексе, где под предприятием: «понимается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности» [1] (ст. 132 ГК РФ). Такая позиция, на наш взгляд, имеет узкие стороны. Анализируя статистику, можно заметить, что в настоящее время в Едином регистре юридических лиц зарегистрировано около 3 млн предприятий. Более трети предприятий в настоящее время являются банкротами.

Как отмечает советский экономист Л.А. Мендельсон, «банкротство – это обычно, хотя и не всегда, экономическая смерть, разорение капиталистов, а часто и физическая гибель их предприятий. Для разорившихся капиталистов не существует самой проблемы выхода из кризиса, ибо мёртвые не нуждаются в лекарствах. Кризисы вызывают падение цен товаров и этим самым приводят к банкротству или ставят на грань банкротства предприятия с более высокими издержками производства, с устарелой техникой» [131]. При этом Л.А. Мендельсон видит в банкротстве способ оздоровления экономики отрасли по средством ликвидации слабых предприятий.

На основе банкротства происходит ликвидация фирм. Банкротства, по мнению Л.А. Мендельсона, «освобождают хозяйство от спекулятивных или технически устарелых предприятий и расширяют поле деятельности для остальных. Они способствуют отливу капиталов из отраслей, где перепроизводство оказалось особенно глубоким. Банкротство часто означает не гибель предприя-

тия, а лишь переход его в другие руки по низкой цене после освобождения от долгов путём уплаты кредиторам их ничтожной части» [131].

С позиции теории корпоративного управления банкротство рассматривается как «способ контроля за деятельностью корпорации, используется в том случае, если организация не в состоянии осуществлять платежи по своим долгам и кредиторы не одобряют план принимаемых мер по выходу из кризисного состояния, предлагаемый менеджментом организации» [115].

Таким образом, банкротство фирмы позволяет ей перейти к другой стадии. Для перехода на другую стадию, для преодоления кризиса между этапами необходимо накопление денежных средств, достаточных для трансформации бизнеса и переноса его на новое организационно-правовое поле. Банкротство может рассматриваться с разных сторон: «с одной стороны банкротство – это процедура... с другой стороны банкротство – это состояние» [76].

Особенность банкротства современных фирм, по мнению А.Н. Ряховской, состоит в следующем: «Кризисные ситуации возникают на всех стадиях жизненного цикла предприятия» [32]. По статистическим оценкам, «от фазы возникновения до фазы становления... проходят путь... около 20 % предприятий» [187]. Возможны такие варианты ликвидации, как перевод капитала в другую сферу, распределение капитала по кредиторам (ликвидация предприятия как целого).

В зарубежных исследованиях процессов банкротства фирм делается акцент на отдельных факторах и элементах механизма управления.

Как отмечают зарубежные исследователи Ю.Ф. Бригхем и М.С. Эрхард, «проблемы, связанные с банкротством, чаще всего возникают, когда фирма включает в свою структуру капитала большую долю заёмных средств... Опасность издержек, связанных с банкротством, сдерживает чрезмерное увлечение заёмным финансированием компаний» [46]. В таком понимании банкротство представляется как отрицательная тенденция в движении капитала.

Нередко в зарубежных исследованиях банкротство рассматривается с позиции отношений акционеров и кредиторов. По мнению Р. Брейли и С. Майерса, «банкротство корпорации наступает тогда, когда акционеры ис-

пользуют право на неплатёжеспособность. Это ценное право: когда фирма попадает в беду, ограниченная ответственность позволяет акционерам просто покинуть фирму, оставив все проблемы её кредиторам» [45]. В таком понимании банкротство представляется как особый режим деятельности фирмы. «Банкротство является всего лишь разрешённым законом способом присвоения кредиторами активов, когда снижение их стоимости грозит невыполнением обязательств» [45].

По нашему мнению, экономическая категория «банкротство фирмы» характеризуется как особый режим деятельности компании в условиях крайней степени неустойчивости её хозяйственной деятельности, для регулирования которой (данный режим деятельности) устанавливаются особые институциональные отношения компании с её контрагентами и с государством по поводу длительности кризиса неплатежей, перераспределения активов (в условиях их ограниченности) для компенсации потерь контрагентов (снижения рисков), а также урегулирования противоречий интересов участников банкротства.

С учётом представленной трактовки автором были выделены пять характеристик содержания банкротства фирмы:

1. Ограничение длительности кризиса неплатежей. Период протекания кризиса неплатежей может иметь различную продолжительность. Для уменьшения последствий кризиса неплатежей банкротство имеет узкие сроки и короткий период проведения (в среднем от 1 до 2 лет). Введение банкротства на начальной точке кризиса в компании создаёт стимулы для принятия управленческих действий менеджерами и собственниками фирмы (должника), от своевременности которых на начальной точке кризиса зависит возможность сохранения действующего производства и выхода из кризиса неплатежей. С другой стороны, ограничение периода кризиса платежей может способствовать предотвращению растаскивания активов фирмы (должника). При наличии возможностей восстановления платёжеспособности предприятия обеспечивается мораторий на требования кредиторов, и могут быть задействованы механизмы оздоровления. При отсутствии возможности финансового оздоровления пред-



приятия его имущество распродаётся и производится соразмерное удовлетворение требований кредиторов. Тем самым институт банкротства способствует поддержанию платёжной дисциплины и снижению рисков путём различных ограничений.

2. Из механизма трансакционных издержек (Р. Коуза) следует, что существование фирмы целесообразно «в случае экономии на трансакционных издержках» [113]. С позиции кредиторов банкротство фирмы также возможно, если трансакционные издержки выше прямых и косвенных издержек банкротства. Незаинтересованность отдельных кредиторов под влиянием асимметричности информации может привести к блокировке движения активов на добанкротной стадии, что повышает издержки банкротств.

3. Контролируемое движение активов предприятия-должника. Банкротство компании является цивилизованным способом смены собственников активов с последующим перераспределением активов новым собственникам, которые могут быть заинтересованы в наиболее эффективном использовании. Наибольшие результаты могут быть достигнуты при сохранении целостных и действующих имущественных комплексов. Для этого допускается с согласия кредиторов проведение замещения активов путём создания новой компании с использованием активов компании (должника).

4. Компенсация потерь контрагентов для снижения рисков. Несостоятельность фирмы-должника способна повысить риски по всей отраслевой цепочке. Так, если компания окажется не в состоянии отвечать по своим обязательствам перед контрагентами, то возможна угроза перехода кризиса на другие компании (контрагенты). В случае же введения банкротства возможна компенсация потерь контрагентов за счёт продажи активов компании-должника.

5. Обеспечение сохранности активов несостоятельной фирмы до момента формирования конкурсной массы и её распределения. В условиях повышения неустойчивости повышается угроза вымывания из структуры активов наиболее ликвидной её части, а также резкого уменьшения оставшейся части активов компании (должника). С целью сохранения компании (должника) активов в

процессе банкротства накладываются ограничения на их движение. Оставшиеся к моменту введения банкротства в компании активы подлежат продаже с целью распределения полученной стоимости между кредиторами. Распределение активов компании (должника) в процессе её банкротства предполагает (закон № 127-ФЗ) соразмерное удовлетворение требований кредиторов согласно очередности требований.

б. Урегулирование противоречий интересов участников банкротства. Интересы кредиторов отчасти выражаются в их требованиях к компании. До введения банкротства наиболее активные кредиторы могут забрать ценные активы (должника). С введением банкротства вводится строгая последовательность удовлетворения требований кредиторов, что во многом сглаживает противоречие интересов кредиторов, выраженных в их требованиях.

В России создание института банкротства было инициировано с началом перехода к рыночным отношениям и включало ряд этапов (рисунок 1.5).

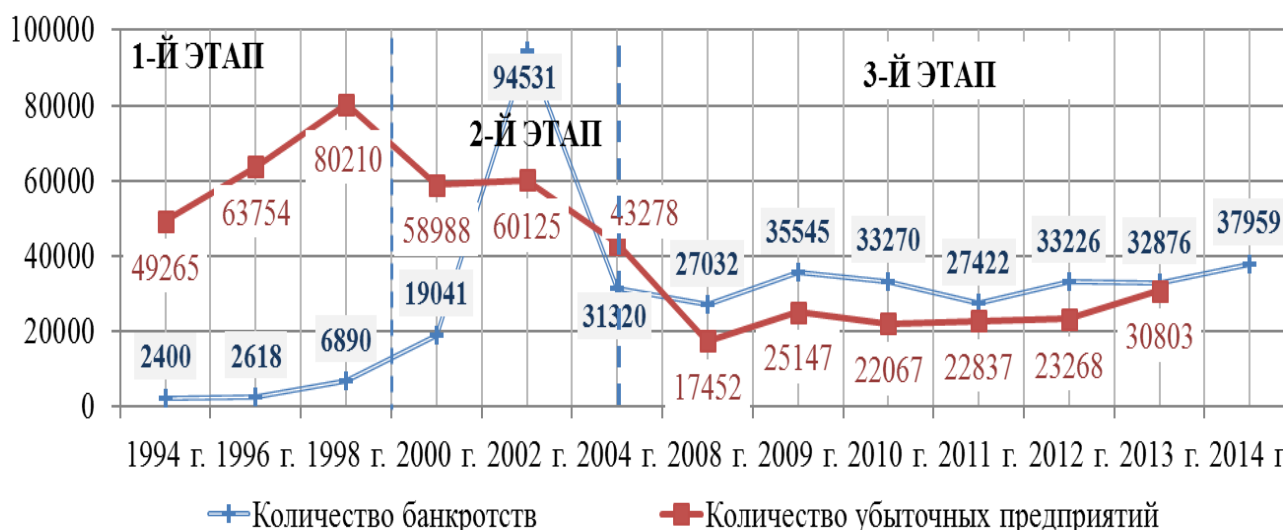


Рисунок 1.5 – Динамика количества кризисных предприятий в РФ

Источник: рисунок разработан автором на основе данных <http://www.arbitr.ru>

Начало первого этапа развития института банкротства (1992–1998 гг.) сопровождалось введением принципа неоплатности по первому закону «О несостоятельности» от 23.11.92 г. № 3929-1 (вступил в действие в 1993 году). «Первый российский Закон о банкротстве (1992 г.) характерен отсутствием стройной

и логичной структуры, разорванностью и непоследовательностью процедур» [23]. Банкротство вводилось в случаях: появления просроченных долгов, а также нарушения структуры баланса и превышения пассивов над активами. Данный закон был ориентирован на оздоровление приватизируемых предприятий с целью обеспечения их безубыточной хозяйственной деятельности. В отношении неперспективных предприятий могли применяться ликвидационные процедуры. Важным вкладом данного закона стало внедрение институтов внешнего управления, досудебной санации и конкурсного производства.

Недостатком первого этапа было применение в большинстве случаев ликвидационных механизмов в отношении фирм, ставших банкротами. Такая практика была связана с дефицитом квалифицированных кадров, недостаточной правовой подготовкой менеджмента предприятий и пробелами в правовом механизме. Динамика банкротств по РФ приведена в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Динамика неустойчивости в форме банкротства предприятий РФ

Процедура	2006	2007	2008	2009	2010	2013	2014	2015
Ликвидационные процедуры, %	99	95	95	95	93	95	94	95
Процедуры оздоровления, %	1	5	5	5	7	6	5	7
Процедуры внешнего управления, %	1	4	4	4	5	4	5	5
Процедуры мирового соглашения, %	0	1	1	1	1	1	1	1

Таблица разработана автором на основе данных арбитражного суда, <http://www.arbitr.ru>

Второму этапу формирования системы банкротств способствовало принятие закона от 1998 года. Данным законом был введён платёжный принцип, состоящий в невыполнении финансовых обязательств. К главным преимуществам закона А.З. Бобылёва относит «ориентацию на сохранение предприятий, прозрачность критериев банкротства» [43].

Второй закон стимулировал массовый поток банкротств. Кроме того, предприятию разрешалось самостоятельно заявлять о своём банкротстве. Это способствовало тому, что число фирм, признанных банкротами, быстро росло. Нередко в

то время нарушались экономические интересы участников процедур банкротства, что приводило к развалу крупных имущественных комплексов. В дальнейшем реформирование института банкротства привело к наступлению третьего этапа.

Началу этого этапа предшествовало введение закона: ФЗ «О несостоятельности» от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ. Данный закон дал возможность стабилизировать положение фирм без введения банкротства.

К недостаткам этого закона относят: «отсутствие стимулов для принятия своевременных мер по оздоровлению; нарушение прав миноритарных кредиторов» [154].

На рисунке 1.6 представлены данные о динамике банкротств, в которых можно отметить ряд важных тенденций.

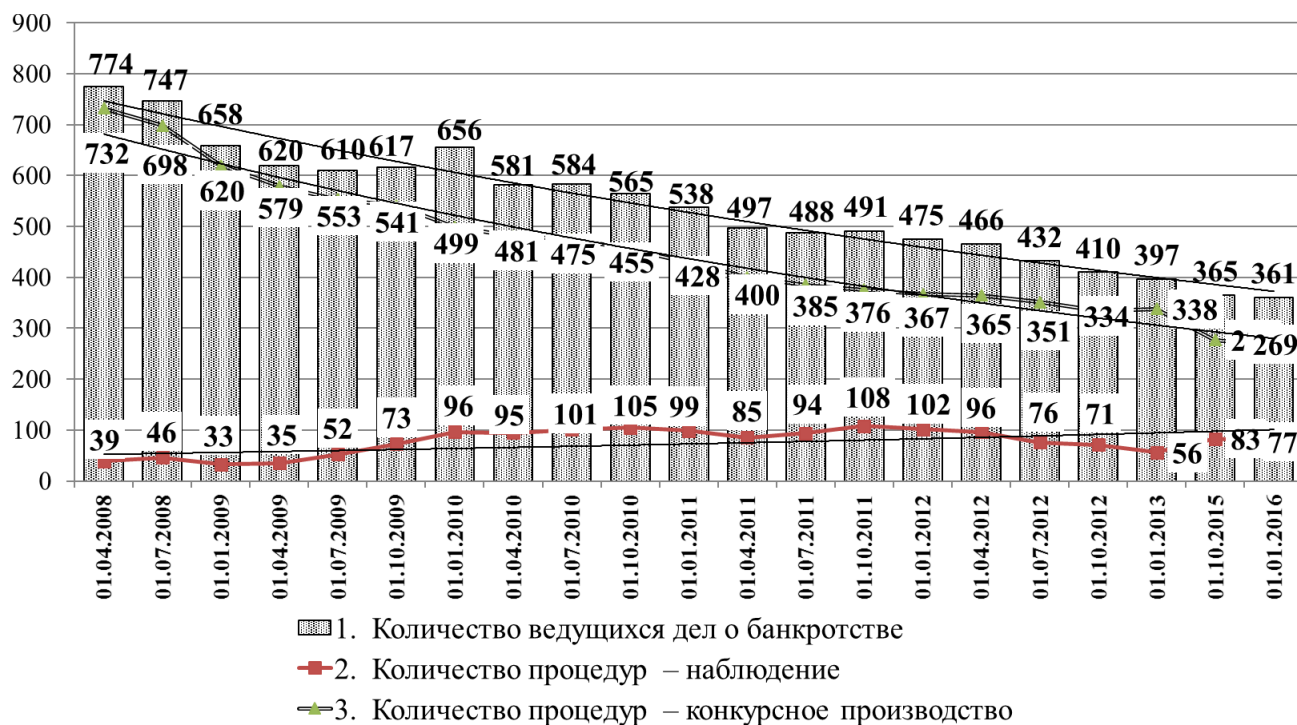


Рисунок 1.6 – Динамика банкротств предприятий по Воронежской области

Источник: рисунок разработан автором на основе данных УФНС, <http://www.nalog36.ru>

На основе авторского исследования института банкротства была сформирована классификация причин банкротства промышленных предприятий. Данная классификация причин банкротства на различных стадиях жизненного цикла представлена в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Классификация причин экономической неустойчивости  
промышленных предприятий

Стадии жизненного цикла	Наименование распространённых причин экономической неустойчивости промпредприятий	Внешние угрозы	Внутренние угрозы	Уровень угрозы
		X	X	С
Стадия зарождения	1. Монополизм покупателей		X	С
	2. Неэффективное расположение производства		X	В
	3. Проблемы роста сырьевой базы		X	С
	4. Проблемы отбора покупателей		X	С
	5. Ошибки в программах сбыта		X	В
	6. Сбои в работе из-за противоречий между акционерами		X	В
	7. Рост просроченной дебиторской задолженности	X		Н
Стадия становле- ния	8. Проблемы выплат налоговых обязательств	X		С
	9. Снижение продаж из-за отсутствия обоснованной маркетинговой стратегии		X	Н
	10. Потеря клиентов из-за изменения структуры конкуренции	X		С
	11. Проблемы нерационального ассортимента		X	С
	12. Недостаточный уровень используемых мощностей		X	С
	13. Убытки в условиях удорожания запасов	X		С
	14. Негативный эффект изношенности основных фондов		X	С
Стадия роста	15. Диспропорции в движении финансовых ресурсов		X	С
	16. Проблемы при изменении состава менеджеров		X	В
	17. Нарушение законов конкурентами	X		С
	18. Убытки, сопровождающие наращивание сбыта		X	С
	19. Масштабные убытки при реструктуризации		X	В
	20. Реализация проблемных капиталовложений		X	С
	21. Проблемы спада эффективности обеспечения запасами	X		С
Стадия зрелости	22. Потеря компетентных кадров		X	С
	23. Спад цен на реализуемые товары	X		В
	24. Рост конкуренции за источники обеспечения запасами	X		В
	25. Уход с рынка ключевых контрагентов	X		В
	26. Негативные изменения ситуации на рынке	X		В
	27. Бюрократические барьеры в управлении		X	В
	28. Снижение ликвидности в проблемных бизнесах		X	С
Стадия спада	29. Рост стоимости кредита	X		В
	30. Негативный эффект текучести персонала		X	Н
	31. Управленческие ошибки при реструктуризации		X	В
	32. Проведение крупными собственниками незаконных операций с активами		X	В
	33. Рост просроченной дебиторской задолженности	X		С
	34. Снижение мобильности организации из-за дефицита кадров		X	Н
	35. Затруднения в переговорах с кредиторами	X		В

Источник: таблица разработана автором

(в таблице 1.5 обозначены высокий, средний или низкий уровень угрозы банкротства)

На стадиях зарождения и становления новых организаций критическими факторами выживания становится развитие продуктов и рынков. Такие организации ведут проблемные виды деятельности, из-за которых возможно наступление банкротства. На стадиях зарождения и становления для предотвращения банкротства необходимо поддерживать безубыточность и высокие темпы инвестиций в целях обеспечения роста.

На следующей стадии цикла организация растёт и ведёт экспансию на рынке. При этом возникают тенденции роста профессионализма; консолидации активов; диверсификации и интеграции бизнеса. Банкротство на стадии роста наступает вследствие внешних факторов конъюнктуры рынков.

Организации, достигающие зрелого состояния, имеют устойчивые на рынке позиции, сохраняют большой оборот, но постепенно перестают получать прибыль. Предпосылки банкротства могут возникать из-за усложнения структур управления, низкой манёвренности на рынках, потери инвестиционных ресурсов. Постепенно организации подходят к стадии, на которой падают параметры деятельности и наступает разрушительный кризис.

При рождении новых организаций основными выступают внешние факторы, а на стадиях роста и зрелости – внутренние факторы. Матрица диагностики внутренних и внешних факторов банкротства с позиции сфер бизнеса приведена на рисунке 1.7. Причины банкротства классифицируются: «по характеру ведения производственной деятельности следует выделить группу действующих предприятий, а также группу предприятий, приостановивших основную производственную деятельность. Если имеют место финансовые причины, то наличие действующего производства даёт шанс на оздоровление бизнеса».

Несостоятельность производственных организаций может быть связана со следующими обстоятельствами: «снижения или недостаточного роста финансовых результатов; увеличения издержек и опережающего роста обязательств; возникновения просроченной задолженности; ухудшения показателей платёжеспособности и устойчивости» [209]. Оценка причин неустойчивости экономики промпредприятий приведена на рисунке 1.8.

		Сферы факторов банкротства				
		Финансы	Снабжение	Покупатели и продажи	Производство	Организация и кадры
Внутренние факторы	Низкая угроза	Рост просроченной дебиторской задолженности	Потеря поставщиков из-за отсутствия стратегии	Убытки, сопровождающие наращивание сбыта	Снижение ликвидности в проблемных бизнесах	Бюрократические барьеры в управлении
	Средняя угроза	Проблемы выплат налоговых обязательств	Сокращение производства из-за дефицита сырья	Проблемы отбора покупателей	Недостаточный уровень используемых мощностей	Негативный эффект текучести персонала
		Диспропорции в движении финансовых ресурсов		Проблемы нерационального ассортимента	Негативный эффект изношенности основных фондов	Потери компетентных кадров
Высокая угроза	Вложение ресурсов в проблемные капиталовложения	Остановка производства из-за сезонных диспропорций сырьевого обеспечения	Снижение продаж из-за отсутствия обоснованной маркетинговой стратегии	Низкая оборачиваемость производственных средств	Масштабные убытки в ходе реструктуризации	Проблемы при изменении состава менеджеров Управленческие ошибки при реструктуризации
Внешние факторы	Низкая угроза	Негативное влияние инфляции	Убытки в условиях удорожания запасов	Нарушение законов конкурентами	Высокие затраты из-за нерационального размещения производства	Низкая мобильность организации из-за дефицита кадров
	Средняя угроза	Удлинение срока платежей от клиентов	Проблемы спада эффективности обеспечения запасами	Убытки и спад спроса из-за смены предпочтений клиентов Монополизм покупателей	Недостаточная гибкость производства для реагирования на требования рынка	Сбои в работе из-за противоречий между акционерами
	Высокая угроза	Затруднения в переговорах с кредиторами	Рост конкуренции за источники обеспечения запасами	Спад цен на товар	Снижение продаж из-за технического отставания производства	Стратегические просчёты
Рост стоимости кредита		Уход с рынка ключевых контрагентов	Негативные изменения ситуации на рынке	Проведение собственниками незаконных операций с активами		






Стадия – зарождение  Стадия – становление   
 Стадия – рост  Стадия – зрелость  Стадия – спад 

Рисунок 1.7 – Матрица диагностики факторов банкротства промышленных предприятий

Источник: рисунок разработан автором на основе опроса руководителей и специалистов предприятий



Рисунок 1.8 – Оценка распространённых причин неустойчивости экономики исследуемых промышленных предприятий

Источник: рисунок разработан автором

«В качестве причины банкротства обычно приводят высокие затраты на запуск нового бизнес-процесса, непомерные издержки, обесценивание избыточных запасов, конкуренцию» [72].

«Рассматривая динамику финансовых результатов предприятий Воронежской области, можно заметить, что начиная с 2008 г. произошло увеличение доли нерентабельных предприятий в экономике региона» [209].

Источником убытков могут выступать финансовые результаты от продаж, от основной или прочей деятельности.

В соответствии с положением о бухгалтерской отчётности организации «убыток представляет собой конечный финансовый результат, выявленный за отчётный период на основании бухгалтерского учёта всех хозяйственных операций организации и оценки статей бухгалтерского баланса» [13]. При этом данные отражают в бухгалтерской отчётности, в графе «прибыль» («убыток») до налогообложения суммы убытка.

«Важным фактором таких негативных изменений финансовых результатов является уменьшение выручки» [209].



От периодичности поступлений выручки зависит возможность покрытия роста краткосрочных обязательств.

Сокращение выручки происходит «при затоваривании при растущем невозврате платежей при сужении рынка» [32]. «Выручка от продаж может также сократиться при задержке оплаты потребителями» [209]. Когда предоставляются большие объёмы товаров в кредит, увеличивается сумма долга дебиторов. При этом возникает дефицит собственных оборотных средств, который ведёт к проблемам в обслуживании обязательств. Организация привлекает невыгодные краткосрочные кредиты и постепенно приходит к банкротству. Эти причины могут дополняться недостатками в организации финансов.

Для улучшения финансового положения кризисных предприятий необходимо решить проблемы убыточности и нарастания общей и просроченной задолженности на этих предприятиях.

Как показывает практика, одной из наиболее важных проблем для любого региона является наличие убыточных фирм и рост убытков на них. Рассмотрим данные проблемы на примере регионов (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Динамика убыточной деятельности как фактор неустойчивости

Показатели	2008		2009		2013		2014	
	Доля убыточных организаций	Сумма убытка, млн руб.	Доля убыточных организаций	Сумма убытка, млн руб.	Доля убыточных организаций	Сумма убытка, млн руб.	Доля убыточных организаций	Сумма убытка, млн руб.
РФ	28,3	1553201	32,0	1420170	29,9	2 664992	33	6118 282
Белгородская обл.	25,8	5005	31,7	7903	30,5	12 973	26,5	18 807
Воронежская обл.	27,4	7571	27,1	8749	29,6	14 366	25,4	21 103
Курская обл.	27,0	3526	30,8	4656	25,8	6538	31,1	11 262
Липецкая обл.	24,0	3328	29,4	6641	31,4	16 464	28,2	11 052
Орловская обл.	29,9	4814	36,3	3929	34,0	2335	29,2	3394

Источник: таблица разработана автором на основе данных ФСГС (Финансы России): «Удельный вес убыточных организаций и сумма убытка по субъектам РФ» [198]

Анализ убыточных предприятий Воронежской области показал, что за период с 2004 до 2010 гг. присутствовала тенденция, связанная со снижением доли убыточных предприятий и потребностью в действенных внешних механизмах управления экономически устойчивым развитием промпредприятий.

В результате возникновения убыточности для предприятия оказываются недоступными многие заёмные источники финансирования и увеличивается финансовая зависимость от существующих кредиторов.

Такая зависимость проявляется в контроле кредиторами целевого использования полученных кредитных средств, особом порядке работы с заложенным имуществом, возможности в случае просрочки погашения задолженности обратиться в арбитражный суд с заявлением о банкротстве и т.д.

При этом сокращение доходов является важным сигналом для кредиторов и инвесторов. Происходит истощение, или отсутствие резервных фондов. Именно на этой стадии руководство предприятия должно реализовать меры предотвращения неплатёжеспособности.

Наиболее частой причиной банкротств предприятий является увеличение просроченной задолженности организаций. Она возросла с 6905 млн руб. в январе до 8461 млн руб. в декабре» [171]. Рассматривая таблицу 1.7 заметны негативные факты, связанные с динамикой долгов.

Таблица 1.7 – Динамика просроченной задолженности как фактор неустойчивости предприятий

	2008	2009	2010	2013	2014
1	2	3	4	5	6
Производство пищевых продуктов	22 028	25 624	27 948	23 543	27 483
Текстильное и швейное производство	4789	6082	5855	5252	5709
Химическое производство	19 897	23 920	23 874	31 529	57 352
Производство машин и оборудования	20 333	20 461	21 632	23 237	42 761

Источник: таблица разработана по данным ФСГС РФ (Промышленность) [168]

Анализируя современную экономическую ситуацию в отраслях, можно отметить важные особенности наступления неплатёжеспособности фирм. При этом В.В. Ковалёв замечает: «Неплатёжеспособность может быть, как случайной, временной, так и длительной, хронической» [101].

Главными причинами неплатёжеспособности, по мнению Г.В. Савицкой, являются «снижение объёмов производства и реализации продукции, неправильное использование оборотного капитала» [177].

Неплатёжеспособность повышается при росте просроченных долгов перед банками, контрагентами, фискальной системой и т.д. Предприятие становится банкротом, когда накапливается критическая масса просроченных обязательств предприятий.

Неплатёжеспособность предприятия, по мнению А.Д. Шеремета, характеризуется несколькими степенями:

«Первая степень – наличие просроченных кредитов банков и просроченной задолженности поставщикам за товары; вторая степень – наличие также недоимок в бюджет; третья степень – наличие, кроме того, задержек в оплате труда» [204].

Таким образом, неплатёжеспособное предприятие не способно обеспечить непрерывность производственной деятельности и осуществить платежи по текущим обязательствам.

Состояние платёжеспособности обусловлено разными факторами. Платёжеспособность обусловлена «степенью обеспечения оборотных активов долгосрочными источниками» [101].

По мнению В.В. Ковалёва, наступление неплатёжеспособности характеризуется «наличием больных статей в отчётности: убытки, кредиты и займы, не погашенные в срок, просроченная кредиторская задолженность, векселя выданные просроченные» [101].

Исследуя динамику задолженности, на рисунке 1.9 можно отметить тенденции роста кредиторской задолженности.

Таблица 1.8 – Динамика задолженности как фактор  
неустойчивости организаций в РФ

	2005	2007	2008	2009	2010	2013	2014
1	2	3	4	5	6	7	8
Суммарная кредиторская задолженность	6389	10 653	13 353	14 881	17 683	27 531	33 173
в том числе просроченная	956	833	994	958	1006	1469	1881
Задолженность по кредитам банков и займам	5790	10 753	14 826	17 680	19 517	16 142	17 963
в том числе просроченная	76	73	79	144	166	159	172
Суммарная дебиторская задолженность	6331	11 061	13 783	15 442	18 004	26 263	31 013
в том числе просроченная	856	887	1051	1011	1048	1482	2015

Источник: таблица разработана автором по данным ФСГС РФ (Финансы) «Суммарная задолженность по обязательствам организаций по видам экономической деятельности» [198].

По мнению Л.В. Донцовой, «темпы прироста дебиторской и кредиторской задолженности должны быть примерно одинаковы или кредиторской – чуть выше» [75]. Такое превышение отмечалось в течение всего периода.

Непогашение задолженности является одной из причин банкротств.

Как отмечает С.В. Валдайцев: «Платёжеспособность фирмы в большей степени зависит от налаженного регулярного притока средств от выполнения предприятием главной его функции – продавать товары и услуги» [51].

Те предприятия, которые становятся неспособны выполнять данную функцию, становятся потенциальными банкротами, имущественный комплекс которых постепенно разрушается, теряя свою инвестиционную привлекательность. Проявления такого кризиса связаны с низкой рентабельностью.

Рассматривая статистику рентабельности в промышленности, можно заметить колебания данных показателей, вызванные влиянием инфляции и ставок по кредитам, изменением экономических условий (рисунок 1.9).

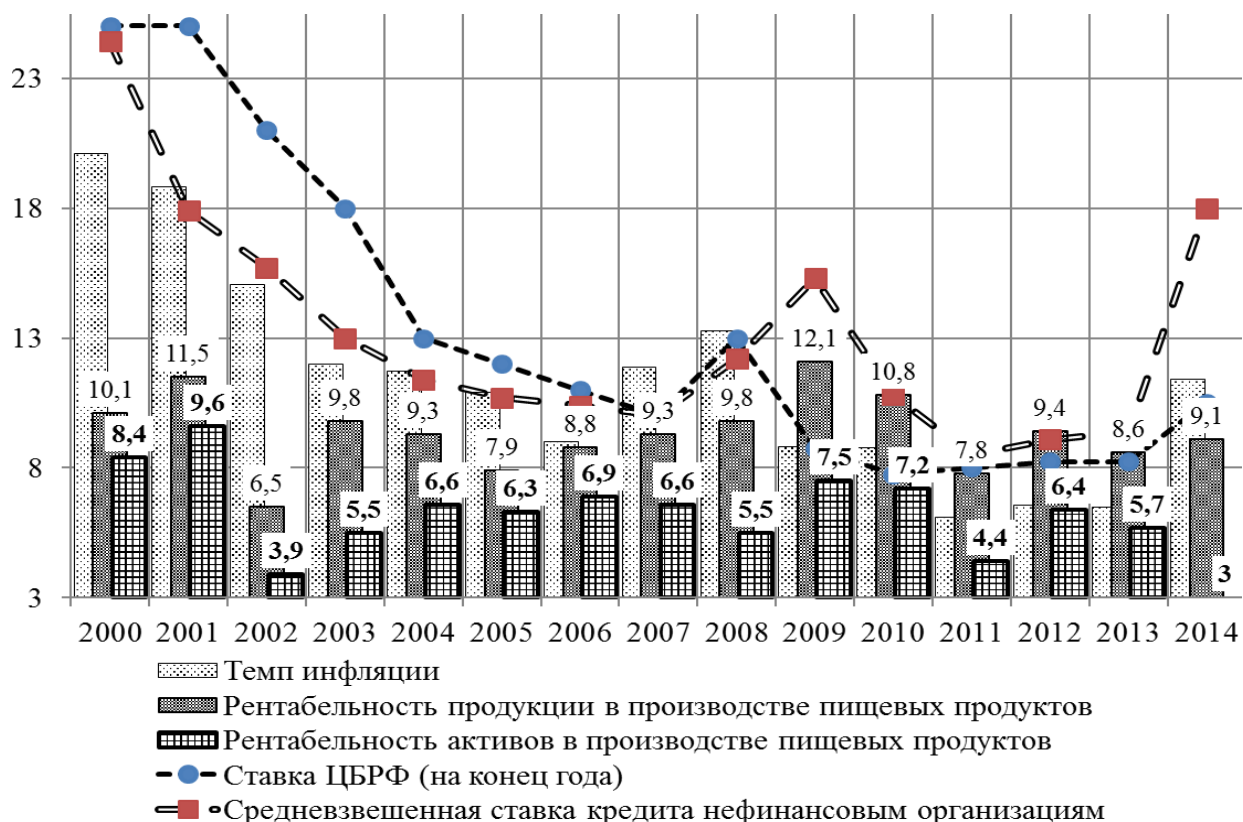


Рисунок 1.9 – Динамика общеэкономических факторов неустойчивости  
промышленных предприятий по РФ

Источник: рисунок разработан автором по данным ФСГС  
(Инвестиции в России) [84]

При этом уровень рентабельности остаётся недостаточным для покрытия процентных платежей.

Высокая стоимость кредитных ресурсов, при острой нехватке собственных оборотных средств, вынуждает промышленные предприятия останавливать производство, оптимизировать издержки, в ряде случаев сокращать персонал, работать в режиме неполной занятости.

Как показали наши исследования, для различных отраслей экономики могут быть свойственны специфические факторы возникновения банкротства промышленных предприятий.

Нами был проведён анализ факторов банкротства промышленных предприятий (таблица 1.9).

Таблица 1.9 – Специфические факторы банкротства как формы неустойчивости экономического состояния промышленных предприятий

Виды факторов	Предприятия по производству молочной продукции	Предприятия по производству мясной продукции	Предприятия по производству сахара	Предприятия по выпуску оборудования
<b>1. Производство</b>	1.1. Рост производственных расходов из-за высокого износа оборудования			
	1.2. Дополнительные издержки вследствие недостаточной загрузки производства			
	1.3. Снижение качества продукции из-за недостатка количества холодильного оборудования		1.4. Дефицит инвестиций в производственное оборудование	
	1.5. Недостаточные инвестиции в производственную инфраструктуру предприятия		1.6. Устаревшие технологии переработки сырья	1.7. Устаревшее оборудование
<b>2. Обеспечение сырьём</b>	2.1. Рост материальных затрат из-за сезонных колебаний цен на сырьё	2.2. Снижение доходов из-за роста доли низкосортной продукции	2.3. Несовершенная система давальческой переработки сырья, наличие посредников	2.4. Низкое качество металлопродукции используемой в основном производстве
	2.5. Дополнительные расходы на транспортировку сырья из-за его дефицита в регионе или отдалённости сырьевой базы		2.6. Несоответствие сырья требованиям стандартов	
<b>3. Кадры</b>	3.1. Снижение доли квалифицированного персонала и снижение расходов на персонал			
	3.2. Недостаточно рациональное материальное стимулирование труда	3.3. Высокая трудоёмкость производства	3.4. Слабое внимание к нормированию труда	
	3.5. Отсутствие систем переподготовки кадров			
<b>4. Финансы</b>	4.1. Кассовые разрывы из-за сезонного характера производства сырья	4.2. Рост убыточности из-за высоких накладных затрат	4.3. Высокая доля кредиторской задолженности и наличие просроченной задолженности	
	4.4. Диспаритет доходов из-за концентрации денежных средств на конечных переделах	4.5. Высокие размеры задолженности поставщикам	4.6. Несвоевременная оплата за продукцию, что влечёт дефицит денежных средств	
	4.7. Нарастающие постоянные расходы на обслуживание краткосрочного банковского кредита			4.8. Дефицит инвестиций
<b>5. Рынки и клиенты</b>	5.1. Убыточность продукции из-за низкой покупательной способности населения региона		5.2. Низкая цена на сахар вследствие роста импорта	5.3. Низкая цена готовых изделий
	5.4. Изменение покупательских предпочтений в пользу дешёвой продукции (менее качественной)	5.5. Рост издержек из-за наличия посредников в цепи поставок	5.6. Снижение выручки при опережающем росте обязательств из-за диспаритета цен	5.7. Убытки из-за высоких издержек
<b>6. Государственное регулирование</b>	6.1. Убытки из-за слабого госконтроля за выпуском фальсифицированной продукции		6.3. Сокращение продаж из-за слабого антимонопольного госконтроля рынке сахара	6.4. Высокие цены на импортные комплектующие
	6.2. Убыточность производства сырья из-за слабой господдержки сельхозпредприятий			6.7. Низкие таможенные пошлины на импортное оборудование
	6.5. Проблемы сбыта из-за слабой госзащиты отечественных производителей при жёстком протекционизме в зарубежных странах		6.6. Недостаточность биржевой инфраструктуры на рынке	
	6.8. Рост затрат и обязательств из-за высоких тарифов на топливо, энергию, транспорт			
	6.9. Уменьшение конкурентоспособности из-за технологического отставания от иностранных конкурентов (недостаточное госфинансирование научных исследований)			

Источник: разработана автором на основе опроса руководителей и специалистов предприятий

В соответствии с ФЗ «О несостоятельности» (№ 127-ФЗ от 23.10.02) неплатёжеспособность рассматривается как «прекращение исполнения должником части обязательств или обязанностей по уплате обязательных платежей, вызванное недостаточностью денежных средств» [4].

Состояние неплатёжеспособности предприятия согласно ФЗ «О несостоятельности» (№ 127-ФЗ от 23.10.02) означает «превышение размера обязательств над стоимостью имущества должника» [4]. Такая трактовка носит весьма узкий характер и не раскрывает отраслевые особенности факторов неустойчивости.

Из результатов анализа отраслевых особенностей банкротства можно отметить как важнейший фактор критические значения ликвидности и финансовой устойчивости промышленных предприятий.

В отраслях легкой и пищевой промышленности предприятия испытывают острый дефицит собственных оборотных средств и высокую зависимость от кредиторов. Наступление банкротства является конечной точкой тенденции развития кризиса.

В настоящее время большому числу промышленных предприятий свойственны признаки экономической неустойчивости в форме убыточности и неплатёжеспособности.

Практика доказывает, что тенденции, ведущие к банкротству промышленных предприятий, созревают в течение длительного периода времени и характеризуются рядом проявлений: нарастающими убытками по текущим операциям; резким уменьшением текущей ликвидности; снижением собственного капитала; появлением просроченной задолженности.

В итоге промышленные предприятия как хозяйствующие субъекты подвержены угрозам банкротства вследствие различных причин.

Причины банкротства промышленных предприятий могут различаться по стадиям функционирования. Банкротство промышленного предприятий является конечным результатом действия кризисных явлений, являющихся следствием неплатёжеспособности, возникающей под комплексным влиянием факторов различной природы.

### **1.3. Эволюция теории фирм и закономерности поведения промышленных предприятий в условиях экономической неустойчивости развития**

Смена деловых циклов сопровождается нарастанием факторов неустойчивости в различных сферах деятельности промышленных предприятий, что требует переосмысления базовых категорий управления экономическими системами, находящимися в критическом положении (предбанкротном состоянии). Проведённые нами исследования показали, что на промышленных предприятиях накопилась масса тенденций неустойчивости, многократно подтверждаемых на практике.

К настоящему времени термин «управление» получил широкое распространение в работах отечественных и зарубежных авторов. Данный термин часто встречается в научных, энциклопедических и правовых источниках.

Так, в «Философском энциклопедическом словаре» написано «элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определённой структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности» [197].

При этом «Экономической энциклопедии» (1972 г.) термин «управление» раскрывается как «конкретно-исторический способ упорядочивающего, целенаправленного воздействия на процесс общественного труда в соответствии с объективными законами развития производства» [221].

В «Современном экономическом словаре» термин «управление» получил узкий охват – как «...сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, органов на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты» [170].

Таким образом, с учётом рассмотренных трактовок, сущность термина содержит «свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению» [164]. Основу управления как науки составляет «сумма знаний об управлении, накопленная за сотни лет практики и представленная в виде кон-



цепций, теорий, принципов, способов и форм управления» [164].

Первые попытки теоретического анализа многолетнего исследование стали «ответом на необходимость выживания и развития в условиях промышленной революции. Механизация производства привела к росту размеров предприятий, а также их ориентации на массовое производство и сбыт, следовательно, и на рынки большой ёмкости, и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций» [175].

Формированию мощных предприятий способствовало развитие железных дорог и телефонной связи, так как это облегчало внедрение других инноваций. Такие технологии способствовали успеху и позволяли осуществлять массовый выпуск товаров широкого потребления.

«Залогом успеха крупных промышленных фирм стало умение извлечь максимум прибыли, экономно используя масштабы и объёмы производства» [91]. Однако такие предприятия вместе с ростом стали испытывать необходимость «в рациональной организации производства и труда, в чёткой и взаимосвязанной работе менеджеров и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами» [175].

На формирование теории управления во многом повлияли успехи в других, смежных областях. «Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления» [134]. «Используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения» [134].

Тейлор в своём главном труде «Принципы научного управления» доказал, что менеджмент – «это наука, базирующаяся на определённых законах, правилах и принципах. Их правильное использование даёт удивительные результаты и является средством сокращения потерь, возникающих из-за низкой производительности» [175]. В свою теорию Тейлор, по сути, перенёс идеи инженерных наук на управление в низовом производственном звене. Это позволило выдвинуть весьма актуальные для своего времени идеи о кооперации, научном под-

ходе к каждому виду операций, разделении ответственности менеджеров и рабочих. Следует также заметить, что многие положения школы научного управления нашли своё практическое воплощение в мерах по повышению эффективности производства на предприятиях.

В дальнейшем идеи Тейлора получили своё развитие в трудах сторонников теории административного управления. Так, значительное влияние на развитие управленческой мысли оказал Анри Файоль. В своей главной работе «Общий и промышленный менеджмент» Файоль основное внимание сосредоточил на поиске оптимального механизма внутрифирменной организации, «предложил формализованное описание работы управляющих, в организациях, по их функциональным признакам» [175].

Файоль рассматривал управление фирмой в контексте его функций: планирования, контроля, распоряжения и пр. В ходе управленческого процесса производятся действия (функции). «Главный вклад А. Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация» [134].

Рассматривая эволюцию управленческих теорий, на наш взгляд, следует отметить исследования английского промышленника Р. Оуэна (XIX в.). Для стимулирования труда он обеспечивал рабочих жильём. С помощью различных стимулов Р. Оуэну удалось значительно повысить производительность. По замечаниям современников, данные исследования оказались весьма новаторскими и явились прорывом в суть человеческого поведения на предприятии и роли руководителя.

Наряду с исследованиями зарубежных учёных и практиков важный вклад в развитие управленческой теории внесли советские экономисты. «Они сосредоточили свои усилия на обосновании принципов управления социалистическими предприятиями, на разработке новых подходов к организации труда и производства» [175].

Так, в исследованиях А.А. Богданова «был сделан анализ прогрессивных

сторон системы Тейлора, а позже, уже в советское время, он ставил вопрос об их использовании, чтобы поднять трудоспособность масс до высшего уровня, какой совместим с поддержанием здоровья рабочих и возможностью развиваться культурно» [175].

Существенный вклад в исследование взаимодействия людей в общем трудовом процессе внесли работы Н.А. Витке. Он полагал: «суть управленческой деятельности состоит в организации и направлении человеческой энергии к определённой цели и таким образом выходил за рамки организационно-технических и функциональных подходов к управлению» [175]. При этом Витке впервые затронул социальные проблемы управления. Позднее данные вопросы начали исследовать уже американские учёные (в 30-х годах).

Важную роль в развитие отечественной науки управления производством внесли работы А.К. Гастева. «Социализации трудового процесса, подчёркивающая решающую роль человеческого фактора» [175].

Керженцев большое значение придавал разработке проблем организации управления предприятиями. В данных работах нашли развитие идеи научного управления, в том числе разрешающие следующие проблемы: «организационный план, учёт и контроль, структуры объединений, распределение обязанностей и ответственности среди работников организации, методы подбора и использования кадров» [175]. На основе исследований человеческих коллективов были исследованы: «установление цели и задач организации, выбор типа организации, выработка плана и методов работы, использование ресурсов, постановка учёта и контроля» [175].

Таким образом, можно заметить, что в трудах советских учёных 30-х гг. большое внимание уделялось человеческому фактору, что нашло отражение в принципах управления, учитывающих социальные вопросы организации производства и труда. «Результатом работ стали широко известные принципы управления социалистическим производством, применявшиеся для организации управления на всех уровнях» [175]. Важной для того времени стала «разработка принципов управления, учитывающих такие особенности социалистического

хозяйствования, как централизация и прямое управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятий со стороны государственных органов. С учётом этих принципов разрабатывалась теория функций, структур и процессов управления» [164].

Теоретические положения советских учёных были систематизированы в книге теория управления предприятием (под ред. О.В. Козловой, 1969 г.). В данной работе в отличие от зарубежных трудов «управление» — «это целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации их деятельности в процессе производства» [164]. При этом рассматривались закономерности и принципы управления как целостного, комплексного и конкретного социального явления, возникающие в результате взаимодействия, синтеза всех его элементов.

Анализируя эволюцию теории управления в России и за рубежом, на наш взгляд, следует отметить особенности рассмотрения организации как объекта управления с позиции моделей закрытой и открытой системы.

В период с XIX века и до второй половины XX века проблемы управления предприятиями рассматривались и решались преимущественно с позиций модели организации – закрытой системы. Данная модель нашла своё развитие в исследованиях представителей школ научного управления, человеческих отношений и поведенческих наук. При рассмотрении эффективности организаций, как правило, основное внимание уделялось внутренним факторам их деятельности.

В работах представителей школ человеческих отношений и поведенческих наук организация характеризуется «как коллектив людей, выполняющих общую работу, используя принципы разделения и кооперации труда» [175]. При этом главная идея данного подхода заключалась в повышении эффективности организации за счёт использования потенциала человеческих ресурсов. В качестве направлений разработок выступали сферы мотивации и лидерства, кооперации труда, ответственности работников, участия работников в управлении предприятием и т.д.

Особое место в исследованиях школы поведенческих наук занимали исследования отношений внутри групп работников и трудовых коллективов в целом. Положения школы человеческих отношений нашли отражение в работах отечественных авторов 1-й пол. XX века (Н.А. Витке, А.К. Гастев и пр.), в исследованиях по организации труда и производства.

Наряду с рассмотренными теориями в начале XX в. широкое распространение получили исследования проблем организации управленческой деятельности. Важный вклад в положения научного управления внёс М. Вебер (30-е гг.), который исследовал механизм рациональной бюрократии. Позднее такие разработки стали применяться при проектировании иерархических структур организации.

Согласно М. Веберу «предприятие – это механизм, представляющий собой комбинацию основных производственных факторов: средств производства; рабочей силы; сырья и материалов. Большое значение придаётся: технико-экономическим связям и зависимостям различных факторов, использованию аналитических методов, стремлению к сохранению стабильности, всеобщему контролю и надзору» [175].

Рассмотрение организации как закрытой системы позволяло усилить внимание к технико-экономическим вопросам и управлению персоналом. Такие предприятия делали своим приоритетом повышение эффективности производства.

В развитии управленческой мысли постепенно произошли изменения – «вторая мировая война поставила определённые ограничения роста бизнеса в ведущих странах мира, а всеобщая мобилизация экономики привела к широкому использованию научных методов менеджмента» [175]. Одной из тенденций того времени стало расширение роли методов исследований рынка.

На развитие теоретических разработок в сфере менеджмента в 50-е гг. XX века оказали влияние значительные перемены в структуре сбыта и потребления. Одним из путей решения проблем сбыта продукции в то время стало использование механизма маркетинга.

В зарубежных странах концепция маркетинга «получила наибольшее распространение в 50–60-х гг. в связи с обострением проблемы сбыта и широ-

ким применением новых, т.н. неценовых методов конкурентной борьбы (реклама, конкуренция качества, дифференциация продукта и др.) [219]. Вместе с тем слабой стороной маркетинга является наличие внутренних противоречий в сфере производства и сбыта продукции.

В период 50–60 гг. актуализируются «научно-технический прогресс и колоссальная концентрация научного и производственного потенциала. Заметную роль стали играть отрасли, непосредственно удовлетворяющие потребности людей, а также отрасли, основанные на прогрессивных технологиях» [175]. Важным приоритетом исследований стали точные науки (математика, статистика и пр.). Развитие экономико-математических методов и компьютерной техники повысило роль количественного подхода. Использование данного подхода обеспечило решение широкого круга сложных управленческих задач.

Также следует заметить, что на деятельность зарубежных промышленных предприятий в 70-е годы значительное влияние оказал мировой энергетический кризис и последовавшая за ним волна банкротств.

Для решения проблем выхода из кризиса производство стало ориентироваться на специализированные запросы клиентов и сегменты рынка. «Это привело к невиданному росту предпринимательских структур, к образованию большого числа малых и средних предприятий, к усложнению всей системы связей между организациями, к высокой значимости таких критериев жизнеспособности бизнеса, как гибкость, динамичность и адаптивность к требованиям внешней среды» [164]. Всё это способствовало развитию системного подхода и теорий принятия решений.

Развитие количественных методов и появление системного подхода, по мнению отечественных экономистов, «существенно увеличило возможности управленческого контроля за всеми переменными, оказывающими воздействие на успех организации» [164].

При этом главные факторы результативности находятся во внешней и внутренней среде. Из внешней среды в организацию поступают необходимые ей ресурсы. Во внутренней среде эти ресурсы преобразуются в готовый продукт.

Таким образом, рассмотрение организации как системы позволило оценить взаимосвязи её элементов с учётом влияния факторов внешней и внутренней среды, а также определить их влияние на результат.

«Когда некоторые неожиданные факторы лишь начинают влиять на фирму, их воздействие обычно остаётся скрытым в рамках нормальных колебаний в результате экономической деятельности. Если возможная перемена не будет выявлена при помощи специального прогноза, первоначальной реакцией на неё станут определённые меры (снижение затрат, совершенствование производства, активизация сбыта). Когда меры, которые в прошлом были успешными, всё чаще оказываются недейственными, становится очевидно, что фирма столкнулась с новой проблемой» [25]. Таким образом, прогнозируя критические значения факторов внешней среды в организации, следует сформировать комплекс превентивных мер с целью снижения возможных её потерь.

При выборе модели стратегического поведения могут использоваться различные подходы к оценке влияния факторов внешней среды. «Как активное, так и реактивное поведение подразумевает ответ на события: реакция следует после того, как угроза принесёт фирме ощутимые убытки.

Прогнозы представляют собой информацию, которая в принципе даёт возможность предпринять упреждающие меры до события. Достаточно отдалённый горизонт прогнозов позволяет фирме завершить ответное действие до того, как возможная угроза успеет нанести ей сколько-нибудь ощутимый ущерб» [25].

Несколько иные позиции рассмотрения организации как объекта управления были предложены в работах Г. Минцберга. Он видит источник развития в организационной структуре.

«Типология Г. Минцберга включает пять типов организаций и соответственно пять типов структуры управления: простая структура; машинная структура; профессиональная бюрократия; дивизионная структура; адхократия» [214].

Для типологии организаций Г. Минцберг ввёл принцип доминирования групп работников. В кризисных условиях, на наш взгляд, особенно важно исполь-

зовать сильные стороны организационных структур и систем стимулирования труда, увязанных с результативностью работы.

Обеспечение высокой результативности деятельности предприятий, по мнению исследователей, становится возможным путём «укрепления духа сотрудничества и вовлеченности работников в дела организации, а также постоянного балансирования интересов основных групп» [164].

Для решения данных проблем и повышения устойчивости развития предприятий в 80–90-е гг. получила широкое распространение школа организационной культуры. В рамках данного подхода рассматриваются вопросы организационной среды организации: её ценности, деловая культура, традиции, стиль отношений к работе, этические нормы и т.д. Использование такого подхода оказывает заметное влияние на индивидуальное и коллективное поведение работников предприятия.

Широкие возможности решения проблем кризиса и совершенствования управленческой деятельности заложены в процессном подходе. Данный подход позволяет «интегрировать все виды деятельности по решению управленческих проблем в единую цепочку» [164].

В результате управление предприятием представляется как набор процессов и характеризуется различными параметрами времени и ресурсов. Как отмечают исследователи, «внимание фокусируется на взаимосвязанности отдельных действий, каждое из которых... является процессом» [164]. Все проблемы управления рассматриваются через призму взаимоувязанных между собою действий, требующих учёта, анализа и решения.

Одним из условий преодоления кризисных тенденций является оптимизация бизнес-процессов (реинжиниринг). Реинжиниринг рассматривается зарубежными авторами как «фундаментальное переосмысление и радикальный редизайн процессов бизнеса с целью достижения значительного повышения результатов деятельности в современных критериях оценки» [99].

Формированию новой системы взглядов на управление предприятиями способствует получение новых знания и опыта управления. Новая парадигма управ-



ления – «современные представления об организациях, их месте в мире и об эффективных подходах к построению систем управления» [175]. Возникновению новой парадигмы управления предприятием способствовал переход к информационной эпохе.

Как замечают Р. Нортон и Д. Каплан, «ознаменовавшая своим возникновением последние десятилетия XX века, она привела к тому, что многие фундаментальные постулаты промышленной конкуренции устарели. Завоевать устойчивое преимущество в условиях рынка простым, хотя и быстрым внедрением новых технологий в производство (материальные активы) или отличным управлением финансовыми активами и пассивами стало невозможно» [91].

Фирмы индустриальной эпохи выживали за счёт более низких издержек, чем у конкурентов. В современных условиях в большей мере применяют стратегию дифференциации.

«Компании информационной эпохи действуют в условиях интегрированных бизнес-процессов, концептуально отличающихся от деятельности на основе принципа функциональной специализации, успешно сочетая высокий профессионализм узких специалистов, оперативность и качество» [91].

Формирование бизнес-модели (Дж. Гараедаги) требует учета сдвига парадигмы: «Во-первых, сдвиг в нашем понимании природы организации – от биологической модели к социокультурной, во-вторых, сдвиг (и значительный) в наших воззрениях на метод научного познания» [58]. Всё это предполагает высокий профессионализм узких специалистов, оперативность и качество. Особенно повышается необходимость учёта особенностей динамики поведения организаций в условиях сдвигов бизнес-парадигмы.

В условиях информационной эпохи для достижения успеха, по мнению зарубежных исследователей: «Способность мобилизовать и в полной мере использовать свои нематериальные активы приобрела более важное значение, чем инвестиции и управление реальными активами» [91]. Зачастую недостаточный учёт нематериальных активов или отсутствие стратегии их использования значительно снижают эффективность антикризисного управления предприятиями.

Таким образом, с учётом рассмотренных положений по управлению устойчивым развитием, можно выделить условия такого развития.

Современная эпоха выдвигает новое понимание «условий устойчивого развития». При этом организация рассматривается как открытая система, способная «развивать отношения с клиентами, чтобы сохранить их лояльность и уже имеющуюся потребительскую базу... обслуживать новых клиентов и новый сегмент рынка; внедрять новые продукты... производить продукцию и услуги высокого качества по низкой цене... мобилизовать сотрудников и мотивировать их для постоянного совершенствования своих умений и навыков, качества выполняемой работы» [91]. В таких условиях выделяется клиентский, корпоративный и социальный аспекты.

Как отмечают исследователи: «Менеджмент направлен на человека, на то, чтобы делать людей способными к совместным действиям, делать их усилия более эффективными» [164]. При этом особым типом управления, в качестве предмета которого выступают факторы неустойчивости, является «управление экономической санацией».

Термин «санация предприятий» возник в теории деловых кризисов и первоначально рассматривался как оздоровление экономики фирм.

В энциклопедических источниках санация фирмы отражается как «система мероприятий по улучшению финансового положения предприятий с целью предотвращения их банкротства или повышения конкурентоспособности» [220]. При этом экономическая санация предприятия рассматривалась как система улучшения экономической деятельности при непредвиденных обстоятельствах. Возможность выхода из кризиса во многом зависит от опыта и способностей менеджера.

Зачастую санация фирмы воспринимается практиками односторонне с позиции защиты от кризисов и мобилизации ресурсов для вывода предприятия из кризиса. Особенности управления в условиях экономической устойчивости и неустойчивости могут характеризоваться специфическими факторами.

С развитием научной теории управления, на практике, быстро пришло

понимание: «Выход из кризиса зависит от случая или от наличия опытного антикризисного руководителя, и задача антикризисного управления не может ограничиваться простым выживанием» [79].

Возникла необходимость более широкого понятия, включающего совокупность действий, направленных на предотвращение банкротства, снижение остроты кризиса и его негативных последствий. В таком случае проведение санации являлось лишь ответом на возникновение тенденций банкротства. Всё это не позволяло в полной мере реализовать управленческие возможности из-за ограниченности времени.

Следующим этапом развития категории «санация предприятия» явилось понимание того, что его эффективность зависит от своевременной идентификации кризиса и осознания необходимости оперативного реагирования.

Таким образом, практика заставила расширить понимание сущности «санации предприятия» за счёт прогностно-аналитической функции, с помощью которой «можно заблаговременно выявить риск кризиса и предотвратить банкротство» [149]. В итоге в сферу управления стали включаться не только кризисные фирмы, но и фирмы, где в прогнозах возможны негативные тенденции.

На современном этапе санация включает реагирование, спасение и восстановление после кризиса. В ходе деятельности фирмы приоритеты санации могут дифференцироваться в зависимости от стадии жизненного цикла организации.

Во-первых, при наличии признаков спада производства, падения доходности или убыточности приоритеты заключаются в создании условий для стабильных поступлений, достаточных для покрытия расходов. В таких условиях управление выполняет мобилизационную и защитную роль.

Во-вторых, в случае появления признаков обострения кризиса и угроз банкротства, соответственно, приоритет управления сводится к предотвращению банкротства или восстановлению платёжеспособности предприятия.

В-третьих, на посткризисной стадии на предприятии происходит изменение целевых приоритетов. В результате возникает необходимость в восстановлении экономического положения. Рассмотренные трактовки акцентируют вни-

мание преимущественно на стадиях роста, но недостаточно раскрывают закономерности управления в условиях экономической неустойчивости.

В ходе проведённого исследования выявлены специфические особенности антикризисного поведения предприятий:

1. «Влияние нарастающего информационного потока на изменение специфики предмета, объекта и субъекта устойчивого развития промышленного предприятия» [212]. «Объект управления связан с восприятием факторов кризиса, постоянно меняется и связан с движением информационного потока» [213]. «Тенденции его изменения влияют на объект управления, которым становится система информационного капитала» [213]. «Информация, в отличие от обычных сырьевых ресурсов, не исчезает» [212]. «С повышением остроты кризиса повышается потребность в информации и новых знаниях» [212].

2. «Разделение сферы труда на промышленных предприятиях с устойчивым развитием на функциональную и концептуальную при растущем влиянии развитого человеческого капитала» [212]. «В условиях перехода от экономики, базирующейся на использовании капитала и природных ресурсов, к инновационной экономике повышается роль образования и постоянно актуализируемых знаний» [212]. «Для ускорения процесса выхода из кризиса основную роль имеет уровень образованности и мышления менеджеров» [212]. «При этом управление сопряжено с формированием венчурных фондов, интеллектуальной собственности» [212].

3. «Проявление приоритета внешнеэкономических факторов перед внутренними для устойчивого развития промышленного предприятия» [212]. «Изменились соотношения внешних социально-экономических требований и внутренних организационных условий» [212]. «Нарастание внешних требований к управлению, при усложнении профессиональных начал, зачастую ведёт к преобладанию внешних приоритетов в ущерб внутренним целям» [212].

4. «Рост влияния плановой оболочки конструкций санационных мероприятий на состояние устойчивого экономического развития» [212]. «Изменяются сочетания формализованных и неформализованных основ управления» [212].

«Такое усложнение проявляется, с одной стороны, в повышении формализованного аспекта при выборе мер реструктуризации, с другой – сохраняется необходимость самостоятельных инициатив» [212]. «Менеджеры в преддверии кризиса действуют по шаблонам» [212].

5. «Изменение интересов собственников и менеджеров предприятий в кризисный период при росте угрозы банкротства» [212]. «Как результат таких изменений происходит повышение диспропорций между ответственностью и полномочиями менеджеров предприятий» [212].

6. Уменьшение действия рефлексивных факторов организации. «При повышении интенсивности сигналов негативных изменений из внешней среды» [212]. «Организационные рефлексии проявляются в виде поступающих из внешней среды сигналов (информации о факторах неустойчивости), которые фиксируют рецепторы (диагностические системы), формируется реакция» [213]. Санирующее воздействие на экономику промышленного предприятия ведется с учётом имеющихся ресурсных возможностей.

В одной из отечественных работ по антикризисному управлению предприятиями (Г.П. Иванов и др., 1995 г.) сущность данного управления представляется как «...изучение характера, тенденций и практики развития кризиса предприятия, выбор методов диагностики и раннего обнаружения его признаков, путей и средств, стратегии и тактики, применение которых может обеспечить его финансовое оздоровление» [224].

В условиях экономической неустойчивости при платёжном кризисе и нестабильности финансовой системы в 90-е годы основное внимание уделялось платёжеспособности промышленных предприятий. Главный акцент в трактовке экономической санации промышленных предприятий был направлен на внутренние механизмы восстановления платёжеспособности для предупреждения банкротства предприятий.

Как показано в таблице 1.10, для различных процедур банкротства характерны возможности и барьеры проведения экономической санации промышленных предприятий, а также пути их совершенствования.

Таблица 1.10– Особенности экономической санации предприятий в различных процедурах банкротства в РФ

	Процедура – наблюдение	Процедура – внешнее управление	Процедура – финансовое оздоровление	Процедура – конкурсное производство	Процедура – мировое соглашение
1	2	3	4	5	6
Содержание процедур банкротства	«Применяется для финансового анализа, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов» [4]	«Процедура применяется в целях восстановления платёжеспособности» [4]. Руководство осуществляет внешний управляющий	«Процедура применяется в целях восстановления его платёжеспособности и погашения задолженности» [4]	«Процедура применяется в деле о банкротстве к должнику в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов» [4]	Применяется на любой стадии банкротства в целях прекращения дела о банкротстве путём соглашения должника с кредиторами
2015 г. в РФ	12 074 процедуры	413 процедур	36 процедур	14 914 процедур	-
2014 г. в РФ	11 467 процедур	381 процедура	22 процедуры	15 096 процедур	-
2015 г. к 2014 г.	+607 процедур	+32 процедуры	+14 процедур	+182 процедуры	-
Возможности проведения экономической санации	Мораторий на удовлетворение требований кредиторов, анализ финансового состояния; составление реестра требований кредиторов; созыв собрания кредиторов	Мораторий на удовлетворение требований кредиторов, расчёты по обязательствам в конце процедуры (18 мес.), наличие плана внешнего управления	Действие моратория на удовлетворение требований кредиторов, наличие обязательного для всех сторон банкротства плана фин. оздоровления и графика погашения задолженности	Действие моратория на удовлетворение требований кредиторов, при наличии согласия всех сторон банкротства, проведение операции по заимению активов должника	Наличие мягкого графика погашения долгов и возможности выбора гибких мер реструктуризации. Снятие ареста с имущества должника
Барьеры проведения экономической санации	Вводятся ограничения на реорганизацию и ликвидацию должника	Недостаточно высокая квалификация арбитражных управляющих, недоступность финансовых ресурсов; процедуры оспариваются на муниципальных и государственных предприятиях	Размер обеспечения обязательств должен превышать размер обязательств на 20 %. Обязательства 1-й и 2-й очереди погашаются в течение 6 месяцев (перед УФНС в течение 1 месяца)	Процедура зачастую вводится, когда уже отсутствует необходимое для производства имущество и кадровые ресурсы, а восстановить платёжеспособность не представляется возможным	Процедура вводится при согласии всех кредиторов и наличии графика погашения долгов. Обязательства перед УФНС погашаются в течение первого месяца
Пути совершенствования процедур для целей проведения экономической санации	Передача аналитических и реестродержательских функций фирмам. Ужесточение контроля за движением активов должника и жёсткое оспаривание его сделок, предшествующих введению процедуры наблюдения	Привлечение научного сообщества в качестве экспертов и аналитиков. Участие в процедуре на правах контролирующего органа консалтинговых и аудиторских фирм	Предоставление возможности должнику ходатайствовать о введении процедуры до введения наблюдения. Смягчение условий погашения долгов перед всеми очередями кредиторов.	Проведение комплексного экономического анализа. Стимулирование продажи целостных имущественных комплексов или заимения активов. Обеспечение информационной прозрачности процедуры	Рассмотрение вопроса о мировом соглашении до введения процедуры наблюдения. Создание госоргана по досудебному урегулированию требований кредиторов

Источник: таблица разработана автором

Вместе с тем, на наш взгляд, основное внимание в процессе санации предприятий должно уделяться стадиям и признакам экономической неустойчивости. Вследствие того, что наиболее крайней стадией экономической неустойчивости является банкротство предприятий, следует рассмотреть роль экономической санации фирмы в условиях банкротства.

Делая акцент на факторах неплатёжеспособности, механизм санации в 90-е годы XX века был призван решить платёжные и сопутствующие им проблемы предприятий. Такое понимание санации было присуще многим авторам и более позднего периода.

«В условиях рыночной экономики санация предприятий имеет значительный потенциал, является важным инструментом регулирования структурных изменений и входит в систему наиболее действенных механизмов стабилизации предприятий» [36].

В книге по управлению организацией (под редакцией С.Г. Беляева, В.И. Кошкина, 2000 г.) антикризисное управление (санация) рассматривается в широком контексте: «Реализация экономически обоснованных процедур применительно к предприятию-должнику. Реализация всей совокупности управленческих процедур начинается лишь на определённом этапе жизненного цикла: в условиях резкого спада, характеризующегося, как правило, неплатёжеспособностью предприятия... Меры за рамками процедур банкротства призваны нейтрализовать последствия возникновения кризисных ситуаций, применяются на всех стадиях жизненного цикла фирмы» [32].

В соответствии с позицией, предложенной в работе под редакцией А.Г. Грязновой (1999 г.), санация предприятия рассматривается в контексте предотвращения. Отмечается: «Главное в антикризисном управлении – обеспечение условий, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный, стабильный характер» [33]. Такая система имеет особенность – «направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента» [33].

Несколько иная позиция отмечена в книге Э.А. Уткина, где антикризисное

управление направлено «на предотвращение возможных серьёзных осложнений в рыночной деятельности российских предприятий, обеспечение его стабильного, успешного хозяйствования» [196].

Как отмечает Э.А. Уткин, «главной целью является обеспечение прочного положения на рынке и стабильно устойчивых финансов компании» [196].

Таким образом, экономическая санация с точки зрения рассмотренной позиции представляется как сохранение и укрепление конкурентного положения бизнеса, преодоление кризиса, а также предотвращение банкротства. В то же время зачастую в процедурах банкротства игнорируется социальная функция антикризисного управления предприятиями.

Как отмечает С.В. Валдайцев, «в основе антикризисного управления, совмещающего финансовую и социальную функции (а также максимизирующего в том числе и финансовые результаты), должны, следовательно, лежать инновации (нововведения) – продуктовые и процессные, а также институциональные» [51]. Такая трактовка, на наш взгляд, рассматривает управление не только как способ решения острых проблем, но и как механизм регулирования факторов устойчивого развития предприятия.

Эффективная экономическая санация промпредприятия должна быть нацелена на его сохранение путём использования возможностей оздоровления и развития.

Как отмечает Э.М. Коротков и др. авторы, «возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором, потенциалом активного и решительного поведения человека в условиях кризиса, его заинтересованностью в преодолении кризисов, пониманием истоков и природы кризиса, закономерностей его протекания» [29]. При таком понимании эффективность санации определяется не только объёмами выделенных ресурсов (для тушения кризиса), но и поведением менеджера, его опытом и профессиональной подготовкой.

В отличие от рассмотренной трактовки санации ряд других авторов акцентируют внимание на упреждающей системе, включающей систему антикри-



зисного мониторинга и регулирования. Эта система направлена на «обнаружение факторов финансового состояния, оперативное реагирование на наличие негативных факторов, защиту имущественных интересов, защиту социальных и других неимущественных интересов» [27].

Формирование такой системы требует глубокого знания проблем предприятий, обоснованного выбора индикаторов мониторинга, а также селекции антикризисных мер.

Таким образом, содержание управления экономической санацией с учётом рассмотренных особенностей выражается в ряде положений.

Во-первых, для управления экономической санацией предприятия необходим блок целеполагания, обеспечивающий оценку и выбор приоритетов. Расстановка таких приоритетов определяется масштабами и остротой кризисных ситуаций. В случае выявления признаков неустойчивости применяются антикризисные приоритеты.

При наличии угроз банкротства делается акцент на урегулирование проблем. В случае отсутствия признаков неустойчивости приоритетом управления становится усиление точек роста, которые обеспечат стратегические перспективы экономического развития предприятия.

Во-вторых, важной частью управления санацией выступает подготовка и организация процедур реструктуризации. Подготовительные процедуры предполагают формирование управленческой команды, разработку предварительных планов действий и оценку необходимых ресурсов. Для организации процедур реструктуризации распределяются обязанности и полномочия её участников, а также формируются планы их действий.

В-третьих, управление экономической санацией во многом опирается на диагностический блок, который связан с проведением аналитических и диагностических процедур. Как показывает практика, наиболее эффективным инструментом управления санацией предприятий выступает мониторинг факторов неустойчивости. В качестве основы мониторинга на предприятии выступает система встроенных контроллеров, которые активизируются, когда норма откло-

нения колебаний в точках неустойчивости выходит за пределы допустимых.

В-четвёртых, обязательным компонентом управления санацией предприятия является блок планирования и контроля ресурсов. Этот блок обеспечивает планомерное движение ресурсов для достижения поставленных целей.

В-пятых, для реализации планов санации используется механизм преобразований. Итогом проведения преобразований в деятельности предприятия становится реализация комплекса управляемых изменений, обеспечивающих устойчивое экономическое развитие предприятия.

В целом же сущность экономической санации промышленного предприятия следует рассматривать как совокупность методов, инструментов и процедур изменений в экономической системе предприятия в целях сглаживания точек неустойчивости на различных стадиях организационного жизненного цикла для сохранения предприятия как действующей целостной системы, его вывода из негативных тенденций в точках неустойчивости в стратегических сферах работы предприятия: финансовой, операционной, маркетинговой, кадровой (в контексте качества жизни персонала) и экологической.

В отличие от других трактовок сущности санации предприятия в представленной автором трактовке выделены компоненты санации.

В ходе санации используется широкий набор методов, инструментов и процедур реструктуризации для регулирования неустойчивости экономической деятельности промышленных предприятий.

Инструментарий санации составляют средства управления, ориентированные на особые приоритеты преодоления неустойчивости.

Основу такого инструментария составляют блоки инструментов: целеполагания, подготовки и организации процедур, диагностики, планирования и контроля ресурсов, преобразований. Оценка слабых элементов управления экономической санацией предприятий представлена на рисунке 1.10.

Использование инструмента сопровождается управляемыми изменениями (процедурами). Такие процедуры могут иметь профилактический, мобилизационный и восстановительный характер воздействия на промпредприятия.

Необходимость в санации возникает не только в условиях банкротства, но и на различных стадиях организационного жизненного цикла. Наибольшую роль реструктуризация имеет на стадии спада, обеспечивая улучшение экономического положения на основе мер по повышению деловой активности.

В условиях экономической неустойчивости промпредприятий в процессе реструктуризации необходима активизация рефлексивных факторов, включающих стимулы на адаптацию к влиянию негативных внешних факторов.

Для адаптации к внешним факторам возможны диверсификация рынков, расширение перечня поставщиков, совершенствование диагностики.

При остром дефиците ресурсов необходимо уделить внимание слабым сторонам деятельности.

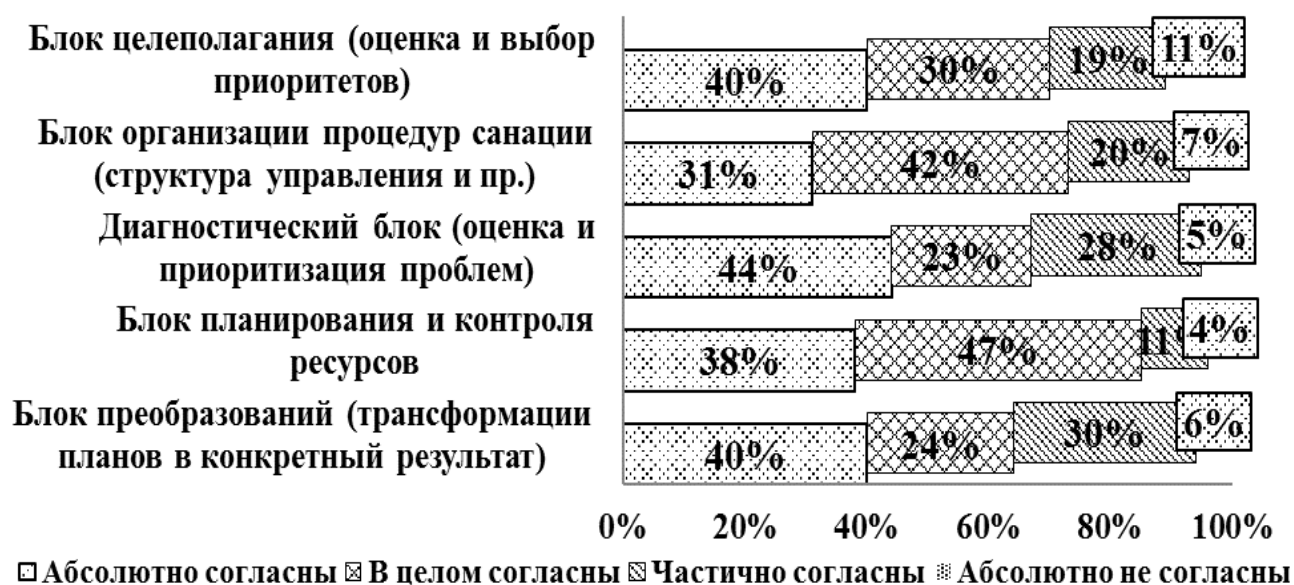


Рисунок 1.10 – Оценка слабых элементов управления санацией предприятий  
Источник: рисунок разработан автором на основе опроса руководителей промпредприятий

Объектами проведения экономической санации выступают стратегические сферы работы предприятия: финансовая, операционная, маркетинговая, экологическая, а также кадровая деятельность (качество жизни персонала).

Для повышения устойчивости и конкурентоспособности промышленных предприятий особенно необходимо решение проблем в сферах экологии и качества жизни персонала.

На основе проведённого анализа управления на различных стадиях жизненного цикла организаций были раскрыты закономерности управления промпредприятиями.

Особенностью представленных закономерностей является рассмотрение устойчивости экономического развития с позиции влияния внутренних и внешних факторов, ресурсных потоков, адаптивности к внешним изменениям и пр.

С учётом представленных закономерностей и особенностей управления была предложена трактовка экономической санации промпредприятия как регулирования экономической неустойчивости.

## **Глава 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **2.1. Теоретико-методологические положения об обеспечении устойчивого экономического развития промышленных предприятий**

Одним из наиболее социально и экономически значимых объектов управления выступают промышленные предприятия. Организация управления на таких предприятиях, прежде всего, направлена на предупреждение негативных тенденций неустойчивости. В рамках решения данной задачи необходимо формирование методологии, состоящей из системы целей, принципов, методов и средств институционального регулирования факторов неустойчивости.

Рассматривая сущностные основы методологии (греч. λόγος – слово, понятие, учение), можно отметить встречающиеся в научной литературе различные трактовки и подходы.

«Первоначально методология была неявно представлена в практических формах взаимоотношений людей с объективным миром» [196]. Такая методология представлялась лишь как учение о методах деятельности. Постепенно методология стала рассматриваться как совокупность приёмов исследования в каких-либо науках, а также как учение о методе познания мира. «Подобное понимание методологии ограничивало её предмет анализом методов».

Методология выделяется как «специальный предмет рационального познания и фиксируется как система социально апробированных правил и нормативов познания и действия, которые соотносятся со свойствами и законами действительности» [196]. В свою очередь такое понимание методологии деятельности можно представить в виде цепочки: «цель – мотив – способ – результат» [137]. При этом цель задаётся человеку как бы извне. При этом мотив, как правило, «навязывается» работнику также извне. С учётом поставленных целей выбираются способы их достижения и ожидаемые результаты.

Более широкий подход к пониманию сущности методологии представлен в работах ряда авторов, которые соединили в предмете методологии сознание и

деятельность. Подобная точка зрения на сущность методологии получила широкое распространение в современной энциклопедической литературе.

«Методология – тип рационально-рефлексивного сознания, направленный на изучение, совершенствование и конструирование методов в различных сферах духовной и практической деятельности. В сфере общей методологии изучаются и обобщаются «законы» мышления и деятельности как таковые... методолог изучает и конституирует «законы» мышления и деятельности как таковые. Цель профессиональной методологии – создание условий для развития любой деятельности» [136].

Также и в современной энциклопедической литературе термин «методология» рассматривается как «система принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности, а также учение об этой системе» [196]. Данный термин можно также встретить и в экономическом словаре, где методология (англ. methodology) представляется как «принципы построения методов, их научное обобщение» [170].

Следует заметить, что в современных научных источниках авторы выделяют два типа методологии: «дескриптивную (описательную) методологию – о структуре научного знания, закономерностях научного познания и т.д.; и нормативную (прескриптивную) методологию – прямо направленную на регуляцию деятельности и представляющую собой рекомендации и правила осуществления научной деятельности» [170]. Такая трактовка может применяться в теории и практике управления.

Методология управления, по мнению Э.А. Короткова, рассматривается как «логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей» [110]. Посредством методологии в управлении организацией раскрываются приоритеты системы, механизма и процессов управления предприятиями. Она показывает основное в организационно-управленческой работе, пути отбора управленческих решений и подходов, используемых в управленческой деятельности. При этом следует отметить содержательный аспект методологии.

Основными составляющими методологии управления могут выступать: концептуальные составляющие, её логико-структурная схема и процесс реализации (структурно-временная схема). При этом методологию управления следует рассматривать как совокупность трёх элементов: «а) характеристика управленческой деятельности, её особенности и принципы; б) логическая схема управленческой деятельности, включая: субъект, объект, предмет, формы, средства, методы, результат; в) временная структура управленческой деятельности, её фазы, стадии и этапы» [138]. Такая трактовка позволяет рассмотреть элементы методологии, к которым исследователи относят: «цели, подходы, ориентиры, ограничения, оценки, критерии, альтернативы, приоритеты, пути, элективы, средства, методы» [110]. Центральное место среди элементов занимают целевые установки.

Процесс формирования целевых установок основывается на учёте реальных возможностей и средств управления, а также интересов участников процесса управления, которые могут быть связаны с конкретными особенностями жизненного цикла организации. Учёт текущих особенностей должен дополняться изучением опыта использования механизмов управления, новых тенденций развития, а также внешних условий деятельности предприятий.

«В современных условиях, характеризующихся динамичностью и нестабильностью хозяйственной деятельности, на многих предприятиях происходят сложные изменения, приводящие их к банкротствам» [110]. Возникновение банкротства предприятий выступает наиболее негативным фактором в цикле кризисных явлений. Для понимания таких изменений, следует опираться на диалектический подход. Рассмотрим сущность термина «диалектика».

В энциклопедических источниках суть термина диалектика (от греч. *διαλεκτική (τέχνη)* – искусство вести беседу, спор) раскрывается как «учение о наиболее общих закономерных связях и становлении, развитии бытия и познания. На этом учении основан метод творчески познающего мышления» [196]. В отношении управления организацией суть диалектического подхода состоит в следующем: все явления и процессы необходимо рассматривать в постоянном

движении, изменении.

В соответствии с принципами диалектического подхода «каждый процесс, каждое явление необходимо рассматривать как единство и борьбу противоположностей. Этот принцип предполагает необходимость изучения внутренних противоречий, различных сторон каждого явления, каждого процесса» [186]. При этом использование диалектического подхода означает, что «изучение деятельности предприятий должно проводиться с учётом всех взаимосвязей. Ни одно явление не может быть правильно понято, если оно рассматривается изолированно, без связи с другими» [186]. Таким образом, чтобы исследовать какие-либо элементы, нужно понимать все взаимосвязи и взаимозависимости с другими элементами, рассматривая систему в целом.

«Системный подход представляет собой совокупность методов и средств, позволяющих исследовать структуру и функции объектов, явлений или процессов в целом» [165].

Как отмечают современные экономисты, использование системного подхода является основой построения методологии управления предприятиями. В соответствии с принципами подхода «каждый процесс, как экономическое явление, следует рассматривать как систему, как совокупность многих взаимосвязанных элементов, каждый из которых вносит свой вклад в её развитие. Любое воздействие внутреннего или внешнего характера на один из элементов экономической системы отражается и на других её элементах» [186]. Всё это особенно важно при анализе устойчивости фирмы, которая часто рассматривается исследователями как «свойство системы сохранять свои признаки под воздействием изменений, вызванных различными факторами» [104]. В управлении данный подход даёт возможность исследовать объект, сформировать комплексное видение путём моделирования причинно-следственных связей его элементов. Вместе с тем использование системного подхода не исключает иные подходы.

Различные подходы, образующие методологию управления предприятиями, реализуются в форме концепции. Суть понятия «концепция» в современных научных работах трактуется как «определённый способ понимания,



трактовки какого-либо предмета, явлений, процесса, основная точка зрения на предмет или явление, руководящая идея для их систематического освещения» [196]. При этом существуют научно-теоретические и практические концепции. В рамках теоретической концепции рассматриваются и объясняются различные процессы и явления. В практической концепции основное внимание уделяется средствам и возможностям достижения поставленных приоритетов в организационной, технической, политической и других видах деятельности.

Под концепцией управления организацией понимается «комплекс ключевых положений, дающих целостное представление о каком-либо явлении или событии, способствующих достаточно глубокому их пониманию, определяющих методологию и организацию практической деятельности. Научный подход к управлению требует сознательного и аналитического формирования концепции управления, отражающей научные рекомендации и условия управления» [110]. В таком понимании на первый план при формировании концепции выходит глубина понимания проблем, достаточность информации и возможность её интерпретации. Зачастую из-за неполноты информации и под влиянием внутренних и внешних изменений становится необходимым инструментарий управленческой экономики. «Управленческая экономика представляет собой совокупность инструментов экономической теории (и прежде всего – микроэкономики) для принятия эффективных управленческих решений в условиях риска и неопределённости» [195].

Основой формирования и совершенствования концепции управления организацией является учёт возможностей человеческого капитала. «Деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям» [195]. Управление экономической устойчивостью определяется и знанием циклического характера развития экономических систем.

Промпредприятия, недостаточно использующие потенциал человеческого капитала как фактор устойчивого развития, впоследствии становятся потенци-

альными банкротами. «Это объясняется тем, что на проблемных предприятиях персонал выступает главной производительной силой в осуществлении изменений по преодолению кризиса. Именно персонал представляет собой целостное формирование, обладающее особым качеством, способностью к структурированным действиям» [195].

Крайняя степень экономической неустойчивости (банкротство) «повышает текучесть кадров и развивает дестабилизирующие факторы: неуверенность, настороженность, враждебность к коллегам и руководству, обособленность, безразличие к интересам предприятия, нежелание работать на перспективу. Всё это осложняет проведение мероприятий реструктуризации предприятия, ухудшает производственные процессы и инициирует углубление кризиса» [195]. При этом одной из движущих сил экономически устойчивого развития промышленных предприятий выступает интеграция и дифференциация.

В развитии любой организации возникают тенденции, ведущие к интеграции или дифференциации. «Усиление интеграции всегда ведёт к ослаблению дифференциации и наоборот. Связь интеграции и дифференциации, в переломных моментах изменения кривой, характеризует формирование новых организационных форм управления или организаций нового типа. В этом взаимодействии есть точки кризиса» [29]. Такие проблемы содержат угрозы разрушения имущественного комплекса. Выход из кризиса предполагает использование стратегий интеграции и дифференциации.

Как показывает практика, повышение уровня интегрированности и создание корпоративных структур даёт возможность повысить устойчивость экономического развития промпредприятий. К преимуществам формирования корпоративных структур относятся: использование рыночного потенциала др. участников объединения; централизованное управление ресурсами; снижение издержек за счёт масштаба производства; улучшение инвестиционной привлекательности за счёт солидной залоговой базы; возможность реструктуризации взаимных долгов. Однако, как показывает практика, в условиях экономической

неустойчивости на промпредприятиях, как правило, такие возможности не используются в полной мере.

Одним из важнейших путей перехода к устойчивому экономическому развитию является активизация механизмов обновления основных фондов. В кризисный период на промпредприятиях особенно важно обеспечить достаточность основных фондов в их количественном и качественном составе, а также поддержать их в рабочем состоянии. В ходе управления основными фондами кризисному предприятию приходится решать следующие задачи: возмещение устаревших основных фондов; расширение производства востребованной на данный момент продукции; повышение конкурентоспособности производства.

Управление предприятием следует рассматривать с позиции механизма, который характеризует средства воздействия. Так, не всегда традиционные инструменты управления приносят результат в условиях кризиса. Как правило, необходима корректировка традиционных инструментов, а также использование специфических инструментов антикризисного управления предприятиями.

Основой управления фирмой в условиях экономической неустойчивости является использование механизмов кризис-менеджмента, риск-менеджмента, реинжиниринга и стратегического менеджмента.

Механизм кризис-менеджмента обеспечивает активизацию возможностей преодоления внутриорганизационного кризиса. Данный механизм обеспечивает «системное и планомерное управленческое воздействие на факторы кризиса, включающее активизацию инициатив участников антикризисного процесса» [154]. Он реализуется на основе реабилитационных и ликвидационных процедур банкротства. Большая часть банкротств, как правило, завершается смертью фирмы, сопровождаемой юридическими процедурами ликвидации. Наступлению банкротства предшествуют разные факторы, которые можно диагностировать и учитывать в стратегии устойчивого развития организации.

Управление рисками обеспечивается на основе механизма риск-менеджмента, который на предприятиях направлен на снижение возможных потерь от негативных ситуаций в их деятельности. Данный механизм обеспечи-

вает активизацию процедур: диагностики; разработки программы предупреждения риска; снижения причинённого материального ущерба в результате наступления рискованного события. Таким образом, мы можем отметить, что основное предназначение риск-менеджмента – это защита предприятия от рисков банкротства и неплатёжеспособности, снижение опасности принятия неправильных решений и сокращение потенциально негативных последствий.

В свою очередь реинжиниринг как механизм управления воплощается «в переходе от управления отдельными операциями к управлению межфункциональными бизнес-процессами, которые заканчиваются удовлетворением потребностей внешних или внутрифирменных клиентов. При этом достигается экономия в транзакционных и накладных расходах, и сокращаются сроки исполнения заказов. Реинжиниринг призван предотвратить банкротство фирмы на основе ликвидации убыточных подразделений». Всё это требует совершенствования организации производства и труда на основе обоснованной стратегии.

«Решающим фактором обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий выступает качество антикризисной стратегии» [212]. Стратегия, на наш взгляд, может рассматриваться как «начальный пункт» и как «долгосрочный импульс управления» [212]. Используя механизм стратегического менеджмента, предприятие обеспечивает готовность к непредвиденным ситуациям, определяет приоритетные направления и концентрирует на них усилия решения проблем. Стратегический менеджмент позволяет не только контролировать важнейшие факторы окружающей среды, но и делать выводы относительно потребностей в изменениях.

В качестве факторов успешности стратегии, на наш взгляд, выступают: конкурентные преимущества; обеспечение ресурсами; организационная эффективность; ускоренная и действенная реакция на изменения во внешней среде для адаптации к их ситуационному влиянию. В кризисный период изменения затрагивают все стороны деятельности и направлены на устранение временных затруднений при опоре на собственные ресурсы. Задачей является сохранение предприятия как действующего и приносящего устойчивый доход.

При этом стратегический менеджмент характеризуется комплексным и системным характером преобразований организации, направленным на предотвращение или устранение кризисных явлений. «Стратегическое планирование – это процесс анализа внутренней среды компании, планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того чтобы сформулировать цели организации и достичь их» [180]. Такая стратегия направлена на оживление бизнеса посредством реорганизации системы управления, интенсификации хозяйственной деятельности (модернизации), активизации маркетинга, диверсификации. В условиях кризиса необходимо стабилизировать финансовое положение, поддержать производство, сохранить производственные фонды и технологии.

«Основные проблемы и парадоксы в стратегическом управлении связаны с двойственной природой конкурентоспособной стратегии развития экономического объекта и с диалектическим единством сложной и динамичной социально-экономической системы и объекта как ее элемента» [77].

Так, характеризуя роль управления предприятиями в условиях экономической неустойчивости, большинство отечественных и зарубежных исследователей делают акцент на конкурентном подходе.

Одним из основоположников конкурентного подхода является М. Портер. Он рассматривает сущность конкурентной стратегии как «продуманный выбор видов деятельности, которые позволят предоставлять уникальный портфель создаваемой ценности» [162]. При всём многообразии конкурентных стратегий, они были сгруппированы в три базовых варианта: «абсолютное лидерство в издержках, дифференциация и фокусирование» [163].

Вместе с тем, в отличие от точек зрения рассмотренных авторов, с позиции рационалистического подхода процесс стратегического планирования представляется как «сознательная рациональная деятельность менеджеров, которые, осознав невозможность обеспечивать сохранение или укрепление позиций фирмы... проводят переориентацию методов её развития от анализа внутренних факторов (освоенные товары и технологии) к изучению возможностей, предоставляемых внешней средой» [214]. Такой подход находит своё отражение

в трудах И. Ансоффа, К. Эндрюса, Дж. Лорша и др. При таком понимании стратегия представляется корректируемым планомерным процессом движения фирмы. Вместе с тем для обеспечения устойчивого развития фирмы в стратегию должны быть заложены интересы целевого окружения.

Стратегия, по мнению К.Н. Эндрюса, «определяет характер деловой активности, тип экономической и социальной организации, а также объём вклада, предоставляемый акционерам, служащим, потребителям, местному населению» [214]. Такая позиция не отражает общие ограничения, накладываемые внешней средой, а также не учитывает многосторонней стратегической реакции. Так, противоречия влияния стратегии на различные сферы жизнедеятельности фирмы способны привести её к неустойчивому экономическому состоянию.

При этом можно отметить позицию И. Ансоффа, который рассматривает «новые правила принятия решений и установок, направляющие процесс развития организации. Стратегия представляет собой рациональное ядро, которое разрушительно действует на исторически сложившуюся культурную среду фирмы, угрожает установившимся властным отношениям. Естественная реакция организации на новую стратегию – это сопротивление разрушению культуры и структуры власти с теми негативными обстоятельствами, что возникают во внешней среде» [24]. Акцентируя внимание на проблеме противоречий между стратегией и тактикой бизнеса, И. Ансофф также указывает на роль стратегического мышления менеджеров.

Для успешной реализации стратегии, по мнению И. Ансоффа, организациям обычно недостаёт «способности, возможности или мотивации для того, чтобы мыслить и действовать стратегически; как правило, не хватает информации о себе и о внешней среде, которая так необходима для эффективного стратегического планирования; недостаёт управленцев, способных сформулировать и внедрить стратегию» [24]. Таким образом, подчёркивается необходимость формирования системы стратегических компетенций и информации.

Другие авторы видят фактор развития в создании крупной организации с диверсифицированной бизнес-структурой. С данным подходом можно отчасти

согласиться, так как он предполагает обеспечение взаимосвязи стратегии и организационной структуры на основе формирования модели бизнеса.

Вместе с тем в условиях динамического развития предприятий находит своё практическое применение ситуационный подход. В рамках данного подхода необходимо обеспечить адаптивность к внешней среде и как результат снизить влияние факторов неустойчивости. Ситуационный подход находит своё отражение в трудах Дж. Томпсона, где он рассматривает организационные технологии как «технологии с длительными связями; технологии со средними связями (посреднические); технологии с короткими и обратными связями (интенсивные)» [214]. Томпсон для реализации каждой технологии предлагает стратегию. К таким стратегиям он относит «присоединение к организации других организаций, от которых она находится в зависимости (поставщики, продавцы); расширение числа клиентов; навязывание клиенту своих правил поведения» [214].

Отличие от рассмотренных подходов, состоит в более широком практическом воплощении в деятельности предприятий находит ресурсный подход. Сторонники данного подхода рассматривают стратегию в контексте «сознательной деятельности менеджера, направленной на снижение зависимости организации от организаций целевого окружения, контролирующей необходимые для неё ресурсы» [214]. В таком понимании основная роль при разработке стратегии отдаётся менеджерам, которые зачастую обладают неполной информацией.

С позиции ресурсного подхода выделяют ряд подходов на основе использования таких стратегий, как «активная или пассивная адаптация к сложившимся условиям; слияние с другими организациями; укрупнение организации или диверсификация» [214]. Данный подход весьма актуален в кризисный период, так как отражает ресурсный характер механизма управления. Вместе с тем при выборе стратегии возникает необходимость учёта факторов внешней среды.

По мнению А.А. Чурсина, «в периоды депрессии и экономической стагнации для обеспечения роста объёмов производства и сбыта продукции необходимо интенсивное управление конкурентоспособностью с привлечением зна-

чительных финансовых ресурсов, которое позволяет создать конкурентные преимущества у товаров и организаций» [188].

Из приведённых выше теоретических подходов следует, что управление промпредприятиями в условиях экономической неустойчивости можно представить как управленческий процесс разработки и реализации стратегии с учетом внешней среды. В целом управление промпредприятием необходимо рассматривать в связи с планомерностью развития, учитывая изменения внешней среды. При этом управление не сводится к простому реагированию на происходящие перемены и на растущий уровень нестабильности среды, а делает акцент на стратегическом планировании и прогнозировании.

Учитывая необходимость формирования эффективных стратегий, следует «проанализировать набор альтернативных вариантов стратегии, позволяющих добиться целей организации во всём их многообразии, и ограничений на использование имеющихся ресурсов.

Каждый вариант стратегии представляет организации различные возможности. Используя стратегии роста, организации могут нарастить экономический потенциал, расширить рынки сбыта, повысить эффективность деятельности» [214]. Основными стратегиями являются: интеграционное развитие; интенсивное развитие (на основе инноваций); диверсифицированное развитие (портфельный подход).

Реализация перечисленных стратегий требует достаточности ресурсного потенциала организации. Для организаций, находящихся в состоянии экономической неустойчивости, возникают затруднения при формировании достаточных ресурсов. В таких случаях необходимо использовать стратегии стабилизации. Их применение требует постоянных корректировок стратегических путей.

Зарубежные исследователи предлагают четыре разновидности стратегий: «наступления; стратегия активной обороны; стратегия немедленного выхода; стратегия последнего тайма» [189]. При этом следует «руководствоваться критериями достаточности ресурсной базы, финансового состояния и наличия



перспектив роста» [208]. Используя критерии и стратегии, необходимо учитывать специфику жизненного цикла фирмы.

«Цикличность фирмы связана с постановкой и достижением стратегических целей; с ростом концентрации производства и капитала; с жизненным циклом производимой продукции; с циклическим развитием экономики» [121]. Для выбора стратегии следует учитывать последовательность стадий циклов, особенности каждой стадии и факторы, определяющие их характер.

В модели жизненного цикла, предложенной Дафтом, рассматриваются ряд факторов: «Структура организации, стиль руководства и административные системы следуют вполне предсказуемой модели изменений, соответствующей различным стадиям жизни организации. По своей природе эти стадии последовательны и закономерно сменяют друг друга» [70].

В модели жизненного цикла Дафта выделяются следующие стадии: «предпринимательство, коллективность, формализация, развитие групповой работы. Переход между стадиями жизненного цикла сопровождается кризисами недостатка руководства, делегирования или децентрализации, бюрократии, упадка организации» [70].

В модели Грейнера предполагается, что «организация проходит через 5 стадий развития: креативность, директивное руководство, делегирование, координация и сотрудничество. Начало каждой стадии следует за переходной фазой. При переходе между стадиями возникает опасность критических проблем. Они могут возникнуть по причинам лидерства, чрезмерного контроля, информационной перегрузки и пр. Решая критические проблемы, фирма устойчиво движется в жизненном цикле» [207].

Модели Адизеса содержат: «аналогии с человеческой жизнью для объяснения поведения организации на каждой стадии её жизненного цикла» [207]. «В модели приводятся стадии, аналогичные жизни человека (рождение, юность, смерть)» [207]. «Значительное внимание в модели Адизеса уделяется предпосылкам возникновения кризиса: болезням роста и организационным патологиям» [207].

Для их анализа в жизненном цикле Адизес выявил следующую последовательность: «рост организации – перемены – проблемы» [193].

«Фирма имеет риски неустойчивости, которые нужно диагностировать и регулировать. Нередко стратегию рассматривают как инструмент стабилизации, который начинает действовать в определённых точках жизненного цикла» [153]. Производственные организации для обеспечения экономической устойчивости должны учитывать факторы и особенности стадий жизненного цикла.

На устойчивое динамическое развитие производственных организаций влияют особенности отечественной бизнес-среды.

Особенность их жизненного цикла заключается в том, что «движение организации по стадиям её жизненного цикла зависит от истории и способа создания организации» [206]. Возникновение проблем связано с организационными патологиями «в строении организации; в организационных отношениях; в управленческих решениях» [207]. «Российские организации развиваются в соответствии с определённой моделью жизненного цикла, отличающейся от моделей развития в более стабильных экономических системах» [157].

«Все жизненные циклы – разной длительности. Она зависит от типа отрасли и продукта, типа производства, состояния ресурсов и профессионализма менеджмента» [114]. Особенности управления устойчивостью экономики организации представлены в таблице 2.1.

На первом этапе происходит возникновение организации. Возникающим новым производственным организациям, как правило, присущи: «простые линейные и функциональные структуры, возрастающие масштабы хозяйственной деятельности и высокая централизация управления» [114].

Наиболее важным приоритетом вновь возникших производственных организаций выступают управления ресурсами, ключевые продукты и клиентов. Тем самым предприниматель формирует факторы устойчивого развития организации. В условиях формирования новой организации для обеспечения устойчивого развития необходимо применить стратегии креативного развития путём творческого подхода к размещению ресурсов, освоения продуктов и выхода на рынки.

Таблица 2.1 – Специфические аспекты экономической неустойчивости  
в контексте стадий жизненного цикла организаций

	Рождение организации	Становление организации	Рост и экспансия	Зрелость организации	Спад и упадок организации
1	2	3	4	5	6
Организационные проблемы	– проблемы повышения управляемости и закрепления на рынке	– внешние кризисные явления и внутренние сбои в работе организации	– кризисы независимости (барьеры нововведений, усложнение структуры), – кризис контроля (снижения качества контроля)	– кризисы устарения и формализации, чрезмерная диверсификация, усложнение структур, бюрократизация	– кризисы распада организации и ликвидации
Факторы экономической неустойчивости	– зависимость от ограниченного круга потребителей; – проблемы ликвидности из-за задержки расчёта	– ошибки в формировании ассортимента и цен на продукцию	– слабая организация финансового контроля; – конфликт интересов; – рискованные инвестиционные проекты; – рост издержек из-за монопольных действий поставщиков	– уход ключевых менеджеров; – плохая конъюнктура рынка; – бюрократизация и неправомерные действия	– большие процентные расходы; – ошибки в кадровой сфере; – отказ кредиторов в отсрочках платежей
Стратегические направления	– стратегический выход на новые рынки или расширение доли на старых рынках	– прямая и обратная стратегическая диверсификация	– вертикальная или горизонтальная интеграция	– закрепление рыночных позиций и концентрация на приоритетных точках развития	– планомерная реорганизация и выход на новые конкурентные точки роста

Источник: таблица разработана автором на основе опроса руководителей предприятий

«Фирмы, подтвердившие свою эффективность и конкурентоспособность на рынке, переходят на следующую стадию жизненного цикла» [114].

«На второй стадии фирма проходит становление на рынке. Такие фирмы

делают акцент на инновационных решениях в основных сферах деятельности и маркетинге.

Для становления фирмы необходимо усилить её человеческий капитал и сформировать систему профессионального управления» [153]. Как правило, кризисы на данной стадии возникают под влиянием «внутренних разногласий собственников и внешних факторов.

Для преодоления кризисов следует сделать акцент на захвате рыночных ниш, расширении ассортимента портфеля» [153]. При наличии положительных тенденций увеличения сбыта продукции данные фирмы переходят на стадию роста и экспансии.

«На третьей стадии цикла растущий бизнес занимает устойчивые позиции. Возникают тенденции к увеличению масштабов хозяйственной деятельности, к изменениям рыночных приоритетов, к консолидации ресурсов по точкам роста и диверсификации системы бизнеса. Угроза кризиса для растущих фирм состоит в повышении сложности управления, в потере стимулов к инновациям» [153].

Проблемами таких фирм являются факторы быстрого роста масштабов организации. Стратегии этих фирм направлены на повышение управляемости развития, на рост инвестиций в диверсификацию рыночного потенциала с выделением сегментов.

«Четвёртая стадия характеризуется достижением фирмой состояния зрелости в стратегических сферах её деятельности. Такие фирмы теряют гибкость, присущую им на предыдущих стадиях, их системы управления бюрократизируются, снижается эффективность бизнеса, что замедляет скорость их развития. На данной стадии стратегии могут быть ориентированы на усиление мониторинга факторов экономической неустойчивости и реструктуризацию активов с целью повышения их внутренней эффективности» [153].

«На пятой стадии цикла фирма приходит в упадок, что выражается в снижении показателей её экономического развития. Большая доля проблемных фирм находится на стадии спада. В ходе падения сужается её бизнес, резко воз-

растает её долговая нагрузка при снижении объёмов продаж и денежных притоков; возникают неуправляемые инертные организационные процессы.

На таких предприятиях необходима стратегическая реорганизация с кардинальным пересмотром приоритетов развития. В ходе такой реорганизации сегментируется бизнес по критерию перспективности развития» [153].

«Перспективы фирмы на стадии упадка, как правило, рассматриваются с позиции финансовой эффективности бизнеса и его рыночного потенциала. Так, при выборе стратегий сначала делается акцент на издержки на санацию или на банкротство данного бизнеса. Далее рассматриваются рыночные позиции фирмы с выделением проблемных, направление которые характеризуется быстрым спадом» [153].

Также необходимо учитывать позиции, которые связаны со значительным оттоком денежных средств. В условиях острой экономической неустойчивости следует использовать стратегии «быстрого выхода для кризисных позиций и постепенного выхода малоперспективных направлений» [153].

Для первой стратегии следует применить методы активного управления расходами с целью их сокращения, а также способы дезинвестирования из проблемных направлений деятельности промышленных предприятий.

Вторая стратегия носит пассивный характер действий, который связан с постепенной сдачей рынков и возвратом вложений.

С учётом перечисленных положений составлена логико-структурная схема концепции устойчивого экономического развития организации, представленная на рисунке 2.1.

Низкая результативность и разбалансированность регулирующих мер приводит к снижению качества и разрушению человеческого капитала, уменьшению числа действующих производств и к ликвидации предприятий.

В зависимости от ресурсных и управленческих возможностей промышленных предприятий ответная реакция воздействия на точки неустойчивости носит различный характер, который зачастую не является ответом на нарастающую неустойчивость.

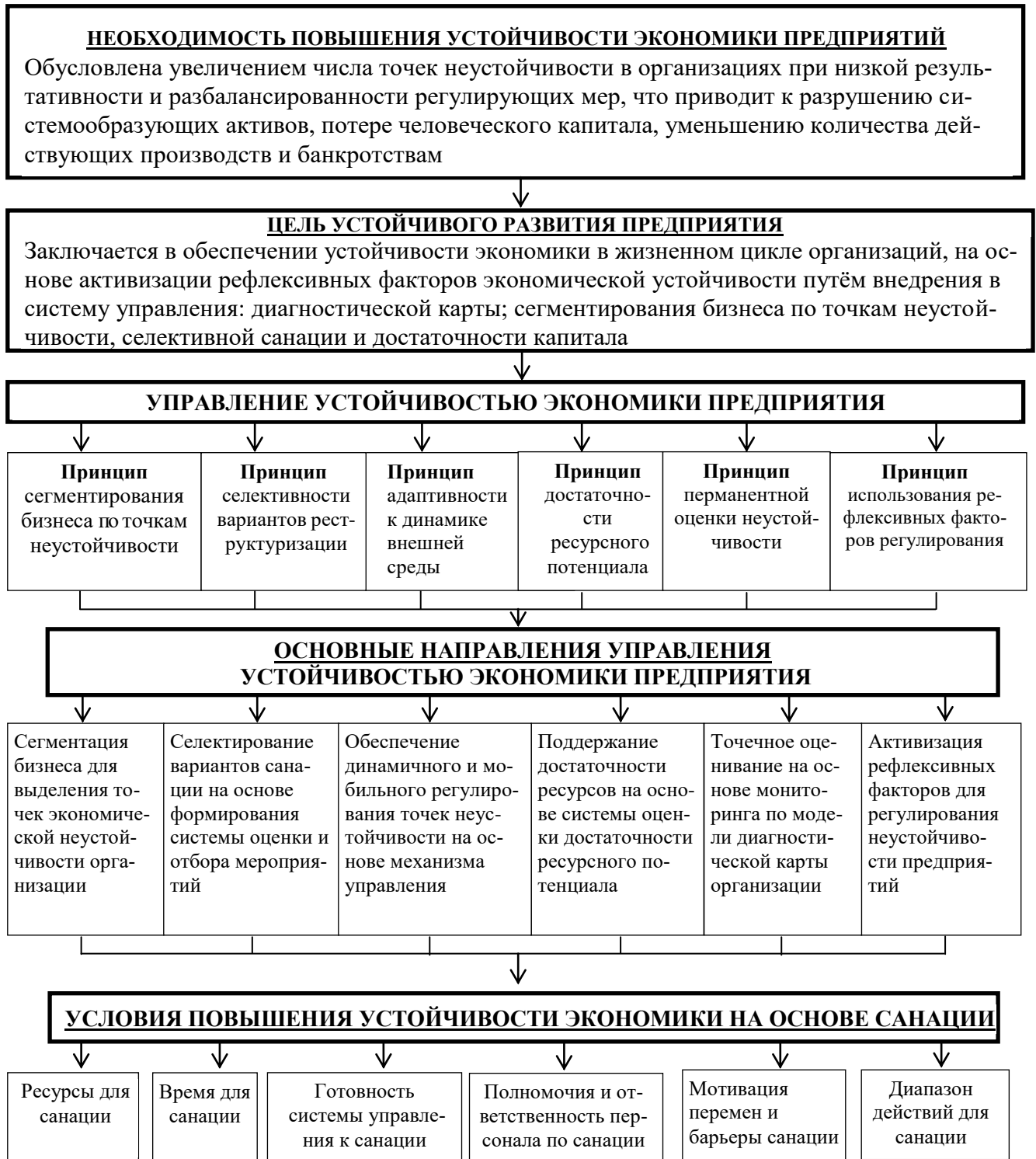


Рисунок 2.1 – Концепция управления устойчивым экономическим развитием промышленных предприятий

Источник: рисунок разработан автором

В качестве цели концепции автор предлагает обеспечить устойчивое движение промышленного предприятия в организационном жизненном цикле,

на основе активизации организационных рефлексивных факторов экономической устойчивости предприятий путём внедрения в систему управления: диагностической карты; сегментирования бизнеса по точкам неустойчивости; селективной реструктуризации и достаточности капитала.

Авторская концепция управления устойчивым экономическим развитием промышленных предприятий содержит следующие принципы:

- сегментирования бизнеса по точкам неустойчивости;
- селективности вариантов реструктуризации;
- динамичности и мобильности регулирования;
- достаточности ресурсного потенциала;
- точечной оценки неустойчивости на предприятии; использования рефлексивных факторов регулирования.

С учётом данных принципов автором выделены шесть направлений реализации концепции управления устойчивым экономическим развитием.

Первое направление включает сегментацию бизнеса для выделения точек экономической неустойчивости промпредприятия. Так как экономическая неустойчивость проявляется в состоянии и качестве ресурсов, а также результатах их использования, то следует выделить бизнес-процессы, значения показателей в которых отклоняются от нормативных. Те сегменты бизнеса, где отмечаются отклонения, содержат точки неустойчивости, негативных изменений, которые могут привести к ухудшению состояния и результатов предприятия.

Второе направление предполагает селектирование вариантов реструктуризации на основе формирования системы оценки и отбора мероприятий.

Селекция вариантов реструктуризации включает дифференцированный подбор инструментов управления с учётом точек неустойчивости. Такой подбор проводится поэтапно по тактическим и стратегическим направлениям в соответствии с критериями, базирующимися на характеристиках ресурсов. Одним из факторов селекции вариантов реструктуризации является накопленный уровень знаний в сочетании с возможностями системы управления предприятием.

Третье направление включает обеспечение динамичного и мобильного регулирования точек неустойчивости на основе механизма управления. Для осуществления такого регулирования точек неустойчивости механизм управления должен обеспечивать формирование набора методик, инструментов и процедур управления, а также устранение противоречий, возникающих в результате влияния реструктуризации на разные сферы деятельности промпредприятий.

Четвёртое направление включает поддержание достаточности ресурсов на основе системы оценки достаточности ресурсного потенциала. Такая оценка ресурсных потребностей необходима для решения многоуровневых проблем реструктуризации. Возникающие проблемы в рамках процесса реструктуризации должны быть структурированы и обеспечены необходимыми ресурсами.

В зависимости от достаточности ресурсов возможны различные варианты экономической санации. Если предприятие обладает достаточным ресурсным потенциалом для реструктуризации проблемных сфер деятельности, оно может использовать стратегию наступательных мер. Такая стратегия санации предполагает повышение рыночной активности фирмы на основе роста, который направлен на расширение ассортиментного портфеля и внедрение на новые рынки, продуктовую реструктуризацию.

При остром дефиците ресурсов целесообразно применить оборонительную стратегию. «В рамках данной стратегии на предприятиях проводится укрепление ранее достигнутых позиций и сокращение неперспективных видов деятельности. В случае если не удаётся сохранить покупателей, возникает необходимость в реструктуризации» [153]. Проведение реструктуризации должно обеспечить выход фирмы из кризиса с меньшими потерями ресурсов.

Пятое направление предполагает обеспечение точечного регулирования факторов неустойчивости на основе мониторинга по модели диагностической карты промпредприятия.

В рамках диагностической карты формируется параметрический блок, на основе которого проводится распознавание факторов и точек экономической неустойчивости с выявлением тенденций их изменений.



Шестое направление включает активизацию рефлексивных факторов для регулирования неустойчивости предприятий.

Рефлексивные факторы регулирования неустойчивости промышленных предприятий активизируются, когда значения показателей в точках неустойчивости выходят за пределы нормативных. Данные отклонения в точках неустойчивости служат сигналом к использованию модулей реструктуризации.

Для реализации представленных направлений концепции обеспечения устойчивого экономического развития промышленных предприятий, автором были сформулированы следующие условия:

- формирование достаточных ресурсов для обеспечения санации;
- оценка и планирование времени для проведения санации;
- обеспечение готовности системы управления к проведению санации;
- распределение полномочий и ответственность менеджеров для проведения санации;
- мотивация перемен и преодоление барьеров санации предприятия;
- обеспечение необходимого диапазона действий для проведения санации предприятия.

В заключение следует отметить, что управление устойчивым экономическим развитием промышленных предприятий выступает, с одной стороны, самостоятельным научным направлением, а с другой – практической деятельностью, имеющей свою сферу приложения в теории и практике.

Одним из результатов авторских исследований является разработка и обоснование путей обеспечения устойчивого экономического развития промпредприятий. Использование механизма санации в управлении промышленными предприятиями позволит усилить результативность и эффективность использования ресурсов предприятия, повысить организационные факторы реагирования менеджмента на внешние и внутренние угрозы в критических точках, нарушающих экономическую устойчивость, обеспечивая эффективное развитие промпредприятия на каждом этапе жизненного цикла.

## **2.2. Системно-методическое обеспечение выбора инструментов и технологий регулирования экономической устойчивости промышленных предприятий**

Одной из наиболее сложных систем управленческой деятельности выступает управление в условиях экономической неустойчивости. Системный характер управления промышленным предприятием выражается в совокупности взаимосвязанных механизмов, которые обеспечивают снижение негативных последствий посткризовых и кризисных явлений. Для разрешения возникающих проблем управление необходим набор методик выполнения определённых видов управленческой деятельности.

В научно-теоретических источниках под методикой управления понимается совокупность инструкций, правил, технологий, схем, раскрывающих порядок выполнения управленческих решений.

Сущность методики управления, по мнению А.Т. Зуба, рассматривается как «серия действий и управленческих шагов, направленных на предотвращение, управление и борьбу с кризисами» [81].

По нашему мнению, управление промпредприятием в условиях экономической неустойчивости отражает системный и многоцелевой характер, охватывая различные элементы управления. В качестве ключевых составляющих методики решения управленческих задач выступают технологии и способы управления. В управлении экономической устойчивостью промпредприятий используются особые технологии, учитывающие специфику кризиса.

Суть таких технологий, по мнению Э.М. Короткова и др., «заключается в выборе и реализации определённой последовательности, параллельности, комбинаций операций при разработке управленческих решений» [29].

Управление – вид деятельности, который «характеризуется определёнными технологическими схемами. Здесь существенное влияние могут оказывать факторы дефицита времени, снижения управляемости, конфликтности интересов, высокой степени неопределённости и риска, сложного переплетения

проблем, давления внешней среды, снижения конкурентоспособности, нарушения баланса власти» [29]. На базе перечисленных факторов следует определить приоритеты формирования технологии управления фирмой.

Технология управления включает «последовательность операций, приёмов, методов формирования и осуществления воздействия на управляемый объект» [29]. Представляя технологию как последовательность, следует выделить её базовые этапы. Процесс управления, по мнению Э.М. Короткова, «имеет закономерное содержание, которое определяется сущностью этапов: целеполагание, оценка ситуации, нахождение главной проблемы, принятие и реализация управленческого решения» [29]. Данные этапы закладываются в основу технологии в процессе управления факторами неустойчивости.

В качестве элементов технологии управления фирмой выступают:

1. Разработка программ антикризисных действий. Наличие таких программ является одним из условий управления устойчивым развитием фирмы. Как отмечают исследователи, «успешная компания всегда исходит из того, что бизнес неизбежно столкнётся с кризисом» [81]. Учитывая цикличность развития бизнеса, следует ожидать вероятные риски и снижать потери.

2. Оценка рисковых сторон фирмы и вероятных потерь. Факторы неустойчивости отражаются в возрастающих рисках, которые содержат сигналы будущей опасности. «Функция управления уровнем хозяйственного риска на предприятии реализуется в дискретно непрерывном режиме. Вероятно, для реализации этой функции крупным компаниям необходимы специальные подразделения, а более мелкие компании могут довольствоваться назначением на эту роль одного из своих сотрудников среднего звена» [88].

3. Своевременная реакция фирмы на данные факторы составляет основу снижения потерь от кризиса.

4. Планомерное устранение факторов неустойчивости фирмы. Управление факторами неустойчивости является планомерным и последовательным процессом. Его результаты во многом определяются качеством подготовительной планомерно-расчётной и аналитической работы.

5. Анализ кризисных ситуаций и определение мер регулирования кризиса. Успешность мер по регулированию кризиса во многом определяется своевременностью и точностью анализа кризисных ситуаций. По результатам такого анализа необходимы быстрые меры. По мнению А.Т. Зуба, «управление кризисом состоит в том, что необходимо предпринимать быстрые действия в целях его пресечения, пока он поддаётся воздействию» [81]. При нарастании кризиса задержки в принятии регулятивных мер уменьшают их действенность.

6. Активное управление коммуникациями в кризисный период. Формирование системы антикризисных коммуникаций является основой для взаимодействия с кредиторами и собственниками. Игнорирование роли коммуникаций нередко становится одной из причин неудач управления. «Под влиянием различных факторов деструктивного характера повышается необходимость в мониторинге» [148].

7. Мониторинг проявлений кризиса. С помощью мониторинга уточняется текущее состояние критических факторов развития фирмы и конкретизируются регулятивные действия. Как правило, одним из критериев принятия антикризисных действий фирмы являются результаты мониторинга. Результативность таких мер зависит от технологии регулирования факторов неустойчивости.

Технологию регулирования кризиса в производственных организациях, следует рассматривать как «продолжительный, системный и регламентированный процесс анализа уязвимых мест, предотвращения повторения кризисных ситуаций в перспективе» [81]. Таким образом, технология управления характеризуется как последовательность действий при поиске вариантов решения проблемы, а также как поэтапность выполнения полномочий менеджмента. При выборе технологии управления фирмой возникает необходимость учёта характера возникающих проблем (стандартные, типовые или нестандартные). Учитывая характер возникающих проблем, также следует рассмотреть особенности управления. Прежде всего рассмотрим особенности управления в зависимости от состояния предприятия: стабильного; неустойчивого; кризисного. Каждому из состояний соответствует своя проблематика управления, кото-

рая решается на основе технологий регулирования экономической неустойчивости организации.

В стабильном экономическом состоянии управление ориентировано на выявление факторов неустойчивости с выделением негативных тенденций их изменения. В таком случае, на наш взгляд, делается акцент на превентивную модель управления на основе диагностической карты. Данная модель направлена на упреждающее реагирование на критические факторы угроз и формирование программы превентивных действий. В ходе таких действий проводится диагностика латентных сигналов возникновения угроз устойчивому развитию организации. Зачастую кризису предшествуют сигналы, анализ которых позволяет установить характер проблем, что делает эти действия весьма важными.

В условиях экономически неустойчивого состояния на предприятии возникают тенденции нарастания предкризисной напряжённости. В таких условиях необходима модель, позволяющая стабилизировать экономическое положение фирмы. В рамках такой модели раскрываются способы повышения экономической устойчивости фирмы. В зависимости от достаточности ресурсного потенциала определяется диапазон мер регулирования факторов экономической неустойчивости. На основе регулятивных мер обеспечивается последовательное смягчение острых проблем с дальнейшим изменением направленности влияния негативных факторов. При отсутствии действенных мер возникают неуправляемые тенденции, ведущие фирму в сторону банкротства организации.

Наиболее острая необходимость в управлении экономической неустойчивостью проявляется в кризисный период. В такой период необходим комплекс мер, позволяющих выявить объекты кризисных явлений, оценить их последствия, установить точки неустойчивости и факторы их изменений, провести регулятивные меры. Результатом проведения регулятивных мер является поэтапное повышение устойчивости экономического развития фирмы. Для обеспечения последовательности процедур регулирования экономической неустойчивости нами представлена система управления устойчивым развитием производственных организаций (рисунок 2.2).

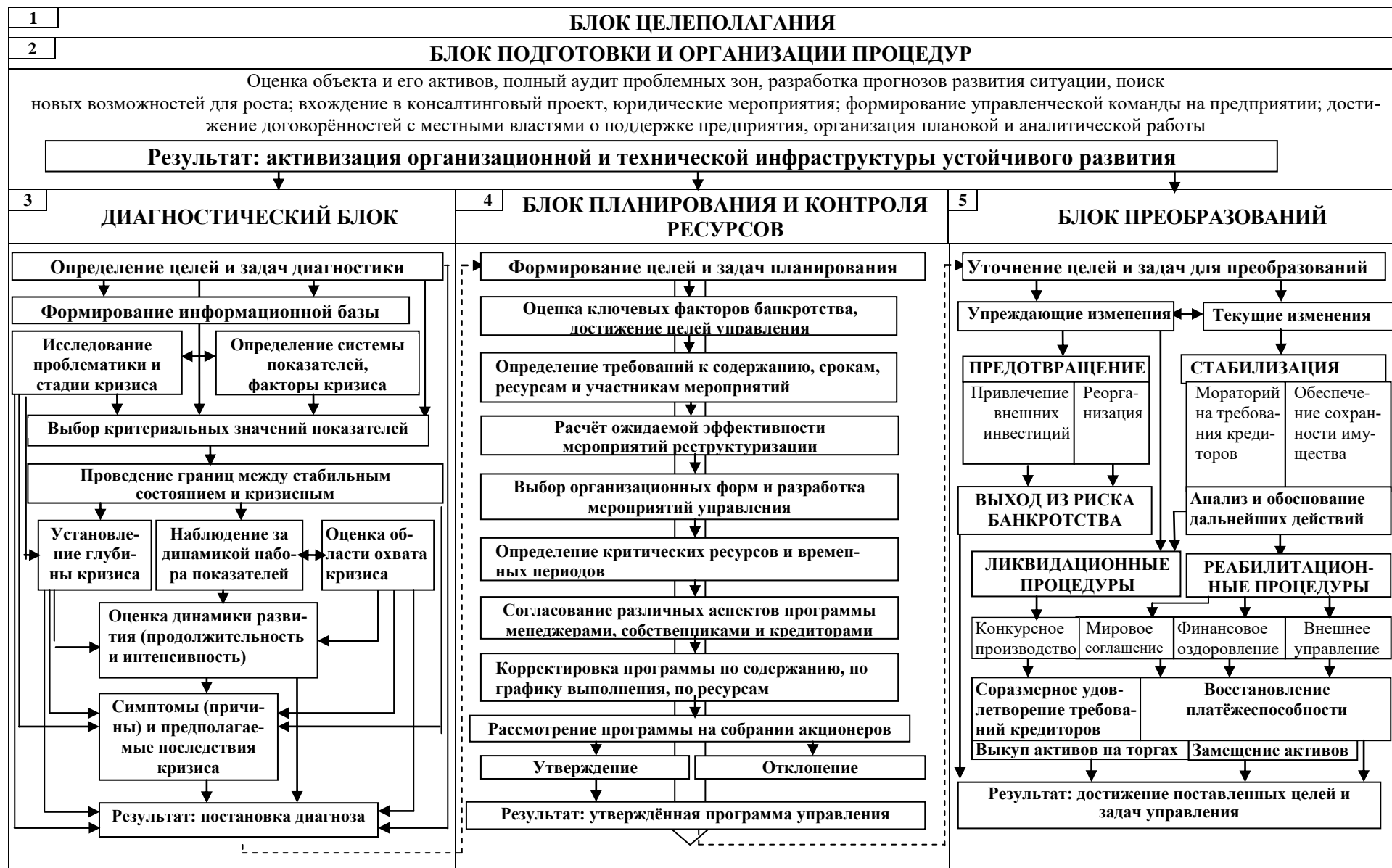


Рисунок 2.2 – Система управления устойчивым развитием промышленных предприятий  
 Источник: рисунок разработан автором

Одним из основополагающих элементов управления промышленными предприятиями является диагностика их экономического положения. Диагностика обеспечивает: «определение состояния объекта, предмета, явления или процесса посредством реализации комплекса исследовательских процедур, выявления в них слабых звеньев и узких мест» [29]. Как замечает Э.М. Коротков, «диагностика – это не одноразовый акт, а процесс, который осуществляется во времени и пространстве» [111].

«Процесс диагностики рассматривается как исследовательский, поисковый, познавательный процесс» [111]. Другим подходом, предложенным коллективом исследователей, диагностика рассматривается как «антикризисная процедура, цель которой – найти болевые точки финансового механизма, на основе наблюдаемых тенденций предсказать возможное развитие событий, разработать необходимые решения» [27].

В процессе диагностики промпредприятий решаются различные задачи.

Во-первых, одной из важных задач, решаемых с помощью контроллинга, по мнению исследователей (А.М. Карминского, С.Г. Фалько и др.), выступает «наблюдение протекающих процессов в режиме реального времени, сравнение целевых результатов с достигнутыми» [94]. Данная позиция, на наш взгляд, особенно подчёркивает значение мониторинга в оперативном выявлении факторов неустойчивости, но не учитывает роль фактора банкротства.

Во-вторых, для предотвращения банкротства необходим мониторинг, который позволит своевременно выявить факторы экономической неустойчивости и устанавливать тенденции их изменений. Результатом мониторинга таких негативных факторов и тенденции становится обеспечение сигнализирующего и упреждающего механизма управления экономической устойчивостью.

В-третьих, в процессе диагностики экономической устойчивости фирмы, на наш взгляд, также важно обеспечить эффективность системы получения информации. «При диагностике кризиса исследуется не статическое состояние объекта, а его развитие во времени» [29]. При этом информация группируется по двум направлениям: «а) влияние факторов, стабилизирующих систему;

б) динамические свойства системы и масштабы их проявления» [29].

Четвёртое, при регулировании факторов экономической неустойчивости, на наш взгляд, необходимо использовать мониторинг как инструмент контроля изменений в отраслевой и территориальной среде. В ходе мониторинга изменений следует выделить контролируемые и неуправляемые факторы.

В-пятых, в условиях повышения неустойчивости в отраслевой и территориальной среде система мониторинга должна «быть максимально жизнеспособной и полезной, иметь инновационный характер с позиции внедрения новейших методов управления и передовых технологических процессов» [27]. Конкуренция является одним из объектов диагностики фирмы.

Система диагностики характеризуется различными объектами и субъектами, участвующими в диагностическом процессе.

В качестве объектов диагностики выступают «как сложная высокоорганизованная динамическая система, так и любой элемент этой системы» [29]. Данные объекты следует представлять с позиции заинтересованных лиц. В качестве заинтересованных сторон в диагностике фирмы могут выступать: владельцы фирмы, её контрагенты, банки, налоговые органы и пр. Стейкхолдеры могут оказывать влияние на управленческий процесс внутри фирмы.

Другой важной характеристикой системы диагностики выступают её участники. В условиях банкротства фирмы обязанность по проведению аналитической работы возлагается на арбитражного управляющего, который делает заключение о целесообразности продолжения работы фирмы.

Непосредственная работа по диагностике внутри фирмы может проводиться учётно-аналитическими службами. Однако специалисты фирмы могут не иметь достаточных знаний и опыта для проведения диагностических процедур. В таких случаях возможно приобретение аналитических услуг в консалтинговых фирмах. Более доступные возможности даёт переобучение и повышение уровня знаний специалистов производственной организации.



Экономическая успешность промышленных предприятий во многом зависит от систематического мониторинга проблемных зон и факторов экономической неустойчивости.

Мониторинг среды, по мнению А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд, «применяется для выявления перспективных направлений и изменений среды, которые со временем могут превратиться в движущие силы» [189]. Применение мониторинга даёт возможность «отслеживания событий и тенденций, которые могут повлиять на состояние отрасли и создать новые возможности или угрозы» [189]. В таком понимании мониторинг как оценка среды представляет собой важный элемент стратегического планирования развития.

В зависимости от рассмотренных направлений управления, на наш взгляд, можно выделить следующие уровни мониторинга:

1. Индивидуальный мониторинг. «Организацией такого мониторинга занимаются учредители фирмы, собственники имущества унитарных предприятий» [103]. В процессе такого мониторинга проводится оценка эффективности хозяйственной деятельности фирмы и сохранности её имущества, а также анализируются плановые и отчётные результаты работы менеджмента фирмы.

2. Акционерный мониторинг. В рамках такого мониторинга проверяются состояние и результаты работы подразделений, дочерних и зависимых организаций. «Мониторинг бизнес-деятельности – это наблюдение, анализ, оценка и прогноз состояния отдельных процессов функционирования организаций, а также бизнес-среды в целом» [160].

3. Ведомственный мониторинг, проводимый государственными структурами, обеспечивающими проведение государственной политики в отношении организаций, действующих в подведомственных сферах деятельности.

4. Федеральный мониторинг. Примером такого мониторинга является контроль, проводимый ФСФО РФ с 1 апреля 1999-го по 2005 г. Мониторинг осуществлялся на основе анализа квартальных отчётностей стратегических предприятий. Подобная система мониторинга имела серьёзные недостатки: не-

ясность требований заказчика, небольшой круг участников (до 2 тыс.), время формирования информационной базы и её анализ составляли более 3 мес.

«Более сложная система мониторинга была организована Центробанком. В рамках проводимого мониторинга ЦБ РФ охватывается до 7000 годовых отчётов» [103]. В процессе данного мониторинга анализируются финансовые показатели деятельности организаций. Результаты мониторинга, проводимого ЦБ РФ, используются при прогнозировании денежного и кредитного оборота и разработке денежно-кредитной политики РФ.

«Более широкие перспективы для целей развития имеет система внешнего мониторинга УФНС РФ. Данная система в настоящее время находится ещё в стадии становления» [103]. Объектом такого мониторинга являются предприятия, имеющие стратегическое значение для экономики РФ.

В настоящее время для проведения мониторинга органами УФНС РФ используется методика финансового анализа, введённая положением «Об утверждении методики проведения Федеральной налоговой службой учёта и анализа финансового состояния и платёжеспособности стратегических предприятий и организаций» [14].

При мониторинге, проводимом ФНС РФ, наиболее важное место отдаётся анализу и оценке финансового состояния организации. Согласно методике (Приказ Минфина 21.04.06 № 104) целями мониторинга являются «оценка платёжеспособности объектов учёта; выявление фактов ухудшения платёжеспособности и возникновения угроз банкротства объектов учёта; информирование Федеральных органов исполнительной власти» [14].

На основании результатов мониторинга выделяется пять групп фирм. Группировка производится по критериям платёжеспособности и наличию признаков банкротства объектов. Таким образом, выделяются сегменты, включающие совокупность однородных объектов, имеющих определённые степени платёжного риска и неустойчивости. Учитывая недостатки действующих методик мониторинга, возникает необходимость в уточнении объектов диагно-

стики сферы неустойчивости, а также приоритетов разработки программы антикризисных действий.

В качестве объектов управления устойчивым развитием, на наш взгляд, можно выделить сегменты бизнеса по точкам неустойчивости (рисунок 2.3).

Для проведения диагностики факторов устойчивого развития, на наш взгляд, следует выделить ряд сегментов мониторинга:

Сегмент 1 – конкурентоспособные бизнес-единицы, обладающие необходимым ресурсным потенциалом для ведения производства и расчётов по обязательствам. Для этих сегментов целесообразен мониторинг.

<b>СЕГМЕНТАЦИЯ БИЗНЕСА ПО ТОЧКАМ НЕУСТОЙЧИВОСТИ</b>						
Устойчивые сегменты	<b>ЭКОНОМИЧЕСКИ НЕУСТОЙЧИВЫЕ БИЗНЕС-СЕГМЕНТЫ</b>					
	← Устойчивость			Банкротство →		
<b>Сегмент 1 -</b> конкурентоспособные бизнес-единицы, обладающие ресурсным потенциалом для ведения производства и расчётов по долгам	<b>Сегмент 2 -</b> конкурентоспособные бизнес-единицы, не имеющие достаточного ресурсного потенциала для выполнения обязательств	<b>Сегмент 3 -</b> неконкурентоспособные бизнес-единицы, имеющие признаки банкротства	<b>Сегмент 4 -</b> неконкурентоспособные бизнес-единицы, кредиторы которых готовы заявить о банкротстве	<b>Сегмент 5 -</b> конкурентоспособные бизнес-единицы, кредиторы которых готовы заявить о банкротстве	<b>Сегмент 6 -</b> конкурентоспособные бизнес-единицы, по которым кредиторы заявили о банкротстве	<b>Сегмент 7 -</b> конкурентоспособные бизнес-единицы, которые признаны судом неплатёжеспособными и несостоятельными
<b>Бизнес с низким платёжным риском</b>			<b>Бизнес с высоким платёжным риском</b>			
← Избыток ресурсов			Дефицит ресурсов →			
← Привлечение ресурсной помощи собственников, государства →						

Рисунок 2.3 – Классификация бизнеса для целей диагностики банкротства

Источник: рисунок разработан автором

Сегмент 2 – конкурентоспособные бизнес-единицы, не имеющие достаточного ресурсного потенциала для выполнения всех обязательств. Эти сегменты не имеют просроченных долгов перед контрагентами.

Сегмент 3 – конкурентоспособные бизнес-единицы, имеющие признаки банкротства. Для данных бизнес-единиц необходимы меры по реструктуризации в сферах организационной и производственной деятельности.

Сегмент 4 – неконкурентоспособные бизнес-единицы, кредиторы которых готовы заявить о банкротстве. Для таких предприятий необходима поддержка собственников с целью обеспечения выполнения антикризисных мер.

Сегмент 5 – конкурентоспособные бизнес-единицы, кредиторы которых готовы заявить о банкротстве. На этой стадии необходимо оперативное реагирование на поступающие от кредиторов иски о банкротстве.

Сегмент 6 – конкурентоспособные бизнес-единицы, по которым кредиторы заявили о банкротстве, но ещё не принято судебное определение. Для данных фирм существует возможность провести реструктуризацию и погасить обязательства до момента введения процедур банкротства.

Сегмент 7 – конкурентоспособные бизнес-единицы, которые признаны судом неплатёжеспособными и несостоятельными. В данном случае проводить меры реструктуризации разрешается только с учётом особого порядка, установленного законом о банкротстве.

Классификация бизнес-единиц по сегментам, на наш взгляд, следует проводить на основании анализа их конкурентной и платёжной устойчивости. В качестве расчётной базы норматива платёжной устойчивости следует использовать средние значения коэффициентов платёжеспособности за прошлые периоды, скорректированные на среднеотраслевые значения показателей платёжеспособности. Для расчёта конкурентной устойчивости следует сравнить показатели рыночного положения бизнес-единицы с эталонными параметрами (фирмы-конкурента).

Таким образом, диагностика составляет основу процесса управления факторами экономической неустойчивости. Она обеспечивает проведение планомерно-расчётной и контрольной работы, тем самым способствуя принятию наиболее эффективных решений. При этом для управления фирмой могут использоваться различные классификации решений по её санации (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Классификация разновидностей санации для целей управления экономической неустойчивостью промпредприятий

Критерии	Вид управления	Содержание разновидностей санации промпредприятий
1. Уровни экономической системы	1.1. Управление на государственном и региональном уровне	Включает прогноз стадий жизненного цикла фирмы и их влияния на организации; использование экономических, административных и нормативно-правовых рычагов для смягчения кризиса; выявление предприятий, нуждающихся в поддержке для проведения реструктуризации с целью их сохранения как действующих
	1.2. Управление на уровне предприятий и их объединений	В рамках текущего управления выполняет превентивную роль. В зависимости от масштаба и стадии кризиса видоизменяется, приобретая самостоятельное значение как санационный режим управления, который использует неординарные системы поощрения и стили руководства, гибкие системы распределения ресурсов для предупреждения кризиса или для выживания предприятия
2. Стадия кризисных явлений	2.1. Превентивное управление (по первым сигналам)	Предполагает предвидение опасности кризиса (на основе первых сигналов кризиса), превентивное реагирования с учётом имеющихся возможностей предприятия и проведением диверсификации (если спад неравномерен по отраслям и регионам)
	2.2. Реактивное управление	Предполагает обнаружение и распознавание факторов кризиса, а также удержание предприятия в режиме выживания и его вывод из кризиса с минимальными потерями
3. Стадия жизненного цикла организации	3.1. Санация бизнеса в фазе становления	Направлена на преодоление административных и отраслевых барьеров для обеспечения устойчивого развития (роста на основе безубыточности и окупаемости бизнеса)
	3.2. Санация растущего бизнеса	Направлена на диверсификацию (разностороннего развития) и организационную интеграцию
	3.3. Санация бизнеса в фазе зрелости	Включает мониторинг, создание запаса прочности, снижение рисков
	3.4. Санация в фазе спада	Направлена на удержание показателей в допустимых пределах, подготовку её к системной трансформации, сокращение периода спада и снижение уровня потерь
	3.5. Санация в фазе трансформации	Призвана изменить траекторию развития организации с целью обеспечения устойчивого динамического развития
4. Этапы банкротства организации	4.1. Самоорганизованное управление	Направлено на разрешение общих стандартных проблем с использованием преимущественно собственных ресурсов и активизации потенциала менеджеров всех уровней управления
	4.2. Консалтинговое управление	Ориентировано на решение уникальных проблем путём использования потенциала консалтинговых фирм, смешанных источников ресурсов и собственного потенциала менеджеров
	4.3. Досудебное управление	Направлено на урегулирование долговых проблем путём реализации менеджерами и собственниками кризисного предприятия комплекса мер реструктуризации под контролем кредиторов
	4.4. Арбитражно-реабилитационное управление	Осуществляется в ходе судебных процедур: наблюдение, внешнее управление, финансовое оздоровление, мировое соглашение. Ставит целью восстановление платёжеспособности должника посредством поэтапного погашения задолженности
	4.5. Арбитражно-ликвидационное управление	Выполняется в ходе судебной процедуры конкурсного производства. Основной целью ставит соразмерное удовлетворение требований кредиторов путём продажи имущества должника

Источник: таблица разработана автором

В качестве критериев классификации решений по санации фирмы выступают: уровни экономической системы; стадии кризисных явлений; стадии жизненного цикла организаций; этапы банкротства организации. Отличительной особенностью данной классификации является рассмотрение экономической санации как совокупности всесторонних, многоуровневых и многоэтапных решений по регулированию экономической устойчивости фирмы.

Основной сферой принимаемых решений в условиях экономической неустойчивости промпредприятий является предотвращение угроз банкротства, распада и разрушения организационной системы.

Исходными этапами технологии управленческих решений, по мнению исследователей, являются «разработка системы мер, сбор исходной информации о ситуации в организации, морфологический анализ внешней и внутренней среды, поиск вариантов избегания кризиса» [29]. В таком понимании технология управленческих решений носит узкий характер.

На наш взгляд, технологию следует представить как активный процесс движения фирмы от поставленных приоритетов до получения планируемых результатов в управлении фирмой. На основе выбранных приоритетов определяются варианты их реализации, которые становятся основой направлений развития фирмы. Для формирования таких вариантов и программы их реализации следует установить факторы-барьеры устойчивого развития фирмы.

Для разработки программ развития, по мнению исследователей, необходимо «выявить факторы, которые влияют на причины негативных тенденций» [187]. Учитывая влияние таких факторов, определяются стратегические направления развития производственных организаций разного профиля деятельности.

Оценивая реализуемость стратегических направлений, проводится их распределение по уровню приоритетности и рассматривается достаточность ресурсного потенциала для их реализации. При недостатке средств для реализации таких проектов проводится их пересмотр. Выполнение данных направлений становится стимулом повышения экономической устойчивости производственной организации.

Рассматривая современные технологии управления, следует заметить, что они характеризуются не только последовательностью этапов разработки управленческих решений, но и использованием различных организационных подходов к выбору приёмов анализа и организации работы. Систематизация уровней управления представлена на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Классификация уровней управления экономической неустойчивостью промпредприятий по критерию этапов банкротства

Источник: рисунок разработан автором

В состав арбитражного управления входят меры, установленные законом «О несостоятельности» (127-ФЗ), выполняемые под контролем судебных органов и собрания кредиторов. Инициатива проведения таких мер может исходить как от кредиторов, так и от собственников при наличии признаков банкротства.

В рамках процедур банкротства вводятся законодательные ограничения на выбор методов управления фирмой. При проведении судебных процедур банкротства накладываются особые ограничения на выбор методов. В частности, запрещается проводить различные организационные преобразования, связанные со сменой собственника. По мнению арбитражных управляющих, всё

это не позволяет из-за ограниченности времени и доверия в полной мере реализовать возможности повышения экономической устойчивости фирмы.

Более широкие возможности управленческих действий имеются в рамках корпоративного управления. Данные действия осуществляются, как правило, за счёт внутреннего ресурсного потенциала. Проведение таких процедур регулируется гражданским законодательством о хозяйственных обществах. В зависимости от наличия ресурсных и управленческих возможностей разрешения проблем могут быть использованы следующие его типы: самоорганизуемое управление; консультационное управление; предбанкротное управление.

Самоорганизуемое управление проводится силами специалистов фирмы. Данный вид предполагает использование ресурсного потенциала фирмы с целью проведения самостоятельных мер защиты по преодолению кризиса. Применение модели самоорганизуемого управления во многом зависит от компетентности менеджера. Зачастую в штатах крупных фирм присутствуют специалисты по кризисам, а менеджеры обладают необходимыми компетенциями. В то же время в мелких фирмах менеджеры могут не обладать такими компетенциями, что снижает действенность принимаемых ими мер. «По мере усиления кризиса руководство впадает в панику и предпринимает бессистемные, хаотичные меры» [79]. Нередко при нарастании кризиса собственники снижают контроль за действиями менеджеров, что также может представлять дополнительный риск принятия ошибочных мер или риск мошенничества при управлении активами. Такие риски могут привести фирму к банкротству.

Вместе с тем меры по повышению экономической устойчивости фирмы могут быть успешны лишь при наличии эффективно отлаженных функций контроля. «Экономический контроль изучает факты потерь и нерационального использования ресурсов, незаконного расходования средств и условий способствующих этим явлениям» [132]. «Использование механизма контроллинга позволяет обеспечить опережающий и созидательный характер антикризисного управления» [149]. «Контроллинг – значимая часть межпроцессной гармонизирующей технологии управления, выполняющей информационную и регламен-



тирующую роли для принятия решений и осуществления воздействий сбалансированного управления развитием» [48]. С учётом рассмотренных принципов в технологию контроллинга фирмы входят следующие этапы:

1. На первом этапе устанавливаются объекты контроллинга. Каждый объект соответствует различным видам контроллинга (стратегический и оперативный). Стратегический контроллинг делает основной акцент на диагностировании изменений факторов внешней среды, которые могут повлиять на стратегические перспективы устойчивого экономического развития фирмы. В процессе оперативного контроллинга диагностируются отклонения от нормативов устойчивого развития и разрабатываются корректирующие планы действий.

2. На втором этапе определяется сфера контроллинга и формируется система параметров. Вся система параметров группируется по сферам контроллинга. Такая система параметров должна позволить выявлять симптомы и причины экономической неустойчивости фирмы.

3. На третьем этапе формируется система индикаторов контроля. Основным требованием к таким индикаторам является поддержание непрерывности и точности контроля. Для этого целесообразно сбалансировать индикаторы с учётом критериев устойчивости экономического развития данной фирмы.

4. На четвёртом этапе обеспечивается мониторинг показателей, включаемых в контроллинг. Для его проведения используются следующие методы контроля: «гибкие бюджеты; точка безубыточности; директ-костинг; коэффициентный анализ» [42]. Спецификой использования таких методов в кризисный период является «целесообразность использования временных нормативов; усиление внимания к деятельности фирмы вне зоны релевантности; ужесточение контроля постоянных затрат» [42].

5. На пятом этапе проводится диагностика контрольных точек неустойчивости, которые могут повлиять на экономическую устойчивость развития фирмы. К ним относят ключевые параметры в стратегических сферах деятельности фирмы. По результатам анализа контрольных точек определяется уровень опасности негативных явлений.

Рассмотренная технология управления, на наш взгляд, имеет также ряд слабых сторон. Разработка документов по реструктуризации предприятий, вызванная возникающими проблемами, не должна быть формальным отчётом. В то же время антикризисный менеджер должен сочетать внутренние компетенции фирмы и внешние компетенции консалтинговых фирм. Зачастую из-за недостатка опыта в использовании антикризисных мер основой управления неустойчивостью становится реализация опыта консалтинговых фирм.

Сущность консалтинга рассматривается как процедура «добровольной деловой сделки, в которой заказчиком (клиентом) выступают руководители или собственники кризисного предприятия, а исполнителем – антикризисный управляющий» [79]. Технология консалтинга кризисной фирмы включает «проведение экспресс-анализа состояния фирмы, разработку первоочередных мер по стабилизации деятельности предприятия, диагностику кризисного состояния, а также выбор путей выхода из кризиса» [79].

В случае дальнейшего нарастания экономической неустойчивости главным направлением мер по выводу фирмы из кризиса становится управление по технологии под контролем кредиторов. Обычно такие технологии с участием кредиторов вводятся при резком возрастании платёжных рисков фирмы и появлении признаков неплатёжеспособности. В рамках данной технологии вводится контроль над денежными потоками фирмы, осуществляется реструктуризация.

Проведение мер реструктуризации по технологии под контролем кредиторов позволяет, как правило, достичь лишь частичных результатов для фирмы. При использовании данной технологии управления основным приоритетом становится удовлетворение интересов кредиторов. Обеспечить комплексную результативность управления возможно лишь путём усиления внимания к интересам персонала и менеджмента. Одной из причин катастрофических банкротств в такой ситуации, как правило, выступает недостаточный учёт операционных рисков, связанных с интересами менеджеров и персонала фирмы.

В связи с недостаточным учётом ряда важнейших рисков в 2004 г. Международным банковским комитетом был принят новый регулятивный стандарт

(Базель II). Согласно данному стандарту было рекомендовано учитывать операционные риски. Согласно стандарту, под операционным риском понимается «риск прямых или косвенных потерь, могущих явиться результатом неадекватных или безуспешных внутренних процессов, людей, систем или внешних событий» [79]. До принятия этого стандарта многие операционные риски, как правило, не рассматривались в банковской практике.

Начало XXI века за рубежом было отмечено банкротством ряда крупных компаний. Причины банкротств, как правило, были связаны с фальсификацией отчётов. Для снижения неустойчивости бизнеса из-за подобных рисков в США с 2003 г. по закону Сарбэнса – Оксли были «резко ужесточены требования к аудиторским компаниям, к осуществлению аудита, к составу советов директоров публичных компаний и к условиям предоставления членам совета директоров вознаграждений» [79]. До настоящего времени в США многие корпорации наиболее пристальное внимание уделяют совершенствованию управления рисками. Для разрешения наиболее острых проблем, возникающих в результате риска банкротства, получили распространение технологии решения сложных проблем на различных стадиях жизненного цикла.

Рассмотренные методики управления обладают различной направленностью действий и факторов успеха. Для оценки их использования в управлении предприятием следует руководствоваться рядом факторов.

Во-первых, информация о возникновении острых проблем, переходящих в кризис, не должна распространяться за пределы фирмы. Как правило, при неконтролируемом кризисе информация быстро выходит за пределы фирмы, возникает кризис доверия со стороны контрагентов и кредиторов. Такой кризис может быть достаточно продолжительным и разрушительным для фирмы.

Во-вторых, с момента возникновения кризисных ситуаций обеспечивается контроль над факторами неустойчивости. В результате такого контроля нарастание экономической неустойчивости не должно приводить к повышению остроты негативных ожиданий контрагентов фирмы. Для этого менеджеры должны иметь чёткое понимание программы антикризисных действий фирмы.

В-третьих, сформированная программа антикризисных действий обосновывает необходимость восстановления хозяйственной деятельности фирмы.

В-четвёртых, основные показатели хозяйственной деятельности восстановлены до их нормативных значений по компании. Как правило, отрицательные значения базовых финансовых коэффициентов становятся одним из первых признаков ухудшения экономического положения фирмы. Восстановление финансовых коэффициентов до докризисного уровня и дальнейший их положительный рост являются одним из условий выхода фирмы из кризиса.

В-пятых, направляются капиталовложения в обновление операционных активов фирмы. Проекты обновления производственных активов, как правило, направлены на снижение издержек фирмы с целью роста её эффективности.

Для реализации таких возможностей предложена схема механизма управления устойчивым экономическим развитием предприятий (рисунок 2.5).

Первый элемент включает мониторинг факторов неустойчивости, наличие которых отражает потребность в преодолении негативных явлений или смягчении их последствий с учётом их причин. Для этого оценивается наличие критических значений точек неустойчивости. При оценке учитываются: масштаб проблем; качество персонала; ценности и мотивы менеджера. Данные оценки находят отражение на следующих этапах формирования механизма.

В состав второго элемента входит управление процессами согласования первоначальных составляющих механизма: целей, объектов и предмета управления. Если в условиях неустойчивости развития возникают противоречия целей, объекта и факторов, то механизм управления может бездействовать.

Для обеспечения действенности механизма отобранные составляющие должны быть приведены, адаптированы к факторам управления. Если существующий набор факторов управления противоречит элементам механизма, то необходимо проанализировать и уточнить цели и объекты управления. С учётом уточнённых факторов и целей определяются критерии, необходимые для селекции методов реструктуризации промпредприятия.

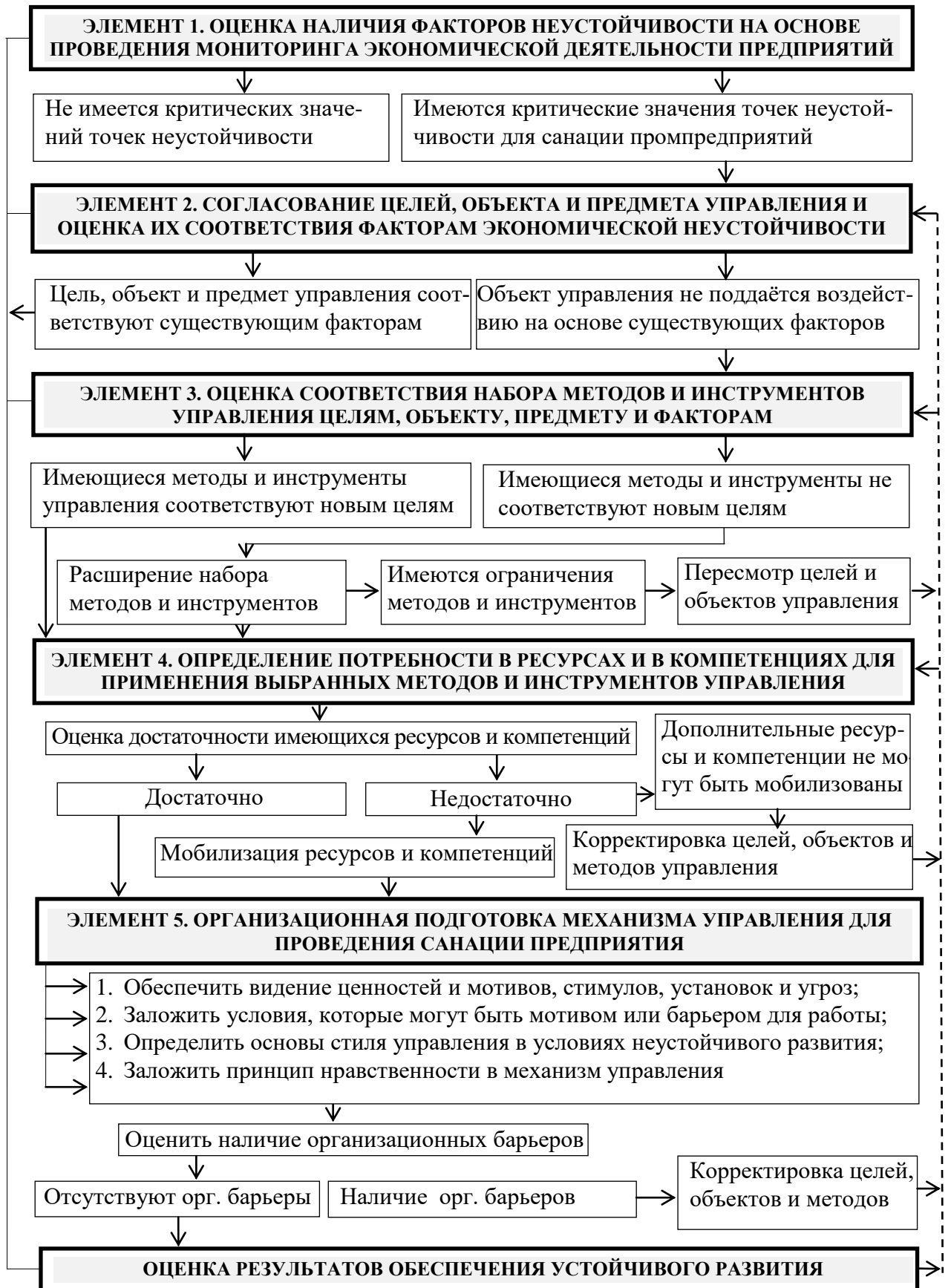


Рисунок 2.5 – Формирование механизма управления для обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий

Источник: рисунок разработан автором

Третий элемент включает формирование набора методов и инструментов управления с учётом их соответствия новым целям и факторам. В механизме необходимо обеспечить согласованность между инструментами и методами управления. При этом необходима полнота и сбалансированность инструментов управления по срокам, ресурсам и ожидаемым результатам мер.

В рамках четвёртого элемента оценивается потребность в ресурсах для применения инструментария управления санацией предприятия. При наличии достаточных ресурсов организуется управляющее воздействие на объекты управления. В случае дефицита ресурсов для преодоления лимитирующих факторов следует определить недостаточную сумму ресурсов. При отсутствии возможности обеспечить достаточность ресурсов необходим пересмотр методов, объектов и целей управления данным предприятием.

Пятый элемент включает обеспечение организационного соответствия элементов управления предприятием. Такое соответствие достигается путём обеспечения видения ценностей и мотивов; определения условий деятельности, которые могут быть мотивом или барьером работы; создания основ стиля управления. Данная система должна быть прозрачной и учитывать интересы персонала. Далее оцениваются результаты изменений в состоянии объекта управления в соответствии с выбранными целями и проводятся корректировки элементов системы.

В ходе проведённого исследования автором сформирована модель управления устойчивым экономическим развитием промышленных предприятий, которая включает: определение необходимости в санации; согласование целей, объектов и предмета управления; построение набора методов и инструментов управления с учётом соответствия целям и факторам; определение потребности в ресурсах; обеспечение организационного соответствия механизма управления; оценка результатов и корректировка механизма управления. Применение данной методики усиливает систему управления фирмой путём обеспечения видения ценностей и мотивов, установок и угроз; определения условий, которые могут быть мотивом или барьером для работы.

### **2.3. Индикативная база регулирования экономической устойчивости промышленных предприятий**

Одним из факторов успешности управления является формирование индикативной базы и планирование, позволяющее правильно осознать и формализовать меры управления фирмой. Под планированием экономики фирмы, по мнению ряда зарубежных исследователей, понимается «систематически подготавливаемое, ориентированное на будущее определение целей, а также мероприятий, средств и способов их достижения. Планирование мысленно опережает будущие действия путём взвешивания различных вариантов действий и сбора оптимального пути» [109].

Планирование (как осознание будущего фирмы), на наш взгляд, обеспечивает выдвигание ясных целей и приоритетов, построение механизма их достижения путём формирования достаточности ресурсов, а также технологии доведения плановых заданий до исполнителей и их контроля.

Важное значение в выполнении планов фирмы имеет их содержание и форма представления. Как отмечают зарубежные исследователи (П. Хорват и др.), «стратегии могут быть успешно реализованы только тогда, когда их понимают сотрудники компании, и эти стратегии могут быть операционализированы» [56]. Как отмечают Д. Нортон и Р. Каплан, «разработка стратегии – это искусство, и всегда им остаётся. Однако описание стратегии не должно быть искусством» [90].

Таким образом, в качестве факторов успешности подготовки и выполнения планов выступает обеспечение формализованности и содержательности плана. В зависимости от возникающих проблем изменяются форма и содержательная структура плана, которые могут иметь различный уровень сложности.

Необходимость планирования регулятивных действий, по мнению исследователей, возрастает в кризисный период. «Каждая компания... должна осуществлять планирование проблемных ситуаций и кризисов» [81]. Планирование включает определённые правила, алгоритмы и схемы действий. По мнению А.Т. Зуба, «планирование обеспечивает менеджеров конкретным набором об-

щих правил и предположений, на которых могут базироваться составляемые планы» [81]. Перечень таких правил и алгоритмов действий должен отражать особенности экономических отношений по санации фирмы. Их учёт и применение обеспечивают успешность мер антикризисных действий.

Как свидетельствует практика, те фирмы, в которых более развито планирование антикризисных действий, менее часто становятся банкротами, легче преодолевают негативные последствия кризиса. «К преимуществам такого формального планирования относится то, что менеджеры различных уровней управления вынуждены участвовать в процессе планирования уже в силу того, что этого от них требуют вышестоящие руководители» [81].

«Неформальное планирование не носит общеобязательного характера, и руководители некоторых подразделений под разными предлогами могут в принципе отказаться от участия в нём. Таким образом, процесс формального планирования неизбежно требует вовлечения большого числа менеджеров. Следовательно, возникает больше идей, весомее становятся обязательства по реализации запланированных действий во время кризиса» [81].

В зависимости от масштабности действий планирование включает: общестратегический, тактический и оперативно-тематический уровни. Формирование целостной системы планирования деятельности фирмы требует обеспечения взаимного соответствия планов всех уровней. Так, исходной точкой планирования выступает разработка миссии и стратегии, которые призваны определить стратегические направления действий. В свою очередь стратегические планы закладывают основу текущего планирования, включающего конкретные количественные ориентиры, мероприятия и бюджеты. Таким образом, успешность всей системы планирования во многом зависит от её организации.

В процессе планирования деятельности фирмы существующая организационная структура выступает фактором адаптации к изменениям внешней среды. Решающее значение для предупреждения банкротства также имеет внедрение предпринимательской культуры, связывающей стратегию и структуру управления. Если же кризисное предприятие не обеспечивает оптимальной



структуры, возрастает угроза его банкротства.

В кризисный период вероятность банкротства фирмы также во многом зависит от достаточности и скорости движения её ресурсов. В результате в ходе стратегического планирования возрастает роль механизма обеспечения ресурсами. При этом планирование должно быть ориентировано на снижение ресурсных проблем предприятия, а также на повышение финансовой устойчивости при учёте требований владельцев ресурсов.

Определяя направления стратегического планирования кризисных предприятий выделяются пути опережающего развития приоритетных форм бизнес-деятельности.

Специфическими сторонами планирования в рыночных условиях (кризисов), по мнению А.З. Бобылёвой, являются «прогнозный, индикативный, нежёсткий характер» [43].

При этом для стратегических планов характерна меньшая формализованность. Такие планы, по мнению исследователей, «содержат лишь ориентиры, в соответствии с которыми можно действовать в условиях неопределённости. Изменения условий меняют планы... Планы носят многовариантный характер. Такие действия связаны с изменением экономического потенциала предприятия, имеющим существенные последствия» [43]. Всё это оказывает влияние и на тактический процесс планирования действий по предотвращению банкротства фирмы.

По мнению исследователей, «особенно важно правильно идентифицировать проблему, найти подлинные причины кризиса, а не его симптомы. Если бороться лишь с симптомами, то проблема не исчезнет. При исследовании каждой проблемы следует провести подробную конкретизацию причин» [29].

После выяснения причин следует разработать мероприятия. Выбор конкретных мероприятий осуществляется на основе исследования причин кризисов, а также с учётом оценки необходимых ресурсов и набора доступных инструментов управления.

Зачастую в практике управления используется дифференциация плано-

вых документов на бизнес-планы, программы, бюджеты, сметы и проекты. Программы и планы фирм-банкротов регламентируются «Методическими рекомендациями по составлению плана финансового оздоровления», утверждёнными приказом Минэкономразвития от 25.04.07 № 57/134 [11]. Данные рекомендации могут использоваться и в процессе досудебной санации, но уже с меньшей степенью формализации.

Как правило, в ходе санации составляются на текущий временной горизонт (до года) бюджеты и проекты, а на стратегический горизонт – бизнес-планы и программы. Плановые документы могут быть также классифицированы по характеру рассматриваемых факторов экономической неустойчивости. Для повышения общей экономической устойчивости требуются меры различной продолжительности. Целесообразно разрабатывать план текущей санации (1 год) и стратегической санации (1-5 лет). При этом одним из основных условий повышения экономической устойчивости является согласованность показателей в различных плановых документах фирмы.

В рассмотренных случаях управления, на наш взгляд, одним из инструментов повышения гибкости планирования выступает бюджетирование. В ходе бюджетирования согласуются различные финансовые параметры фирмы с показателями операционной деятельности. Составление бюджетов способствует повышению текущей устойчивости в движении ресурсных потоков фирмы.

«Бюджет обладает высокой степенью детализированности и привязкой к коротким временным интервалам. Бюджет, как правило, имеет горизонт планирования не более года с квартальной, месячной, недельной разбивкой, а затем просто продолжается» [43]. Таким образом, бюджет целесообразно использовать как инструмент планомерного управления организацией.

Управление экономической устойчивостью фирмы требует затрат ресурсов. Для оценки необходимых ресурсов формируется специальный бюджет. С его помощью определяются приоритетность мер реструктуризации и их возможности при различных рисках производственной организации.

«Возможна реализация малорисковых проектов с небольшим бюджетом и

сроками реализации. Это проекты по замещению отдельных видов активов с целью сохранения объёмов производства, или проекты по замене устаревшего оборудования на более современное с целью сокращения издержек производства» [155]. Вместе с тем во время процедуры банкротства могут проводиться мероприятия замещения активов. В результате чем раньше организация начнёт реализацию плана реструктуризации.

Плановый документ, как правило, имеет внешний характер и преимущественно предназначен для потенциальных инвесторов или для кредиторов.

Особенность бизнес-плана фирмы заключается в том, что «большую роль играют маркетинговый анализ, стратегическая оценка рыночной ситуации и возможности фирмы по внедрению на рынок» [43]. Так, если инвестор не будет представлять себе маркетинговую стратегию и эффективность инвестиций, то не станет вкладывать ресурсы. Он должен видеть перспективы проведения мер реструктуризации и их направленность на предотвращение банкротства.

Используя бизнес-план, следует учитывать, что он даёт информацию лишь по отдельным проектам. «Формирование программы позволяет оптимизировать набор планируемых мероприятий по времени, издержкам и видам работ» [79]. Её основное назначение, по мнению исследователей (А.Н. Ряховская и др.), заключается «в том, чтобы предоставить заинтересованным сторонам ясную картину целей антикризисного управления и тех методов, с помощью которых эти цели будут достигнуты» [79]. В качестве функций данной программы выступают координация действий, контроль ресурсов и мотивация участников реструктуризации. Проведение программы реструктуризации обеспечивает выполнение комплекса действий, позволяющих изменить временные границы кризиса и тем самым повысить экономическую устойчивость фирмы.

Для промпредприятий формирование программы реструктуризации позволяет не только детализировать количественные ориентиры, на основе которых планируются действия фирмы, но и выработать бюджет и график реализации мер реструктуризации. В результате менеджеры и персонал получают план, который обеспечивает планомерное использование персонала фирмы в процес-

се реструктуризации. Для кредиторов план реструктуризации экономики фирмы служит ценным источником сведений об ожидаемых рисках и мерах по регулированию факторов неустойчивости. При этом важную роль для всех участников реструктуризации приобретают контрольные процедуры в ходе реализации этого плана.

В ходе управления промпредприятиями следует использовать ряд принципов планомерности экономически устойчивого развития:

1) Обеспечение реальной диагностико-аналитической основы антикризисных действий фирмы. Результаты проведения диагностики дают представление о характере проблем при изменении экономической устойчивости фирмы и факторов, её определяющих. «Так как кризис несёт угрозу системе, потери собственности, отрицательных социальных последствий, то чем раньше будут обнаружены кризисные явления, тем больше запас времени и тем легче их нейтрализовать» [187].

2) Опора на опережающие и срочные индикаторы для ранней идентификации угроз банкротства фирмы. В результате усиления кризисных явлений в фирме возрастает угроза банкротства. Таким образом, целесообразно заранее, до кризиса, проектировать сценарии рисков и оценивать последствия кризисов. «Если таковые обнаружены, то надо действовать, так как они имеют тенденцию разрастаться и углубляться» [187].

3) Соизмеримость реакции в отношении реальной угрозы. Поскольку управление кризисом связано с высокими издержками и убытками, то следует сопоставлять расходы на меры реструктуризации с ожидаемым эффектом от их реализации. «Если действие недостаточно сильное, то угрозу не ликвидировать, если слишком сильное, то потери могут быть неоправданными и превосходить саму угрозу» [187]. Необходимо достаточно ресурсного потенциала фирмы для их выполнения.

4) Всесторонняя реакция на угрозы возникновения банкротства фирмы. Такая реакция состоит в том, чтобы мобилизовать и распределить различные виды ресурсов для обеспечения успешного противодействия кризису. По мне-

нию исследователей, такая технология предполагает, что «ресурсы сконцентрированы, разработана чёткая последовательность действий для достижения поставленной цели, созданы внешние условия, способствующие достижению цели (например, мораторий на долги)» [187].

Реакция на кризис предполагает обеспечение последовательных контрольных процедур, обеспечивающих наблюдение за выполнением планов развития фирмы.

5) Сбалансированность ресурсного обеспечения программы фирмы. Для ресурсного обеспечения, по мнению исследователей, «потребности программ в ресурсах и источники обеспечения этих потребностей должны находиться в равновесии и соответствовать друг другу. Ресурсные балансы позволяют устранить критические ресурсы, а также оптимизировать критические временные периоды, где может образовываться недостаток ресурсов. При наличии критических ресурсов в различные периоды времени можно корректировать временные графики исполнения программы» [187].

6) Участие опытных менеджеров в программе. По мнению отечественных исследователей, «разработать программу санации могут как специалисты предприятия под руководством антикризисного управляющего, так и внешние консультанты.

Внешние консультанты имеют преимущества (наличие опробованных методик, практического опыта), но требуют слишком высокую цену за услуги» [29]. Таким образом, преимущество выражается в повышении качества программы, но при этом возрастают расходы на неё.

Условием является: «активное вовлечение всех работников предприятия, соответствующее информирование всех участников этого процесса. Важно, чтобы каждый сотрудник в организации ощущал творческую заинтересованность в своей работе, предлагал конкретные улучшения» [29].

7) Презентабельность плана реструктуризации. Презентация данного плана, по мнению исследователей, необходима, чтобы «привлечь возможных инвесторов, которые будут заинтересованы в стабильной работе организации в бу-

дущем» [103]. Инвесторы, убедившись в планах фирмы, могут оказать ей необходимую ресурсную поддержку, т.е. вложить инвестиции. Программа должна представляться как реклама объекта для инвестиций, характеризующая ожидаемую эффективность вложений капитала.

По мнению С.Е. Кована, план должен «продемонстрировать всем заинтересованным лицам готовность организации идти на различные реорганизации, показать кредиторам организации, что у руководства есть идеи и программы выхода из кризисного положения» [103]. В таком понимании план реструктуризации представляется как документ, ориентированный на внешних пользователей, готовых участвовать в процессе реструктуризации экономики производственной организации.

Следовательно, решающим фактором обеспечения системы предупреждения банкротства предприятий выступает обеспечение планомерности их деятельности. Механизм планомерности выражается в последовательном регулировании факторов неустойчивости с целью упреждения будущих проблем.

Для устранения предпосылок возникновения банкротства фирмы необходимо разделить планируемых действий на временные горизонты. Если ставится вопрос о регулировании платёжной устойчивости фирмы, то необходимы тактические действия на короткие временные горизонты. С целью улучшения конкурентной устойчивости фирмы могут планировать действия на большие временные горизонты, таким образом дифференцируя свои действия.

Невзаимосвязанные меры реструктуризации, не позволяют полностью решить данную проблему. В связи с этим возникает необходимость в комплексном и планомерном проведении мер по предупреждению банкротства предприятий. В результате следует использовать фактор планомерности, что выражается в формировании особой системы стратегических планов. Внедрение таких планов, на наш взгляд, составляет важную структурно-функциональную сферу деятельности антикризисного управляющего, имеющую общие характеристики и особенности.

В связи с ростом угроз банкротства на предприятиях, на наш взгляд, следует рассмотреть возможности использования современного инструментария управления. Действие такого инструментария должно быть направлено на прохождение кризисных тенденций с минимальным ущербом как для собственников, кредиторов, так и для клиентов. Предупреждение банкротства фирм входит в число важнейших задач менеджмента. «Реализация антикризисных мер не всегда приводит к снижению риска банкротства» [142].

Инструментарий управления может использоваться в ходе судебного вмешательства или в досудебной санации, когда предприятие своевременно реагирует на кризисные тенденции.

«Для разграничения сфер управления следует выделить узкую и широкую трактовку антикризисного инструментария» [210].

С позиции узкой трактовки данный инструментарий рассматривается как способы арбитражного управления в ходе процедур банкротства на предприятии (должнике).

В широком смысле инструментарий управления призван обеспечить не только ликвидацию кризисных предприятий, но и оздоровление в случае перспективности сохранения их деятельности. Тем самым использование данного инструментария способствует их экономически устойчивому развитию.

Для реализации комплекса мер по реструктуризации промпредприятия формируется система показателей устойчивого экономического развития фирм.

Для оценки экономической устойчивости и эффективности работы фирмы используются различные модели.

Необходимость учёта конкретных условий и особенностей работы фирмы способствовала эволюции данных моделей. Как отмечает В.П. Фомин, «прослеживаются определённые тенденции в развитии показателей эффективности управления хозяйствующим субъектом или, более конкретно, собственностью, капиталом» [199].

В начале XX в. в связи с необходимостью измерения эффективности работы получили широкое распространение модели оценки рентабельности капитала (например, модель Дюпона и пр.).

Начиная с конца 1960-х гг. активно стали использоваться показатели эффективности инвестиций в акции (например, прибыли на акцию и цена акции к выручке и пр.). В связи с развитием фондовых рынков в ведущих зарубежных странах получили широкое распространение оценки деятельности фирмы на основе использования оценок акций на рынке.

В 1980-х гг. произошло изменение приоритетов оценки. Большой акцент аналитики стали делать на эффективность управления акционерным капиталом фирмы, были ориентированы на измерение различных стоимостных характеристик акционерного капитала и его эффективности.

К середине 1990-х гг. получили широкое распространение стоимостно-ориентированные модели оценки результативности деятельности фирмы. При этом многие существующие на тот момент времени модели имели односторонние оценки с позиции финансовых показателей эффективности работы фирмы.

С учётом недостатков моделей оценки эффективности фирмы зарубежными учёными (Д. Нортон и Р. Каплан) была сформулирована модель сбалансированной системы показателей. Данная модель использует для оценки эффективности организации, сбалансированные финансовые и нефинансовые параметры.

Анализируя характеристики различных моделей финансовых и нефинансовых систем показателей, нами были раскрыты их преимущества и недостатки при использовании в управлении устойчивым развитием производственной организации (таблица 2.3).

При разработке и обосновании параметров оценки эффективности и устойчивости деятельности фирмы зачастую возникают проблемы, связанные с несбалансированностью выбранной системы показателей, что значительно снижает результативность управления промпредприятием в целом.



Таблица 2.3 – Сравнительные характеристики финансовых и нефинансовых индикаторов диагностической карты предприятия

Примеры показателей	Преимущества управления экономической устойчивостью	Недостатки управления экономической устойчивостью
<b>ФИНАНСОВЫЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ</b>		
Показатели прибыльности. Факторная модель Дюпона. Показатели эффективности проектов. Показатели инвестиционной оценки	Описывают финансовые ожидания учредителей и кредиторов. Управление факторами роста стоимости бизнеса. Оценка эффективности проектов	Ориентация только на финансовые цели затрудняет управление. Менеджеры не знают, какими способами можно достичь цели, ориентированные на получение прибыли
<b>СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА КЛИЕНТОВ И РЫНКИ</b>		
Удовлетворённость клиентов, прибыльность клиентов, лояльность клиентов, привлечение новых клиентов, доля рынка	Описывают ожидания своих клиентов. Применяются как информационная база для аналитических целей и решений, для коммуникации с клиентами фокусируются на сегменте рынка	Преобладание нефинансовых показателей, не публикуемых в официальных отчётах. Противоречия между рыночными и текущими целями финансового оздоровления
<b>БИЗНЕС-ПРОЦЕССНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ</b>		
Длительность процесса, качество процесса, затраты на процесс, время, затрачиваемое на разработку инноваций, загрузка мощностей	Длительность процесса, качество процесса, затраты на процесс, время, затрачиваемое на разработку инноваций, загрузка мощностей	Длительность процесса, качество процесса, затраты на процесс, время, затрачиваемое на разработку инноваций, загрузка мощностей
<b>ПОКАЗАТЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ</b>		
Потенциал организации и её сотрудников, инновационность, инфраструктура, удовлетворённость персонала, знания, технологии, информация	Обеспечивают не только достижение актуальных целей, но и позволяют компании гибко реагировать на требования. Создают предпосылки для будущих изменений и адаптации	Большое количество экспертных оценок. Трудности в конвертации качественных показателей в количественные финансовые показатели

Источник: таблица разработана автором

Зачастую основной акцент в стратегических планах делается на финансовых показателях при недостаточном учёте других важных показателей в сфере производства и инноваций. Всё это не позволяет объективно оценить источники возникновения кризисных явлений и минимизировать возможные потери. Одновременно это снижает возможность преодоления кризиса и стабилизации неустойчивых ситуаций. Для разрешения острых сбытовых, кадровых и долговых проблем, предшествующих возникновению банкротства, следует использовать методику управления на основе сбалансированной системы показателей.

Сбалансированная система показателей, по мнению её разработчиков Р. Каплана и Д. Нортон, «предлагает системный подход к определению целей и показателей, которые описывают стратегию» [93]. Данные разработчики показали в своих работах ряд успешных примеров вывода организаций из кризиса на основе перестройки системы управления по принципам сбалансированной системы показателей.

По мнению исследователей, преимуществом внедрения сбалансированной системы показателей является то, что она позволяет «расширить количественные характеристики хозяйствующего субъекта. Это даёт новое качество информационно-аналитического обеспечения управления» [199]. Наличие таких преимуществ свидетельствует о перспективности данной системы показателей для управления экономической устойчивостью фирмы.

Вместе с тем, формируя индикативную базу управления на основе сбалансированной системы показателей (ССП), следует учитывать существенные её недостатки. По мнению В.П. Фомина, «одним из недостатков данной системы показателей является упрощённое представление о связи комплекса мероприятий и обеспечиваемых целей, нет чёткой завершённости в вопросах сводимости ключевых показателей эффективности в целевую функцию» [199]. Учитывая недостатки СПП, следует дополнить данную схему математическими моделями, описывающими взаимосвязь комплекса плановых мер и функций организации.

Не менее важной особенностью СПП является «гибкость структуры и способность модифицироваться» [199, с. 23]. Такая особенность связывается исследователями «с возможностями горизонтального расширения системы за счёт новых одноуровневых показателей. В то же время завершёность системы требует иерархической упорядоченности и единого целевого ориентира, т.е. базового показателя» [199]. Выбор такого базового показателя может носить субъективный характер. В целом же в результате такого подхода формируется набор из взаимосвязанных показателей, характеризующих наиболее важные цели фирмы.

Для фиксирования математических и логических взаимосвязей между компонентами модели (ССП) составляется стратегическая карта.

По мнению Д. Нортон и Р. Каплана, «стратегическая карта – это наглядная модель интеграции целей организации в четырёх составляющих сбалансированной системы показателей. Она является иллюстрацией причинно-следственных отношений между желаемыми результатами клиентской и финансовой составляющей – с одной стороны, и выдающимися результатами, полученными во внутренних процессах. Стратегическая карта описывает логику стратегии» [93]. Таким образом, стратегическая карта представляется как описание стратегии в виде схемы, которая связывает параметры стратегического процесса устойчивого движения фирмы от цели к результатам. Необходимость составления стратегической карты связана с наглядностью стратегических связей параметров производственной организации.

Как отмечают отечественные исследователи, «разнообразные цели хозяйствующего субъекта с помощью системы сбалансированных показателей сводятся в конечном итоге к финансовым целям. Однако это достигается на основе дескриптивных стратегических карт, не дающих чёткого определения центра ответственности за общий результат, который можно получить в условиях построения целевой функции» [199]. При этом необходимо сформировать структуру сегментов ответственности бизнеса, обеспечивающую более чёткое реагирование на результаты отдельных мероприятий организации.

Сбалансированная система показателей, на наш взгляд, выполняет пять функций в деятельности фирмы: преобразовательную; стимулирующую; оценочную; коммуникационную; регулирующую. На основе проведённого нами опроса менеджеров было установлено, что каждая из функций играет особую роль в управлении фирмой (рисунок 2.6).

Исследуя возможности сбалансированной системы показателей в управлении, прежде всего, следует отметить её преобразовательную функцию» [149]. Происходит движение стратегических компонентов на нижестоящие уровни организационной структуры для их освещения работникам фирмы.

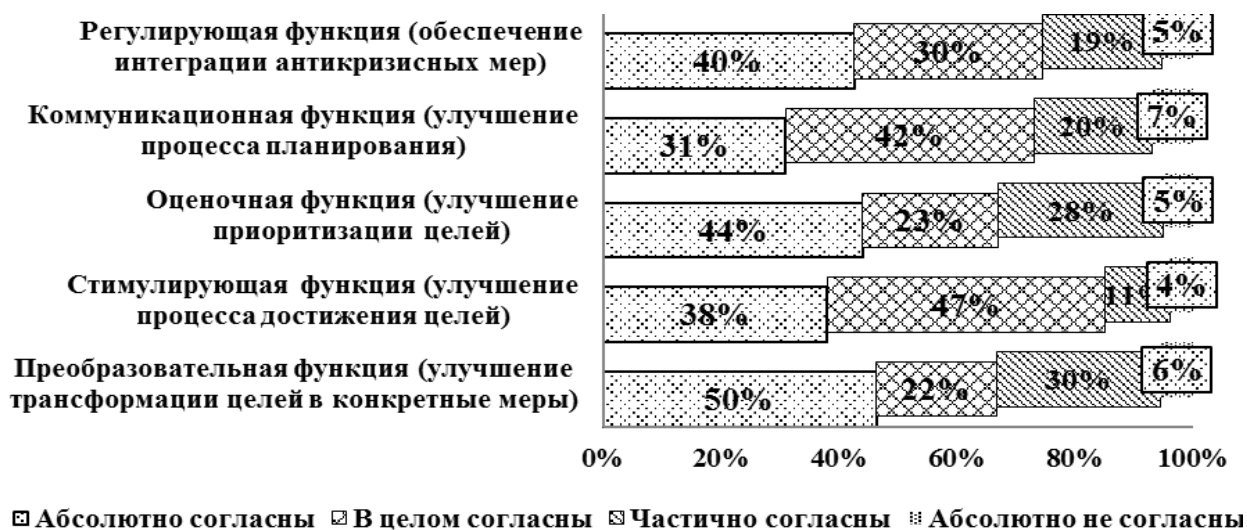


Рисунок 2.6 – Результаты соцопроса топ-менеджеров предприятий о роли сбалансированной системы показателей в управлении промпредприятием

Источник: рисунок разработан автором

«При этом стратегия переводится в сферу тематических планов проведения реструктуризации. В результате работа такой системы показателей даёт возможность оптимизировать цели различных уровней управления фирмой и тем самым повысить её экономическую устойчивость.

«Широкая сфера действий в ходе управления фирмой обеспечивается на основе реализации стимулирующей функции системы показателей. Эта функция выполняется на основе мотивации» [149]. По мнению зарубежных исследователей, «менеджеры и рядовые сотрудники компании стремятся к получению высоких результатов по любым показателям, если эти показатели привязаны к системе компенсаций» [93]. В таком случае менеджеры и работники фирмы будут стремиться повысить результативность своего труда.

Функция оценивания позволяет определить нормативные значения. Она базируется на различных видах оценочных показателей эффективности хозяйственной деятельности фирмы. Стратегическая система показателей раскрывает взаимосвязи параметров, характеризующих цели фирмы, факторов их достижения, а также планируемых результатов от реализации приоритетов стратегии.

Стратегическая система показателей также описывает деятельность фирмы с позиции её внешних и внутренних сторон. В данной системе учитываются

результаты отношений с инвесторами и клиентами, а также эффективность менеджмента фирмы. При этом приоритеты формирования показателей должны быть основаны на стратегических интересах собственников фирмы.

«Одной из особенностей управления также является необходимость мобилизации персонала предприятия для решения приоритетных задач» [149].

Функция коммуникации обеспечивает уточнение стратегии для каждого сотрудника. Как отмечают исследователи, «система показателей приводит деятельность каждого сотрудника в соответствие с задачами, поставленными руководством» [149]. Такой результат достигается путём выстраивания системы каскадирования стратегии.

Рассмотренные функции выполняются на основе методик построения и реализации сбалансированной системы показателей.

Одна из известных методик была предложена в работах Р. Каплана и Д. Нортон. Её авторы предлагают сформировать стратегию на основе сбалансированной системы показателей. Существует последовательность этапов составления данной системы показателей фирмы.

«Первый этап – «перевод видения» – призван помочь менеджменту идентифицировать правильную стратегию и перевести эту стратегию в ту модель, которая позволяет реализовать выбранную стратегию.

На втором этапе – «коммуникация и дальнейшая конкретизация стратегии» – стратегия передаётся на нижние уровни организационной иерархии, где подвергается дополнительному уточнению... Цели подразделений и цели сотрудников выводятся из разработанной стратегии. Крайне важно, чтобы понимание стратегии и своего вклада в её реализацию было у каждого сотрудника, который участвует в достижении стратегических целей организации.

На третьем этапе – «составление бизнес-планов» – с помощью сбалансированной системы показателей происходит распределение организационных ресурсов, с ориентацией на выработанную стратегию.

Четвёртый этап – «обучение и адаптация» – посвящён анализу и переосмыслению достигнутых результатов. Благодаря такому подходу становится

возможным процесс стратегического обучения, выходящий за рамки рассмотрения только финансовых целей и показателей» [56].

Сбалансированная система показателей проектируется по иерархическому принципу в виде схемы-пирамиды. В верхней точке такой пирамиды лежит интегральный показатель, характеризующий деятельность фирмы в целом. Из интегрального показателя схемы-пирамиды вытекают стратегические финансовые, бизнес-процессные, клиентские и организационные показатели. Для построения схемы показатели верхних уровней уточняются в нижних уровнях. Выбранные показатели в схеме должны быть взаимосвязаны. Между показателями верхних и нижних уровней устанавливаются математические и логические связи. Для формирования данной схемы оптимальным является количество показателей от десяти до тридцати. В результате построения такой системы показателей фирма уточняет свои цели и увязывает их с тактическими задачами своих подразделений и персонала.

Наиболее важной составляющей, характеризующей экономическую устойчивость и эффективность хозяйственной деятельности фирмы, является финансовая перспектива. Данная составляющая раскрывает главные приоритеты в любой из стратегических систем показателей. Значение финансовых показателей особенно важно в условиях платёжной неустойчивости, когда фирма стремится мобилизовать внутренние резервы для выхода из кризиса. При этом следует заметить, что финансовые показатели основаны на учётных данных, которые поступают с задержкой. Использование только финансовых индикаторов не позволяет контролировать другие факторы устойчивого экономического развития фирмы. Одним из важнейших факторов, раскрывающих потенциал увеличения продаж в фирме, выступает стратегия отношений с клиентами.

Перспективы по клиентской составляющей, по мнению Р. Каплана и Д. Нортон, «должны указать специфические сегменты потребительского рынка, которые предприятие желает расширить и сделать более прибыльными. Помимо оценки таких отсроченных индикаторов, как удовлетворённость клиента, сохранение и расширение клиентской базы, клиентская составляющая опреде-

ляет предложение потребительной ценности для целевого сегмента рынка, а это является центральным элементом стратегии» [93]. Как показывают исследования, снижение результативности индикаторов по клиентской составляющей является одним из первых сигналов риска банкротства фирмы. Для предотвращения банкротства необходимо контролировать индикаторы в разрезе ключевых сегментов рынка. Таким образом, данная проекция раскрывает возможности устойчивого развития фирмы на основе использования индикаторов оценки клиентов и положения на рынке.

В рамках третьей составляющей, по мнению Р. Каплана и Д. Нортона, описываются «внутренние процессы, которые создают и предоставляют предложение ценности клиенту» [93]. Данная составляющая отражает внутреннюю устойчивость и эффективность деятельности фирмы. «Внутренняя составляющая отвечает за два компонента: 1) разработку и предоставление клиенту предложения ценности и 2) усовершенствование процессов и сокращение издержек» [93]. Реализация целей данной составляющей требует оценки эффективности внутренних процессов в производстве, отношений с покупателями, инновационной деятельности. Такие процессы обеспечивают последовательность действий для формирования и передачи продукта покупателям. Результат изменений данных процессов рассматривается Р. Капланом и Д. Нортоном как «опережающий индикатор будущих улучшений параметров клиентской и финансовой составляющих» [93].

В рамках четвертой составляющей «обучение и развитие» Р. Каплан и Д. Нортон рассматривают нематериальные активы фирмы. Данные активы делят на три группы: «человеческий капитал: наличие умений, таланта, ноу-хау, необходимых для поддержки стратегии; информационный капитал: наличие информационных систем, сетей инфраструктуры, необходимых для поддержки стратегии; организационный капитал: способность предприятия мобилизовать и поддерживать процесс изменений, необходимых для реализации стратегии» [93]. Регулирование нематериальных активов является одним из главных факторов устойчивого экономического развития фирмы.

Согласно исследованиям Р. Каплана и Д. Нортона: «компании стремятся развивать свой персонал, технологии, культуру, однако большинство не приводит в стратегическое соответствие свои нематериальные активы» [93]. Таким образом, для обеспечения устойчивого развития следует обеспечить соответствие знаний, кадровых и организационных возможностей экономической стратегии фирмы. При этом система показателей даёт возможность определить стратегические пути обеспечения устойчивого развития организации.

«Цели четырёх взаимозависимых составляющих представляют цепь причинно-следственных связей» [93]. Данная система показателей, по мнению Д. Нортона и Р. Каплана, позволяет «довести до сведения всего персонала свои долгосрочные планы, используя интегрированную систему, состоящую из двух-трёх десятков показателей, определяющих причинно-следственные связи между такими переменными величинами, как опережающие и отсроченные индикаторы или петли обратной связи» [93].

Эффективность внедрения сбалансированной системы показателей во многом зависит от учёта специфики экономического положения предприятия, что требует участия внешних консультантов. Одним из наименее сложных вариантов, требующих присутствия внешних консультантов в кризисных фирмах, является модель зарубежного экономиста П. Хорвата.

Модель внедрения сбалансированной системы показателей, разработанная исследователями во главе с П. Хорватом, включает пять этапов:

«а) создание организационных условий для внедрения; б) проведение стратегического анализа; в) разработка сбалансированной системы показателей; г) управление каскадированием; д) обеспечение последовательности использования сбалансированной системы показателей» [56].

Вместе с тем, применительно к процессу управления формирование системы показателей будет иметь некоторые особенности.

На первом этапе построения системы показателей необходимо определить объекты управления, для которых будет построена сбалансированная система показателей, а также её проекции (таблица 2.4).



Таблица 2.4 – Элементы системы индикаторов устойчивого развития

	Логика системы индикаторов	Индикативные показатели	Темп роста	Антикризисные инициативы
	1	2	3	4
Финансовая деятельность	Управление капиталом	Чистый денежный поток	+200 %	Сбалансированное распределение капитала, широкое использование внутреннего рынка капитала, синхронизация денежных потоков
	Доходы	Рост акционерного капитала	+30 %	
	Платёжеспособность	Рентабельность собственного капитала	+45 %	
Рынок	Рост доли на рынке продукции → Расширение продаж	Доля рынка	+15 %	Селективные рекламные акции, внедрение ассоциативного бренда
		Ежегодный объём продаж продукции	+200 %	
Операционная деятельность	Расширение ассортимента и улучшение качества ↔ Обновление материально-технической базы	Расширение ассортимента продукции	в 2 раза	Использование резервов расширения мощностей, развитие производственной кооперации, обновление высокочрезвычайных элементов производства
		Ежегодное обновление основных фондов	+40 %	
	Повышение загрузки производственных мощностей	Использование производственных мощностей	80 %	
Организационное развитие	Рост качества ↔ Обеспечение надёжной местной сырьевой базы	Сезонность обеспечения сырьём	25 %	Кредитование сырья, фьючерсные сделки для покупки сырья
		Качество сырья	+30 %	
	Улучшение результатов труда ↔ Потенциал труда	Производительность труда	+20 %	Унификация звеньев оргструктуры, регламентация и реинжиниринг операций
		Эффективность использования фонда оплаты труда	+10 %	

Источник: таблица разработана автором

Важной предпосылкой внедрения сбалансированной системы показателей является наличие стратегии. Так, зачастую вместо реализации обоснованной стратегии многие фирмы составляют только краткосрочные планы, которые при отсутствии стратегии могут принести лишь краткосрочный результат.

По мнению исследователей, «осуществление оперативных мероприятий по выходу из экономического кризиса в отрыве от стратегических целей может кратковременно улучшить финансовое положение, но не устранит глубинные причины» [29].

Как показывают наши исследования, причиной низких результатов реализации стратегических мер фирмы, как правило, является отсутствие обоснованной стратегии экономического развития. Всё это ведёт к снижению жизнеспособности фирмы и постепенному сокращению её бизнес-деятельности. Таким образом, рассматривается соответствие организационной системы приоритетам новой стратегии.

На втором этапе проводится стратегический анализ. В процессе анализа проводится управленческое позиционирование в разрезе финансовых, клиентских, бизнес-процессных и организационных сфер деятельности фирмы.

Для каждой сферы необходимо выбрать инструментарий, который позволит «заблаговременно обнаружить признаки кризисной ситуации и устранить их» [27].

При возникновении признаков экономически неустойчивого состояния фирмы необходимо усилить индикативную базу для повышения эффективности системы контроля и регулирования факторов неустойчивости фирмы.

На третьем этапе производится сегментация стратегии и базовых её направлений. Для сегментации стратегии группируются её основные направления и определяются показатели их реализации. Вместе с тем многие фирмы формируют множество излишних отчётов и показателей, которые не могут быть использованы для оценки стратегии.

Четвёртый этап включает разработку архитектуры системы показателей. На данном этапе уточняется содержание стратегических приоритетов, формируются показатели для их оценки, исследуются причинно-следственные связи в системе показателей, определяются нормативные уровни показателей.

На пятом этапе проводится каскадирование целей по уровням управления фирмой. В ходе каскадирования стратегии происходит передача информации из высшего уровня структуры управления на низшие ступени. При этом необходимо активное участие руководства фирмы в разработке индикативной системы. Для внедрения системы показателей также важно обеспечить достаточные полномочия персонала, участвующего в данном процессе.

На шестом этапе необходимо провести последовательную интеграцию системы показателей в механизм управления предприятием с помощью таких инструментов, как бюджеты, мониторинг и принятие решений, мотивация. Зачастую неправильная настройка данной системы или недостаточная интегрированность модели показателей в систему управления приводит к её бездействию. Такая ситуация возможна, когда целью разработчиков является быстрое внедрение модели показателей – к определённой дате, установленной руководством организации.

В настоящее время, несмотря на отмеченные недостатки, существует множество преимуществ формирования индикативной системы на основе сбалансированной системы показателей. Издержки на внедрение этой системы являются стратегическими вложениями в улучшение системы управления.

Таким образом, значительные преимущества для формирования индикативной базы управления экономической устойчивостью промпредприятий обеспечивает внедрение сбалансированной системы показателей, которое способствует выявлению недостатков существующей системы управления и их исправлению. При этом для внедрения данной модели возникает необходимость в изменении форм документооборота и использовании новых методик расчёта нефинансовых показателей, а также нового инструментария диагностического обеспечения устойчивого экономического развития промпредприятия.

## **Глава 3. ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **3.1. Мониторинг факторов экономической неустойчивости в развитии промышленных предприятий**

В условиях экономической неустойчивости состояния и результатов промпредприятия повышается необходимость в выявлении негативных тенденций и факторов. Для оценки данных явлений необходима целостная система контроля и регулирования экономической неустойчивости фирм. С помощью контрольных процедур определяются перспективные возможности и критические угрозы для устойчивого развития производственных организаций. Учитывая особенности хозяйственной деятельности фирм, в рамках данных процедур проводится мониторинг факторов их экономической неустойчивости. Для формирования эффективной системы мониторинга экономической устойчивости фирмы необходим систематизированный перечень направлений и объектов периодического контроля (т.е. диагностическая карта).

Одним из основных направлений мониторинга экономической устойчивости является анализ факторов окружающей среды фирмы.

Под окружающей средой фирмы, по мнению Р. Дафта, понимается всё то, что «существует за пределами организации и потенциально может влиять на организацию в целом или на её отдельные элементы» [70]. В рамках окружающей среды могут выделяться микро- и макрофакторы. Зачастую к микросреде относят те организации, с которыми фирма взаимодействует напрямую, а к макросреде – факторы внешнего окружения фирмы.

Для оценки угроз и возможностей фирмы, по мнению Ф. Котлера, необходимо «отслеживать основные факторы макросреды (демографические; экономические; технологические; политические; юридические; социальные и культурные), а также значимые моменты микросреды (клиентура; конкуренты; каналы распределения; поставщики)» [112]. Вместе с тем данная классификация не отражает характер влияния среды.

Более глубокая классификация дана в книге М. Альберта, М. Мескона и Ф. Хедоури, которые замечают, что «внешняя среда включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию» [134]. Данные исследователи также выделяют факторы прямого и косвенного воздействия среды, которые имеют разный характер управляемости.

По мнению О.С. Виханского и А.И. Наумова, «организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания» [55]. Вместе с тем многие факторы риска накапливаются во внутренней среде фирмы. К внутренней среде относят «цели организации, ресурсы, размер, горизонтальное и вертикальное разделение труда и людей» [134]. Изучение факторов среды позволяет выявить факторы риска и перспективы развития.

Экономическая устойчивость фирмы определяется тем, с какой интенсивностью она реагирует на изменения факторов среды. По мнению ряда исследователей, «идентификация факторов основывается на качественном анализе сложившейся бизнес-ситуации, прогнозе возможных вариантов развития, определении причин возникновения той или иной ситуации» [27].

В результате проведённого автором исследования предложена модель диагностической карты (рисунок 3.1) для целей мониторинга факторов экономической неустойчивости промышленных предприятий.

В диагностической карте представлены точки неустойчивости финансовой, операционной, экологической, организационной, кадровой деятельности, а также отраслевых, территориальных и общеэкономических сред. Для каждой точки мониторинга приведены расчётные показатели, приемлемые значения и условия устойчивого развития организации.

Для целей оценки на основе диагностической карты предлагается использовать следующие методы: экспертный анализ; коэффициентный анализ; индексный метод; метод абсолютных, относительных и средних величин и т.д.

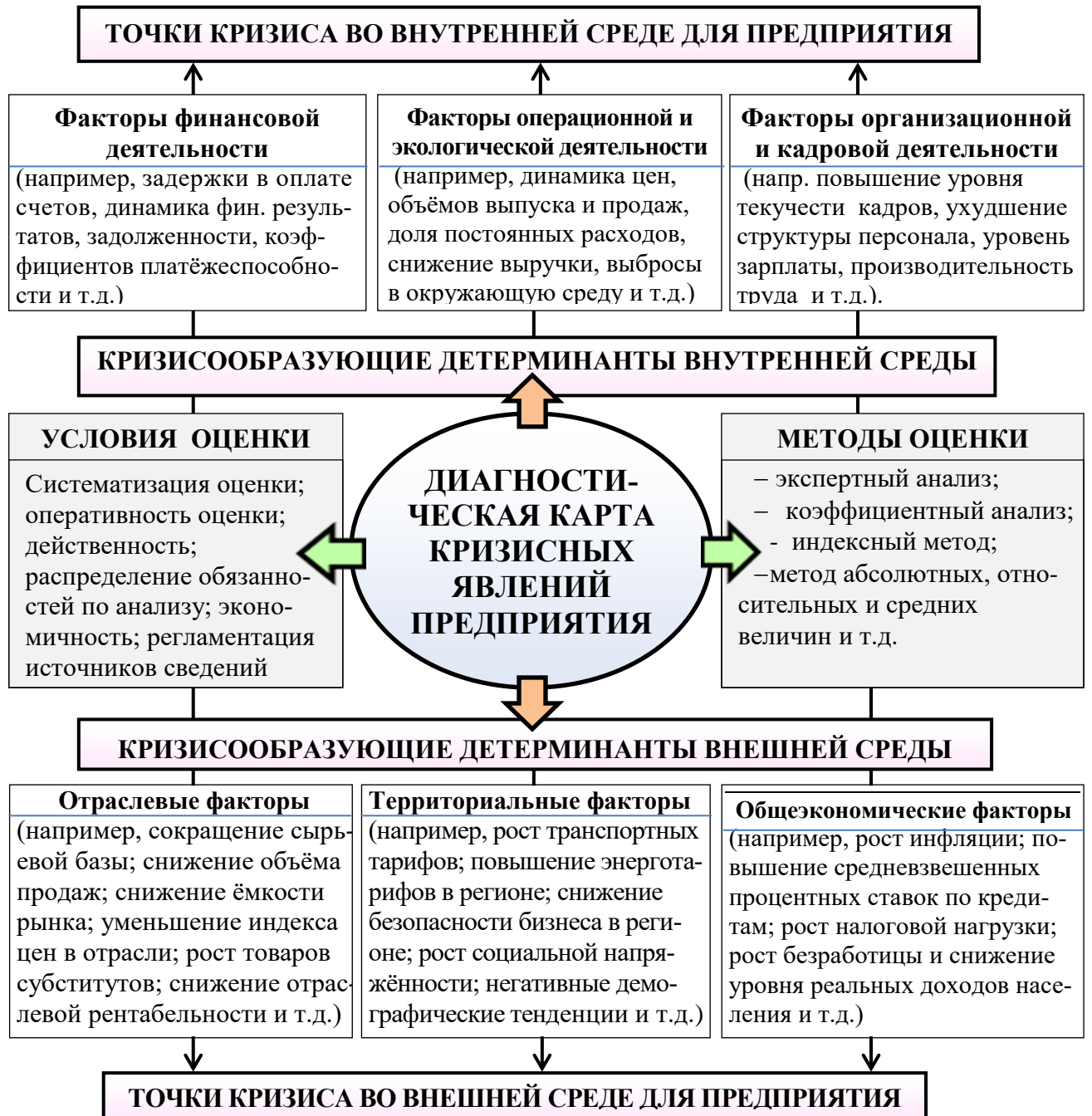


Рисунок 3.1 – Схема модели диагностической карты для мониторинга факторов неустойчивости экономики промпредприятий

Источник: рисунок разработан автором

Условиями мониторинга на основе диагностической карты являются: систематичность оценки; оперативность оценки; действенность; разделение обязанностей по анализу; экономичность; регламентация источников сведений. Элементы параметрического блока представлены в таблице 3.1. Для каждой исходной точки мониторинга приведены расчётные показатели, их приемлемые значения и условия обеспечения устойчивого развития организации.

Таблица 3.1 – Фрагмент параметрического блока диагностической карты

Наименование исходных точек мониторинга	Наименование расчётных показателей	Приемлемое значение	Условия устойчивого развития
<b>1. ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>			
1.1. Денежный поток	Соотношение темпов прироста положительного ( $T_{\text{пдп}}$ ) и отрицательного денежных потоков ( $T_{\text{одп}}$ )	$\frac{T_{\text{пдп}}}{T_{\text{одп}}} > 1$	(1.1) $T_{\text{пдп}} > T_{\text{одп}}$
1.2. Текущие долговые обязательства	Соотношение темпов прироста выручки ( $T_{\text{выр}}$ ) и текущих долговых обязательств ( $T_{\text{мдо}}$ )	$\frac{T_{\text{выр}}}{T_{\text{мдо}}} \geq 1$	(1.2) $T_{\text{выр}} > T_{\text{мдо}}$
1.3. Оборотный капитал	Соотношение темпов прироста оборотных активов ( $T_{\text{оа}}$ ) и текущих долговых обязательств ( $T_{\text{мдолг}}$ )	$\frac{T_{\text{оа}}}{T_{\text{мдолг}}} \geq 1$	(1.3) $T_{\text{оа}} > T_{\text{мдолг}}$
<b>2. ОПЕРАЦИОННАЯ И ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>			
2.1. Выручка от продаж продукции	Соотношение темпов прироста выручки ( $T_{\text{выр}}$ ) и издержек предприятия ( $T_{\text{изд}}$ )	$\frac{T_{\text{выр}}}{T_{\text{изд}}} > 1$	(2.1) $T_{\text{выр}} > T_{\text{изд}}$
2.2. Объём затрат на производство	Соотношение темпов прироста объёма продаж ( $T_{\text{Qпрод}}$ ) и переменных затрат предприятия ( $T_{\text{перемз}}$ )	$\frac{T_{\text{Qпрод}}}{T_{\text{перемз}}} \geq 1$	(2.2) $T_{\text{Qпрод}} > T_{\text{перемз}}$
2.3. Безубыточный объём производства	Соотношение темпов прироста безубыточного объёма производства ( $T_{\text{Qпрод}}$ ) и активов ( $T_{\text{актив}}$ )	$\frac{T_{\text{Qпрод}}}{T_{\text{актив}}} \geq 1$	(2.3) $T_{\text{Qпрод}} > T_{\text{актив}}$
2.4. Экологическое развитие	Соотношение темпов прироста производства ( $T_{\text{Qпр-ва}}$ ) и выбросов в окружающую среду ( $T_{\text{Qвыбр}}$ )	$\frac{T_{\text{Qпр-ва}}}{T_{\text{Qвыбр}}} \geq 1$	(2.2) $T_{\text{Qпр-ва}} > T_{\text{Qвыбр}}$
2.5. Экологический баланс производств	Соотношение темпов прироста производственных площадей ( $T_{\text{пр-пл}}$ ) и зелёных насаждений ( $T_{\text{зел}}$ )	$\frac{T_{\text{пр-пл}}}{T_{\text{зел}}} \geq 1$	(2.3) $T_{\text{пр-пл}} > T_{\text{зел}}$
<b>3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ И КАДРОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>			
3.1. Текучесть кадров	Соотношение темпов прироста производительности труда ( $T_{\text{нпр}}$ ) и текучести кадров ( $T_{\text{текк}}$ )	$\frac{T_{\text{нпр}}}{T_{\text{текк}}} \geq 1$	(3.1) $T_{\text{нпр}} > T_{\text{текк}}$
3.2. Административные расходы	Соотношение темпов прироста выручки ( $T_{\text{выр}}$ ) и административных расходов ( $T_{\text{адмр}}$ )	$\frac{T_{\text{выр}}}{T_{\text{адмр}}} \geq 1$	(3.2) $T_{\text{выр}} > T_{\text{адмр}}$
3.3. Стоимость операционных активов	Соотношение темпов прироста операционных активов ( $T_{\text{опакт}}$ ) и численности персонала ( $T_{\text{счп}}$ )	$\frac{T_{\text{опакт}}}{T_{\text{счп}}} \geq 1$	(3.3) $T_{\text{опакт}} > T_{\text{счп}}$
3.4. Уровень оплаты труда низкооплачиваемых кадров к их численности	Соотношение темпов прироста покупательной способности доходов низкооплачиваемых работников ( $T_{\text{оптнп}}$ ) и численности низкооплачиваемых работников ( $T_{\text{чнп}}$ )	$\frac{T_{\text{оптнп}}}{T_{\text{чнп}}} \geq 1$	(3.3) $T_{\text{оптнп}} > T_{\text{чнп}}$
3.5. Социальный баланс доходов персонала	Соотношение темпов прироста покупательной способности доходов менеджеров ( $T_{\text{псндм}}$ ) и покупательной способности доходов рабочих ( $T_{\text{псндр}}$ )	$\frac{T_{\text{псндм}}}{T_{\text{псндр}}} \geq 1$	(3.3) $T_{\text{псндм}} > T_{\text{псндр}}$
<b>4. ОТРАСЛЕВЫЕ ФАКТОРЫ</b>			
4.1. Объём производства сырья	Соотношение темпов прироста производства готовой продукции ( $T_{\text{Qпр-ва}}$ ) и выпуска сырья ( $T_{\text{осыр}}$ )	$\frac{T_{\text{Qпр-ва}}}{T_{\text{осыр}}} \geq 1$	(4.1) $T_{\text{Qпр-ва}} > T_{\text{осыр}}$
4.2. Ёмкости отраслевого рынка	Соотношение темпов прироста доли рынка предприятия ( $T_{\text{ндри}}$ ) и его конкурентов ( $T_{\text{кдри}}$ )	$\frac{T_{\text{ндри}}}{T_{\text{кдри}}} \geq 1$	(4.2) $T_{\text{ндри}} > T_{\text{кдри}}$
4.3. Среднеотраслевая рентабельность	Соотношение среднеотраслевых темпов прироста рентабельности продаж ( $T_{\text{rпрод}}$ ) и активов ( $T_{\text{акт}}$ )	$\frac{T_{\text{rпрод}}}{T_{\text{акт}}} \geq 1$	(4.3) $T_{\text{rпрод}} > T_{\text{акт}}$
<b>5. ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ</b>			
5.1. Транспортные тарифы	Соотношение темпов прироста выручки ( $T_{\text{выр}}$ ) и закупочных цен на сырьё ( $T_{\text{одп}}$ )	$\frac{T_{\text{выр}}}{T_{\text{одп}}} \geq 1$	(5.1) $T_{\text{выр}} > T_{\text{одп}}$
5.2. Энерготарифы в регионе	Соотношение темпов прироста выручки ( $T_{\text{выр}}$ ) и энерготарифов ( $T_{\text{энтар}}$ )	$\frac{T_{\text{выр}}}{T_{\text{энтар}}} \geq 1$	(5.2) $T_{\text{выр}} > T_{\text{энтар}}$
5.3. Цены на сырьё в регионе	Соотношение темпов прироста выручки ( $T_{\text{выр}}$ ) и цен на сырьё в регионе ( $T_{\text{зцены}}$ )	$\frac{T_{\text{выр}}}{T_{\text{зцены}}} \geq 1$	(5.3) $T_{\text{выр}} > T_{\text{зцены}}$
<b>6. ОБЩЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>			
6.1. Уровень инфляции	Соотношение рентабельности продаж на предприятии ( $T_{\text{rпрод}}$ ) и индекса инфляции ( $T_{\text{инфл}}$ )	$\frac{T_{\text{rпрод}}}{T_{\text{инфл}}} \geq 1$	(6.1) $T_{\text{rпрод}} > T_{\text{инфл}}$
6.2. Реальная ставка по кредитам	Соотношение рентабельности продаж ( $T_{\text{rпрод}}$ ) и реальной ставки по банковскому кредиту ( $T_{\text{кскб}}$ )	$\frac{T_{\text{rпрод}}}{T_{\text{кскб}}} \geq 1$	(6.2) $T_{\text{rпрод}} > T_{\text{кскб}}$
6.3. Налоговая нагрузка	Соотношение темпов прироста выручки ( $T_{\text{выр}}$ ) и налоговой нагрузки предприятия ( $T_{\text{нал}}$ )	$\frac{T_{\text{выр}}}{T_{\text{нал}}} \geq 1$	(6.3) $T_{\text{выр}} > T_{\text{нал}}$

Источник: таблица разработана автором

Как показывают авторские исследования, результаты диагностики предприятий во многом зависят от организации диагностических процедур.

«С целью определения значимых факторов, снижающих качество диагностики, автором был проведён экспертный опрос арбитражных управляющих» [150]. Итоги опроса представлены на рисунке 3.2.

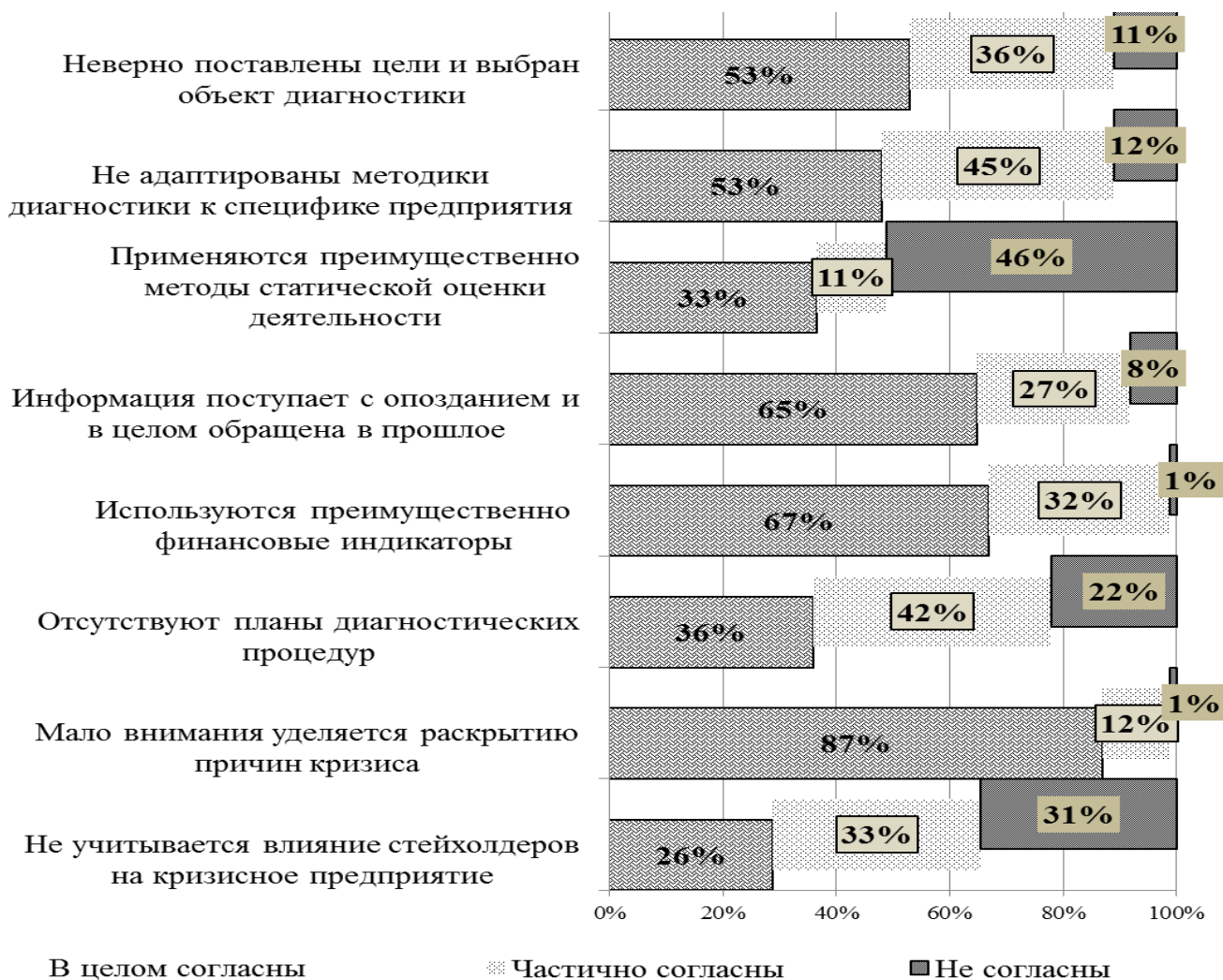


Рисунок 3.2 – Экспертная оценка факторов, снижающих качество диагностики экономически устойчивого развития промпредприятий  
 Источник: рисунок разработан автором на основе опросов арбитражных управляющих

«Опрос показал низкое качество диагностики и отсутствие действенной системы диагностики, что, как правило, приводит предприятия к банкротству» [150]. Результативность диагностики определяется различными организационными и информационными особенностями её проведения. Диагностика в производственной организации, по мнению Г.В. Савицкой, должна отвечать ряду



требований – «строиться на плановой основе, основываться на новейших методиках, обеспечивать действенность и эффективность аналитического процесса, чёткое распределение обязанностей по проведению анализа между отдельными исполнителями, экономичность и эффективность аналитического процесса, ориентацию на запросы пользователей анализа, регламентацию и унификацию» [186]. «Для организации диагностической работы, на наш взгляд, следует выделить ряд этапов: организационно-целевой, параметрический, организационно-плановый, информационного обеспечения, методического обеспечения, оформления результатов диагностики, контрольно–управленческий» [150]. С позиции автора организация мониторинга представлена на рисунке 3.3.

На организационно-целевом этапе «устанавливаются цели, определяются субъекты и объекты диагностики» [150]. Приоритеты включают: определение текущего и прогнозного состояния диагностируемого объекта; детализацию структуры и функций объекта, эталонные сравнения; изучение траекторий в движениях объекта (пространство, время и пр.); установление факторов неустойчивости при движении объекта. «Цели должны учитывать специфику диагностируемого объекта и субъекта» [150].

На втором этапе проводятся подготовительные процедуры диагностики и устанавливаются показатели. Для формирования системы диагностики необходимы подготовительные действия: установить оценочные критерии; классифицировать эталоны и отклонения от них; типологизировать причины вероятных отклонений и определить стандартные действия. Построение системы показателей выступает основой параметрической базы диагностики, с помощью которой проводятся процедуры диагностики фирмы. По мнению исследователей, параметры диагностики представляются как «система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учётом влияющих на него в тот или иной период времени факторов» [29]. Такой набор критериев позволяет провести диагностику деятельности фирмы. В результате можно изучить объект с учётом его количественных и качественных изменений.



Рисунок 3.3 – Авторская методика мониторинга на основе модели диагностической карты промпредприятий

Источник: рисунок разработан автором

На организационно-плановом этапе устанавливается чёткая последовательность этапов анализа отдельных проблем, включающего проведение глубокого и детализированного их исследования. Комплексный план имеет широкий охват исследуемых объектов и целей их диагностики с целью формирования общего понимания проблем. Формирование таких планов обеспечивает чёткий календарный график диагностики проблем фирмы, с указанием конкретных дат проведения аналитических работ и основных участников. В плане раскрываются источники информации и методики её диагностики.

На информационном этапе «определяются порядок сбора и обобщения информации различного характера для диагностики, условия использования программных продуктов, формы представления информации в сроки и адресатам» [150]. Необходимо: «определить вид информации, её получателей и временные интервалы; выбрать источники информации с учётом затрат и выгод её получения; обработать информацию (сжатие, объединение, связь или детализация); осуществить передачу информации путём разработки и построения системы отчётности и её интерпретации (графически, в таблицах, в формулах) и раскрытие показателей (раскрытие причин и следствий); обеспечить хранение информации и её последующую обработку» [150].

«Результаты диагностики в значительной степени зависят от качества информационного обеспечения. Зачастую в кризисных условиях на предприятии снижается качество информации, необходимой для диагностики» [150].

Возможно, что информация поступает с опозданием; информация чрезмерно широкая; носит ретроспективный характер; дефицитна или избыточна.

«Для повышения качества информационного обеспечения, по мнению современных исследователей, следует использовать ряд принципов: диагностичность и релевантность информации, её достоверность» [150].

«Далее формируются типовые методики, инструкции и единые критерии для диагностики, а также осуществляется выбор и доработка методов, на основе которых рассчитываются параметры диагностики» [150]. Они включают;

экономико-математические методы; экспертные методы; методы статистики и факторного анализа.

«Процесс подготовки и интерпретации информации предусматривает представление логически связанной плановой, учётной и иной информации, включающей по необходимости аналитические и прогнозные заключения» [106].

Следующий этап включает обобщение итогов диагностики в производственных организациях. «Любые результаты диагностического исследования деятельности предприятия в целом или его сегментов должны быть оформлены соответствующими документами. Это может быть аналитический отчёт, справка, заключение» [150].

На этапе контрольно-управленческих мер осуществляются следующие действия: «интерпретации результатов исследования, по формулированию рекомендаций для решения текущих проблем и выбору пути перехода в режим устойчивого развития» [150].

«Если предприятие своевременно отслеживает появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным для выработки эффективной реакции, оно может последовательно ликвидировать все проблемы» [29]. Наличие достаточного ресурсного и организационного потенциала позволяет устранить критические проблемы и изменить траекторию движения фирмы.

В ходе такого анализа проводится оценка альтернативных путей движения фирмы без кризиса. В условиях нестабильности, по мнению исследователей, наблюдается «усиление внимания к предварительным и последующим оценкам управленческих решений и выбору альтернатив поведения и деятельности» [29]. На базе возможностей фирмы целесообразно рассматривать варианты снижения её рисков при возникновении угроз банкротства.

С учётом вышеперечисленных положений по организации мониторинга промпредприятий на основе диагностической карты были установлены особенности анализа внутренних и внешних факторов.

Среди внутренних факторов в авторских рекомендациях выделены финансовые (1.1), операционные (1.2) и организационные факторы (1.3).

Финансовые факторы (1.1) отражают совокупность действий по организации движения денежных потоков, покрытию текущих и инвестиционных потребностей фирмы, оптимизации ресурсных пропорций, распределению финансовых ресурсов и финансированию расходов.

Среди финансовых факторов, на наш взгляд, наиболее важными для мониторинга экономической неустойчивости являются факторы платёжной устойчивости фирмы. К таким факторам относятся: колебания коэффициентов платёжеспособности и рентабельности; результативность финансовой деятельности; динамика срочных обязательств перед контрагентами и налоговыми органами; динамика поступления доходов от продаж продукции; наличие резервных фондов, достаточных для погашения срочных долгов, и пр.

Экономическая неустойчивость фирмы зачастую проявляется в форме резких колебаний коэффициентов платёжеспособности и рентабельности. Причиной таких изменений являются проблемы, вызванные несвоевременностью платежей от дебиторов или ростом административных и производственных издержек фирмы. Наличие отлаженного мониторинга движения платежей во многом уменьшает вероятность возникновения данных проблем.

Другим фактором экономической неустойчивости фирмы, требующим мониторинга, является результативность финансовой деятельности. Причиной отрицательных результатов финансовой деятельности, как правило, выступает неудовлетворительное ведение бизнес-деятельности, которое сопровождается ростом издержек. Для регулирования данного фактора необходимо усилить внимание к порядку расчёта данных показателей. В связи с тем, что система показателей финансовых результатов рассчитывается на основе учётных данных, возможны некоторые искажения. Как правило, в условиях организационных кризисов повышается риск ошибок в учётных данных, что требует дополнительных уточнений финансовых результатов фирмы.

Одним из наиболее важных факторов неустойчивости является динамика

срочных обязательств перед контрагентами и налоговыми органами. Как правило, динамика таких обязательств в течение года является неравномерной. Возникают периоды с высокими оттоками средств на погашение обязательств, что требует усиления мониторинга за подобными движениями средств.

Факторы операционной деятельности (1.2) определяются совокупностью действий по использованию производственного механизма для выпуска разных видов продуктов или услуг. В кризисных условиях возникают особые операционные риски, влияющие на устойчивость производства. Данные риски, по мнению В.В. Ковалёва, «в большей степени обусловлены отраслевыми особенностями бизнеса, т.е. структурой активов, в которые фирма решила вложить свой капитал» [101]. Мобилизуя операционные активы производственная организация во многом обеспечивает свою конкурентоспособность. При этом существенное влияние оказывают: изношенность производственных активов; неполная загрузка мощностей; низкая производительность труда и пр.

В ходе мониторинга экономической устойчивости фирмы важное место занимает фактор эффективности производственной деятельности. По мнению ряда исследователей, «эффективность производства означает, что достигается такое сочетание ресурсов, которое обеспечивает максимальный выпуск при данном объёме затрат» [29]. Для регулирования данного фактора необходимо отслеживать движение производственных ресурсов и их качество. Данные факторы характеризуются динамикой показателей оборачиваемости ресурсов и параметрами качества запасов.

На экономическую устойчивость предприятий (в промышленности) не менее существенное влияние оказывают сырьевые факторы, которые характеризуют: уровень закупочных цен; качество; своевременность доставки и сезонность колебаний масштабов поставок. Рассматривая сырьевой фактор, исследователи отмечают, что многие предприятия молочной промышленности «расположены непосредственно в сырьевых зонах, что позволяет экономить на транспортировке и конечной стоимости молока-сырья по сравнению с соседними областями» [35]. Негативным фактором выступает ограниченное число источни-

ков снабжения. При этом особенно высокую угрозу представляет несостоятельность ключевых контрагентов, участвующих в цепочках снабжения или сбыта. Всё это ведёт к уменьшению поставок сырья, снижению загруженности производственных мощностей и росту постоянных издержек.

В процессе мониторинга факторов операционной деятельности фирмы (в промышленности) следует также учитывать особенности расчёта закупочных цен. В состав данных цен включаются издержки: на переговоры с поставщиками; на контроль качества и возврат некачественного сырья; на транспортировку и хранение сырья; на финансовые трансакции. Все эти издержки формируют материальные затраты. Данные издержки на предприятиях пищевой промышленности составляют до 75 % себестоимости и более 45 % цены. Для сокращения издержек важную роль имеет оптимизация платежей. Например, с помощью: авансирования; отсрочки платежей; давальческих схем и кредитования поставок. При этом независимо от форм поставок решающее значение имеют возможности улучшения отношений с поставщиками путём повышения плановости поставок сырья на основе современных методов управления.

Факторы организационной деятельности (1.3) являются одними из ключевых для любого кризисного предприятия. Как свидетельствует практика, многие трудности в деятельности предприятий обусловлены влиянием человеческого фактора. Воздействие данного фактора сопряжено с угрозами незаконных действий и коррупции, управленческих ошибок и некомпетентности менеджеров, несовершенства кадровой политики.

Вместе с тем значительное влияние на устойчивость экономической деятельности предприятия оказывает фактор отношения персонала к работе в фирме. Этот фактор проявляется в качестве труда персонала, в производительности труда, увольнениях по собственному желанию, отношении к социальным проектам и пр. При этом эффективность деятельности персонала предприятия связана с системой вознаграждения.

Для оценки влияния среды на деятельность кризисного предприятия промышленности нами были рассмотрены следующие группы внешних факторов:

отраслевые факторы (2.1), территориальные факторы (2.2) и общеэкономические факторы (2.3).

Рассматривая перечисленные факторы, следует, прежде всего, коснуться отраслевых и территориальных факторов мониторинга экономической устойчивости фирмы. Анализируя влияние территориальных факторов на экономическую устойчивость фирм в регионах Центрального федерального округа РФ, следует отметить наличие ряда важных особенностей.

В стратегиях развития регионов, как правило, основной акцент делается на продвижение продукции региональных фирм на новые рынки, снижение дефицита инвестиций и повышение инвестиционной привлекательности фирм. Необходимость инвестиций согласно стратегии Воронежской области, обосновывается следующими факторами: «Обеспеченность основными фондами в регионе на 40 % ниже, чем в среднем по России, а эффективность их использования – на 27 % ниже. При этом износ основных фондов составляет 45,6 %» [17]. Таким образом, в качестве внешних факторов неустойчивости деятельности фирм (Воронежской области) выступают: устаревшие производственные мощности и инфраструктура в промышленности, дефицит кадров и пр.

«Изношенное и морально устаревшее оборудование не только не способно производить рыночно привлекательный продукт, но и приводит к снижению производительности труда» [201]. Для повышения экономической устойчивости деятельности промышленных предприятий в регионах приоритеты были отданы поддержке различных отраслей. Например, в программе антикризисных мер Воронежской области в качестве приоритетов были поставлены: «1. Поддержка реального сектора экономики. 1.1. Поддержка промышленного комплекса, транспорта и связи... 3. Обеспечение благоприятных условий для развития инвестиционной деятельности» [18]. Конкретизируя данные приоритеты в стратегии Воронежской области, отметим, что акцент делается на финансовой поддержке инвестиционных проектов по модернизации мощностей в химической промышленности, в авиастроении, в производстве машин, в текстильной и лёгкой промышленности и пр. отраслях.



Как правило, основное внимание в программах антикризисной поддержки в регионах уделяется крупным стратегическим предприятиям. Как отмечают современные исследователи, «по экспертным оценкам половина мер связана с интересами (проблемами) сверхкрупного и крупного бизнеса» [158].

Например, в период глобального финансового кризиса 2008–2009 гг. в Воронежской области оказывалась антикризисная поддержка крупным предприятиям химической промышленности (Амтел-Черноземье и пр.), промышленности стройматериалов (цементные заводы, Семилукский огнеупорный завод и пр.) и предприятиям машиностроения (ВАСО, Рудгормаш, концерн «Созвездие» и пр.).

В Белгородской и Липецкой областях в качестве объектов поддержки стали предприятия АПК. Для стимулирования роста сбыта продукции в Белгородской области был использован кластерный потенциал местных торговых сетей. Также широко используется кластерный подход в сфере переработки сельхозсырья. Для повышения экономической устойчивости промышленности в Липецкой области стимулируется создание фирм в особых экономических зонах. В Воронежской области «с целью поддержки кризисных предприятий формируются специальные организационные структуры» [44].

В антикризисных программах регионов для обеспечения устойчивого экономического развития крупных предприятий зачастую рассматриваются механизмы частно-государственного партнёрства. Например, в Воронежской области такие механизмы использовались в химической промышленности (завод синтетического каучука и пр.), авиационной промышленности (самолётостроительный завод и пр.), транспортном машиностроении и др. отраслях.

Среди приоритетов антикризисных программ следует отметить высокую значимость проектов по развитию пищевой промышленности. Например, «на долю Воронежской области приходится... почти пятая часть – масла подсолнечного нерафинированного и его фракций, значительная часть – сахара белого свекловичного... и сахарозы химически чистой» [171].

Согласно стратегии Воронежской области, «в отрасли предстоит значительно расширить объём производственных мощностей, основанных на современных технологиях; стимулировать процессы вертикальной интеграции промышленных предприятий с сельхозпроизводителями; максимально полно реализовать потенциал импортозамещения в производстве сложнокomпонентных промежуточных продуктов – сырья и ингредиентов» [17].

Предприятия в промышленности регионов Центрального Федерального округа имеют наибольший потенциал инвестиционной привлекательности. В данных регионах сконцентрированы значительные производственные мощности, позволяющие выпускать качественную пищевую продукцию. Предприятия пищевой промышленности регионов Центрального федерального округа опираются на сырьевой потенциал сельского хозяйства. На большей части территорий данного округа значительную роль в экономике играет сельское хозяйство. С другой стороны, имеется достаточно масштабный рынок сбыта продукции на территории ЦФО. Используя данные факторы, возможно повысить экономическую устойчивость промышленных предприятий.

При этом наблюдаются разнонаправленные тенденции в экономике промышленности. В условиях возрастания расходов населения на личное потребление увеличиваются расходы на покупку пищевой продукции. Однако в условиях растущего спроса происходит увеличение импорта зарубежной продукции и сокращение действующих средних и малых фирм пищевой отрасли в регионах. «Их число уменьшилось с 1047 в начале 2009 г. до 871 в начале 2013 г.» [57]. На экономическую устойчивость организации также оказывает воздействие недостаточный контроль качества пищевых продуктов.

Современные исследователи, как правило, выделяют лишь общие причины неустойчивости фирм. Например, в качестве ключевых факторов неустойчивости развития фирм в перерабатывающей промышленности Л.В. Брянцева выделяет «несущественные темпы роста производства сельскохозяйственной продукции; рост производственных издержек... из-за постоянного увеличения цен на энергоносители; интенсивный рост импорта продовольственных товаров

и импортозамещающего сельскохозяйственного сырья для переработки» [47]. С учётом такого подхода для повышения экономической устойчивости необходимо расширить объёмы производства отечественного сырья и ингредиентов для пищевой промышленности, а также усилить протекционистскую политику для защиты отечественных промпредприятий.

Представленный перечень факторов можно дополнить необходимостью строительства новых крупных сельскохозяйственных предприятий (поставщиков сырья) и расширения производственного потенциала промышленности в целом путём строительства новых предприятий. О необходимости развития экономического потенциала предприятий также свидетельствует программа антикризисных мер. Так, один из приоритетов программы антикризисных мер правительства состоит в том, что «промышленный и технологический потенциал будущего роста должен быть сохранён и усилен» [16]. Таким образом, развитие экономического потенциала предприятий является одним из главных приоритетов управления устойчивым экономическим развитием фирм.

На основе проведённого автором исследования были установлены возможности повышения экономической устойчивости фирм и факторы неустойчивости. В условиях высокой конкуренции предприятиям следует учитывать такие возможности повышения экономической устойчивости фирмы, как наличие кадрового потенциала с большим производственным опытом, долгосрочные отношения с поставщиками и пр. Также выявлены возможности, которые можно использовать для снижения влияния факторов неустойчивости фирмы.

В процессе анализа выявлены следующие факторы риска: несостоятельность контрагентов, усиление конкуренции с крупными участниками рынка в большей части случаев не могут регулироваться организацией самостоятельно. При этом различные отраслевые риски возможно снизить путём применения методик управления отношениями с контрагентами.

С целью оценки рассмотренных сочетаний факторов был использован матричный метод с использованием специальных таблиц оценки возможностей

и угроз. В таблице оценки потенциала внешней среды (табл. 3.2) указывается степень вероятности использования факторов устойчивого развития.

Таблица 3.2 – Оценка потенциала устойчивого развития во внешней среде

		Воздействие среды на предприятие		
		Большое воздействие	Среднее воздействие	Умеренное воздействие
Уровень возможности	Высокий уровень	Позиция 1	Позиция 4	Позиция 7
	Средний уровень	Позиция 2	Позиция 5	Позиция 8
	Низкий уровень	Позиция 3	Позиция 6	Позиция 9

В таблице 3.2 представлены различные стратегические позиции производственной организации, которые отражают степень воздействия внешней среды и уровень риска ее негативного влияния на устойчивое развитие организации. При выборе позиции необходимо оценивать возможные факторы, которые организация может использовать в стратегической перспективе.

На основе перечисленных рекомендаций по таблице 3.2 в первую очередь следует учитывать факторы возможностей, которые имеют большую вероятность и влияние на фирму. Например, следует выделить такие возможности, как проведение реструктуризации и реорганизации предприятия, участие в государственных экономических программах, переобучение и селекция персонала.

Вместе с представленными факторами также следует использовать потенциал развития внутриотраслевых отношений с фирмами, поставляющими сырьё, ингредиенты и комплектующие. Например, следует развивать интеграционные механизмы взаимодействия внутри отрасли. При этом существуют возможности внедрять современные модели управления сырьевым потенциалом. Другим не менее важным фактором является улучшение качества основных средств организации, что обеспечит дополнительное конкурентное преимущество. С целью исследования возможных потерь при реализации негативных сценариев наступления кризисных явлений была составлена таблица матричного типа. На основе анализа таблицы 3.3 можно сделать вывод об отсут-

ствии наиболее критических факторов экономической неустойчивости. До настоящего времени для многих фирм сохраняется множество критических рисков, способных повлиять на экономическую устойчивость данных фирм.

Таблица 3.3 – Оценка уровня возможных потерь от кризисных явлений

		Уровень возможных потерь			
		Максимальные потери	Высокие потери	Средние потери	Низкие потери
Уровень риска	Высокий	Позиция 1	Позиция 4	Позиция 7	Позиция 10
	Средний	Позиция 2	Позиция 5	Позиция 8	Позиция 11
	Низкий	Позиция 3	Позиция 6	Позиция 9	Позиция 12

Вместе с тем до настоящего времени сохраняются угрозы возникновения негативного влияния глобальных финансовых кризисов. Рассматриваемые в таблице 3.3 угрозы, связанные с влиянием глобальных кризисов, не превышают средней вероятности.

«Острой проблемой для страны остается слабая конкурентоспособность, деформированная структура производства и воспроизводственная модель экономики. Все это сдерживает экономический рост с высокой динамикой» [80]. Данные проблемы могут негативно отразиться на инвестиционной привлекательности предприятий перерабатывающей промышленности в целом.

Не меньшую угрозу также представляют незаконные действия менеджеров, которые связаны с угрозой нарушения имущественных интересов собственников предприятий. Для многих предприятий данный риск имеет высокую вероятность. Для снижения риска, исходящего от менеджмента, следует усилить работу по обеспечению экономической безопасности фирмы и проводить программы корпоративного обучения.

Для определения значения факторов, влияющих на экономическую устойчивость фирм, и включения данных факторов в диагностическую карту была проведена их оценка (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Оценка факторов для формирования диагностической карты  
промышленных предприятий

	Факторы среды	Предприятия								Среднее значение Zt
		Хлебозавод № 2 (г. Воронеж, Воронежская обл.)		Липецкий мукомольный завод (Липецкая обл.)		Мясной комбинат Калачеевский (Воронежская обл.)		Красногвардейский хлебозавод (Белгородская обл.)		
		Xt 1	Zt 1	Xt 2	Zt 2	Xt 3	Zt 3	Xt 4	Zt 4	
Усиливающие факторы	f1. Обеспеченность источниками поставок запасов	1	+6,75	4	+2,75	6	+1	6	+1	+1
	f2. Знание технологий	5	+2,75	3	+2,75	4	+2,75	5	+2	+2,75
	f3. Использование масштабов	4	+4,5	2	+3,75	1	+3,5	3	+3	+3
	f4. Мотивация нововведений	3	+4,75	6	+2	5	+2,5	4	+2,75	+2,75
	f5. История бренда	2	+5,75	5	+3	2	+3	1	+3,75	+3
	f6. Оптимальность цен, затрат и прибыли	6	+3,25	1	+5	3	+2,75	2	+3,5	+3
Ослабляющие факторы	f7. Износ оборудования	4	-1,25	3	-3,25	1	-5,75	4	-3	-3,25
	f8. Убытки и спад продаж	5	-1	1	-6,75	6	-2	1	-6,75	-3,25
	f9. Вложение ресурсов в проблемные капиталовложения	2	-1,75	2	-2,75	3	-3	5	-2,25	-2,74
	f10. Бюрократические барьеры в управлении	3	-1,25	5	-2,5	5	-2,25	6	-2,75	-2,75
	f11. Диспропорции в движении финансовых ресурсов	-	-	6	-2,25	4	-2,25	3	-3,25	-4
	f12. Проблемы нерационального ассортимента	1	-2,25	4	-2,75	2	-3,75	2	-5	-3,25
Факторы потенциала	f13. Государственный заказ	1	+7,5	2	+6,25	4	+5,5	1	+5,5	+5,24
	f14. Реорганизация бизнеса	2	+6,75	6	+4,5	1	+6,25	4	+4	+4
	f15. Возможности оптимизации расходов	6	+5,25	1	+6,25	5	+4,5	5	+3,5	+3,75
	f16. Кадровые изменения	3	+6,25	3	+5,75	3	+6,5	6	+3	+4
	f17. Оптимизация ассортимента	5	+5,25	5	+5,25	2	+6	2	+4,5	+5,25
	f18. Модернизация производства	4	+6	4	+5,75	6	+3,5	3	+4,25	+5,25
Факторы риска	f19. Уход компетентных кадров	3	-4	2	-4,5	4	-5,25	2	-5,25	-4,75
	f20. Убытки в условиях удорожания запасов	4	-3	5	-3,75	5	-3,25	5	-3,75	-3,25
	f21. Несостоятельность контрагентов	2	-3,75	3	-5	3	-5,75	1	-6,5	-5,25
	f22. Глобальная конкуренция	6	-2,25	6	-3,25	6	-3	6	-3,25	-3,25
	f23. Проблемы отношений с крупными покупателями	5	-2,25	4	-4,25	2	-5,75	3	-5	-5
	f24. Нестабильность рынков капитала	1	-5,25	1	-6,75	1	-6,25	4	-5	-6

Источник: таблица разработана автором

Для оценки воздействия факторов (влияющих на экономическую устойчивость промпредприятий) была использована формула (3.1).

$$Z_t = \sum_{i=1}^n \frac{B_i C_i D_i}{n}, \quad (3.1)$$

В формуле 3.1. использованы следующие показатели:

$Z_t$  – результативность влияния фактора;

$B_i$  – отраслевая значимость фактора;

$C_i$  – значимость фактора для фирмы;

$D_i$  – направленность влияния фактора;

$n$  – число экспертов.

Для оценки факторов на основе опросов руководителей промпредприятий отрасли Воронежской, Липецкой и Белгородской области была проведена экспертная оценка.

В качестве объектов проведённой оценки рассмотрены следующие промпредприятия: ОАО «Хлебозавод № 2» (г. Воронеж, Воронежская обл.); ООО «Липецкий мукомольный завод» (г. Липецк, Липецкая обл.); ОАО «Мясной комбинат Калачеевский» (Воронежская обл.); ОАО «Красногвардейский хлебозавод» (Белгородская обл.). По каждому фактору ряд экспертов дали оценки.

Отраслевое значение фактора ( $B_i$ ) оценивалось по трёхбалльной шкале:

3 балла – высокое, 2 балла – среднее, 1 балл – низкое и 0 баллов – нейтральное.

Значение фактора для фирмы ( $C_i$ ) оценивалась по трёхбалльной шкале:

3 балла – высокое, 2 балла – среднее, 1 балл – низкое и 0 баллов – нейтральное.

Положительное значение фактора оценивалось как « +1 », а отрицательное значение фактора как « -1 ».

В разрезе каждого предприятия определялся рейтинг ( $Z_t$ ) влияния на него различных факторов. Первое место в рейтинге занимало предприятие, имеющее наибольшую сумму значений факторов.

Затем рассчитывался средний результат ( $Z_t$ ). Этот показатель даёт представление об факторах неустойчивости промышленных организаций.

Результаты экспертной оценки показывают, что в последующие периоды на экономическую устойчивость исследуемых промпредприятий влияют следующие факторы: низкая рентабельность; убыточность; влияние глобального финансового кризиса; влияние незаконных действий и коррупции; несостоятельность поставщиков сырья.

К числу возможностей повышения экономической устойчивости были отнесены: получение ресурсной поддержки на основе государственных экономических программ; экономическая реструктуризация производства; повышение качества операционных активов на основе проектов перевооружения или модернизации промышленных предприятий.

Таким образом, учитывая особенности рассмотренных процедур, необходимо усилить системы контроля и регулирования факторов неустойчивости деятельности промышленных предприятий.

В заключение следует отметить, что мониторинг, являясь инструментом управления, имеет многофункциональное значение. Одной из ключевых целей, выполняемых мониторингом, является уменьшение угроз для управления устойчивым экономическим развитием предприятий.

Низкие результаты процедур регулирования экономической неустойчивости свидетельствуют о наличии слабых элементов в системе контроля и регулирования факторов неустойчивости на промпредприятиях.

Для совершенствования существующего механизма мониторинга на предприятиях автором предлагается использовать диагностическую карту, ориентированную на точечное отслеживание факторов экономической неустойчивости. Достижение высоких результатов мониторинга требует соблюдения следующих условий: систематичность оценки; оперативность оценки; действенность; разделение обязанностей по анализу; экономичность; регламентация источников сведений.

С учётом предложенной диагностической карты становится возможным обеспечить планомерное регулирование факторов экономической неустойчивости промышленных предприятий.



### **3.2. Прогнозирование тенденций экономической неустойчивости в форме банкротства промышленных предприятий**

В целях обеспечения экономически устойчивого развития промпредприятий следует применять «глобальное видение ситуации, умение предвидеть неожиданности, способность к исключительно эффективному использованию противоречивой информации, способность интуитивно реагировать на быстрые изменения во внешней среде» [81]. Из сказанного можно заключить о необходимости творческого переосмысления прошлого с целью понимания настоящего и адекватного ожидания будущих изменений.

Основой механизма устойчивого экономического развития промпредприятий является обеспечение планомерных действий фирмы на основе прогнозирования тенденций, ведущих к экономической неустойчивости. Для формирования методики диагностики рассмотрим сущность категорий «прогноз» и «прогнозирование». К настоящему времени получили распространение различные трактовки понятия «прогноз», которые встречаются как в экономической литературе, так и нормативных актах.

«Понятие «прогноз» (греч. prognosis) в общем плане означает предвидение, предсказание о развитии чего-либо, основанное на определённых данных» [39]. Иная точка зрения предложена в экономическом словаре, где под прогнозом понимается «научно обоснованная гипотеза о вероятном будущем состоянии экономической системы и экономических объектов и характеризующие это событие показатели» [170]. Как правило, многие исследователи в своих определениях прогноза описывают лишь одну из стадий прогнозирования. По мнению ряда отечественных экономистов (Б.Н. Кузык, В.И. Кушлина, Ю.В. Яковец), «под прогнозом понимается система научно обоснованных представлений о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях его развития» [167].

В отличие от вышеприведённых трактовок, на наш взгляд, экономический прогноз фирмы означает научно обоснованный взгляд на предстоящее бу-

дущее, включающий элементы предвидящего и предсказательного характера изменений в состоянии фирмы.

Во многих методиках прогнозирования часто используется понятие «предвидение».

Предвидение может рассматриваться в рамках его стадий: выдвижение научной гипотезы; составление прогнозов и подготовка планов. Таким образом, предвидение даёт оценку будущего на разных стадиях его изучения.

«Гипотеза относится к научно-исследовательской фазе осуществления предвидения, когда данные о будущем выдвигаются в порядке предположений, с опорой на интуицию и чисто теоретические конструкции» [167].

В сопоставлении с более ранними фазами общего предвидения исследователи находят отличия прогноза «в неперменном сочетании в нём свойств научно-теоретической фундаментальности с достаточной конкретностью предсказаний» [167].

Классифицируя прогнозы, следует отметить различия в характере (количество или качество), в продолжительности оценки будущего периода и в содержании объекта. Нередко ставятся различия между жёсткими формами прогнозов (альтернативами) и мягкими формами (сценариями). Вместе с тем прогностическая работа не должна ограничиваться какими-либо сценариями или альтернативами. Следует использовать набор способов составления прогнозов.

Каждый прогноз несёт своё целевое назначение, акцентируя внимание исследователя на предсказании определённых изменений в объектах. Как правило, в рамках цикла управления составление прогнозов является предшественником планирования. От качества прогностической работы может зависеть планомерность управления экономической устойчивостью фирмы.

Под планированием, по мнению ряда экономистов (Б.Н. Кузык, В.И. Кушлина, Ю.В. Яковец), понимается «процесс научного или эмпирического обоснования целей и приоритетов социально-экономического развития с определением путей и средств их достижения» [167]. В таком понимании план в отличие от прогноза носит характер обязательности. В качестве обязательных

компонентов плана вышеуказанные исследователи рассматривают «систему показателей и набор мероприятий, цели и приоритеты, ресурсы, источники их обеспечения, порядок и сроки выполнения» [167].

Рассмотренные формы прогноза находят отражение в методиках прогнозирования на микро- и макроуровнях.

На макроуровне механизм прогнозирования регламентирован законом «О государственном прогнозировании» от 20 июля 1995 № 115-ФЗ. Согласно с. 2 п. 4 данного закона «прогнозы социально-экономического развития разрабатываются в нескольких вариантах с учётом вероятностного воздействия внутренних и внешних политических, экономических и других факторов» [6]. В нормативных документах всё чаще встречается термин «стратегическое планирование», который по большей мере носит декларативный характер. На данном уровне планирование не выполняет в полной мере свои базовые функции.

В современных фирмах прогнозы имеют поисково-ориентирующую роль. По мнению А.Т. Зуб, «внешнее окружение организации постоянно меняется, зачастую сильно воздействуя на неё, например, вследствие роста или снижения конкуренции, изменения числа и типа конкурентов или технологии» [81]. С учётом изменений внешней среды необходимо на основе прогноза установить направления данных тенденций.

На уровне фирм, по мнению исследователей, прогноз включает «четыре основных метода прогнозирования: суждения и оценки; количественные методы; экстраполяция статистических тенденций; поиск зависимости между двумя или более статистическими переменными» [81].

Рассмотрим возможность использования распространённых методик в практике управления экономической устойчивостью промпредприятий.

Для планомерного управления экономической устойчивостью предприятий следует усилить аналитическую работу на основе широкого внедрения экспертных методов: дельфийского и сценарного.

Методика Дельфи при прогнозировании имеет слабые и сильные стороны. К сильным сторонам можно отнести возможность профессионально оце-

нить большое число сложных проблем и определить тенденции. К слабым сторонам относят: необходимость привлечения экспертов; высокую стоимость данных привлечённых лиц; дополнительные потери времени на проведение совещательных и координационных работ.

Другим не менее распространённым методом является анализ сценариев событий. Данный метод сочетает экспертные оценки и расчёт вероятности реализации одного из альтернативных сценариев. Наличие ряда сценариев даёт возможность заранее предвидеть последствия принятия разных вариантов действий. В зависимости от числа экспертов возможно построение множества сценарных альтернатив, учитывающих возможные факторы угроз.

Для повышения точности прогнозирования экономической устойчивости фирмы следует использовать статистические методы. Наиболее распространённым методом прогнозирования деятельности фирмы является экстраполяция.

Под экстраполяцией понимается «нахождение уровней за пределами изучаемого ряда, т.е. продление ряда на основе выявленной закономерности изменения уровней в изучаемый отрезок времени» [129].

«Экстраполирование функций обычно производится с помощью формул, в которых использована информация о поведении функций в некотором конечном наборе точек» [129].

Один из наиболее распространённых видов экстраполяции основан на линейной функции. При этом из-за трудоёмкости расчётов нередко используются различные программы по обработке данных, с помощью которых составляют прогноз изменений экономической устойчивости фирмы.

Другой вид экстраполяции основан на исследовании трендов изменения явления. В качестве главного принципа такого прогнозирования выступает инерция в тенденциях, т.е. закономерности изменений в прошлом сохраняются и в будущих периодах. Точность такого прогноза во многом зависит от отсутствия резких колебаний, т.е. плавности тренда.

Вместе с тем в экстраполяции могут не отражаться взаимосвязи между факторами, что требует применения более сложных методов. Используя эконо-

мико-математический аппарат, оцениваются связи между факторами, и делается прогноз с учётом влияния изменений факторов. К методам такого прогноза относятся эконометрические, корреляционно-регрессионные.

Корреляционно-регрессионные методы состоят в том, что «прогнозируют поведение переменной величины, исходя из временной взаимосвязи между ней и другой переменной, которая может быть выражена в виде статистической зависимости, называемой регрессией или корреляцией» [81]. Такие методы особенно необходимы на промпредприятиях в условиях сложной кризисной ситуации, характеризующейся большим количеством переменных.

Эконометрические методы предполагают, что прогнозы формируют путём применения уравнений. «Эти уравнения могут отражать либо основные элементы экономики в целом, либо отдельные факторы, воздействующие на некоторый показатель работы организации» [81]. Данные методы следует использовать для оценки влияния отдельных факторов неустойчивости.

При выборе методов составления прогноза вероятности кризиса следует использовать критерии точности прогноза; актуальность и релевантность информации; затратность и продолжительность ведения прогностической работы.

Выбирая методы прогнозирования кризисных явлений, необходимо отдать предпочтение быстрому или долгому результату. По мнению А.Т. Зуба, «такие методы, как рыночное тестирование или исследование, будут явно уступать методам, основанным на высказываниях и оценках, таким как опрос продавцов или менеджеров, который можно провести достаточно быстро» [81]. В условиях антикризисного управления организацией повышается необходимость в быстрых действиях, основанных на быстрых методах составления коротких прогнозов экономической неустойчивости.

В ситуации динамичных и быстрых перемен во внешней среде наиболее предпочтительными являются качественные методы, основанные на мнениях экспертов. В условиях стабильности во внешней среде более предпочтительны точные методы прогнозирования, основанные на количественных оценках.

Другим критерием классификации является затратность использования метода. «Экстраполяция... невозможна без массы данных за истекший период, а методы, основанные на опросах, менее затратны» [81]. Интенсивность прогностической работы, как правило, связана с наличием или отсутствием кризисных условий. По словам А.А. Аузана, «хозяйствующие субъекты принимают решения не только на основе неполной, ограниченной информации о ресурсах и способах их использования, но и ограничены в возможностях обработки и переработки информации» [88].

«Прогностическая работа должна вестись на предприятии более активно как в условиях скрытого предкризисного периода, так и в условиях явных кризисных признаков, втягивающих предприятие в банкротство» [39]. В свою очередь приближение фирмы к банкротству зачастую ограничивает её антикризисные действия. Таким образом, на каждой стадии жизненного цикла фирмы должны использоваться модели прогнозирования банкротства.

Разделяя модели на формализованные и неформализованные, исследователи отмечают их возможности. Неформализованные модели прогнозирования, по мнению Г.Б. Юна, «основаны на изучении отдельных характеристик, присущих бизнесу, развивающемуся в направлении банкротства. Если для исследуемого предприятия характерно наличие таких характеристик, можно дать экспертное заключение о неблагоприятных тенденциях его развития» [224]. Например, в соответствии с методикой Аргенти (А-счета) уровень вероятности банкротства определяется количеством баллов, присвоенных экспертной комиссией. Использование данного метода не всегда возможно из-за специфики форм неустойчивости, предшествующей банкротству.

Качество полученных результатов прогнозной оценки риска банкротства фирмы во многом зависит от применяемого расчётного инструментария.

Количественные прогнозы, по мнению Г.Б. Юна, «базируются на финансовых данных и включают оперирование некоторыми коэффициентами» [224]. Коэффициентные показатели рассчитываются на основе учётных данных и ориентируются на определённые нормативы, учитывающие специфику.

В качестве недостатков таких методов Г.Б. Юн выделяет: «1) предприятия... задерживают свои отчёты; 2) отчёты искажаются; 3) многие коэффициенты не показывают текущую ситуацию» [224]. Для более качественных прогнозов банкротства следует усилить информационную базу.

«Формализованные модели чаще оперируют данными уже обанкротившихся компаний, причём количество финансовых и прочих коэффициентов достигает нескольких десятков» [224]. На практике получили распространение модели оценки рисков банкротства, учитывающие как долгосрочные, так и текущие тенденции изменения значений коэффициентов. Как правило, для внедрения таких моделей необходимо привлечение специалистов различных сфер информационного, технического и аналитического обеспечения фирмы.

Вместе с тем внедрение модели требует осмысления существующих идей. «Основной идеей создания моделей предсказания банкротства является то, что по данным наблюдений тренда и поведения некоторых коэффициентов различных фирм до момента банкротства можно делать прогнозы» [224]. Учитывая сигнализирующий характер коэффициентов, они зачастую используются в качестве основ формирования современных систем ранней оценки угроз банкротства производственных организаций.

По мнению Ж.Г. Голодовой, «организация признаётся банкротом, если она не располагает достаточными средствами для выполнения обязательств перед кредиторами. Также организация будет объявлена банкротом, если сумма обязательств превышает стоимость её имущества» [63].

Одним из первых исследователей возникновения признаков вероятности банкротства фирм (на основе коэффициентов) является зарубежный экономист У. Бивер. Для определения вероятности банкротства У. Бивер исследовал изменения значений финансовых коэффициентов для разных уровней экономической устойчивости фирм. В результате он установил значения коэффициентов, соответствующие периодам, предшествующим банкротству фирмы. Такая методика позволила оценить вероятность банкротства фирмы за год и за пятилетие до предполагаемого события. Но для многих фирм применение этой мето-

дики не позволило выявить латентные тенденции, приводящие к неустойчивости и банкротству.

Рассмотрев ряд известных зарубежных моделей оценки риска банкротства, мы сформировали базовый набор коэффициентов (таблица 3.5). Как правило, в зарубежных моделях используются базовые коэффициенты, характеризующие эффективность и финансовую устойчивость фирмы.

Таблица 3.5 – Базовые коэффициенты, используемые в зарубежных моделях

(нормативы показателей устанавливаются индивидуально для фирм)

Коэффициенты	Алгоритм расчёта	Срок до банкротства		
		1 год	5 лет	Отсутствует
1	2	3	4	5
Коэффициент рентабельности активов	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}} \times 100$			
Коэффициент отношения обязательств к активам	$\frac{\text{Обязательства}}{\text{Активы}}$			
Коэффициент отношения чистого оборотного капитала к активам	$\frac{\text{Чистый оборотный капитал}}{\text{Активы}}$			
Коэффициент платёжеспособности	$\frac{\text{Текущие активы}}{\text{Текущие пассивы}}$			
Коэффициент отношения чистого денежного потока к обязательствам	$\frac{\text{Чистый денежный поток}}{\text{Обязательства}}$			

Источник: составлено автором

Использование базовых финансовых коэффициентов даёт основание лишь для проведения более углублённого исследования факторов экономической неустойчивости. Учитывая наблюдения изменений таких коэффициентов, могут быть выбраны направления диагностики экономической устойчивости.

Таким образом, выделяя наиболее эффективные методы оценки банкротства фирм, следует отметить коэффициентные методы и экспертные методы.

Характеризуя экспертные методы, А.З. Бобылёва отмечает следующее: «Методы основаны на экспертной, часто балльной оценке. Принимается в расчёт всё: и деловая репутация фирмы, и личность руководителя, и конкурентоспособность» [43]. Результаты оценки на основе таких методов во многом за-



висят от профессионализма и опыта экспертов. Наличие каких-либо критических факторов может стать основанием для прогнозирования банкротства фирмы. В таком случае потребуются более точные коэффициентные расчёты.

В отношении коэффициентных методов А.З. Бобылёва замечает: «Z-методы основаны на расчёте соотношений между отдельными статьями финансовой отчётности и их линейными комбинациями. Каждый коэффициент рассматривается с определённым весом, выведенным эмпирическим путём на основе обследования большой группы предприятий» [43]. Такие методы позволяют сегментировать фирмы, которые могут скоро стать банкротами, экономически неустойчивые производственные организации.

«Опыт разработки подобных моделей имеется в Англии (модель Тафлера–Тишноу), Франции (модель Коннана–Голдера) и других зарубежных странах с развитой рыночной экономикой» [40]. При этом наиболее интенсивные исследования проблем оценки банкротства получили распространение в США с начала 50-х годов XX века. В результате глубоких исследований статистики банкротств в работах Альтмана, Тафлера и др. исследователей появились первые многофакторные детерминированные модели оценки риска банкротства.

При построении детерминированных моделей определяются факторы банкротства и описывающие их показатели. Для каждого частного показателя устанавливают весовые значения, а затем формируется интегральный показатель. Выбираемые показатели могут быть как темповые, так и одномоментные. Для большей практической реализуемости моделей желательно, чтобы показатели были однонаправлены и основаны на реальной информационной базе.

Наибольшее распространение в отечественной литературе по прогнозированию банкротства получили методики зарубежного экономиста Э. Альтмана. Данные методики показали свою практическую реализуемость на примере большого количества зарубежных фирм, участвующих в консалтинговых проектах. Как правило, в ходе таких проектов проводятся глубокие исследования специфики деятельности фирмы, которые отражаются в составе показателей и в

значениях их нормативов. Для внедрения методик Э. Альтмана на отечественных фирмах необходимы существенные корректировки их компонентной базы.

Внедрение иностранных моделей прогнозирования банкротства требует учёта их особенностей. Из-за различия факторов и удельных весов результаты расчётов по разным моделям отличаются. При этом необоснованный перенос иностранных моделей в отечественную практику носит спорный характер.

Согласно теории экономического анализа, дискриминантные модели имеют преимущества и недостатки в прогнозировании банкротства фирм.

Преимуществами дискриминантных моделей, по мнению Г.В. Савицкой, является то, что «можно довольно быстро провести экспресс-анализ... и достаточно быстро оценить степень вероятности банкротства» [186]. К недостаткам таких моделей относится «отсутствие чётких границ для отнесения предприятия к классу банкротов или не банкротов» [186].

В ходе анализа банкротства зачастую возникают сложности, связанные с большим количеством факторов и критериев оценки. По мнению Савицкой, «учитывая многообразие показателей финансовой устойчивости, различие уровня их критических оценок и возникающие в связи с этим сложности... надо использовать интегральную оценку финансовой устойчивости на основе скоррингового анализа» [177].

Для прогнозирования кредитных и хозяйственных рисков достаточно широко используется методика скоррингового анализа, разработанная Д. Дюраном (упоминается в работе Г.В. Савицкой). Данная методика показала высокую результативность в банковской практике для оценки кредитных рисков заёмщиков при предоставлении им ссуд. Данная методика, по мнению Г.В. Савицкой, состоит «в классификации предприятий по степени риска исходя из уровня показателей финансовой устойчивости и рейтинга каждого показателя, выраженного в баллах на основе экспертных оценок» [177].

В рассматриваемой методике скорринговой оценки выделяют пять групп фирм – по уровню финансовой устойчивости.

Первую группу составляют фирмы, имеющие значительный резерв финансовой устойчивости;

Вторая группа включает фирмы с технической неплатёжеспособностью;

В третью группу вошли фирмы, которые финансово ненадёжны;

Четвёртую группу составляют фирмы, имеющие неудовлетворительное финансовое состояние;

Пятую группу составляют фирмы, имеющие признаки банкротства.

В связи с тем, что количество убыточных организаций и банкротств распределяется неравномерно по отраслям и регионам, возникает необходимость использования особых критериев, которые учитывают особенности отраслей. В качестве примера можно привести методику Казанского государственного технологического университета, которая учитывает особенности отраслей экономики при прогнозировании банкротства производственных организаций.

В качестве объектов оценки в методике рассматриваются организации в отраслях промышленности, строительства, оптовой и розничной торговли, проектные и научные организации. Данная методика предполагает анализ с помощью показателей: соотношение заёмных и собственных средств; Z-счёт Алтмана; ликвидность баланса. Для каждого показателя в методике предусмотрены классы нормативов. Фирмы, значения показателей которых относятся к третьему классу, имеют наиболее низкие платёжные риски.

Отличительной особенностью рассматриваемой методики является использование адаптированной для разных отраслей шкалы критериев. Как отмечается в работе Г.Б. Юна, «создание шкалы критериальных уровней может опираться лишь на средние величины соответствующих коэффициентов, рассчитанные на основе фактических данным однородных предприятий одной отрасли» [224]. Используя эту методику, диагностируемым фирмам присваиваются классы, соответствующие их экономической устойчивости.

В первый класс входят «фирмы, имеющие хорошее финансовое состояние (показатели выше среднеотраслевых, с минимальным риском невозврата кредита)» [224]. Такие фирмы являются экономически устойчивыми.

Второй класс составляют «предприятия с удовлетворительным финансовым состоянием (показатели на уровне среднеотраслевых, с нормальным риском невозврата кредита)» [224].

Третий класс включает «предприятия с неудовлетворительным финансовым состоянием (показатели на уровне ниже среднеотраслевых, с повышенным риском непогашения кредита)» [224].

Преимуществом представленной методики является использование нескольких групп критериев, позволяющих рассматривать диагностируемую фирму как участника определённой отрасли или рынка.

Нередко в научной литературе рассматривается возможность использования одно- и двухкритериальных моделей для оценки угроз банкротства. Как правило, в качестве одного из таких критериев выступает индикатор оценки платёжных рисков или показатель эффективности. Несмотря на удобство такой модели, она не даёт комплексной оценки угрозы банкротства фирмы.

Таким образом, проводя сравнение известных аналитических методик прогнозирования банкротств, можно выделить ряд отличительных признаков.

Встречаются методики прогнозирования, включающие различное количество факторов. Так, в работе А.З. Бобылёвой отмечено: «Существуют двух-, четырёх-, пяти-, шести- и семифакторные модели. Считается, что двухфакторные модели оценивают угрозу банкротств неточно, а семифакторные могут учитывать признаки банкротства достаточно тонко» [40]. При этом количество таких факторов влияет на точность расчётов вероятности банкротства.

Существенные отличия наблюдаются в показателях, включённых в модели. Данные модели могут различаться по типам показателей и по их структуре. Как отмечает А.З. Бобылёва, «коэффициенты в пятифакторных моделях Е. Альтмана и Коннана–Голдера, в четырёхфакторной модели Тафлера–Тишноу почти не пересекаются» [40]. Как правило, в наборе коэффициентов аналитик закладывает специфику факторов для диагностируемой фирмы. Существуют также отличия по удельным весам для коэффициентов. «Используемые веса для каждого коэффициента подчёркивают их роль для оценки банкротства» [40].

При формировании оценочной модели аналитики могут подчёркивать значимость того или иного коэффициента путём установления для него более высокого удельного веса. В пятифакторной модели, по мнению А.З. Бобылёвой, имеются особенности. «Наибольшую приоритетность при прогнозе банкротства для открытых компаний имеет рентабельность активов (вес – 3,3). Наименьший показатель структуры капитала (вес – 0,6)» [40]. В модели Тафлера–Тишноу наибольшее значение придаётся «отношению прибыли от реализации к краткосрочным обязательствам (вес – 0,53), наименьшее – отношению оборотных средств к сумме обязательств» [40].

Наряду с рассмотренными отличительными экономическими признаками также различают особенности прогнозирования банкротств разных видов акционерных компаний. Примером являются компании с государственным участием, с иностранным капиталом, холдинги, малые акционерные компании и пр. Такие компании обладают особым правом на распространение своих акций на бирже ценных бумаг.

В формулах прогнозирования банкротства используются удельные веса, которые рассчитаны для разных регионов мира и периодов их истории. Поэтому весовые значения, рассчитанные для одних регионов, могут искажать результаты прогнозов в других регионах. В связи с тем, что в развивающихся странах ставки процентов по кредитам часто меняются, коэффициенты для таких стран должны иметь весовые значения, отличные от развитых стран.

Многие способы прогнозирования банкротств не учитывают отраслевую специфику. В таких случаях возможно искажение результатов прогнозирования, когда прогнозы ошибочно свидетельствуют о благополучной ситуации или о предшествующем банкротстве фирмы.

В целом же, несмотря на широкую распространённость в литературе зарубежных формул оценки вероятности банкротства, алгоритмы их расчёта остаются коммерческой тайной. Такие методики, как правило, полностью раскрываются лишь в рамках дорогостоящих консалтинговых услуг.

В последнее время получают распространение отечественные методики оценки угроз банкротства, учитывающие внешнюю специфику деятельности предприятий. Методику таких прогнозов можно встретить в работах разных авторов, но их внедрение в диагностический аппарат возможно с ограничениями.

По мнению А.З. Бобылёвой, «спорным представляется выбранный круг коэффициентов; веса, не выведенные эмпирическим путём» [40].

Таким образом, при разработке новой модели прогнозирования банкротства промпредприятий следует учитывать не только её целевое и отраслевое назначение, но и тип вероятного кризиса, особенности истории жизненного цикла фирмы, организационной культуры и менеджмента организации.

С учётом специфики вышеперечисленных методик и потенциала имеющейся учётной базы отечественных промпредприятий следует использовать рейтинговую методику, включающую оценочные коэффициенты (рисунок 3.4).

На первом этапе для подготовки к рейтинговой оценке выбирается оценочный объект. В качестве такого объекта следует использовать промпредприятия взаимосвязанных отраслей.

Для отбора анализируемых фирм могут использоваться критерии банкротства, представленные в законе «О банкротстве» от 26.10.02 № 127-ФЗ и рекомендации аналитиков. Для целей проведения рейтинговой оценки нами был выбран ряд промышленных предприятий.

С учётом проведённого исследования, для оценки вероятности банкротства следует рассмотреть: показатели рентабельности и деловой активности; показатели финансовой устойчивости и платёжеспособности промпредприятий.

На втором этапе для целей оценки кризисного состояния фирм отобраны показатели, характеризующие отдельные точки неустойчивости в промышленности: низкая результативность; платёжная неустойчивость; нерациональная балансовая структура и слабая деловая активность организаций.

В представленном примере в качестве основы использовались показатели представленные в Постановлении Правительства РФ № 367 от 25.06.03 г. и №855 от 27.12.04 г.

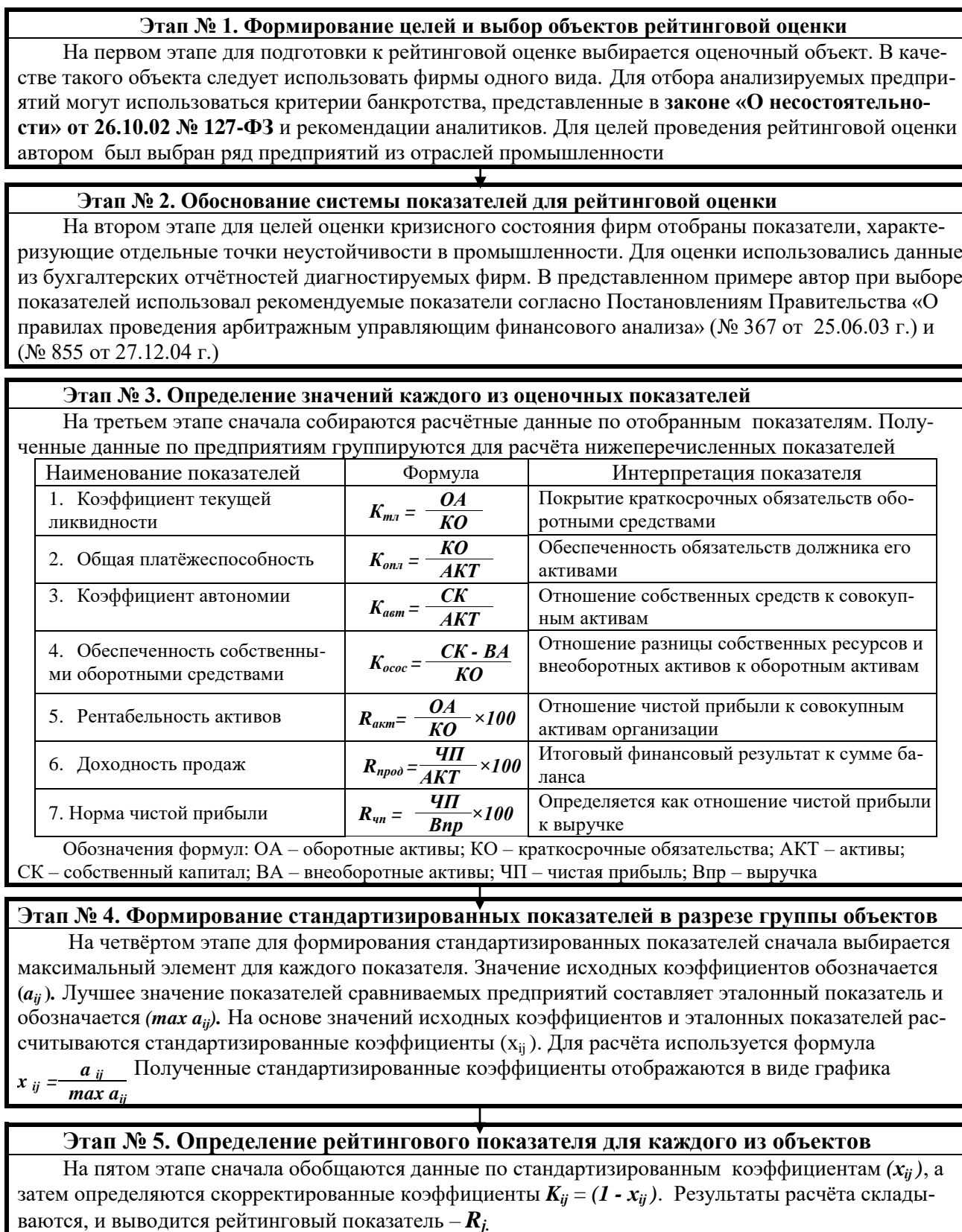


Рисунок 3.4 – Этапы рейтинговой оценки устойчивого динамического развития производственных предприятий

Источник: рисунок разработан автором

На третьем этапе сначала собираются расчётные данные по отобранным показателям. Полученные данные группируются по следующим показателям: показатель текущей ликвидности промпредприятия; показатель общей платёжеспособности промпредприятия; показатель финансовой автономии промпредприятия; показатель обеспеченности собственными оборотными средствами; показатель рентабельности активов промпредприятия; показатель рентабельности продаж промпредприятия; показатель нормы чистой прибыли предприятия.

Проведённый анализ вышеперечисленных показателей показал наличие на предприятиях ряда негативных факторов, свидетельствующих о наличии признаков крайней экономической неустойчивости.

1. В результате расчёта показателя хозяйственной эффективности была отмечена низкая доходность и убыточность продаж по основной части диагностируемых фирм. Наиболее низкая доходность продаж наблюдается на таких предприятиях, как ОАО «ЗРМ Россошанский» (-194 %), ОАО «ЛВЗ Бутурлиновский» (-8 %), ОАО «Хлебозавод № 5», Воронеж (-15 %), ОАО «Елецкий сахарный завод» (-22 %), ОАО «Мясокомбинат Тамбовский» (-420 %), ООО «Оскольский мясокомбинат» (-28 %), ООО «Хохольский сахарный комбинат» (-12 %), ОАО «Комбинат мясной Россошанский» (-8,2 %). Данный показатель уменьшался под влиянием снижения выручки и прибыли от продаж. Такие изменения являются важным сигналом возникновения финансовых трудностей и сокращения активов.

2. По результатам расчёта показателя доходности активов были отмечены проблемы низкой эффективности активов предприятий. Наиболее слабые показатели – на таких предприятиях, как ОАО «ЗРМ Россошанский» (-53 %), ОАО «ЛВЗ Бутурлиновский» (-109 %), ООО «Хохольский сахарный комбинат» (-13 %), ООО «Оскольский мясокомбинат» (-13 %), ОАО «Мясокомбинат Тамбовский» (-6 %). Рассматриваемые показатели снижались под влиянием факторов уменьшения чистой прибыли и возникновения убытков.

3. На основе анализа показателя нормы чистой прибыли были отмечены низкие финансовые результаты и убытки. Наибольшие размеры убытков и убы-



точности были получены на таких крупных предприятиях, как ОАО «ЗРМ Россошанский» (-284 %), ОАО «ЛВЗ Бутурлиновский» (-720 %), ОАО «Нижнекисляйский молочно-консервный комбинат» (-7 %), ООО «Хохольский сахарный комбинат» (-11 %), ООО «Оскольский мясокомбинат» (-54 %), ОАО «Мясокомбинат Тамбовский» (-371 %). Данные показатели сокращались под влиянием факторов уменьшения продаж, сокращения выручки и уменьшения чистой прибыли. Такие изменения на перечисленных выше предприятиях являются сигналом об угрозах банкротства не только для менеджеров, но и для кредиторов и собственников.

4. По итогам расчёта коэффициента автономии на исследуемых нами предприятиях наблюдается низкая финансово-экономическая устойчивость. Наиболее низкие значения были зафиксированы на следующих предприятиях: ОАО «ЗРМ Россошанский» (-1,51), ОАО «ЛВЗ Бутурлиновский» (-0,7), ОАО «Каменкамолоко» (0,23), ОАО «Нижнекисляйский молочно-консервный комбинат» (-0,12), ОАО «Хлебозавод № 2», Воронеж (0,19), ОАО «Хлебозавод № 5», Воронеж (0,01), ОАО «Белгородский хлебокомбинат» (0,01), ООО «Хохольский сахарный комбинат» (-0,07), ОАО «Комбинат мясной Россошанский» (-0,49), ООО «Оскольский мясокомбинат» (-0,41), ООО «Мясокомбинат Грязинский» (-0,25), ОАО «Мясокомбинат Тамбовский» (-0,62). Финансовая устойчивость уменьшалась под влиянием снижения собственного капитала вследствие роста непокрытых убытков, а также из-за сокращения суммы балансовых активов. На ряде предприятий была зафиксирована отрицательная величина собственного капитала. Ухудшение финансовой устойчивости свидетельствует не только о проблемах структурного характера финансов, но и о платёжной и конкурентной неустойчивости.

5. По результатам расчёта коэффициента текущей ликвидности были отмечены проблемы с финансированием текущей деятельности на анализируемых предприятиях. Наиболее низкие значения показателя – на следующих предприятиях: ОАО «ЗРМ Россошанский» (0,26), ОАО «ЛВЗ Бутурлиновский» (0,24), ОАО «Каменкамолоко» (0,77), ОАО «Нижнекисляйский молочно-консервный

комбинат» (0,54), ЗАО «Молочный комбинат «Авида» (0,78), ОАО «Хлебозавод № 2», Воронеж (0,85), ОАО «Хлебозавод № 5», Воронеж (0,65), ОАО «Тамбовский хлебокомбинат» (0,37), ОАО «Старооскольский хлебокомбинат» (0,54), ОАО «Елецкий сахарный завод» (0,36), ОАО «Дмитротарановский сахарник» (0,48), ОАО «Комбинат мясной Россошанский» (0,47), ООО «Мясокомбинат Грязинский» (0,17), ОАО «Мясокомбинат Тамбовский» (0,2), ООО «Хохольский сахарный комбинат» (0,83). Текущая ликвидность на данных предприятиях уменьшалась под влиянием факторов роста краткосрочных обязательств и сокращения оборотного капитала. Ухудшение текущей ликвидности свидетельствует о возникновении платёжных проблем в краткосрочном периоде и сокращении собственных оборотных средств, что в свою очередь повышает угрозу банкротства предприятий.

6. В ходе анализа показателя обеспеченности собственными оборотными средствами была отмечена недостаточность собственных финансовых ресурсов. Фактически отсутствовал собственный оборотный капитал на следующих анализируемых предприятиях: ОАО «ЗРМ Россошанский», ОАО «ЛВЗ Бутурлиновский», ОАО «Каменкамолоко», ОАО «Нижнекисляйский молочно-консервный комбинат», ОАО «Богучармолоко», ЗАО «Молочный комбинат «Авида», ОАО «Хлебозавод № 2», Воронеж, ОАО «Хлебозавод № 5», Воронеж, ОАО «Белгородский хлебокомбинат», ОАО «Тамбовский хлебокомбинат», ОАО «Старооскольский хлебокомбинат», ОАО «Добринский сахарный завод», ОАО «Елецкий сахарный завод», ОАО «Дмитротарановский сахарник», ОАО «Ольховатский сахарный комбинат», ООО «Хохольский сахарный комбинат», ОАО «Комбинат мясной Россошанский», ООО «Оскольский мясокомбинат», ООО «Мясокомбинат Грязинский, ОАО «Комбинат мясной Калачеевский», ОАО «Мясокомбинат Тамбовский». Ухудшение показателя обеспеченности собственными финансовыми ресурсами и его отрицательные значения на диагностируемых предприятиях становится одним из главных факторов экономической неустойчивости. Негативные изменения устойчивости являются серьёзным сигналом ухудшения экономического положения фирмы.

7. По результатам расчёта показателя платёжеспособности по текущим обязательствам был рассмотрен риск снижения выручки и наступления платёжной неустойчивости. Наихудшие значения показателя были отмечены на следующих предприятиях: ОАО «ЗРМ Россошанский» (154,21), ОАО «ЛВЗ Бутурлиновский» (161,86), ОАО «Нижекисляйский молочно-консервный комбинат» (7,95), ОАО «Белгородский хлебокомбинат» (244,84), ОАО «Старооскольский хлебокомбинат» (26,13), ОАО «Елецкий сахарный завод» (8,87), ОАО «Дмитротарановский сахарник» (30,71), ОАО «Ольховатский сахарный комбинат» (15,16), ОАО «Елань-Коленовский сахарный завод» (14,47), ООО «Хохольский сахарный комбинат» (11,72), ОАО «Сахзавод Алексеевский» (10,24), ОАО «Лебедянский сахзавод» (47,76), ЗАО «Сахзавод «Большевик» (10,85), ОАО «Комбинат мясной Россошанский» (18,95), ООО «Оскольский мясокомбинат» (70,57), ООО «Мясокомбинат Грязинский» (44,44), ОАО «Мясокомбинат Елецкий» (12,69), ОАО «Мясокомбинат Тамбовский» (10,47). Высокие значения этого показателя свидетельствуют о недостаточности получаемой квартальной выручки для покрытия срочных обязательств, что при отсутствии других финансовых источников приближает предприятия к банкротству. Многие из перечисленных предприятий, являясь частью холдинговых структур, имеют возможность получать финансовую поддержку от других структур холдинга.

8. В результате анализа показателя общей платёжеспособности было отмечено наличие платёжной неустойчивости, свидетельствующей о высокой вероятности банкротства предприятий. В частности, наиболее низкие значения параметра были отмечены на следующих предприятиях: ОАО «ЗРМ Россошанский» (-0,39), ОАО «ЛВЗ Бутурлиновский» (-0,4), ОАО «Нижекисляйский молочно-консервный комбинат» (-0,89), ООО «Хохольский сахарный комбинат» (-0,93), ОАО «Комбинат мясной Россошанский» (-0,67), ООО «Оскольский мясокомбинат» (-0,7), ООО «Мясокомбинат Грязинский» (-0,79), ОАО «Мясокомбинат Тамбовский» (-0,61). Отрицательные значения данного коэффициента свидетельствуют о превышении суммы обязательств над балансовыми активами и деформации структуры баланса. Как показали наши дальнейшие исследо-

вания, данные предприятия в течение ближайших 12 месяцев не смогли провести финансовое оздоровление и были признаны банкротами (приложение 2).

По результатам рейтингового анализа можно сделать заключение о низкой эффективности хозяйственной деятельности и глубоких проблемах на таких предприятиях, как ОАО «ЗРМ Россошанский», ОАО «ЛВЗ Бутурлиновский», ОАО «Каменкамолоко», ОАО «Нижнекисляйский молочно-консервный комбинат», ОАО «Богучармолоко», ЗАО «Молочный комбинат «Авида», ОАО «Хлебозавод № 2», Воронеж, ОАО «Хлебозавод № 5», Воронеж, ОАО «Белгородский хлебокомбинат», ОАО «Тамбовский хлебокомбинат», ОАО «Староскольский хлебокомбинат», ОАО «Добринский сахарный завод», ОАО «Елецкий сахарный завод», ОАО «Дмитротарановский сахарник», ОАО «Ольховатский сахарный комбинат», ООО «Хохольский сахарный комбинат», ОАО «Комбинат мясной Россошанский», ОАО «Комбинат мясной Калачеевский», ООО «Оскольский мясокомбинат», ООО «Мясокомбинат Грязинский», ОАО «Мясокомбинат Тамбовский». На данных предприятиях необходимы фундаментальные меры по реформированию бизнеса, основанные на имеющемся экономическом потенциале и возможностях внешней финансовой поддержки. При этом следует сделать акцент на комплексном диагностическом анализе.

Таким образом, диагностика тенденций, ведущих к экономической неустойчивости промпредприятий, повышает возможности планомерного снижения факторов банкротства. Используя преимущества количественных и качественных способов прогнозирования вероятности банкротства, следует учитывать отраслевые особенности и специфику жизненного цикла организаций. На промпредприятиях, находящихся на различных стадиях экономической неустойчивости, необходимо учитывать специфику методик прогнозирования банкротства, делая акцент в пользу различных количественных и качественных методов. При наличии признаков реального банкротства необходим глубокий диагностический анализ, позволяющий оценить влияние факторов экономической неустойчивости и определить достаточность ресурсного потенциала для регулирования экономического положения данного промпредприятия.

### **3.3. Оценка достаточности ресурсного потенциала промышленных предприятий для обеспечения устойчивого экономического развития**

В условиях снижения темпов деловой активности и неустойчивого развития производственных организаций возникает нехватка источников ресурсов для обеспечения достаточности ресурсных потребностей.

По наблюдениям многих исследователей, «предприятия приходят к стадии крайней экономической неустойчивости (банкротства), которая проявляется в накоплении убытков (потере ресурсов) и росте долговых обязательств (дефицит ресурсов)» [169]. Экономической неустойчивости предшествует фактор несбалансированности ресурсного потенциала. С учётом наблюдаемых тенденций снижения экономической устойчивости деятельности предприятий возрастает значение долгосрочных ресурсных источников обеспечения устойчивого динамического развития производственных организаций

В общем контексте понятие «потенциал» – «источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для каких-либо задач» [44]. Данная категория используется в различных областях науки и техники, но в нашей работе основное внимание мы уделим экономическому потенциалу промпредприятия. Категория «экономический потенциал» получила широкое распространение в научно-экономических трудах ещё с советского периода истории.

Согласно трактовке, приведённой в «Экономической энциклопедии», данная категория рассматривается как «совокупная способность отраслей народного хозяйства производить промышленную и сельскохозяйственную продукцию, осуществлять капитальное строительство, перевозки грузов, оказывать услуги населению» [221]. В структуре потенциала выделяются различные ресурсные компоненты и возможности их использования.

В состав экономического потенциала предприятия входят такие компоненты, как кадровые и финансовые ресурсы, производственные и непроизводственные фонды, организационный и управленческий потенциал, отношения с клиентами, строительный и транспортный потенциал. В общем контексте со-

стояние ресурсного потенциала выражается в структуре и качестве ресурсов, определяющих перспективы устойчивого развития организации.

Современные исследователи, рассматривая сущность ресурсного потенциала, выделяют его элементы и оценивают их взаимосвязь. Возможность устойчивого развития предприятий находится в зависимости от «состояния экономического потенциала предприятия, степени координации согласованности между его компонентами» [144].

Основа потенциала промпредприятий в работе Г.Б. Клейнера рассматривается как «системное единство средств и предметов труда, самих работников и отношений между ними, их навыков, мотивов и стимулов. Полномасштабная замена одного или двух из трёх компонентов производственного процесса – средств, предметов труда и собственно труда – в условиях отечественной промышленности невозможна» [100]. Такая позиция раскрывает пути обновления экономического потенциала отечественных предприятий: эволюционный и планомерный (т.е. ориентированный на стратегические планы).

В отечественной промышленности под влиянием высокого износа операционных активов наблюдается эволюционное обновление производственного потенциала отдельных предприятий. В условиях высокой конкуренции, на наш взгляд, более целесообразен планомерный вариант обновления экономического потенциала производственной организации.

В процессе обновления необходимо определить структуру компонентов. «В общем случае потенциал конкретного предприятия складывается из компонентов, характеризующих его ресурсы, положение и динамику движения во внешней среде» [100].

Главным фактором является «степень координации, слаженности и согласованности между этими компонентами, в том числе степень гармоничности отношений между предприятием и внешней средой» [100]. При этом потенциал формируется с учётом влияния внешних и внутренних факторов.

В качестве определяющего компонента эволюционного развития потенциала фирмы Г.Б. Клейнер выделяет «производственную память как челове-

ские ресурсы, для которых эта память выступала в виде навыков, правил поведения» [100]. Но такая позиция не показывает роль конкуренции в развитии фирмы. Основой устойчивого экономического развития фирмы, по мнению зарубежных исследователей, являются её конкурентные преимущества, проявляющиеся в различных сферах деятельности на рынке.

М. Портер видит потенциал устойчивого развития бизнеса в конкурентных преимуществах. «Источник конкурентного преимущества заключается в способе, которым выполняются виды деятельности. Компании часто различаются конкурентным масштабом или широтой видов своей деятельности. Масштаб конкуренции имеет четыре ключевых измерения: масштабы сегмента, вертикальный масштаб (степень вертикальной интеграции), географический масштаб и масштаб отрасли» [162]. Такая позиция, на наш взгляд, весьма актуальна в условиях наличия эффективных механизмов стратегического планирования на промпредприятиях. В существующих условиях из-за недостатков в стратегических планах происходит деиндустриализация в масштабах отдельных регионов и отраслей промышленности.

В более узком контексте экономический потенциал предприятия рассматривается в работе В.В. Ковалёва, который характеризует его как: «способность предприятия достигать поставленные перед ним цели, использовать имеющиеся у него материальные, трудовые и финансовые ресурсы» [101]. Характеризуя экономический потенциал предприятия, В.В. Ковалёв выделяет «имущественный потенциал и финансовое положение (финансовый потенциал). Имущественный потенциал характеризуется величиной, составом и состоянием активов, которыми владеет и распоряжается коммерческая организация для достижения своей цели» [101]. На состояние данного потенциала влияет множество аспектов устойчивого развития организации.

«Финансовый потенциал определяется достигнутыми за отчётный период финансовыми результатами, приведёнными в отчёте о прибылях и убытках, и, кроме того, описывается некоторыми активными и пассивными статьями баланса, а также соотношениями между ними» [101].

Следует заметить, что оценка экономического потенциала может быть выполнена с позиции стратегии и тактики обеспечения устойчивого экономического развития фирмы. С позиции тактики рассматриваются характеристики платёжной устойчивости фирмы, а с позиции стратегии оценивается структурная устойчивость баланса фирмы. В конструкции экономического потенциала наблюдается связь его составляющих. По мнению В.В. Ковалёва, «нерациональная структура имущества, его некачественный состав могут привести к ухудшению финансового положения, и наоборот» [101].

Существует несколько путей использования экономических ресурсов: экстенсивный и интенсивный. «Каждый из путей формирования ресурсного потенциала имеет свои приоритеты количества и качества» [169].

По мнению А.Д. Шеремета, «рост эффективности может иметь место и при преимущественно экстенсивном типе воспроизводства. Но возможность обеспечить достаточно высокими темпами неуклонный рост экономической эффективности производства даёт только переход к преимущественно интенсивному типу» [205].

Придерживаясь позиции В.В. Ковалёва, на отечественных предприятиях для обеспечения интенсивного типа следует выделить два вида факторов.

Первая группа факторов, по мнению В.В. Ковалёва, «связана с мобилизацией имеющихся резервов и, как правило, не требует значительных капитальных вложений (это повышение сменности оборудования, сокращение простоев и перерывов в работе, режим экономии)» [101].

Вторая группа включает факторы, которые «связаны с перестройкой деятельности хозяйствующих субъектов на базе использования достижений научно-технического прогресса и новейших управленческих и финансовых технологий» [101]. Эти факторы имеют стратегическую роль для организации.

Наибольшие возможности для повышения экономической устойчивости фирм обеспечивает второй тип развития, включающий структурные и качественные изменения ресурсного потенциала. Такие изменения включают реструктуризацию сфер формирования и использования ресурсов фирмы.



Можно согласиться с позицией в «Экономической энциклопедии»: «Потенциал зависит от количества трудовых ресурсов и качества их профессиональной подготовки, объёма производств, мощностей организаций, производственных возможностей, напряжённости транспортных магистралей и наличия транспортных средств, степени развития отраслей непромышленной сферы, достижений науки и техники, ресурсов, разведанных полезных ископаемых» [221]. Вместе с тем в условиях экономической неустойчивости следует учитывать не только внешние, но и внутренние факторы, влияющие на экономическую устойчивость промышленных предприятий.

Для целей обеспечения экономически устойчивого развития промпредприятий, на наш взгляд, в структуре экономического потенциала предприятия (таблица 3.8) следует выделить: рыночный, производственно-технический, инновационный, человеческий и организационный потенциал.

Производственный потенциал рассматривается А.Д. Шереметом как «максимально возможный выпуск продукции по качеству и количеству в условиях эффективного использования всех средств производства и труда, имеющих в распоряжении предприятия» [205]. В таком контексте категория раскрывает устойчивость фирмы с позиции возможности использования производственной базы для выпуска продукции.

Кадровый капитал отражает возможности выполнения целей фирмы путём использования профессионализма, опыта и знаний работников.

Рыночный потенциал отражает возможности решения задач фирмы на основе использования конкурентных возможностей фирмы на рынке.

Организационный потенциал обеспечивает поддержку целей фирмы путём использования преимуществ организационной структуры и культуры.

Финансовый потенциал отражает совокупные возможности управления ресурсами фирмы в различных сферах её финансовых отношений. В кризисный период одной из основных задач управления финансовым потенциалом является обеспечение платёжной устойчивости фирмы, которая определяется интенсивностью движения финансовых ресурсов и погашением обязательств фирмы.

Таблица 3.8 – Специфические аспекты экономической неустойчивости  
в контексте стадий жизненного цикла организаций

	Производственный потенциал	Кадровый потенциал	Финансовый потенциал	Рыночный потенциал	Орг. потенциал
1. <b>Авторская трактовка содержания</b>	Отражает возможности использования производственной базы для выпуска продукции	Отражает возможности выполнения целей фирмы путём использования профессионализма, опыта и знаний работников	Отражает возможности управления ресурсами фирмы в различных сферах её финансовых отношений	Отражает возможности решения задач фирмы на основе использования конкурентных возможностей фирм на рынке	Отражает возможности поддержки целей фирмы путём использования преимуществ организационной структуры и культуры
2. <b>Стержневая составляющая</b> (требующая мер по совершенствованию)	Производственное ядро (технологии, патенты, производственный опыт и его носители)	Кадровое ядро (управленческая команда, стратегические компетенции, знания персонала)	Отношения с банками и налоговыми органами, рейтинг кредитоспособности	Отношения с клиентами, привлекательность продукции, ценная рыночная информация	Организационное ядро (миссия и культура)
3. <b>Периферийные составляющие</b> (требующие реструктуризации)	Имущественный комплекс производства и инфраструктуры, перспективы выпуска продукции	Полномочия и ответственность работников, структура персонала, фонд оплаты труда	Дебиторская и кредиторская задолженность, денежный оборот, финансовые резервы	Рыночные позиции и сегменты, привлекательность торговой марки, система стимулирования продаж	Организационная структура
4. <b>Источники мобилизации ресурсов для целей санации</b>	– лизинг оборудования; – кооперация производства; – тех. перевооружение; – копирование передовых технологий, опыта; внедрение лицензий	– переобучение; – получение консалтинговой поддержки; – ротация кадров; – селективное сокращение	– реализация продукции; – продажа непромышленных активов; – финансовая помощь (субсидии, льготные кредиты, дотации); выпуск ценных бумаг.	– маркетинговые исследования; – расширение ассортимента продукции для занятия рыночных позиций; – ценовое маневрирование	– организационная интеграция; – проектирование организационной структуры; – совершенствование культуры
5. <b>Содержание диагностики ресурсного потенциала для экономической санации предприятий</b>	Оценка состояния производственных мощностей; износа оборудования; степени его загрузки и возможностей модификации, оценка производительности	Оценка уровня подготовки персонала; оценка уровня производственной дисциплины; анализ исполнения обязанностей; анализ и оценка результатов работы	Результативность, текущая платёжеспособность и устойчивость предприятия, динамика финансовых показателей; источники финансирования	Позиционный анализ; анализ сегментов рынка; анализ конкуренции; оценка рыночного положения, оценка основных факторов	Анализ миссии и целей, стратегий; анализ орг. структуры, анализ структуры и движения информации; анализ организационной культуры

[Источник: таблица разработана автором]

Формирование экономического потенциала промпредприятия, на наш взгляд, зависит от составляющих его элементов, включающих производственный, организационный и социальный потенциалы предприятия.

Рациональное проектирование на промпредприятии позволяет увеличить результативность хозяйственной деятельности, что в свою очередь будет способствовать повышению устойчивости экономики организации.

Использование экономического потенциала организации приносит определённые результаты, которые сопровождаются различными стимулирующими и лимитирующими факторами. Данные процессы могут быть представлены в виде математических и логических связей.

Вследствие наличия связей между разнообразными элементами экономического потенциала каждый из типов потенциала характеризуется определённым результатом « $y_i$ ». На данный результат могут влиять различные факторы « $x_i$ ». Рассматривая зависимость составляющих потенциала, Н.Ю. Круглова отмечает: «Каждый « $i$ -й» результат зависит от всей совокупности факторов  $X$  ( $x_1, x_2$ .))» [116].

Например, результаты использования производственного потенциала можно характеризовать объёмом выпуска продукции на существующем оборудовании. Данный результат определяется множеством факторов: уровнем износа, объёмом мощностей, уровнем подготовки работников и пр.

Недостаток отдельных факторов, влияющих на результат использования потенциала, может компенсироваться за счёт других. Существуют и другие зависимости, характер которых зависит от организации управления факторами данного потенциала.

Таким образом, совершенствуя регулирование и контроль движения ресурсов, становится возможным усилить отдачу основных факторов на результат использования потенциала фирмы.

В процессе управления ресурсным потенциалом фирмы могут использоваться различные интенсивные и экстенсивные пути повышения результативности использования данного потенциала.

В рамках экстенсивного пути могут быть расширены количественные характеристики факторов.

Главной характеристикой факторов при интенсивном пути развития становится качество. Вместе с тем из-за ограниченности ресурсов в условиях банкротства фирмы не могут использоваться пути развития экономического потенциала в целом.

В условиях антикризисного управления организацией, по мнению Н.Ю. Кругловой, необходимо «повышение уровня возможностей компании путём полноценного использования накопленного потенциала» [116]. В результате возникает необходимость в поэтапных оценках достаточности потенциала.

Для оценки достаточности ресурсных потребностей предприятий автором предложена методика, включающая ряд этапов (таблица 3.9).

На начальном этапе анализируются общие ресурсные потребности для погашения срочных обязательств. Определив средства для выплат долга, становится возможным предварительный выбор между ликвидацией или оздоровлением предприятия.

В рамках следующего этапа проводится анализ ресурсных потребностей для реструктуризации обязательств. Для обоснованного выбора методов таких изменений возникает необходимость в оценке достаточности ресурсов. В ходе оценки следует выделить суммы отсроченного и погашаемого долга.

С учётом результатов предшествующих оценок определяются ресурсные возможности для сохранения работающей производственной организации.

Следующий этап включает анализ ресурсных потребностей для будущих возможностей погашения своих обязательств. При этом рассчитывается достаточность ресурсов для инвестирования в расширение производства (с учётом объёма продукции для продажи).

На заключительном этапе анализируются ресурсные потребности для обеспечения финансовой устойчивости предприятия.

Таблица 3.9 – Этапы оценки достаточности ресурсных потребностей  
промпредприятия

Параметры	Содержание этапа и формулы для расчёта	Интерпретация
<b>Этап № 1 – Анализ ресурсных возможностей для погашения срочных обязательств</b>		
1. Показатель достаточности ресурсов для погашения обязательств ( $ДР_1$ )	$ДР_1 = \frac{\sum A_{факт}}{\sum ДО_{срочн}}$ <p>где <math>A_{факт}</math> – фактический размер активов по рыночной стоимости; <math>ДО_{срочн}</math> – размер долговых обязательств; если: <math>ДР_1 &gt; 1</math>, то возможно оздоровление предприятия; <math>ДР_1 &lt; 1</math>, то целесообразна ликвидация</p>	Показатель даёт предварительную оценку решений о ликвидации или оздоровлении
<b>Этап № 2 – Анализ ресурсных возможностей для реструктуризации обязательств</b>		
2. Показатель достаточности ресурсов для реструктуризации просроченных долгов ( $ДР_2$ )	$ДР_2 = \frac{(\sum A_{непроиз} - \sum ДО_{срочн})}{\sum ДО_{рестр}}$ <p>где <math>A_{непроиз}</math> – активы, не участвующие в производстве, и внереализационные доходы; <math>ДО_{рестр}</math> – реструктурируемые обязательства. Для оценки реструктурируемых обязательств они принимаются за «х» и рассчитываются по формуле (1).</p> $(1) \frac{FVd}{(1+dt)^n} = \frac{(I_c \times x) + x}{(1+d_c)^n}$ <p>где <math>FV</math> – будущая стоимость погашаемого долга; <math>d_t</math> – ставка дисконта по нереструктурируемому долгу; <math>d_c</math> – ставка дисконта по отсроченному долгу; <math>I_c</math> – ставка по процентам по отсроченному долгу; <math>x</math> – сумма отсроченных платежей; если: <math>ДР_2 &gt; 1</math>, то возможна реструктуризация предприятия; <math>ДР_2 &lt; 1</math>, то нецелесообразна реструктуризация</p>	Данный показатель следует использовать при оценке ресурсных возможностей для реструктуризации обязательств
<b>Этап № 3 – Анализ ресурсных возможностей для сохранения работающей производственной организации</b>		
3. Показатель ресурсообеспеченности для работающей организации ( $ДР_3$ )	$ДР_3 = \frac{\sum A_{факт}}{МП_{ос} + МП_{мз} + МП_{да} + МП_{пр}}$ <p>(2) <math>МП_{ос} = ОП_{пл} : ФО</math>; (3) <math>МП_{мз} = ОП_{пл} : МО</math>; (4) <math>МП_{да} = ОП_{пл} : Ода</math>,</p> <p>где <math>МП_{ос}</math> – минимальный размер основных средств; <math>МП_{мз}</math> – минимальный размер материальных запасов; <math>МП_{да}</math> – минимальный размер денежных активов; <math>МП_{пр}</math> – размер прочих активов; <math>ОП_{пл}</math> – объём производства, обеспечивающий безубыточность предприятия; <math>ФО</math> – планируемая фондоотдача; <math>МО</math> – планируемая материалоотдача; <math>Ода</math> – планируемая отдача денежных активов; если: <math>ДР_3 &gt; 1</math>, то возможно сохранить бизнес; <math>ДР_3 &lt; 1</math>, то целесообразна продажа активов</p>	Представленный показатель характеризует минимальную сумму ресурсов, необходимых для обеспечения производства (продаж) продукции на уровне безубыточности
<b>Этап № 4 – Анализ ресурсных возможностей расширения производства (для погашения за счёт дополнительных доходов накопленных долгов)</b>		
4. Показатель достаточности ресурсов для увеличения производства и погашения накопленных долгов ( $ДР_4$ )	$ДР_4 = \frac{(\sum A_{факт} - A_{произв} - A_{мо})}{PC_{дон}}$ <p>(5) <math>PC_{дон} = (ОП_{пл} \times C_e) : ПР_э + У_{об} + МПЗ</math>,</p> <p>где <math>A_{произв}</math> – активы, используемые для производства; <math>PC_{дон}</math> – потребность в дополнительных ресурсах для расширения производства; <math>ОП</math> – планируемый объём производства дополнительной продукции; <math>C_e</math> – стоимость единицы оборудования; <math>ПР_э</math> – эксплуатационная производительность оборудования; <math>У</math> – стоимость установки оборудования; <math>МПЗ</math> – нормативный объём материально-производственных запасов; если: <math>ДР_4 &gt; 1</math>, то возможно сохранить бизнес; <math>ДР_4 &lt; 1</math>, то целесообразна продажа активов</p>	На основе показателя определяется возможность погашения накопленных долгов на основе дополнительных доходов
<b>Этап № 5 – Анализ ресурсных возможностей для обеспечения финансовой устойчивости</b>		
5. Показатель достаточности ресурсов для финансовой устойчивости ( $ДР_5$ )	$ДР_5 = (PC_{ср}) - VA_{факт} - МПЗ$ <p>где <math>PC_{ср}</math> – сумма собственного капитала и долгосрочных обязательств; <math>VA_{факт}</math> – размер внеоборотных активов; если: <math>ДР_5 &gt; 0</math>, то предприятие финансово устойчиво; <math>ДР_5 &lt; 0</math>, то имеются факторы неустойчивости</p>	Данный показатель характеризует уровень финансовой устойчивости

Источник: таблица разработана автором

С позиции необходимости поддержания финансовой устойчивости предприятие должно выполнять ряд условий: обслуживать свои текущие долговые обязательства; оптимизировать активы по составу и задачам предприятия, а также удерживать существующую структуру ресурсного потенциала промпредприятия. Негативное влияние факторов экономической неустойчивости на экономический потенциал промпредприятий может быть уменьшено на основе уточнения приоритетов управления и принятия регулятивных мер.

Достижение устойчивого экономического развития обеспечивается на основе краткосрочных и долгосрочных приоритетов управления предприятиями. «В рамках краткосрочного периода управление ресурсными потоками позволяет достичь как безубыточности, так и равновесия» [213].

В рамках задач управления исследователи выделяют «обеспечение способности отвечать по текущим финансовым обязательствам; обеспечение долгосрочного финансирования в планируемых объёмах и способность поддерживать сложившуюся или целевую структуру имущества» [101].

В краткосрочной перспективе ставится вопрос об обеспечении платёжной устойчивости, в долгосрочной перспективе – об устойчивости структуры капитала организации.

Одним из важных рисков банкротства является снижение уровня ликвидности промпредприятия. Уменьшение текущей ликвидности, как правило, свидетельствует о снижении возможности фирмы рассчитаться с кредиторами без ущерба для текущей деятельности.

Как правило, в качестве главного источника погашения долгов кредиторы рассматривают оборотные средства.

Вместе с тем достаточный объём оборотных средств может ещё не означать наличия платёжной устойчивости фирмы.

С позиции условий платёжной устойчивости предприятие должно обеспечивать баланс платежей для первоочередных обязательств.

Основными признаками такого баланса платежей является наличие достаточных средств для погашения срочных обязательств.

Действующее промпредприятие способно повысить платёжную устойчивость, прежде всего за счёт увеличения размеров периодических денежных доходов и регулирования структуры издержек и обязательств.

В процессе управления развитием фирмы в краткосрочной перспективе наиболее важной задачей становится регулирование платёжной устойчивости. В более долгосрочной перспективе одним из основных объектов регулирования становится финансовая устойчивость фирмы.

Финансовая устойчивость промпредприятия зависит от структурных характеристик источников капитала и имущества, которые контролирует предприятие и в которые вложены его долгосрочные инвестиции.

По мнению современных исследователей, «для обеспечения финансовой устойчивости предприятие должно обладать гибкой структурой капитала и уметь организовать его движение таким образом, чтобы обеспечить постоянное превышение доходов над расходами с целью сохранения платёжеспособности» [177].

Как отмечают исследователи, «в сложившихся условиях финансовую устойчивость можно структурировать как: текущую – на конкретный момент времени; потенциальную – связанную с преобразованиями с учётом изменяющихся внешних условий; формальную – создаваемую и поддерживаемую государством извне; реальную – в условиях конкуренции с учётом возможностей осуществления расширенного производства» [60].

Главным приоритетом для антикризисного регулирования является текущая и потенциальная финансовая устойчивость промпредприятий.

По мнению Г.В. Савицкой, «размещение средств предприятия имеет очень большое значение в финансовой деятельности и повышении её эффективности. От того, какие инвестиции вложены в основные и оборотные средства, насколько оптимально их соотношение, во многом зависят результаты, а следовательно, и финансовая устойчивость предприятия» [177].

Вследствие ухудшения структуры имущества предприятие может стать банкротом. «Нерациональная структура имущества, его некачественный состав могут привести к ухудшению финансового положения» [101].

«Если созданные производственные мощности предприятия используются недостаточно полно из-за отсутствия материальных ресурсов, то это отрицательно сказывается на результатах предприятия и его финансовом положении» [177].

Наиболее важный характер для сохранения действующих производств на предприятиях имеет решение проблем кадрового потенциала. «Возможность управления экономической устойчивостью предприятий определяется человеческим и организационным потенциалом...» [169].

По мнению А.Я. Кибанова, «численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоёмкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации» [97].

Организации для выхода из кризиса предпринимают масштабные увольнения своих работников и реализуют часть производственных активов. Всё это снижает экономическую устойчивость, но увеличивает риски несостоятельности.

По данным статистики: «среднегодовая численность работников предприятий (в промышленности) сократилась с 2011 г. по 2014 г. на триста тысяч человек» [174].

«Значительные ресурсные потери наблюдаются на предприятиях, имеющих несбалансированный ресурсный потенциал» [146].

«Для вывода предприятий из кризиса необходимо усиление ответственности собственников и менеджеров за состояние кадровых и организационных ресурсов» [146]. Одним из условий выхода из кризиса является формирование антикризисных систем стимулирования труда и стилей управления.

Разработка мер реструктуризации включают анализ соответствия персонала требованиям квалификации (аттестация); уровень дисциплины; качество ис-



полнения обязанностей; качество управленческих решений и эффективность их реализации и пр.

На основе результатов анализа возможны меры, включающие: проведение тренингов персонала (подготовка к кризису); рекрутинг и ротацию кадров; селективные увольнения (выборочные увольнения); переобучение менеджеров организации.

В условиях сокращения производства необходимо усилить кадровый потенциал антикризисными менеджерами. Также можно отметить негативные изменения в структуре выпуска продукции. «О перекосах отечественной экономики говорит и большая доля капитальных вложений в развитие металлургического комплекса» [85].

«Топливо-энергетический комплекс и металлургия являются весьма трудоёмкими и энергоёмкими, и их развитие напрямую не способствует ускорению научно-технического прогресса» [85]. Возникает необходимость усиления отраслей с высокой добавленной стоимостью.

Вместе с тем исследователи отмечают негативные тенденции изменений экономического потенциала отраслей. «Отрасли с высокой добавленной стоимостью продолжают деградировать.

Наибольшие разрушения произошли в наукоёмкой промышленности, инвестиционном и сельскохозяйственном машиностроении, в лёгкой промышленности и производстве промышленных товаров народного потребления, где уровень производства упал во много раз, а также в отраслевой науке» [61].

Улучшение экономического положения промышленных предприятий в долгосрочной перспективе, как правило, связано с обновлением их производственного потенциала.

Рассматривая производственный потенциал с позиции стратегии регулирования производственной базы предприятия, необходимо учитывать долгосрочные возможности использования производственных фондов и инфраструктуры производства. Данные возможности производственной деятельности зави-

сят от уровня достаточности ресурсов для производства и реализации продукции организации.

Для диагностирования состояния производственного потенциала с позиции обеспечения устойчивого развития предприятия могут рассматриваться показатели: износа производственных активов; загрузки мощностей; производительности труда и перспектив техперевооружения или реконструкции.

При оценке производственного потенциала фирм следует также отметить разносторонность тенденций динамики производства и износа фондов.

В отечественной промышленности отмечаются следующие отрицательные факторы состояния производственного потенциала: «снижение загрузки мощностей; ухудшение состояния основных фондов» [169].

При этом, на предприятиях по выпуску пищевых продуктов износ основных фондов возрос с 37 % (2006 г.) до 42 % (2011 г.), в производстве оборудования увеличился с 36 % (2006 г.) до 43 % (2011 г.).

Восстановление производственного потенциала на основе инвестиций становится одной из задач управления устойчивым развитием предприятий.

По мнению А.М. Букреева, «стратегия обновления заключается в расширении контролируемой предприятием доли рынка товаров за счёт повышения конкурентоспособности продукции. Она подразумевает значительные изменения в деятельности предприятия» [49].

В качестве приоритета такого обновления выступает повышение качества производственных активов промпредприятий. Как показывает статистика, в промышленности РФ ухудшается качество производственных фондов.

Коэффициент обновления составлял в 2011 г. 3,4 %, что привело к инновационному отставанию отечественных промпредприятий от конкурентов из развитых стран.

«В отраслях пищевой промышленности коэффициент обновления основных фондов сократился с 16,7 % в конце 2006 г. до 9,8 % в конце 2010 г.» [57].

Для обновления отечественного производственного потенциала необходимо техперевооружение системно- и социально-образующих предприятий.

Как отмечают отечественные исследователи, «техническое перевооружение этих производств с одновременным переходом на выпуск конкурентоспособной продукции позволит увеличить товарооборот, оживить отрасли лёгкой промышленности и некоторые отрасли машиностроения» [65].

Существующее состояние производственного потенциала на многих промпредприятиях повышает их экономическую неустойчивость.

«Возобновление воспроизводства основных фондов в прежнем отраслевом и видовом составе вряд ли возможно и целесообразно. Поэтому нужна принципиально иная стратегия воспроизводства основного капитала» [217].

«Отсталая техническая и технологическая база... порождает много проблем и трудностей, которые заключаются в следующем: неподготовленный персонал, изношенное оборудование и устаревшие технологии не позволяют производить современную конкурентоспособную продукцию...» [50].

Характеризуя современный структурный кризис, С.Ю. Глазьев отмечает: «Структурный кризис преодолевается внедрением новых технологий, открывающих производственные возможности, освоение которых обеспечивает прорыв в повышении эффективности экономики и переход к новому этапу её роста» [61].

«Экономический кризис в России кардинально отличается от классического механизма обновления технологической структуры экономики» [61].

«Спад производства в высокотехнологичных отраслях оказался больше среднего по промышленности» [61]. Возникает необходимость в расширении перспективных направлений технологического развития промышленности.

Инвестиции в расширение, по мнению В.В. Ковалёва, включают следующие процедуры: «допускается аналогичное по техническим характеристикам оборудование, доукомплектовывается штат работников, расширяются закупки сырья и материалов у традиционных поставщиков» [83].

Для расширения конкурентно-производственных перспектив, на наш взгляд, необходимо усиление инновационной активности промпредприятий.

На фоне снижения инновационной активности промпредприятий возникают серьёзные риски утери отечественного научно-технического потенциала.

«Интенсивность инновационной деятельности в обрабатывающей промышленности упала до 1%, а уровень инновационности продукции снизился до 10%» [61]. Наибольшее сокращение потенциала отмечено в научно-технической сфере деятельности промпредприятий.

Для повышения инновационной активности следует делать акцент на стратегическом управлении на промпредприятиях.

«Стратегическое управление инновациями ориентируется на достижение будущих результатов непосредственно через инновационный процесс (стадия исследований, ввод инноваций в производственное использование, ввод нового продукта)» [156].

Одним из главных направлений такой стратегии является усиление производственного потенциала на основе научных достижений.

Как показывает история, за последние двадцать лет была утрачена значительная доля научного потенциала страны. Как замечает С.Ю. Глазьев, «расходы на НИОКР в постоянных ценах, по разным оценкам, упали в 5-12 раз.

К настоящему времени их доля в ВВП остаётся на недопустимо для передовых стран низком уровне – 1,1 % ВВП (в 1990 г. – 2,03 %).

В 2010 г. величина затрат в расчёте на одного занятого исследованиями и разработками в России была в 8 раз меньше, чем в Республике Корея, и в 12 раз меньше, чем в Германии» [61].

В условиях усиливающейся конкуренции отечественные промпредприятия значительно уступают зарубежным конкурентам.

Учитывая проблемы глобальной конкуренции, возникает необходимость мониторинга технологического развития зарубежных конкурентов.

«Глобализация ведёт к неизбежному обострению межфирменной конкуренции. Промышленные компании и предприятия разных стран мира вынуждены ориентироваться при организации производства на лучшие технические ре-

шения, приспособлявая их к условиям и потребностям локальных рынков» [87]. В таких условиях необходима политика последовательного импортозамещения.

В рамках одной из стратегий Д.И. Кокурин отмечает, что «последователи, используя опыт лидеров, овладевают технологией производства и сбыта с меньшими затратами, это снижает уровень риска и позволяет добиться им определённой стабильности» [105].

Другой проблемой является то, что в промышленности сформировались стереотипы, согласно которым предприятия стремятся приобрести импортные машины и оборудование, зачастую не учитывая соотношение цены и качества по сравнению с российскими аналогами. Возникает необходимость усиления механизма господдержки отечественных промпредприятий.

В последние годы происходит постепенное улучшение государственной поддержки науки. Как отмечают исследователи, «государственные приоритеты развития отечественной экономики ориентированы на эффективное ресурсосберегающее производство. Это потребует коренной модернизации объектов производства» [141].

Несмотря на то, что наблюдается рост бюджетных расходов на науку, их уровень ещё в разы отстаёт от уровня до перестройки.

Для преодоления конкурентного отставания отечественных промпредприятий также необходимо систематизировать процедуры управления устойчивым развитием.

По нашим исследованиям, основная масса проектов модернизации и перевооружения действующих промпредприятий являются краткосрочными. При этом большая часть промпредприятий расходует на инновационные проекты менее процента своих бюджетов, что существенно сокращает их конкурентно-производственные горизонты.

В структуре бюджетов инновационных проектов основная масса расходов связана с маркетингом (около 40 %), а на исследования направляется менее 20 % бюджетных средств. За рубежом данные пропорции расходов существенно

смещаются в сторону научных исследований для освоения новой продукции на промпредприятиях.

«Одним из важнейших факторов обеспечения устойчивого развития экономики выступают инвестиции» [145]. Одной из проблем развития экономического потенциала промпредприятий является низкая эффективность инвестиций в производственные активы.

В результате слабого мониторинга конкурентных и технологических позиций нередко на промпредприятиях инвестиции имеют низкую эффективность.

«Вложение средств в морально устаревшие технологии и средства производства... не может иметь положительного экономического эффекта» [125]. В результате таких вложений капитала существенно не меняется качество производственных активов предприятий.

Среди проблем инвестиций в промышленности Л.Л. Игонина выделяет следующие: «не сформированы эффективные механизмы межотраслевого перелива капиталов и трансформации сбережений в инвестиции» [82].

Существующие механизмы управления инвестициями в промышленности не решают основных стратегических задач. Из-за недостатков в управлении инвестициями на макроуровне основным инвестором остаются предприятия. Из-за острого дефицита инвестиций в обновление производственного потенциала возникает системный риск утери рыночных позиций промпредприятий.

На промпредприятиях с высокой инвестиционной потребностью возникают проблемы формирования источников инвестиций. «При этом амортизация является главным источником инвестиций» [61]. «Фактически имеется постоянный дисбаланс износ-восстановление» в пропорции примерно 3:1» [61]. Такая ситуация в промышленности создаёт барьеры для инвестиций.

Также остаются небольшими возможности инвестирования части прибыли промпредприятий. Вследствие низкой рентабельности промпредприятий (не экспортных отраслей) возникают трудности в обеспечении расширенного вос-

производства. Низкая рентабельность становится лимитирующим фактором их устойчивого экономического развития.

Одной из особенностей сложившейся в России системы кредитов являются «завышенные процентные ставки, отсекающие предприятия большинства отраслей реального сектора от доступа к кредиту. Влияние данного фактора на экономическую устойчивость промпредприятий может быть особенно значимым в периоды отраслевого спада.

Наряду с охарактеризованным выше распадом экономики на внешне и внутренне ориентированные воспроизводственные контуры, в результате произошла дезинтеграция финансовой и производственной сфер» [61]. В таких условиях возрастает долговая нагрузка и снижаются инвестиционные возможности фирм.

Другим направлением обеспечения устойчивого развития выступает оценка рыночного потенциала. Для выбора мер регулирования сначала диагностируется клиентская база по критерию рентабельности продаж. Сначала выделяются клиенты по уровню продаж и размерам расходов на их обслуживание, а затем определяется эффективность отношений с данными клиентами. В отношении тех групп покупателей и заказчиков, отношения с которыми неэффективны, рассматриваются меры по оптимизации поставок им продукции.

Как отмечают исследователи, «недостаточно иметь хороший продукт, надо... следить за появлением новых технологий и планировать их внедрение в своей фирме, чтобы не отстать от конкурентов» [86].

Для определения направлений развития рыночного потенциала промпредприятия используется метод сегментирования. Данный метод позволяет определить стратегические сферы и уточнить направлений регулирования экономической устойчивости организаций.

Процесс сегментирования включает «разделение рынка на отдельные части по признаку вида продаваемого товара, территориального расположения, типа наиболее представленных на данной части рынка покупателей» [170].

Для каждого сегмента в период экономической неустойчивости необхо-

димы меры по повышению потенциала продаж. Такие меры включают: усиление штата отдела продаж; гибкие ценовые подходы; дополнительные услуги клиентам; динамичное регулирование продуктового портфеля и т.д. Данные меры имеют особенности в управлении устойчивостью.

По мнению Д. Нортона и Р. Каплана, «значительно дешевле сохранить потребительскую базу, чем её постоянно пополнять, заменяя выбывших клиентов» [93]. Сохранение рыночного потенциала предполагает увеличение продаж на основе обеспечения привлекательных свойств продукции и оперативного регулирования проблем в отношениях с клиентами.

Влияние клиентской базы на устойчивость экономики промпредприятий может быть весьма высоким. «Лояльные потребители признают качество продуктов и услуг компании и нередко готовы платить более высокие цены за предоставляемые товары. Они вряд ли станут искать альтернативных поставщиков, тем самым увеличивая будущие скидки» [93].

При выборе стратегии фирмы могут комбинировать различные варианты развития рыночного потенциала. «Компании также сохраняют клиентскую базу частично за счёт постоянного последовательного продвижения своей продукции, а также обеспечения качества обслуживания.

Клиенты отказываются от услуг тех поставщиков, которые не внимательны к их запросам об информации. Следует развивать обслуживание клиентов, незамедлительно реагируя на их требования по поводу заказов, доставки и решения проблем» [93]. Результатом выступает стабилизация рыночного потенциала и формирование условий для расширения эффективных отношений с клиентами промпредприятий.

В стратегической перспективе для расширения рыночного потенциала необходимы новые решения и инновации на промпредприятиях. Внедрение инноваций выступает одним из основных инструментов регулирования устойчивости экономического развития промпредприятий.

«Успешные инновации способствуют привлечению покупателей, расширению клиентской базы, росту прибыли и укреплению лояльности потребите-



лей» [93]. При этом, используя инновации в сфере продукции и отношений с клиентами, следует обеспечить оптимальную структуру рыночного потенциала промпредприятия.

Таким образом, для поддержания экономической устойчивости промпредприятий оптимизируется их ресурсный потенциал по критериям регулирования экономического развития. Для этого в авторской методике предполагается поэтапный анализ ресурсных возможностей: для погашения срочных обязательств; для реструктуризации обязательств; для сохранения предприятия как действующего; для расширения производства; для обеспечения в перспективе долгосрочной устойчивости.

## **Глава 4. СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКИХ И ТАКТИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **4.1. Систематизация мер реструктуризации предприятий для регулирования факторов экономической неустойчивости промышленных предприятий**

Центральное место в регулировании факторов экономической неустойчивости промышленных предприятий имеют последовательные и многоточечные изменения на предприятиях. Анализ сущности реструктуризации промышленного предприятия представлен в таблице 4.1.

Реструктуризация характеризуется как «управляемый процесс изменений, необходимых для предотвращения или преодоления кризиса. Она включает многоаспектный и взаимоувязанный комплекс мероприятий, процессов, методов, начиная с комплексной диагностики и до реорганизации, как организационной структуры, так и бизнес-процессов» [211].

Необходимость в реструктуризации предприятий возникает на различных стадиях их жизненного цикла:

- если предприятие находится на грани банкротства, когда кризис достаточно глубок, и проведение реструктуризации даёт возможность выжить;
- для стагнирующих предприятий важно создать условия для роста;
- растущие предприятия стремятся обеспечить отрыв от конкурентов.

Наибольшая необходимость в реструктуризации возникает на кризисных предприятиях. Реструктуризацию производственных организаций, по мнению исследователей, «необходимо и возможно проводить лишь при первых признаках надвигающегося кризиса» [20]. При этом реструктуризация выполняет роль регулирования устойчивости. «Главная особенность реструктуризации... состоит в том, что... это часть повседневного делового цикла» [78].

Таблица 4.1 – Сущность понятия «реструктуризация предприятия» как инструмента регулирования экономической неустойчивости

Источник	Автор	Содержание реструктуризации
Реформирование и реструктуризация предприятий / В.Н. Тренев [и др.]. – М.: ПРИОР, 2001.	Тренев В.Н.	«Активизация внутренних возможностей, существенного изменения стратегии, реорганизации и создания эффективной системы управления, активного развития персонала, изменения структуры... предприятия, создаваемой им продукции» [172]
«Внешнее управление на несостоятельном предприятии, 2004» [222]	Григорьев В.В., Таль Г.К., Юн Г.Б.	«Любые изменения в производственной и организационной структурах, а также в структуре капитала, которые не являются частью повседневного делового цикла предприятия» [222]
Аистова М.Д. Реструктуризация предприятия. – М.: Альпина Паблицер, 2002.	Аистова М.Д.	«Конечной целью является преодоление кризиса» [19]
Методические рекомендации по реформе предприятий, утв. приказом Минэкономики № 118 от 01.10.97 г.	Министерство экономики	«Улучшение управления, повышение эффективности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, рост производительности труда, снижение издержек производства, улучшение... результатов деятельности»
Управление реструктуризацией компаний / Ю.Н. Забродин, В.В. Курочкин, В.Д. Шапиро. – М.: «Дело» АНХ, 2010.	Забродин Ю.Н., Курочкин В.В., Шапиро В.Д.	«Комплексная оптимизация системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегией его развития» [78]
Крыжановский В.Г. Реструктуризация предприятия. – М.: ПРИОР, 1998.	Крыжановский В.Г.	«Реструктуризация сводится к его структурной перестройке в целях обеспечения эффективного распределения и использования ресурсов» [118]
Депамфилис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компаний. – М., 2004.	Депамфилис Д.	«Реструктуризацией компании называют меры по расширению/свёртыванию её основной деятельности или радикальному изменению её структуры активов/финансовой структуры» [73]
Тутунджян А. Реструктуризация в условиях перехода к рыночной экономике. – М.: Экономика, 2000.	Тутунджян А.	«Приведение организационной и производственной структуры предприятий, размеров их мощностей, имущества к платёжеспособному спросу» [191]
Белых Л.П. Реструктуризация предприятия. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.	Белых Л.П.	«Процесс, направленный на создание условий для эффективного использования всех факторов производства в целях повышения финансовой устойчивости и роста конкурентоспособности» [38]
Оценка бизнеса: учебник / под ред. А.Г. Грязновой. – М.: Фин. и стат., 2005.	Грязнова А.Г., Федотова М.А.	«Главная цель реструктуризации – поиск источников развития предприятия (бизнеса) на основе внутренних и внешних факторов» [68]
Реструктуризация управления компаний. – М.: ИНФРА-М, 2000.	Кондратьев В., Краснов В.	«Реструктуризация в менеджменте понимается как целенаправленное изменение структуры системы» [107]
<b>Авторский подход</b>		Управляемый процесс структурных изменений, необходимых для предотвращения или преодоления кризиса на предприятии

Источник: таблица разработана автором

Исследуя научные взгляды о классификации видов реструктуризации, нами были выявлены различные подходы к данной проблеме. Реструктуризация классифицируется: по функциям бизнеса; по уровням планирования; по направлениям преобразований; по элементам управления (таблица 4.2).

Рассматривая реструктуризацию с позиции функций ведения бизнеса, в трудах отдельных экономистов выделяют различные её виды: «производственная (объект – конечный продукт производственной деятельности, технология производства); рыночная (объект – система снабжения и сбыта); социальная (объект – трудовые ресурсы); организационная (объект – организационная структура предприятия)» [29]. Такая классификация позволяет сделать вывод о том, что инструменты реструктуризации могут быть дифференцированы по важнейшим видам деятельности предприятия и способны обеспечить устойчивое развитие.

Другая точка зрения была представлена в работе Л.П. Белых, где выделяется два вида реструктуризации: стратегический и оперативный.

Оперативная реструктуризация направлена «на решение проблем по восстановлению платёжеспособности... и реализуется за счёт внутренних резервов. Оперативная реструктуризация предполагает реструктуризацию материальных активов и долговых обязательств» [38].

Стратегическая реструктуризация ориентирована «на повышение инвестиционной привлекательности предприятия, так как является обязательным условием его устойчивости и конкурентоспособности» [38]. Данный вид реструктуризации включает «формы изменения статуса: расширение (слияния и присоединения), сокращение (разделение и выделение) и преобразование акционерного капитала» [38]. Данные меры реализуются за счёт управления реорганизацией и стоимостью акционерного капитала. Такой поход согласуется со стратегией расширения конкурентных горизонтов и обеспечения экономической устойчивости предприятия. Выполнение данных задач требует проведения разнонаправленных мер реструктуризации промышленных организаций.

Таблица 4.2 – Классификация методов и инструментов реструктуризации промпредприятий для целей регулирования экономической неустойчивости

Критерий классификации	Виды методов	Характеристика инструментов реструктуризации
1. По уровням планирования (Л.П. Белых)	Стратегические	«Формы изменения...статуса: расширение, сокращение... и преобразование акционерного капитала» [38]. Реализуется за счёт управления реорганизацией и стоимостью бизнеса
	Операционные	«Направлена на решение проблем по восстановлению платёжеспособности... и реализуется за счёт внутренних резервов» [38]. Реализуется за счёт оперативной настройки бизнеса.
2. По направлениям изменений (С.В. Валдайцев)	Процессные	«Нацелены на экономию всех видов издержек предприятия... могут обеспечить повышение качества и освоение новых продуктов» [51]
	Продуктовые	«Сводятся к выбору и освоению новых видов операций (деятельности, продуктов) предприятия. Могут создаваться и осваиваться в рамках диверсификации продукции или перепрофилирования производства» [51]
	Ресурсные	«Связанные с перемещением всех ресурсов предприятия, в рамках его реорганизации... включая реорганизацию его активов и капитала» [51]
3. По элементам управления (Ю.Н. Забродин, В.В. Курочкин, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге)	Реструктуризация процессов	«Производится путём поэлементной декомпозиции процессов на простейшие операции» [78]
	Реструктуризация структуры баланса	Обеспечивает оптимизацию структуры разделов баланса для повышения финансовой устойчивости и снижения платёжных рисков организации
	Реструктуризация собственности	Проводится на основе оптимизации акционерного капитала для улучшения финансового положения и его долгосрочной устойчивости
	Реструктуризация имущества	Представляется как оптимизация структуры активов баланса для обеспечения их соответствия задачам операционной и финансовой деятельности организации
	Реструктуризация расходов	Представляются как меры по оптимизации состава затрат для повышения текущей устойчивости производства и сбыта в производственной организации
	Реструктуризация долгов	Предполагает изменение системы формирования задолженности и обслуживания долговых обязательств производственных организаций
	Реструктуризация управленческих систем	Предполагает оптимизацию функций и структуры управления для улучшения процессов управления и формирования итоговых результатов деятельности производственных организаций

Источник: таблица разработана автором

Реструктуризация характеризуется как один из действенных инструментов антикризисного управления. Например, в условиях кризиса имеет специфику – «крайне жёсткие ограничения по временному и финансовым ресурсам» [28]. Реструктуризация позволяет получить наибольшие результаты. Так как кризис приводит к дефициту ресурсов, это ставит фирму перед необходимостью выбора наиболее действенных инструментов реструктуризации.

«В зависимости от внешних и внутренних факторов кризиса, в котором оказалось предприятие, можно использовать механизмы комплексного реструктурирования компании или поэлементной реструктуризации» [28].

Элементами процесса реструктуризации являются её объекты. В современной экономической науке различают следующие объекты реструктуризации: собственность, бизнес, недвижимость, долговые обязательства, менеджмент организации. При рассмотрении характера реструктуризации также выделяют такие переменные этого процесса, как диапазон, характер, масштабность и направления изменений. Взаимосвязь переменных приведена на рисунке 4.1.



Рисунок 4.1 – Взаимосвязь уровней, направлений и типов преобразований

Источник: рисунок разработан автором

Диапазон изменений включает процессы трансформации, перестройки и усовершенствования. Трансформационное изменение в производственной организации, по мнению исследователей, – «это преобразование фундаментального

характера. Его нельзя осуществить в рамках текущей организационной культуры» [123]. Отличительными признаками такой культуры являются «предсказуемость и стабильность, творчество, гибкость и инновационное мышление» [123]. Трансформации могут иметь характер эволюционных и революционных преобразований.

Эволюционные преобразования имеют постепенный характер и не требуют изменения концепции развития. Революционные преобразования имеют значительный масштаб и высокую скорость изменений. Такие преобразования необходимо проводить при наличии барьеров осуществления модернизации предприятия, а также при недостатке ресурсов и компетенций для реализации фундаментальных проектов.

Новая организационная культура и стратегия становятся основой для проведения масштабных проектов, для реализации целей стратегических изменений. Такая позиция вполне допустима в докризисном периоде. Вместе с тем, учитывая наличие кризисных явлений, возникает необходимость «трансформационных перемен прежних способов мышления и поведения» [123]. В таком случае необходима большая директивность управления предприятием.

Трансформация носит характер радикального изменения организационной системы, а в качестве важнейшего направления изменений выступает конверсия. Проведение конверсии предполагает «процесс обращения (превращения) производственной системы в иное качественное содержание» [161]. В другой трактовке – «существенное преобразование, изменение условий и замена одних объектов производства другими» [170]. Как показывает практика, малое число фирм способно на конверсию своей деятельности.

В процессе реструктуризации промышленного предприятия проводятся изменения в форме перегруппировки элементов организации. «Перегруппировка не требует фундаментального переоценивания основных допущений и убеждений организации» [123]. Для выполнения таких изменений осуществляются адаптационные преобразования и реконструкции.

Адаптация имеет плавный характер в рамках используемой концепции. В хозяйственной практике это наиболее известная форма реструктуризации промпредприятий. В отличие от адаптаций более быстрой формой реструктуризации является реконструкция экономики предприятия. Зачастую такие формы изменений используются на промпредприятиях, когда реализуются масштабные проекты, позволяющие удержать организацию от спада.

Для выживания промышленных предприятий необходимы постоянные инновации и усовершенствования. В кризисных условиях усовершенствования включают непрерывные изменения, которые следует проводить периодически для обеспечения экономической устойчивости предприятия. Проведение усовершенствований может включать приростные и тотальные улучшения. Приростные улучшения предполагают постепенное совершенствование отдельных сторон деятельности. В отличие от них тотальные улучшения обеспечивают многосторонние изменения. Результатом таких изменений является улучшение качества операционной деятельности. Вместе с тем, независимо от типов изменений, их результативность зависит от решения стоящих проблем.

Руководство кризисных предприятий зачастую избегает крупных преобразований, уделяя внимание лишь срочным изменениям. При этом срочность изменений должна быть связана с адекватностью таких действий влиянию факторов экономической неустойчивости среды.

Таким образом, для проведения реструктуризации промпредприятий необходимо учитывать условия и факторы изменений во внешней среде. Например, для обеспечения устойчивого экономического развития предприятия должны прогнозировать будущие условия деятельности и осуществлять улучшения в сфере операционных процессов. Для проведения таких проектов необходимо учитывать временные горизонты и масштабы перемен.

Реструктуризация заключается в проведении «основательных изменений организации, затрагивающих её миссию и культуру. Подобные изменения могут возникнуть тогда, когда организация меняет отрасль, и, соответственно, меняет её продукт и место на рынке» [55].



При перестройке организации нередко возникают сложные проблемы реструктуризации. «Внимания заслуживает работа по созданию новой организационной культуры. Очень большие изменения происходят и в технологической области, а также в области рабочей силы» [55].

Радикальные изменения характеризуются рядом особенностей. «Организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, её слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной структуры» [55].

Радикальные изменения рассматриваются как глубокие структурные преобразования, связанные с «разделением или слиянием с другой аналогичной организацией. Объединение разных коллективов, появление новых продуктов структурных подразделений вызывают необходимость проведения изменений в структуре и корректировки организационной культуры» [164].

Консервативные меры означают: «организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается получить для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс, а также маркетинг, особенно в той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту» [55].

Необходимость в умеренных изменениях возникает, если «организация выводит новый продукт на освоенный или новый рынок. Изменения, как правило, связаны с маркетингом и организацией производства» [164].

Такие действия ориентированы «на привлечение внимания покупателей к новому товару, ведётся активный поиск новых каналов сбыта» [164]. «Способность фирмы адаптироваться к внешним изменениям зависит от природы этих изменений» [66].

Превентивные изменения направлены на предотвращение или устранение кризиса. Такие изменения, как правило, затрагивают многие стороны деятельности и ориентированы на устранение факторов экономической неустойчивости

при опоре на ресурсный потенциал промпредприятия. При этом происходят изменения структуры видов деятельности, кадровые изменения, смена профиля деятельности или конверсия производства.

В процессе проведения реструктуризации нередко возникают противоречия интересов (кредиторов, профсоюзов, местных властей, кредитных учреждений). Возникают группы стейкхолдеров, интересы которых могут противоречить целям реструктуризации. При этом основные стейкхолдеры могут быть заинтересованы в реструктуризации промпредприятия для его сохранения как источника формирования устойчивого денежного дохода.

Для решения проблем кризисных предприятий могут использоваться механизмы природных преобразований. Такие изменения включают: реформирование системы управления; интенсификацию производственной деятельности на основе инноваций; усиление сбытовой деятельности; позиционирование производства и пр. Посредством данных изменений происходит экономическое усиление текущей деятельности промпредприятия.

Вместе с тем результативность проведения реструктуризации предприятия зависит от учёта переменных – факторов, в контексте которых осуществляются изменения. Существует ряд факторов, которые следует учитывать при формировании системы преобразований в деятельности промпредприятия. К таким факторам относятся: период; диапазон; сохранение; разнообразие; возможности; готовность; стиль изменений. Данная позиция показывает, что каждый из факторов влияет на результаты реструктуризации промпредприятий.

Так, одним из важнейших факторов успешности реструктуризации является продолжительность периода времени, в течение которого необходимо реализовать проекты. Данный временной цикл может иметь широкие колебания. Временной цикл изменений может быть строго ограничен в связи с наличием временного давления и срочной потребности в действиях. «Если организация оказывается в кризисной ситуации, требуются немедленные действия... Они часто осуществляются в варианте перегруппировки, в форме реконструкции» [123]. В случаях, если не требуется проведения сверхсрочных перемен, им до-

статочного времени, чтобы тщательно спланировать ступенчатый постепенный процесс реструктуризации. «Способность организации реагировать и справляться с изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих её успеха и способности выжить» [81].

Следует заметить, что кризисные предприятия, имеющие резерв времени для решения своих проблем, могут использовать механизм адаптации. Такой механизм обеспечивает планомерность работы в условиях инфляции, неблагоприятных условиях кредитования и задержек оплаты от дебиторов. В процессе адаптации к внешним условиям на предприятии могут пересматриваться изменения в социальной и производственной сферах деятельности. Посредством адаптаций такие предприятия получают возможность повысить результативность использования своего ресурсного потенциала.

При наличии экономически устойчивого положения предприятиям для повышения экономического потенциала следует проводить фундаментальные проекты. Такие предприятия сначала осуществляют меры адаптации, в ходе которых улучшают свои компетенции, а затем проводят более крупные меры.

В процессе организации реструктуризации предприятий необходимо оценить «масштаб преобразований» [123]. В процессе проведения преобразований, отмечают исследователи, «масштаб изменений становится все более важным фактором, влияющим на тип требуемых изменений» [123]. Масштаб изменений содержит требования к структуре и размеру ресурсного потенциала предприятия. Для проведения масштабных преобразований следует сформировать значительные финансовые и кадровые резервы.

Реструктуризация промышленных предприятий зачастую рассматривается менеджерами как изменения в структуре экономического потенциала, необходимые для стабилизации параметров, снижающих экономическую устойчивость. В ходе реструктуризации необходимо не допустить ухудшения социальных и экологических параметров устойчивости. Приоритетное значение в процессе преобразований имеет сохранение накопленного производственного и кадрового потенциала промпредприятий. При отсутствии адекватных мер мо-

жет уменьшиться ресурсный потенциал промпредприятия. В дальнейшем это приводит к истощению ресурсного потенциала и наступлению экономического упадка таких промпредприятий.

В кризисных условиях основной задачей организации является выживание. Учитывая наличие кризисных явлений, возникает необходимость пересмотра существующих на предприятии способов мышления и поведения менеджеров. При этом необходимо прибегнуть к директивному способу изменений, более жёсткому контролю и ответственности за результаты работы.

Для выполнения программы реструктуризации предприятия необходимо обладать достаточным ресурсным потенциалом и способностью реализовывать проекты за счёт имеющихся ресурсов. Ресурсный потенциал предприятия является важнейшим объектом изменений в стратегической деятельности. В ходе реструктуризации необходимы различные компетенции для таких изменений.

По мнению исследователей, чем больше масштаб реструктуризации, «тем более необходима вовлечённость менеджеров высшего и среднего звена» [123]. При этом основой обеспечения успешности изменений является готовность организации к изменениям. Неготовность организации к изменениям может вызвать у персонала опасение крайней неустойчивости управления предприятием. В условиях низкой готовности или недостатка времени необходимо использовать директивный стиль.

«Низкая готовность к изменениям может также вызвать потребность в назначении сильного руководителя и первоначально применить подход «сверху вниз» или отработать преобразования на пилотных проектах. Подходы типа «снизу-вверх» с высоким уровнем сотрудничества требуют более высокой степени готовности» [123]. Наиболее предпочтительным в условиях неустойчивости и кризисов является первый подход.

Решающим фактором проведения реструктуризации, с управленческой точки зрения, является достаточность полномочий участников изменений. «Чтобы добиться поддержки со стороны других заинтересованных сторон, обладающих... навыками, умениями или знаниями, потребуется воспользоваться

подходом, в котором большое место занимают сотрудничество и обучение» [123]. Для обеспечения успешности реструктуризации предприятия необходимо участие стейкхолдеров, что предполагает распределение полномочий и ответственности.

Согласно отраслевым концептуальным документам по реструктуризации, «решение о реструктуризации принимается собственниками активов предприятия или его кредиторами, сообразуясь со смыслом и задачами реструктуризации. Смыслом реструктуризации для частных собственников является поиск рынков сбыта, формирование рациональной структуры активов» [11].

Роль государства в процессе реструктуризации предприятий состоит в том, что оно «обеспечивает общий баланс целей в экономике страны, в том числе и решение социально значимых задач» [78]. К государственным приоритетам в концепции Минпрома РФ относят «формирование рациональной структуры предприятий в отраслях, обеспечивающих занятость, поступления в бюджет и соблюдение национальных интересов» [11].

Успех реструктуризации во многом зависит от интересов трудового коллектива производственной организации. «Необходимость считаться с этими интересами обусловлена тем, что государство признаёт социальную, а в ряде случаев и политическую значимость» [78]. Зачастую противоречия интересов трудового коллектива и менеджеров затрудняют реструктуризацию производственных организаций.

«Коллектив менеджеров представляет собой группу лиц, положение которой неоднозначно и может меняться в зависимости от конкретных обстоятельств. Но в её руках сконцентрированы полномочия по руководству текущей деятельностью, что позволяет ей в ряде случаев блокировать реструктуризацию при пассивности или разногласиях собственников» [78].

Л. Грейнер выделяет «три способа распределения власти между различными уровнями организации» [134]. Такие уровни включают разделение полномочий; односторонние действия; делегирование полномочий.

Особенность первого подхода предполагает «высокую степень участия трудящихся в принятии решений. Руководители и подчинённые совместно определяют необходимые изменения, разрабатывают альтернативные подходы к их проведению и рекомендуют действия, которые должны быть предприняты» [134]. Процесс разделения полномочий «руководители высшего уровня дают возможность определить проблему, а персонал нижних уровней мог бы участвовать в обсуждении того, какие нужны изменения применительно к этой проблеме» [134].

Второй подход предполагает одностороннее использование власти менеджеров. «Организационные изменения проводятся в жизнь на основе полномочий в каждой данной должности организационной иерархии» [134]. Особенности подхода заключаются в том, что «определение проблемы и способа её решения осуществляются, как правило, высшими эшелонами власти и направляются вниз по формальным и безличным механизмам контроля» [134]. Эффективность одностороннего подхода к изменениям во многом зависит от способности персонала воспринимать директивные приказы.

Третий подход основан на делегировании полномочий. В ходе изменений «руководство предоставляет подчинённым информацию о необходимых изменениях, а затем делегирует полномочия для оценки корректирующих действий и их осуществления» [134]. «Уменьшает возможность будущего сопротивления переменам и создаёт широкий диапазон мнений по данной проблеме» [134]. На предприятиях наблюдается: «возможное замедление реакции, качество решения может находиться под влиянием группового мышления, и у подчинённых может отсутствовать необходимый опыт для взвешивания всех альтернатив в контексте общих целей организации» [134].

Для выживания фирмы необходима модификация целей с учётом соответствия изменениям среды. «Модификация целей необходима даже для самых успешных организаций, хотя бы потому, что текущие цели уже достигнуты. Необходимость менять цели обнаруживается с помощью системы контроля, которая должна информировать руководство об относительной эффективности

организации в целом и каждого подразделения» [134].

Для реализации разработанных решений необходимы эксперимент и проведение пилотных проектов. «Организация редко берёт на себя риск проводить крупные изменения одним махом. Она скорее начнёт проводить испытания планируемых изменений и выявлять скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах» [134]. При этом возрастает роль механизмов контроля и регулирования неустойчивости экономики организации.

По мнению зарубежных исследователей, «руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление. Путём эксперимента и выявления отрицательных последствий можно скорректировать планы, чтобы добиться их более высокой эффективности» [134]. Роль инноваций в ходе реструктуризации предприятий связана с разными рисками повышения неустойчивости.

Реструктуризация неизбежно связана с рисками последствий изменений организационной системы. В результате проведения реструктуризации возникают негативные социальные последствия, которые проявляются в «массовых сокращениях персонала действующих производств; увольнениях в ликвидируемых компаниях; закрытии компаний социальной сферы» [38].

Основные менеджеры реструктуризации могут не обладать необходимым профессионализмом. В таких случаях необходимо привлекать сторонних менеджеров. Также возможен риск низкой мотивации, который предполагает «не только различную степень заинтересованности сотрудников компании в структурных изменениях – он включает и конфликт интересов, который может возникнуть между менеджментом и собственниками компании в ходе реструктуризации и отрицательно повлиять на их мотивацию и период осуществления проекта. Для управления этим риском необходимо, чтобы программа реструктуризации исходила сверху вниз, а не снизу-вверх» [38]. Повышается творческая роль координатора процессов реструктуризации фирмы. Данный координатор должен преодолеть сопротивление хода реструктуризации.

Для преодоления сопротивления следует «мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения. Этого можно достигнуть, убеждая подчинённых, что изменение выгодно как организации, так и им лично. Возможные способы подкрепить согласие на новшества – похвала, признание, продвижение по службе, повышение оплаты труда за более высокую производительность...» [134].

Для проведения реструктуризации необходимо усиление ответственности её участников. Неудачи в реструктуризации могут привести не только к ресурсным потерям, но и к полному банкротству. В ходе реструктуризации значительно повышаются риски негативных социальных и экологических последствий. Учитывая такие риски, необходимо использовать возможности реструктуризации для восстановления экономической жизнеспособности организации.

«Деятельность многих предприятий затруднена из-за наличия обязательств перед кредиторами» [155]. Наличие в структуре многих промпредприятий сочетания проблемных и растущих активов, как правило, не сразу приводит их к банкротству. В таких случаях фактором банкротства производственных организаций является потеря конкурентоспособности продукции из-за недостатков в структуре активов.

Важную роль в процессе реструктуризации имеет участие владельцев организации. «Отсутствие шагов по реструктуризации и сохранение предприятия в неизменном виде может привести не только к потере активов, обслуживающих убыточное производство, но и к потерям активов рентабельного производства» [155]. Одним из вариантов реструктуризации является выделение активов. Такая реструктуризация предприятия, по мнению исследователей, «возможна как вне процедуры банкротства, так и в процессе её проведения при условии согласия кредиторов» [155].

Решающим фактором повышения экономической устойчивости предприятия является использование возможностей основных видов бизнес-деятельности на основе проведения реструктуризации. Реструктуризация кризисного предприятия проводится по взаимосвязанным направлениям. Данные



направления выражают важнейшие задачи и позволяют сконцентрировать действия.

На наш взгляд, целесообразно выделить шесть блоков стратегических направлений, учитывающих характер деятельности предприятия:

1. Устойчивый рост продаж. Заключается в определении стратегических позиций по охваченным сегментам рынка. По каждой стратегической позиции рассматриваются конкурентные факторы. В рамках таких факторов раскрываются преимущества в ценах, в обслуживании или в отношениях с клиентами.

2. Совершенствование операционной деятельности. Предполагает обеспечение безубыточного и высококачественного процесса производства и сбыта.

3. Снижение угроз банкротства предприятия. Данное направление отражает факторы экономической неустойчивости предприятия в отношениях с кредиторами, регулирующими и контролирующими органами. Основой реализации данного направления является регулирование точек неустойчивости.

4. Обеспечение положительных финансовых результатов. Предприятие для обеспечения устойчивого экономического развития должно быть способно генерировать постоянные доходы от реализации продукции, а также получать операционные и внереализационные доходы.

5. Защита имущественных интересов акционеров. Предусматривает обеспечение долгосрочного и устойчивого развития предприятия с учётом интересов собственников имущества предприятия.

Для реализации рассмотренных стратегических направлений предприятие должно реализовать набор мероприятий, на основе которых могут быть получены результаты. По нашему мнению, каждый вид мероприятий представляет собой отдельный проект, который раскрывает потребность в ресурсах и условия их использования. При этом в качестве критериев обоснованности мероприятий выступают уровень их затратности, скорость реагирования на негативные явления и влияние на результаты. Например при возрастании неустойчивости происходит сокращение ресурсных возможностей предприятия и повышается потребность в срочных действиях с высокой степенью отдачи. В условиях

банкротства необходимо восстановление платёжной устойчивости и безубыточности на основе обоснованного плана действий.

Для восстановления платёжеспособности, по мнению В.И. Кошкина, «стратегия включает как план кардинальных перемен в деятельности предприятия (частичное или полное перепрофилирование), так и решение проблемы накопленных долговых обязательств. При высокой вероятности первого варианта кредиторы предприятия могут пойти на мировое соглашение, второй вариант зачастую предполагает продажу предприятия в новые руки» [32]. Наиболее важным блоком системы реструктуризации предприятия является выбор конкретных инструментов воздействия на факторы экономической неустойчивости промышленной организации.

Для оценки мер реструктуризации нами были рассмотрены 5 групп мер: организационные, производственные, кадровые, финансовые и маркетинговые.

#### 1. Меры организационного характера ( $P_1$ ).

Центральное место в любой программе реструктуризации занимают организационные мероприятия. Реорганизация представляет собой преобразования в организационной системе деятельности, основанные на изменении организационной структуры и системы управления при сохранении структуры имущества предприятия. Процессы реорганизации могут инициироваться учредителями, менеджерами организации, антимонопольными органами и т.д.

В условиях экономической неустойчивости одним из ключевых организационных мероприятий выступает расширение сфер деятельности организации за счёт включения новых видов деятельности с помощью диверсификации. «Проведение диверсификации включает создание новой компании или совместного предприятия; слияние с признанным лидером или с начинающей компанией; приобретение предприятия, испытывающего финансовые трудности, с последующим проведением антикризисных мероприятий. Диверсификация направлена на приобретение одного из операторов отрасли для усиления своих позиций или начинающей компании» [189].

#### 2. Меры производственного характера ( $P_2$ ).

Проведение производственных мероприятий направлено на достижение важнейшей цели – рационализации и повышения эффективности производства для обеспечения конкурентоспособности продукции. Рационализация производства исходит из необходимости повышения операционных результатов и совершенствования производства для обеспечения стабильных поступлений доходов. Для улучшения структуры операционной деятельности важное значение имеет реинжиниринг. Исследователи рассматривают реинжиниринг как «радикальный пересмотр и перестройку всех направлений деятельности предприятия, являющийся приоритетным управленческим механизмом на кризисном предприятии в современных условиях» [32].

В целом же для восстановления производства применяются механизмы: перепрофилирование производства; конверсия; закрытие нерентабельных производств; замещение активов; продажа имущества.

### 3. Меры финансового характера (P<sub>3</sub>).

В рамках финансового блока мероприятий реструктуризации особенно важное значение для кризисного предприятия имеют следующие вопросы: рациональная организация платёжно-расчётной работы; управление денежными потоками предприятия; управление долговой нагрузкой; привлечение финансовой помощи. Основным направлением реструктуризации финансовой сферы предприятия является сокращение объёма расходуемых финансовых ресурсов. Такое сокращение достигается за счёт пересмотра инвестиционной программы, реинжиниринга операций, реализации проектов сокращения издержек. Результатом успешного процесса реструктуризации является превышение объёма текущих денежных притоков над объёмом краткосрочных обязательств.

### 4. Меры кадрового характера (P<sub>4</sub>).

Данные меры выполняют важную роль не только в реализации программы устойчивого развития промпредприятия, но и в проектах локальных изменений. Предприятие в условиях экономической неустойчивости обязано «в сжатые сроки добиться качественно иного состояния структуры персонала, в большинстве случаев на фоне необходимости резкого сокращения численности

сотрудников» [155].

Вместе с тем в условиях высокой оперативности изменений следует учитывать специфические характеристики кадровых решений. «Несмотря на недостаток времени, необходимо выполнить эти мероприятия корректно с правовой точки зрения и с наименьшими экономическими и социальными потерями. Механическое сокращение работников не позволяет достичь поставленных целей и может поставить предприятие в ещё более сложные условия. Необходимо проводить высвобождение персонала, ориентируясь на совершенствование организации производства, оптимизацию организационной структуры, сокращение уровней управления» [155].

#### 5. Меры маркетингового характера (P<sub>5</sub>).

Особенно важную роль для обеспечений экономической устойчивости имеют периодические поступления доходов от реализации продукции. Для их формирования используются средства маркетинга. Как отмечают исследователи, «маркетинговая стратегия... направлена на максимальную адаптацию производственно-сбытового процесса к требованиям рынка» [32].

меры реструктуризации составляют проблемно-ориентированные модули. Стандартные проблемы специалисты могут решить самостоятельно на основе своего опыта, а специфические предполагают участие внешних сторон. Наиболее приоритетной задачей в процессе реструктуризации является регулирование точек неустойчивости, создающих риск банкротства.

Авторский подход к оценке вариантов реструктуризации (на примере ОАО «Калачеевский мясокомбинат») представлен в таблице 4.3.

Выбранные меры распределяются по влиянию на результат, срокам проявления, а затем по уровню затратности. Для распределения используется шкала уровней: слабый (А); средний (В); высокий (С); наибольший (D).

Проведённая оценка позволяет оценить потенциал мер, что даёт возможность использовать результаты оценки для реализации стратегии. Меры реструктуризации оказывают влияние на внешнюю и внутреннюю экономическую устойчивость предприятия.

Таблица 4.3 – Оценка вариантов реструктуризации для включения в программу санации промпредприятия

Наименование рассматриваемых мероприятий реструктуризации	Параметры мероприятий			Весовой коэффициент	Соответствие направления стратегии					Уровень значимости мер для включения в ант. программу
	Влияние на результат	Период реализации мероприятия	Потребность в ресурсах мероприятия		Снижение угроз банкротства предприятия	Обеспечение положительных фин. результатов	Защита имущественных интересов акционеров	Совершенствование операционной деятельности	Устойчивый рост продаж	
T1. Формирование системы ответственности	B	B	A	0,02	1	3	2	2	1	0,24
T2. Изменение сырьевой базы	B	C	D	0,02	1	-	-	3	-	0,06
T3. Реорганизация путём выделения доходных активов предприятия	A	B	B	0,05	2	2	3	1	1	0,6
T4. Антикризисная реинтеграция	A	B	C	0,02	-	-	3	3	-	0,18
T5. Инвестиции в техническое улучшение производства	B	A	D	0,06	-	-	-	3	1	0,18
T6. Реформирование имущественного комплекса	A	B	B	0,01	-	1	-	3	-	0,03
T7. Оптимизация оборотного капитала	B	C	A	0,06	3	1	-	-	-	0,18
T8. Снижение постоянных затрат	C	C	A	0,05	2	3	-	2	-	0,5
T9. Внешняя поддержка	D	D	D	0,1	3	1	-	-	-	0,3
T10. Снижение налоговой нагрузки	B	D	C	0,02	3	3	3	-	-	0,54
T11. Выпуск ценных бумаг	D	C	C	0,05	1	1	3	-	-	0,15
T12. Снижение кредиторской задолженности	C	D	C	0,1	3	-	2	-	-	0,6
T13. Обновление менеджеров	A	B	B	0,01	-	-	3	2	2	0,12
T14. Повышение мотивации путём обеспечения гибкой оплаты труда	B	C	A	0,1	-	-	-	3	1	0,3
T15. Инкассация дебиторской задолженности предприятия	D	D	C	0,1	3	1	-	-	-	0,3
T16. Отбор кадров	A	C	A	0,04	-	-	2	2	1	0,16
T17. Оптимизации ассортимента для наращивания выручки	B	C	B	0,01	3	3	1	-	3	0,27
T18. Гибкое ценообразование	C	C	A	0,1	-	3	-	-	2	0,6
T19. Вложение средств в развитие системы сбыта готовой продукции	B	B	B	0,05	1	1	-	3	3	0,45
T20. Оптимизация фин. потоков	C	B	A	0,03	3	3	1	-	-	0,27
Итого:				1	29	26	23	27	15	6,03

Источник: таблица разработана автором

Приведенные меры имеют разную силу влияния на результат, период реализации и потребность в ресурсах, рисунок 4.2..

		Период реализации		
		Длинные сроки	Короткие сроки	
Потребность в ресурсах	Высокая	T <sub>4</sub> Антикризисная реинтеграция T <sub>5</sub> Инвестиции в техническое улучшение производства	T <sub>10</sub> Снижение налоговой нагрузки T <sub>20</sub> Оптимизация фин. потоков	Высокое
	Низкая	T <sub>12</sub> Снижение кредиторской задолженности T <sub>8</sub> Снижение постоянных затрат	T <sub>9</sub> Внешняя поддержка T <sub>3</sub> Реорганизация путём выделения доходных активов предприятия	
	Высокая	T <sub>6</sub> Реформирование имущественного комплекса T <sub>2</sub> Изменение сырьевой базы T <sub>7</sub> Оптимизация оборотного капитала	T <sub>13</sub> Обновление менеджеров T <sub>15</sub> Инкассация дебиторской задолженности предприятия T <sub>18</sub> Гибкое ценообразование	Низкое
	Низкая	T <sub>11</sub> Выпуск ценных бумаг T <sub>14</sub> Повышение мотивации путём обеспечения гибкой оплаты труда T <sub>17</sub> Оптимизации ассортимента для наращивания выручки	T <sub>1</sub> Формирование системы ответственности T <sub>16</sub> Отбор кадров T <sub>19</sub> Вложение средств в развитие системы сбыта готовой продукции	

Рисунок 4.2 – Матрица селекции вариантов реструктуризации

для повышения устойчивости экономики промпредприятия

Источник: рисунок разработан автором

Применение коротких и капиталоемких мер влияет на структуру собственности и имущества организации. Такие меры, как правило, включают возмездную финансовую поддержку, которая в целом повышает кредитную зависимость предприятия. Предприятия могут также прибегнуть к менее капиталоемким мерам, например, провести кадровые изменения. Более крупные проекты приносят большие результаты, но имеют длительные сроки реализации.

В зависимости от параметров воздействия рассмотренные меры имеют стратегический или тактический характер. Тактические меры могут быстро дать результат и на время стабилизировать неустойчивое положение. Однако такие меры могут лишь на короткое время улучшить экономическое положение предприятия. Результат стратегических мер имеет сложный долгосрочный характер, связанный с повышением экономической устойчивости предприятия.

Таким образом, реструктуризация характеризуется как многоуровневый процесс изменений. В ходе таких изменений разрешаются проблемы, влияющие на экономическую устойчивость предприятия, а также осваиваются внутренние резервы предприятия для выхода на новый уровень развития.

## **4.2. Возможности реструктуризации для снижения вероятности банкротства промышленных предприятий**

Реструктуризация промышленных предприятий, на наш взгляд, характеризуется как сложный и многоуровневый процесс.

«Каждый из видов мер реструктуризации обладает различными возможностями, которые проявляются в период антикризисного управления» [146]. Одним из её наиболее важных видов является оперативная реструктуризация. Суть данного типа реструктуризации состоит в активной направленности на решение проблем предприятий. «Начальной стадией оперативной реструктуризации выступает оценка угрозы банкротства предприятий» [211].

Успешное проведение реструктуризации позволяет поэтапно уменьшить угрозу банкротства предприятия, повысить результативность использования производственного комплекса, а также мобилизовать внутренние ресурсы для повышения устойчивости экономического развития предприятия.

Оперативная реструктуризация, по мнению Л.П. Белых, включает «оптимизацию материальных активов и долговых обязательств, в ходе которой требуется разработать схему поставок сырья, определить методы увеличения объёмов продаж, снизить стоимость привлечённого капитала, оптимизировать производственные процессы и организационную структуру» [38]. Такая точка зрения широко используется в работах и других отечественных авторов по предупреждению банкротства.

Результат реструктуризации, по мнению исследователей, направлен на предотвращение банкротства путём решения ряда задач:

– повышения платёжеспособности – «за счёт сокращения инвестиций, уменьшения товарно-материальных запасов, сокращения дебиторской задолженности, реализации излишних активов» [38];

– увеличения результатов – «путём ускорения оборачиваемости товарно-материальных запасов, сокращения материальных затрат и затрат на содержание персонала» [38];

– оптимизации состава привлечённых ресурсов – «при качественном управлении способствует росту ставки доходности» [38].

Успешным итогом антикризисных мер является то, что «предприятие из зоны банкротства и убытков переходит в зону получения стабильных потоков доходов и становится инвестиционно-привлекательным» [38]. Меры реструктуризации охватывают различные сферы ведения бизнес-деятельности: финансово-экономическую; кадровую; юридическую; организационную.

Одной из важнейших сфер применения реструктуризации является экономическая сфера, которая включает меры, связанные с регулированием системы обязательств, оптимизацией источников средств, реструктуризацией производственного комплекса и пр. Методы реструктуризации для активного предотвращения банкротства промпредприятий показаны на рисунке 4.3.



Рисунок 4.3 – Методы реструктуризации для предупреждения банкротства промпредприятия

Источник: рисунок разработан автором

В качестве приоритетных объектов реструктуризации выступают активы и обязательства предприятия. По мнению ряда исследователей, «активы и обязательства, являющиеся своеобразным обременением бизнеса, становятся пер-



воочередными объектами реструктуризации, поскольку не участвуют в текущем процессе осуществления хозяйственной деятельности компании. Содержание подобного объекта может приносить предприятию прямой или косвенный убыток» [78].

Как отмечают зарубежные экономисты А.А. Томпсон и А.З. Стрикленд, «существуют два реальных источника средств в условиях кризиса – продажа части активов предприятий и введение чрезвычайных мер по экономии» [189]. К чрезвычайным мерам многие зарубежные исследователи относят: изменение ассортимента продукции с сокращением убыточной её части; уменьшение расходов на зарплату с замораживанием её части и прочие меры.

В условиях кризиса на предприятии следует выделить реальные источники экономии и сохранить действующий бизнес. Необходимы меры, при которых «распродают часть активов не столько для того, чтобы избавиться от мало-рентабельных операций, сколько для того, чтобы использовать высвободившиеся средства для спасения и оздоровления оставшихся видов деятельности» [189]. Такие операции нередко сводятся менеджерами к радикальному переосмыслению миссии и задач данного предприятия

В условиях предбанкротного положения предприятий в отечественной практике управления наиболее приоритетные меры, как правило, направлены на мобилизацию денежных средств, а также реструктуризацию долговых обязательств и материальных активов.

Меры по мобилизации ресурсов обычно включают антикризисные действия, в результате которых должны появиться дополнительные средства для реструктуризации долгов фирмы. Примерами таких мер, по мнению исследователей, являются «пересмотр и сокращение затрат; увеличение денежных поступлений за счёт перевода активов в денежную форму, включая продажу избыточных, затратных, непрофильных активов» [103].

Оптимизация издержек связана с инвентаризацией деятельности фирмы и её глубоким анализом с позиции сравнительных критериев затратности. Исследователи для уменьшения расходов фирмы рекомендуют решить проблему со-

хранения или ликвидации высокозатратных видов деятельности. К преимуществам ликвидации относят то, что «сокращение затрат позволит высвободить часть трудовых и материальных ресурсов. Последние в случае их реализации могут стать источником покрытия накопленных долгов» [103].

Сокращение издержек, по мнению ряда зарубежных экономистов, приводит к успеху лишь в ряде случаев:

- «можно радикально пересмотреть структуру издержек» [189];
- «неэффективность... очевидна и корректируема» [189].

В процессе сокращения издержек особое внимание, с позиции существующей практики, следует уделять «сокращению административных расходов, исключению второстепенных или малоэффективных видов деятельности, модернизации существующих производственных мощностей для повышения производительности, временному отказу от инвестиций» [189].

Увеличению денежных поступлений также способствует повышение объёма продаж. Для этого, по мнению зарубежных исследователей, необходимы «ценовые скидки, активизация усилий по продвижению, расширение штата торговых работников, расширение обслуживания потребителей, быстрое обновление моделей товара» [189].

Критерием селекции таких мер по мнению зарубежных исследователей является чувствительность потребителей к уровню цен. При этом не исключается и ее увеличение.

Для мобилизации ресурсов на предприятии возможно принятие ряда мер.

1. Продажа запасов. Особенность таких мер состоит в том, что от быстроты реализации запасов во многом зависит их цена. При высокой срочности продажи данных активов необходимо устанавливать в цене большой дисконт.

2. Оптимизация дебиторской задолженности. Как правило, данные меры предполагают снижение дебиторской задолженности за счёт ужесточения условий сбыта. В условиях неустойчивости нередко перед менеджерами фирм возникает вопрос о продаже дебиторской задолженности на основе факторинга.

В результате факторинга фирма-поставщик передаёт право востребования своей дебиторской задолженности другой фирме. Данный механизм факторинга обеспечивает устойчивость движения оборотных средств в деловом цикле промпредприятия. В процессе реструктуризации кризисного предприятия использование факторинга позволяет получить ресурсы, необходимые для обеспечения платёжной устойчивости фирмы. Вместе с тем из-за высоких комиссионных затрат использование факторинга остаётся ограниченным.

Факторинг является инструментом реструктуризации, который может использоваться лишь в отношении здоровых организаций. Как правило, на кризисные фирмы распространяется кризис доверия, в силу которого существует значительный риск неоплаты их задолженности. Если же в процессе реструктуризации фирме удаётся сформировать систему контроля платежей от контрагентов, то все это даёт существенный санационный эффект.

В процессе реструктуризации, по мнению исследователей, «нельзя оставить в стороне истребования задолженности через механизмы искового производства и банкротства» [103]. Как правило, активные меры по работе с фирмами-дебиторами позволяют отсрочить банкротство и подготовить соглашение с кредиторами о реструктуризации. Существующие судебные правила не позволяют оперативно взыскать просроченные дебиторские долги и связаны с дополнительными издержками. «Неистребование дебиторской задолженности в период, предшествующий банкротству, может быть квалифицировано как признак преднамеренного банкротства» [103].

3. Оптимизация использования производственного комплекса на основе сдачи части активов в аренду или консервации; восстановления изношенных производственных средств. Меры по отчуждению активов, обеспечивая текущие поступления средств, в то же время ограничивают расширение производства в будущем. Последствиями слабо контролируемого движения производственных активов в ходе реструктуризации становятся безвозвратные потери в производстве. В результате мер реструктуризации производства необходимо усилить контроль, что позволит повысить текущую устойчивость фирмы.

Для реструктуризации производства следует оценить варианты передачи в аренду или поддержания действующих объектов. Как замечают исследователи, «сдавать выгодно, если активы приносят доход меньший, чем арендная плата» [103]. Зачастую выбор варианта мер с передачей в аренду позволяет улучшить текущую платёжную устойчивость, но такие фирмы начинают терять свои стратегические перспективы устойчивого развития в целом.

Однако вышеперечисленные меры реструктуризации не могут применяться в условиях банкротства из-за возможности утраты имущества, предназначенного для возмещения требований кредиторов.

4. Пересмотр инвестиций с целью получения дополнительных средств. Такие операции предполагают выход из незавершённых проектов, который сопровождается продажей активов или долей участия в них. При этом такие активы составляют объекты незавершённого производства или строительства. Данные объекты имеют низкую ценность и требуют времени для реализации. Решение о деинвестировании должно приниматься «на основании анализа сроков и объёмов возврата средств на вложенный капитал» [103].

Нередко производственные проекты фирмы, начатые ещё до начала кризиса, требуют консервации из-за длительных сроков окупаемости и отдачи. На кризисных предприятиях в условиях изменения стратегических приоритетов остановка или выход из проектов позволяют освободить часть ресурсов фирмы. Зачастую выход из проектов способствует временному притоку средств, но уменьшает возможности устойчивого развития фирмы. Пересмотр инвестиций возможен в случае превышения периода окупаемости проекта над сроками антикризисного процесса фирмы.

5. Решение проблемы нерентабельных производств предполагает их продажу или восстановление их безубыточности на основе комплексного анализа. Реализация данной меры создаёт риск, если реструктурируемое производство является частью цепочки создания конечного продукта. Для снижения такого риска и принятия оптимального решения необходимо проанализировать роль данного объекта с позиции его ранга в производственной системе. Из-за огра-

ниченного времени такой анализ будет основываться на сочетании экспертных и количественных оценок.

По мнению исследователей (Айвазян, Кириченко и др.), для проведения реструктуризации необходимо ранжирование объектов.

Согласно методике в процессе ранжирования производственных объектов проводится анализ возможностей их реструктуризации или ликвидации.

Первая цель: «продаже подлежат объекты непромышленной сферы и вспомогательные производства, использующие универсальное технологическое оборудование» [78]. Данные меры могут принести санационный эффект путём снижения расходов на обслуживание устаревших имущественных комплексов. В таких случаях при ликвидации универсального оборудования более выгодно использовать услуги сторонних поставщиков.

Вторая цель: «ликвидируются вспомогательные производства с уникальным оборудованием (цеха подготовки производства, отдельные ремонтные подразделения)» [78]. Потребность в продукции и услугах данных производств в дальнейшем может быть возмещена сторонними поставщиками или другими участниками холдинга.

Третья цель: «избавляются от нерентабельных объектов основного производства, находящихся в самом начале технологического цикла» [78]. На данном этапе предприятие переходит от диверсифицированного производства к концентрации на конкурентоспособных функциях. Уход из проблемных производств компенсируют переносом ресурсов в точки роста.

Четвёртая цель: «отказываются от нерентабельных производств, находящихся на конечной стадии технологического цикла» [78]. Данная мера может успешно применяться предприятиями, работающими в нескольких отраслях или готовых специализироваться на выпуске полуфабрикатов.

Нередко в результате данных действий недиверсифицированные компании утрачивают возможность восстановления производственной деятельности, а их имущество перепрофилируется. В условиях банкротства часто производится ликвидация комплексов основного производства, которая приводит к окон-

чательному разрушению предприятия. При этом производственные объекты на момент ликвидации фирмы рассматриваются как разрозненные объекты недвижимости, ценность которых определяется покупателями. В условиях банкротства ликвидация объектов, входящих в цепочку производства конечного продукта, может рассматриваться как вынужденная мера.

6. Снижение издержек на содержание непроизводственной части имущественного комплекса предприятия. Нередко в условиях кризиса проводится безвозмездная передача социальных активов муниципальным организациям.

Безвозмездная передача социальных активов, по мнению исследователей, «может быть экономически целесообразной в тех случаях, когда совершение возмездной сделки затруднено по каким-либо причинам» [103]. В качестве распространённых причин такого отчуждения активов выступают ограничения на использование данных активов в других видах деятельности. Санационный эффект от таких операций обеспечивается уменьшением затратной нагрузки данных активов на главные виды деятельности фирмы. В ходе такой реструктуризации возникают социальные и экологические риски.

7. Оптимизация затратных процессов в цепочке создания продукта. Объектом такой оптимизации выступают активы, участвующие в производстве или в инфраструктуре предприятия. Многие исследователи предлагают осуществлять оптимизацию «в форме учреждения другой (дочерней) организации с исключением дальнейшего финансирования со стороны исходной организации, что обеспечивает исключение непроизводительных издержек на объекты, которые не удаётся продать» [103]. На основе данных мер реструктуризации изменяется затратная структура производственной цепочки фирмы.

8. Выделение нерентабельных активов в отдельные организации.

Для решения проблемы нерентабельных активов необходимо выбрать одну из альтернатив: продажа данных активов, приостановка производства с консервацией этих активов, реинжиниринг. Продажа производственных объектов при банкротстве фирмы, как правило, производится со значительным дисконтом и является вынужденной мерой. Нередко в условиях ожидаемого банкрот-

ства также производится остановка производств и их консервация, что является крайней мерой, целью которой является уменьшение расходов. Для консервации аварийно-опасных объектов возможна поддержка госструктур.

Вместе с тем решающую роль в предотвращении банкротства предприятия имеет разрешение проблемы нерациональных обязательств и активов. Теперь обратимся к рассмотрению мер, направленных на реструктуризацию системы обязательств. Проблемы погашения обязательств тесно связаны с их неоптимальной структурой и низкой эффективностью использования ресурсов.

Под реструктуризацией системы обязательств понимается «погашение имеющихся обязательств с одновременным принятием на себя новых обязательств с новыми сроками и условиями погашения» [103]. Реструктурируются долги по платежам, по кредитам, перед другими фирмами и пр. В итоге такой реструктуризации перестраиваются на новых условиях отношения фирмы с различными заинтересованными сторонами антикризисного процесса.

Другие исследователи рассматривают реструктуризацию как «процесс подготовки и исполнения ряда сделок и операций между организацией-должником и её кредитором, должник предлагает различного рода соглашения с целью значительного увеличения вероятности погашения задолженности» [76]. Программа реструктуризации предприятия может предусматривать следующие уступки: изменение графиков платежей; сокращение размера долга; изменение процентных платежей и пр.

Реструктуризация обязательств фирмы позволяет оптимизировать направления использования её ресурсов в текущем и будущем периоде, а как результат сбалансировать платёжную нагрузку. Такие меры должны улучшить структуру системы обязательств и уменьшить риски возможного банкротства предприятия.

Меры реструктуризации, по мнению исследователей, зависят от назначения объекта. «По отношению к дебиторской задолженности задачей является достижение максимального экономического эффекта путём получения максимально возможной суммы от права требования» [78]. При реструктуризации за-

ёмных средств необходимо «получение максимального экономического эффекта путём минимизации издержек по её погашению» [78].

Меры по реструктуризации системы обязательств следует использовать при отсутствии возможностей получения средств от реализации продукции для уплаты задолженности или при убыточности производства. Использование может негативно влиять на репутацию фирмы и отношения с контрагентами.

К мерам по реструктуризации системы обязательств фирмы относятся:

1. Отсрочка и рассрочка платежей по обязательствам фирмы. Данные меры оформляются как соглашение между фирмой и её кредиторами. Среди вариантов такого соглашения выделяют разделение суммы платежа (отсрочка) и перенос сроков его погашения (рассрочка). Такие меры проводятся в рамках, согласованных с кредиторами антикризисных проектов. При этом кредиторы ожидают накопления доходов от реализации инвестиционных проектов фирмы, которые будут использованы на выплату обязательств. Реализация таких проектов также позволяет увеличить стоимость имущества фирмы, которое может быть использовано для выплат кредиторам в случае банкротства. В итоге данных мер существенно ограничиваются операции с активами фирмы.

2. Изменение формы обязательств фирмы. При этом оплата обязательств осуществляется путём предоставления кредитору векселя. В таких случаях вексель, по мнению Л.П. Белых, «представляет собой новое обязательство, которое должно быть исполнено в соответствии с вновь установленными сроками и зачастую с выплатой меньших процентов» [38]. Вексель кризисного предприятия может быть перепродан, что даёт возможность компенсировать дебиторскую задолженность фирмы. Такие меры могут улучшить текущую платёжную устойчивость путём изменения формы обязательств.

Приоритетность реструктуризации обязательств, как правило, возрастает с приближением предприятия к банкротству. С учётом интересов кредиторов определяются направления распределения ресурсов в ходе реструктуризации.

Данный вариант, как правило, используется кризисными предприятиями, не имеющими собственной залоговой базы и резервов увеличения масштабов



производства и сбыта для накопления ресурсов.

3. Списание части обязательств на условиях кредитора. Эта мера возможна в ряде случаев: при реструктуризации задолженности по налогам, в части штрафных санкций; при реструктуризации основной суммы долга организаций, входящих в холдинг, и т.д.

4. Уступка кредиторам части активов в счёт уплаты обязательств (отступное). В этом случае для получения уступок от кредиторов или погашения долгов передаётся часть активов фирмы. Такие операции по передаче активов возможны, если кредиторами являются фирмы из той же отраслевой цепочки. При этом могут использоваться различные комбинации мер по распределению активов и требований кредиторов. В ходе такой реструктуризации следует сохранить структурную целостность производственного комплекса фирмы. Данная мера, по мнению Л.П. Белых, следует применять на предприятиях с «большим количеством основных средств, которые вряд ли можно будет продать по приемлемой цене в ближайшем будущем, а также тех, у которых затраты на хранение и обслуживание этих активов достаточно велики» [38]. Нередко в качестве объекта уступки используются прочие активы.

По мнению Е.П. Жарковской, в ходе реструктуризации фирмы могут быть уступлены такие виды активов, как «объекты недвижимости производственного и социально-культурного назначения; объекты незавершённого строительства» [76]. Передача таких активов в ходе реструктуризации не должна становиться барьером устойчивого экономического развития фирмы.

Возможной антикризисной мерой также может быть передача кредиторам части акций предприятия-должника в счёт уплаты обязательств. Данная мера предусматривает уступку собственниками части своих акций в целях установления контроля над действиями кредиторов. Данный подход может быть применен кредиторами, имеющими наибольшую сумму требований к предприятию. В ходе процесса банкротства такие кредиторы могут быть заинтересованы в сохранении действующего бизнеса с целью наиболее полного возврата долга. Данная операция с акциями фирмы, по мнению исследователей, производится

путём «выпуска и размещения дополнительной эмиссии акций с последующей их передачей кредиторам» [76]. Проведение реструктуризации сопровождается дополнительными ограничениями собственников, которые отражаются в антикризисных программах производственных организаций.

Ограничения процессов реструктуризации системы обязательств, как правило, определяются периодом антикризисного процесса или продолжительностью банкротства фирмы (не более 18-24 месяцев). Другие ограничения связаны с источниками ресурсов для реструктуризации. В условиях отсутствия заметных признаков неустойчивости или банкротства компании могут выпускать облигации. Полученные средства в ходе реструктуризации направляются на последовательное повышение экономической устойчивости предприятия.

Также на предприятии могут использоваться меры реструктуризации «путём выставления прав требования организации должника на торги; через договор цессии третьим лицам в порядке возмездной цессии» [76]. Данные отношения по передаче кредитором дебиторской задолженности другим лицам оформляются в виде цессии. Для оформления цессии не требуются согласования условий передачи дебиторской задолженности с должником, что упрощает процесс регулирования системы обязательств.

Реструктуризация фирмы может сопровождаться соглашениями с контрагентами по передаче готовой продукции в счёт залога предстоящих платежей. Если же обязательства связаны с поставками уже оплаченной продукции фирмы, то следует сделать акцент на ускорении производства с целью её поставок кредиторам (покупателям).

5. Платёжный взаимозачёт. Данная мера предполагает учёт встречных требований ряда предприятий с целью их последующего взаимного списания. В условиях кризиса сбыта продукции фирмы проведение данных операций позволяет рассматривать реструктурируемые суммы как выручку от продаж. В кризисный период в 90-е гг. из-за несвоевременной оплаты госзаказа нередко государство участвовало в операциях взаимозачёта обязательств перед бюджетом. В дальнейшие годы государство почти не участвовало в операциях по взаимо-

зачёту. В целом же использование данной меры позволяет с достаточно низкими издержками изменить структуру системы обязательств предприятий.

Обязательства могут быть реструктурированы «зачётом встречного однородного требования, срок которого наступил, либо срок которого не указан, или определён момент востребования» [1]. В итоге таких операций возможно снижение платёжных рисков фирмы.

Как правило, операции по взаимозачёту имеют простую и одностороннюю форму. В кризисные периоды в отраслях могут также использоваться различные многосторонние формы, включающие цепочки обязательств. В целом же данные меры имеют оперативный малозатратный характер, их использование оказывает большое влияние на платёжную устойчивость фирм.

Для улучшения платёжной устойчивости рассмотренные меры реструктуризации могут модифицироваться путём сочетания операций по выкупу долгов и по реструктуризации имущества. Например, вместе с операциями по выкупу долгов может одновременно проводиться зачёт задолженности. В процессе реструктуризации имущества может быть списана часть обязательств дебиторов в обмен на уступки части активов. Вместе с тем сфера применения данного вида реструктуризации ограничена лишь периодом до введения банкротства.

Согласно статье 411 ГК РФ «не допускается зачёт требований, если по заявлению другой стороны к требованию подлежит применению срок исковой давности, и этот срок истёк» [1]. В целях реструктуризации могут быть использованы меры одностороннего отказа, предусмотренные ст. 450 ГК РФ. «В случае одностороннего отказа от исполнения договора полностью или частично, когда такой отказ допускается законом или соглашением сторон, договор считается соответственно расторгнутым или изменённым» [1].

Односторонний отказ требует соблюдения двух условий: «договор полностью или частично не исполнен сторонами; исполнение договора повлечёт за собой убытки для должника по сравнению с аналогичными договорами, или договор является долгосрочным, либо рассчитан на получение положительных результатов для должника лишь в долгосрочной перспективе» [76]. При таких

случаях в ходе реструктуризации требуется оценка её последствий.

6. Предоставление кредиторам части имущества под залог. Для кредиторов наличие обеспечения создаёт определённые привилегии в случае банкротства предприятия. Согласно статье 134 ФЗ «О несостоятельности» № 127-ФЗ «требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, удовлетворяются на основе стоимости предмета залога» [4]. При банкротстве зачастую наиболее ликвидными являются активы, находящиеся под залогом. В соответствии со статьёй 138 ФЗ «О несостоятельности» «из средств, вырученных от реализации предмета залога, семьдесят процентов направляется на погашение требований кредитора по обязательству, обеспеченному залогом имущества» [4]. Как правило, в процессе распределения средств от продажи заложенных активов кредитору лишь частично возмещается сумма его требований. Оставшаяся часть неудовлетворённых требований рассматривается в третью очередь вместе с другими требованиями кредиторов.

Из-за высокой привлекательности статуса залогового кредитора многие организации готовы пойти на реструктуризацию долгов в обмен на получение такого статуса. Нередко на кризисных предприятиях отсутствует имущество, пригодное для его использования в залоге. В таких случаях необходимы гарантии со стороны собственников или инвесторов, которые заинтересованы в сохранении работающего производства на предприятии. Если же возрастёт угроза банкротства, то исход кризисной ситуации будет зависеть от кредиторов.

Недостатком такого способа реструктуризации является повышение зависимости предприятия от его кредитора. Как правило, наличие зависимости от крупных кредиторов создаёт определённый риск снижения управляемости предприятием. Вместе с тем наибольшие риски банкротства предприятия связаны с накоплением просроченных платежей налоговыми органами, которые являются одним из активных кредиторов в делах о банкротстве.

7. Реструктуризация обязательств перед налоговыми и иными органами. Возможность такой реструктуризации рассматривается в налоговом кодексе (ст. 64 ч. 1 НКРФ). «Отсрочка или рассрочка по уплате налога представляет со-

бой изменение срока уплаты налога» [2]. Нередко для кризисных предприятий получение отсрочки или рассрочки налогов является одной из основных антикризисных мер предотвращения банкротства.

В Налоговом кодексе РФ к основаниям реструктуризации относятся:

1. «Ущерб в результате стихийного бедствия, технологической катастрофы или иных обстоятельств непреодолимой силы» [2]. Как показывает практика, в течение последних пяти лет стихийные бедствия привели к существенным экономическим потерям предприятий. Такие предприятия без реальной поддержки становятся банкротами.

2. «Непредставление (несвоевременное представление) бюджетных ассигнований и (или) лимитов бюджетных обязательств» [2]. Такое основание реструктуризации может быть связано с задержкой оплаты госзаказа или оказания финансовой поддержки кризисным промпредприятиям.

3. «Угроза возникновения признаков несостоятельности (банкротства) заинтересованного лица в случае единовременной уплаты им налога» [2]. При наличии предбанкротного состояния на предприятии анализируется финансовое положение по «методике проведения анализа финансового состояния заинтересованного лица в целях установления угрозы возникновения признаков его несостоятельности» (утв. Приказом Минэкономразвития от 18.04.11 г. № 175).

4. «Производство и (или) реализация товаров, работ или услуг заинтересованным лицом носит сезонный характер» [2]. Сезонный характер производства существенно влияет на возможности реструктуризации предприятия.

Согласно статье 64 ч. 1 Налогового кодекса РФ «отсрочка или рассрочка по уплате федеральных налогов в части, зачисляемой в федеральный бюджет, на срок более одного года, но не превышающий три года, может быть предоставлена при наличии оснований... организации на сумму, не превышающую стоимость её чистых активов. Отсрочка или рассрочка по уплате налога может быть предоставлена по одному или нескольким налогам» [2]. В период банкротства предприятия такие сроки являются недостаточными для накопления необходимых средств и проведения экономической санации предприятия.

Условия реструктуризации обязательств, установленные в налоговом законодательстве, носят весьма мягкий характер. Так, согласно ст. 64 Налогового кодекса РФ «отсрочка или рассрочка по уплате налога может быть предоставлена: на сумму задолженности начисляются проценты исходя из ставки, равной одной второй ставки рефинансирования Центрального банка Российской Федерации, действовавшей за период отсрочки или рассрочки» [2].

В процессе реструктуризации задолженности предприятий могут принимать участие государственные и муниципальные органы власти. К примеру, высокие результаты показала программа Правительства РФ (1997–2003 гг.) по реструктуризации задолженности по налогам. Участникам программы была предоставлена возможность изменения сроков платежей по просроченным налогам. В свою очередь данные предприятия обязывались чётко исполнять текущие обязанности по уплате налогов и соблюдать графики погашения отсроченных платежей. Данный механизм реструктуризации обеспечил чёткие критерии отбора реструктурируемых предприятий и тем самым снизил остроту платёжного кризиса.

Как отмечает С.Е. Кован, «при наличии у предприятия просроченной задолженности в бюджетную систему заключалось соглашение с налоговым органом и утверждался график погашения этой задолженности (равными долями на срок от 4 до 10 лет)» [103]. Для таких предприятий устанавливались жёсткие условия реструктуризации, нарушение которых сопровождалось санкциями или в крайних случаях банкротством. Для тех предприятий, которые своевременно погашали свои обязательства, предусматривались льготы.

В результате такой программы существенно снизилась доля кризисных предприятий и сократился размер просроченной задолженности, что повлияло и на ситуацию в экономике в целом. Массовое действие программы реструктуризации задолженности было инициировано Постановлением Правительства № 1002 от 03.09.99 г. Основные возможности для реструктуризации предоставлялись в период с 1999 по ноябрь 2002 гг., когда количество банкротств достигало максимальных цифр. Проведение реструктуризации налоговых обяза-

тельств, согласно некоторым оценкам, «имело значительные положительные последствия для экономики в целом» [103].

В посткризисные годы (с 2010 г.) уже не наблюдались масштабные программы реструктуризации задолженности. Встречаются лишь единичные случаи проведения такой реструктуризации производственных организаций.

В настоящее время существуют различные программы реструктуризации для отдельных отраслей и регионов. К примеру, заслуживает внимания программа реструктуризации сельхозпредприятий, реализуемая по ФЗ «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных товаропроизводителей». Также существует положительный опыт реализации региональных программ реструктуризации задолженности предприятий по налогам.

Другим не менее значимым направлением активного предупреждения банкротства является реструктуризация имущества. Основным объектом такого вида реструктуризации выступает предприятие как имущественный комплекс.

Согласно статье 132 Гражданского кодекса РФ «предприятие в целом как имущественный комплекс признаётся недвижимостью. В состав предприятия как имущественного комплекса входят все виды имущества, предназначенные для его деятельности, включая земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырьё, продукцию, права требования, долги, а также права на обозначения» [1]. Таким образом, имущественный комплекс в плане реструктуризации может рассматриваться в целом и поэлементно.

Как отмечает Г.В. Савицкая, «финансовое состояние предприятия в значительной степени зависит от того, каким имуществом оно располагает, в какие активы инвестирован капитал, и какой доход они приносят [177]. Зачастую многие исследователи увязывают состояние имущественного комплекса с показателями актива баланса, что может нести некоторые искажения.

«Признаком группировки статей актива баланса является степень их ликвидности. По этому признаку все активы баланса подразделяются на долгосрочные или основной капитал» [177]. При этом имущественный комплекс промпредприятия выполняет не только роль резерва ликвидности.

Размещение имущества предприятия влияет на успешность как финансовой, так и операционной деятельности – в зависимости «от того, какие инвестиции вложены в основные и оборотные средства» [177].

Для многих промышленных предприятий характерна деформированная структура имущественного комплекса, которая формировалась в условиях плановой экономики. В концепции, предложенной Минпромом РФ, отмечается: «Структура активов предприятий в условиях плановой экономики была ориентирована на централизованное распределение заказов и ресурсов» [11].

При переходе к рыночной экономике существенно изменились требования к имущественному комплексу промышленных предприятий. В концепции отмечено, что «структура активов предприятий оказалась неэффективной в смысле обеспечения оптимизации цен на производимые товары и услуги, их сбыта, переориентации производства на создание новой конкурентоспособной товарной продукции, а также обеспечения полной занятости работающих сотрудников» [11].

Существующее положение дел на промпредприятиях, находящихся в кризисе, усложняется рядом факторов: «Предприятия имеют массу избыточного, неустановленного или нефункционирующего оборудования; действующее оборудование физически, функционально и экономически устарело» [38].

Из-за нерациональности структуры имущественного комплекса предприятия сталкиваются со следующими проблемами: высокими расходами на содержание активов; низкой ликвидностью имущества; высоким техническим износом активов; низкой доходностью; недогрузкой мощностей.

Основой реформирования имущественного комплекса производственной организации, по мнению Кошкина и Беляева, «является принцип наилучшего и наиболее эффективного использования имущества и прав на него» [32].

Согласно данному принципу, проведение реструктуризации имущества не должно привести к снижению его стоимости и обязано обеспечить безубыточность его использования. Как отмечают исследователи, «разделять или объединять имущество и права на него следует таким образом, чтобы стоимость



данного имущества и прав на него возрастала» [32].

Одним из важнейших элементов имущественного комплекса предприятия, подлежащего реструктуризации, выступают его активы, участвующие в производстве и инфраструктуре. Необходимость их реструктуризации определяется тем, что именно активы являются важными источниками затрат и доходов промышленных предприятий.

Для реструктуризации материальных активов промышленного предприятия в трудах современных исследователей предлагается ряд методов: отчуждение активов; замещение активов; оптимизация использования активов.

«Отчуждение соответствующих активов может производиться в форме продажи, сдачи в аренду, возмездной или безвозмездной передачи иному лицу, а также списания, что влечёт за собой соответствующее уменьшение величины активов и валюты баланса предприятия» [28].

Зачастую на промышленных предприятиях в состав имущества входят различные виды избыточных активов: объекты незавершённого строительства; излишнее оборудование; сырьё и готовая продукция на складе.

Реструктуризация таких активов предполагает их отчуждение на основе продажи с определённым дисконтом или их внесение в качестве имущественного взноса в дочерние фирмы. Важным эффектом от отчуждения активов является получение внереализационного дохода и сокращение расходов на содержание имущества.

Наиболее реальным условием восстановления платёжеспособности является замещение активов. Согласно статье 115 п. 1 ФЗ «О несостоятельности» «замещение активов должника проводится путём создания на базе имущества должника одного открытого акционерного общества или нескольких открытых акционерных обществ.

В случае создания одного открытого акционерного общества в его уставный капитал вносится имущество, входящее в состав предприятия» [4]. В соответствии со статьёй 115 п. 5 ФЗ «О несостоятельности» «акции созданных на базе имущества должника открытого акционерного общества или открытых ак-

ционерных обществ включаются в состав имущества должника и могут быть проданы на открытых торгах» [4].

Другой метод реструктуризации – это оптимизация использования активов. Одним из распространённых вариантов является консервация материальных активов. Данная мера, по мнению Л.П. Белых, ориентирована «на выведение активов, на длительное хранение при условии, что на консервацию могут быть переведены основные производственные фонды, которые находятся в определённом комплексе, объекте и имеют законченный цикл производства» [38]. Для реструктуризации предприятия, на наш взгляд, следует использовать логико-структурную модель (рисунок 4.4).



Рисунок 4.4 – Авторская схема моделей реструктуризации промпредприятий

Источник: рисунок разработан автором

Схема моделей реструктуризации включает три варианта действий:

– радикальная модель, которая заключается в полном перепрофилирова-

нии объекта недвижимости с массовым увольнением персонала;

– умеренная модель, которая предполагает модернизацию, техническое перевооружение производства и ограниченное сокращение персонала;

– консервативная модель, которая заключается в сохранении существующих производственных мощностей и селективном сокращении персонала.

По мнению исследователей, «иногда кризис слишком глубок, или спасти предприятие нецелесообразно из-за чрезмерной затратности этого мероприятия либо сомнительности стабильной прибыли в будущем. В таком случае закрытие и ликвидация его активов – лучшая мера, хотя и самая неприятная и болезненная» [189].

«В безнадёжных ситуациях вовремя предпринятая ликвидация лучше отвечает интересам собственников, чем неизбежное банкротство. Промедление с ликвидацией приводит к ненужному истощению ресурсов и сокращению части активов, которые ещё можно спасти» [189].

По мнению исследователей, «многочисленные отрицательные последствия реструктуризации – это недооценка её теоретических и методических аспектов при разработке и реализации... решений» [67].

Обобщая изложенный материал, следует отметить, что решающее значение для обеспечения экономически устойчивого развития промпредприятий имеет формирование рациональной структуры имущественного комплекса, обеспечивающей минимизацию издержек на содержание активов.

Вместе с тем такая структура должна способствовать повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции и устойчивости экономического развития предприятий. Для повышения эффективности имущественного комплекса возможными вариантами реструктуризации могут быть: рационализация структуры производства, разделение имущественного комплекса, объединение активов в рамках интегрированных компаний.

### 4.3. Процедуры реструктуризации в процессе планомерного регулирования факторов экономической неустойчивости промышленных предприятий

Одним из основополагающих процессов обеспечения экономически устойчивого развития промпредприятий выступает проведение экономических процедур реструктуризация.

В ходе авторского исследования были выделены особенности реструктуризации отечественных предприятий, к которым отнесены высокие транзакционные издержки; труднодоступность финансовых ресурсов; недостаточное внимание к инновациям; высокие постоянные расходы на уплату процентов по кредитам; недостаточная квалификация менеджмента; значительная концентрация собственности; а также высокая текучесть кадров на реструктурируемых предприятиях. Экспертная оценка особенностей реструктуризации представлена на рисунке 4.5.



Рисунок 4.5 – Экспертная оценка особенностей реструктуризации

Источник: рисунок разработан автором на основе опроса руководителей промпредприятий

С учётом перечисленных особенностей были установлены ключевые условия успешной реструктуризации. Проведение реструктуризации, по авторским наблюдениям, возможно при ряде условий: «основной бизнес может генерировать доходы; существуют новые источники финансирования; приходит сильная команда менеджеров» [43]. Основная роль в проведении реструктури-

зации отводится квалифицированным менеджерам. При этом особую ценность в ходе реструктуризации имеет не только предприимчивость, но и профессиональное видение проблем, способность интегрировать структуры, налаживать чёткую, надёжную сеть взаимодействия между экономическими субъектами хозяйствования. Зачастую одним из ключевых условий реструктуризации на отечественных предприятиях является существенное обновление менеджмента.

«Как правило, общие проблемы промпредприятия решают собственными силами, а специфические разрешаются на основе внешней поддержки (финансовой, кадровой и консультационной)» [43]. Реструктуризация целесообразна, «если предприятие ведёт или способно вести производственную деятельность, при этом их имущественный комплекс, персонал и система управления работоспособны» [155]. С учётом данных особенностей предприятий для реализации мер реструктуризации производится их группировка по отдельным направлениям, связанным с узловыми проблемами. Учитывая указанные условия в качестве этапов реструктуризации, автором были выделены: постановка целей и задач; оценка сложившейся финансово-хозяйственной ситуации; экономическая, организационная и правовая оценка; оценка целесообразности мер реструктуризации; оценка воздействия мер реструктуризации на ресурсный потенциал предприятия. Последовательность этапов представлена в виде алгоритма на рисунке 4.6.

На начальном этапе реструктуризации определяются её цели и задачи. Наиболее неотложной задачей реструктуризации является оперативное устранение факторов банкротства предприятия. Вместе с тем цели и задачи не ограничиваются улучшением краткосрочных финансовых результатов предприятия или кратковременным ростом финансовых коэффициентов. В процессе реструктуризации, на наш взгляд, необходимо поэтапное улучшение экономического положения и результатов предприятия путём действий, направленных на мобилизацию резервов. Итоговым результатом реструктуризации промпредприятий является их выход на уровень экономического развития, обеспечивающий долгосрочную экономическую устойчивость.

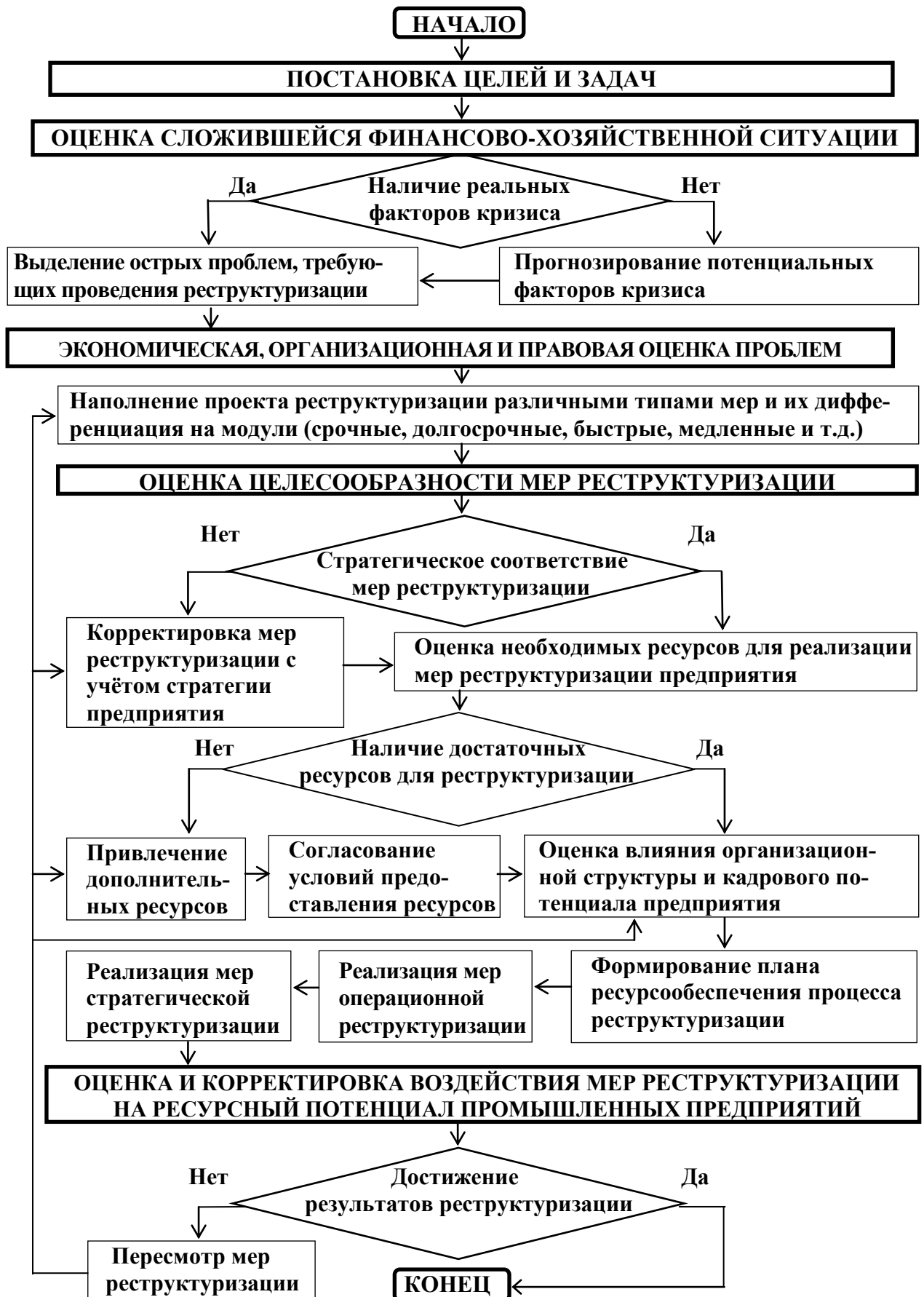


Рисунок 4.6 – Алгоритм реструктуризации для повышения экономической устойчивости развития промышленного предприятия

Источник: рисунок разработан автором

Таким образом, реструктуризация промпредприятия является сложным поэтапным процессом преобразования связей организационных элементов в синергию, что становится решающим фактором выхода из кризиса. Синергия возникает как «реакция на комбинированное воздействие двух или нескольких организмов, характеризующаяся тем, что это действие превышает действие, оказываемое каждым компонентом в отдельности» [68].

Синергетический эффект, по мнению Л.П. Белых, «возникает в результате взаимодополняющего действия активов двух или нескольких компаний, при этом совокупный денежный поток намного превышает сумму денежных потоков этих компаний» [38]. Данный эффект может возникнуть как результат «экономии, обусловленной масштабами деятельности; комбинирования взаимодополняющих ресурсов; финансовой экономии за счёт снижения транзакционных издержек; возросшей рыночной мощи» [38].

«Синергия означает возрастание эффективности деятельности в соединении, интеграции, слиянии отдельных частей в единую систему, за счёт так называемого системного эффекта» [170]. Предприятие может получить положительную синергию в виде экономических и социальных преимуществ, выраженных в повышении экономической устойчивости развития предприятия.

Вместе с тем в условиях экономического кризиса возникает эффект отрицательного синергизма, который проявляется в дезинтеграции отраслевых связей и разрушении имущественных комплексов предприятий. «Большинство организаций пытаются создать синергию, но действуют фрагментарно, не координируя действий» [92]. Таким образом, последовательно возникают положительные и отрицательные эффекты и формируется конечный результат.

По нашему мнению, для обеспечения экономически устойчивого развития промпредприятий целесообразно выделить ряд уровней реструктуризации: уровень социально-экономического пространства; корпоративный уровень; локальный уровень. Уровень социально-экономического пространства включает совокупность возможностей предприятия использовать факторы местоположения или размещения производства. Предприятия могут создавать синергию за счёт

использования преимуществ местоположения или размещения производства. Одним из важнейших факторов обеспечения устойчивого экономического развития является территориальное размещение производства. Так, существенные возможности для предприятий даёт использование инфраструктуры региона, транспортной системы, наличие источников сырья и потребителей. Используя данные интеграционные возможности, предприятие может обеспечить устойчивое экономическое развитие промпредприятий.

Возможности на уровне социально-экономического пространства могут быть полностью реализованы только при наличии достаточного экономического потенциала предприятий. В условиях кризиса дезинтеграции на промпредприятиях необходимо проведение реструктуризации, направленной на формирование интегрированных хозяйственных систем. В ходе такой реструктуризации оптимизируются различные стадии создания и реализации конечного продукта предприятия. «Решение таких задач во многом зависит от потенциала обеспечения устойчивого развития предприятия на локальном уровне» [212].

Важным условием развития локального потенциала создания синергии корпоративной системы является оптимизация системы бизнес-единиц, обладающих потенциалом развития. «Каждая бизнес-единица представляет набор дискретных видов деятельности, спектр которых простирается от продаж до бухгалтерского учёта, что позволяет им самостоятельно конкурировать» [162]. Потенциал устойчивого развития отдельной бизнес-единицы характеризуется как совокупность возможностей её работы во внешней среде и взаимодействия с другими составляющими корпоративной системы предприятия.

Для создания синергии корпоративной системы могут использоваться финансовые, маркетинговые, производственные и организационные перспективы интеграционного развития промпредприятий.

Финансовые перспективы характеризуют возможности предприятия формировать положительные результаты использования финансовых ресурсов, а также обеспечивать эффективность деятельности для достижения поставленных целей. Перспективы повышения финансового результата проявляются в



наращении выручки и сокращении расходов за счёт изменения источников финансирования, оптимизации и распределения капитала, обеспечения сбалансированности роста и рисков. Одним из важнейших условий утраты или восстановления платёжеспособности, неустойчивости или несостоятельности является движение денежных потоков.

В кризисных условиях управление денежными потоками на предприятии должно носить системно-планомерный характер. Необходимо не допустить резких колебаний денежных оттоков и отрицательных результатов деятельности предприятия. При этом недостаточность и избыточность денежных ресурсов негативно влияют на состояние и результаты предприятия. В процессе реструктуризации необходимо обеспечить платёжную сбалансированность в движении денежных потоков предприятия.

Основными текущими мерами реструктуризации являются балансирование платёжной устойчивости, синхронизация календарного движения и обеспечение корреляционных связей денежных потоков, повышение устойчивости.

Решающую роль в использовании финансовых перспектив имеет сбалансирование объёмов денежных потоков. «Это направление оптимизации денежных потоков предприятия позволяет обеспечить необходимую пропорциональность объёмов положительного и отрицательного их видов» [37]. Как правило, на экономическую устойчивость фирмы влияют как избыток, так и недостаточность ресурсных потоков.

Для обеспечения сбалансированности платежей и повышения текущей устойчивости фирмы необходима мобилизация ресурсов и замедление исходящих платежей. Зачастую из-за разрозненности краткосрочных и долгосрочных мер по регулированию платёжной устойчивости могут возникать проблемы недостаточности ресурсного потенциала фирмы.

Меры по сбалансированию ресурсных потоков фирмы должны обеспечить такое соответствие различных видов ресурсов, при котором фирма будет иметь достаточный ресурсный потенциал для решения текущих проблем. Для повышения экономической устойчивости на предприятии в краткосрочном пе-

риоде необходима трансформация элементов его имущественного комплекса в платёжные активы. При этом в долгосрочном периоде повышение экономической устойчивости на предприятии обеспечивается за счёт трансформации активов в положительные результаты.

Следует при этом заметить, что для повышения экономической устойчивости в краткосрочном периоде необходимо ускоренное сокращение размера краткосрочной долговой нагрузки предприятия. В системе таких мер могут быть использованы «увеличение масштабов расширенного воспроизводства операционных активов; ускорение инвестиционного цикла; осуществление региональной диверсификации операционной деятельности; досрочное погашение долгосрочных кредитов» [37]. Вместе с тем наряду с проведением сбалансирования ресурсных потоков возникает необходимость в их синхронизации для обеспечения положительных тенденций развития фирмы.

Синхронизация ресурсных потоков во времени, по мнению И.А. Бланка, «представляет собой регулирование денежных потоков для обеспечения необходимого уровня платёжеспособности при одновременном снижении размера страховых резервов денежных активов» [37]. В процессе реструктуризации ресурсных потоков фирмы используются их типологии по критериям регулируемости и прогнозируемости изменений.

Объектом реструктуризации, как правило, являются прогнозируемые ресурсные потоки. В результате синхронизации ресурсных потоков фирма получает текущий санационный эффект. «Результаты этого метода оптимизации... оцениваются с помощью среднеквадратического отклонения или коэффициента вариации, которые в процессе оптимизации должны снижаться» [37].

Для повременной синхронизации движения ресурсов могут проводиться меры, включающие выравнивание и усиление корреляции в движении ликвидных ресурсных потоков промпредприятия. Такие методы могут использоваться, если предприятия имеют относительно устойчивое экономическое положение. Однако они могут быть труднореализуемы в условиях острого кризиса ликвидности и банкротства.

Рассматривая первый подход, следует отметить точку зрения И.А. Бланка, который отмечает, что «выравнивание денежных потоков направлено на сглаживание их объёмов в разрезе отдельных интервалов рассматриваемого периода времени» [37]. Эти меры дают возможность устранить сезонные и циклические факторы экономической неустойчивости. Как правило, из-за неоптимального состава структуры ресурсов такие предприятия испытывают критический недостаток средств для платежей. Данный подход может быть реализован при наличии на предприятии действующего производства и генерируемых им денежных потоков, которые могут направляться на цели регулирования платёжной устойчивости.

При втором подходе оптимизация денежных потоков достигается путём ускорения или замедления платёжного оборота. В кризисных условиях для повышения тесноты корреляционной связи денежных потоков также необходимо реализовать меры «по ускорению привлечения денежных средств и замедлению их выплат в отдельные интервалы времени для повышения синхронизации формирования... денежных потоков» [37]. Такие меры реализуются в рамках планирования ресурсных потоков фирмы.

Также следует заметить, что рост производственных и финансовых результатов обеспечивает повышение устойчивости экономического развития предприятия и снижает зависимость от внешних факторов. Для повышения производственных и финансовых результатов предприятия необходимы меры, включающие «снижение суммы постоянных издержек; сокращение уровня переменных издержек; совершенствование налоговой и ценовой политики; проведение ускоренной амортизации; продажу неиспользуемых активов» [37]. Итоги данного типа реструктуризации должны находить отражение в повышении текущих результатов хозяйственной деятельности предприятия.

Финансовая синергия представляется «как экономия за счёт изменения источников финансирования, стоимости финансирования и прочих выгод. Факт объединения компаний может вызывать информационный эффект, в результате чего стоимость акций возрастает» [68]. В условиях недостаточности ресурсного

потенциала проведение реорганизационных мер (по присоединению) может улучшить привлекательность для участников санации, готовых предоставить фирме дополнительные ресурсы.

Увеличение цены акции, по мнению исследователей, «...может повысить надёжность предприятия в глазах кредиторов, что косвенно повлияет как на структуру, так и на стоимость задолженности. Данный вид синергии ведёт не к приросту денежных потоков, а к снижению риска инвестирования с точки зрения внешних пользователей» [68]. Такая реорганизация также может привести к улучшению мотивации менеджеров фирмы. Использование данных перспектив для повышения устойчивости зависит от возможностей рыночного потенциала предприятия.

Рыночные предпосылки создания синергии характеризуют совокупность возможностей совместного использования клиентской базы предприятия для получения положительных результатов деятельности. По мнению исследователей, кризисные предприятия имеют «структурные недостатки, включающие избыток материалов-заменителей, наличие сильных и чувствительных к цене покупателей, чрезмерное соперничество, вызванное высокими постоянными издержками, большие группы игроков, большинство из которых поддерживаются государством» [162].

В кризисных условиях, по мнению зарубежных исследователей, нецелесообразно сокращение расходов на маркетинг и сбыт продукции. «Чтобы предприятие не разорилось в период кризиса, ему нужно сократить расходы. Но ни в коем случае нельзя сокращать расходы на маркетинг» [112]. Как правило, от результатов действия маркетинговых инструментов во многом зависит размер выручки от сбыта продукции. Снижение таких расходов отрицательно влияет и на другие перспективы устойчивого развития предприятия. Не менее существенное воздействие на результаты работы предприятия также оказывают производственные перспективы.

Производственные предпосылки создания синергии отражают возможности совместного использования производственного потенциала предприятия.

Потенциальные возможности производства определяются резервами увеличения выпуска продукции на основе эффективного использования ресурсов.

Достижение производственной синергии основывается на обеспечении динамизма производства, эффективном взаимодействии с поставщиками, комплексном улучшении качества продукции. Для улучшения производственных результатов необходимы реструктуризация издержек и повышение результатов производственной деятельности. Зачастую снижение издержек не даёт значительного результата при неэффективной производственной структуре. Таким образом, важное значение имеют оптимизация структуры накладных расходов, вывод из производственной структуры несоответствующих звеньев, повышение организационно-технического уровня производства и т.д.

Производственные предпосылки предприятия определяются интенсивностью его инновационной деятельности, которая характеризуется освоением новых продуктов, процессов и ресурсосберегающих технологий на основе научных открытий и изобретений. Такая деятельность отражает стратегический характер обеспечения экономически устойчивого развития производства.

В основе обеспечения устойчивого развития должны лежать действия по формированию и освоению ресурсов преимущественно нематериального характера, таких как инновации, профессионализм персонала, гибкие бизнес-процессы и структуры, стратегические отношения с поставщиками сырья, положительное отношение потребителей к продукции. Вместе с тем такие меры связаны с использованием организационных возможностей.

Организационные предпосылки отражают возможность использовать организационную структуру и культуру, профессионализм работников для формирования положительных результатов хозяйственной деятельности предприятия. Для реализации организационных перспектив необходимы система управления знаниями и повышение прозрачности системы управления на основе обновления старых управленческих кадров, найма на работу новых кадров, регулирования колебаний численности рабочих и т.д. При этом решающее значение имеет активизация интеграционного механизма.

«Целью объединения является создание более эффективной системы управления. Часто объектом для присоединения служат плохо управляемые компании с нереализуемым потенциалом стоимости» [68].

Для повышения экономической устойчивости объединяемых предприятий возможными мерами являются: реструктуризация системы управления по критериям качества; проектирование качественно новой системы управления.

В первом случае возможны противоречия при селекции менеджеров и персонала. Другой вариант связан с усилением существующих организационных процедур и культур объединяемых фирм.

Реализация организационных перспектив позволяет обеспечить экономическую устойчивость путём адаптации к внешней среде. Для адаптации к условиям внешней среды необходимо разрешить ряд проблем.

Во-первых, необходимо сохранение окружающей среды и своевременная уплата обязательных платежей в бюджет.

Во-вторых, значимое значение имеют социальные гарантии: улучшение условий труда; укрепление здоровья работников; обеспечение социальных и жилищно-бытовых условий работающих и членов их семей.

Достижение организационных перспектив может способствовать как повышению доверия среди контрагентов, так и заинтересованности персонала.

В целом же результаты использования интеграционных инструментов носят сложный стратегический характер. Данные результаты интеграционного развития представляются в виде следующих типов организационного эффекта:

– эффект синергии – «если свойства системы в целом превосходят простую сумму свойств отдельных её элементов» [38];

– эффект дополнения – «система восполняет недостающие элементы путём получения управленческих, технологических, производственных выгод» [38];

– эффект конкурентного превосходства – «в результате упрочнения позиций объединённой компании на рынке» [38];

– эффект диверсификации – «за счёт снижения совокупного риска из-за объединения бизнес-единиц различного профиля деятельности» [38];

– эффект от повышения качества управления – «если объект поглощения – плохо управляемые фирмы» [38].

Вместе с тем, как замечают исследователи, результаты, получаемые в ходе реструктуризации, менеджеры зачастую слишком переоценивают, что в дальнейшем отражается в факторах экономической неустойчивости предприятия.

«Реструктуризация акционерного капитала сводится к изменению соотношения между количеством обыкновенных акций в составе крупных их пакетов» [52]. Данный вид реструктуризации позволяет уменьшить остроту противоречий собственников и решить задачи по санации фирмы.

Для улучшения структуры собственности и решения рассмотренных проблем в ходе санации используются различные типы мер реструктуризации. К ним относятся «дополнительная эмиссия акций; консолидация выпущенных акций и продажа их стратегическому инвестору; реорганизация на основе слияний и поглощений» [187]. Реализация данных мер позволяет сконцентрировать ресурсы в руках собственников, способных провести санацию.

Выпуск дополнительных акций в рамках экономической санации зачастую исследователи сводят к задачам «привлечения дополнительных инвестиций со стороны внешних инвесторов и для использования в качестве расчётного средства при поглощении иной компании» [28]. Такие меры, как правило, доступны фирмам с крупным имущественным потенциалом.

В условиях экономической санации компаний их акционеры имеют приоритетное право выкупа эмиссии акций. Закрытая эмиссия осуществляется среди существующих собственников по ценам, отличающимся от среднерыночных. Открытая эмиссия даёт возможность вовлечь дополнительные ресурсы.

К преимуществам закрытого выпуска акций исследователи относят то, что «акционеры могут контролировать изменения структуры капитала, возникающие вследствие размещения дополнительно выпущенных акций» [28]. Для

экономической санации открытых компаний существует риск неуправляемого кризиса из-за неконтролируемых изменений структуры акций.

При реструктурировании фирм, находящихся в процедуре банкротства, ограничиваются варианты выбора мер по эмиссии акций. В условиях банкротства фирмы эмиссия применяется «как инструмент привлечения средств, необходимых для осуществления расчётов с кредиторами по ранее накопленным долгам, либо погашения задолженности путём обмена долгов на акции в рамках мирового соглашения» [28].

В законе о банкротстве (№ 127-ФЗ) эмиссия акций по закрытой подписке рассматривается как одна из мер, применяемых в рамках санационных процедур. Согласно закону о банкротстве «размещение дополнительных обыкновенных акций должника может проводиться только по закрытой подписке» [4]. Данный барьер установлен для входа новых собственников, которые могут не обладать достаточной информацией для принятия решений по санации фирмы. Другим ограничением является период данных мер реструктуризации фирмы.

«Срок размещения дополнительных обыкновенных акций должника не может превышать три месяца. Срок, предоставляемый акционерам должника для осуществления преимущественного права на приобретение дополнительных обыкновенных акций должника, не может быть более чем сорок пять дней с даты начала размещения указанных акций» [4]. Такие ограничения призваны снизить риски последствий реструктуризации системы собственности.

В процессе реструктуризации «акции погашаются, если выкуп своих собственных акций осуществляла компания в соответствии с решением собрания акционеров об уменьшении уставного капитала, либо они используются для привлечения в компанию стратегического инвестора» [28].

Зарубежный опыт реструктуризации показывает, что «выкупная цена акций превышает их рыночную цену, и акционеры могут выбирать, продавать им свои акции или нет» [28]. В ходе реструктуризации зарубежные фирмы проводят такие изменения акционерного капитала, которые способствуют повышению устойчивости их экономического развития.



В отечественной практике при проведении реструктуризации зачастую не используется данный инструмент из-за ограниченности участия компаний на фондовом рынке. В свою очередь, такая ситуация даёт возможность провести реструктуризацию, учитывая интересы существующих собственников. При низкой доле акций и отсутствии контрольного пакета могут возникать противоречия интересов, которые затрудняют проведение реструктуризации фирмы. При отсутствии достаточного количества акций такие субъекты могут препятствовать любым решениям, что может привести к кризису в управлении предприятием.

Неэффективной также является структура акций, раздробленная между множеством малых акционеров. Отсутствие крупных пакетов акций ограничивает возможности участия собственников в реструктуризации данных промпредприятий. В таких условиях возрастает роль антикризисных менеджеров, на которых должна быть возложена ответственность за возможные конфликты.

Для решения проблем конфликта собственников необходима оптимизация структуры капитала путём формирования собственника, способного обеспечить экономическую устойчивость, имеющего возможность сформировать антикризисную команду, а также обеспечить источники ресурсов.

Реструктуризация акционерного капитала также является одним из базовых инструментов обеспечения долгосрочного устойчивого развития компании. Возможности реструктуризации акционерного капитала появляются при наличии положительной разницы стоимости компании после реструктуризации и до её проведения. «Сумма стоимостного разрыва характеризует чистую текущую стоимость эффекта реструктуризации» [38].

«В общем виде управление стоимостью бизнеса, главным образом, основывается на методах управления денежным потоком, нацеленных на его увеличение. Создание новой стоимости начинается с выявления факторов, определяющих её изменение. Затем на основе данных факторов разрабатывают и реализуют стратегии увеличения стоимости» [155].

«Базовым при расчёте стоимости предприятия в целях реструктуризации является метод дисконтированных денежных потоков» [68]. При этом процесс реструктуризации характеризуется в виде сочетания ресурсных потоков, оцениваемых по критериям эффективности. При этом совокупный эффект реструктуризации (стоимостной разрыв) определяется «как разница между текущей стоимостью предприятия при существующих условиях и текущей стоимостью предприятия после реструктуризации» [38].

Особым объектом стратегической реструктуризации является бизнес-деятельность. «Целью реструктуризации бизнеса является отделение эффективных бизнесов от неэффективных, с последующим сохранением первых и освобождением от вторых» [187]. Процесс такой реструктуризации связан с изменением стратегических приоритетов фирмы в ходе её санации.

Одним из основных направлений реструктуризации холдинговых компаний является выделение самостоятельных бизнес-единиц.

«Суть выделения самостоятельных бизнес-единиц заключается в том, что на базе имущества предприятия, обычно в рамках структурных подразделений, создаются самостоятельные юридические лица, которые принадлежат материнскому предприятию» [187].

Проведение реструктуризации бизнес-структур позволяет осуществить «выведение бизнес-единицы на внешний рынок (по отношению к материнскому предприятию); отделение перспективных, платёжеспособных бизнес-единиц от неплатёжеспособных; создание условий для привлечения инвестиций; увеличение объёма продаж» [187].

Холдинговая компания для повышения экономической устойчивости своих бизнесов проводит их выделение в виде отдельных фирм. Если данные фирмы не обеспечат экономическую устойчивость, то принимается решение об их санации. Сохраняя стратегический контроль над своими бизнесами, холдинговая компания имеет различные возможности осуществления их реструктуризации. «Контроль над эффективными бизнесами управляющей компании терять нецелесообразно, ей необходимо иметь контрольный пакет акций в этих компаниях»

[187]. В результате по мере реструктуризации системы бизнеса компания стремится получить санационный эффект.

«Полезный эффект достигается за счёт продажи неконтрольных пакетов акций эффективных бизнесов, что привлекает дополнительные финансовые ресурсы с сохранением контроля за деятельностью» [187]. При этом компания может применить свои ресурсы для решения задач повышения экономической устойчивости основных бизнес-направлений. В результате реструктуризации изменяется структура проблемных бизнесов с учётом особенностей организационного окружения. «Целью этого вида реструктуризации является формирование структуры активов (движимого и недвижимого имущества), оптимально приспособленной к структуре бизнеса» [187].

Наиболее масштабным направлением реструктуризации являются инициативы государственных и региональных органов власти, которые способны оказать мощное управленческое воздействие. В условиях глобального кризиса одной из задач государства и регионов в сфере промышленности является формирование перспектив для устойчивого экономического развития предприятий. Всё это предусматривает проведение действий по реструктуризации.

Проведение реструктуризации с участием региональных властей ориентировано на кризисные предприятия, имеющие системообразующую роль (градообразующие, стратегические). На данных предприятиях необходимо «предотвратить как массовые увольнения, так и утрату накопленного нашей экономикой за годы роста производственного потенциала» [16].

Организация реструктуризации направлена на улучшение экономического положения организации путём предоставления внешней поддержки и предотвращения её банкротства. Данные механизмы позволяют решить проблемы организации-должника и кредиторов. Выбор конкретного пути реструктуризации связан с характером возникающих трудностей, которые требуют решения сначала за счёт собственного потенциала предприятия, а затем с использованием внешних ресурсов.

По Распоряжению ФУДН № 70-р «выявление неплатёжеспособных предприятий... базируется на селективном подходе, учитывающем: текущий спрос на продукцию предприятий, основные характеристики производственного и рыночного потенциалов предприятий, оценку внутренних резервов предприятия для выхода из кризисного финансового состояния, а также оценку эффективности планов финансового оздоровления» [15].

Инициатором процесса реструктуризации могут выступать собственники предприятия-должника, кредиторы или стратегические инвесторы, заинтересованные в его деятельности. Однако возможности менеджеров могут различаться в зависимости от целей и задач реструктуризации. Законодательством предусмотрено, что меры санации предприятия могут проводиться на разных стадиях экономической неустойчивости.

Согласно Распоряжению ФУДН № 70-р «предоставление государственной финансовой поддержки ориентировано в первую очередь на предприятия, способные использовать эти средства с максимальной отдачей:

- в сжатые сроки провести реконструкцию производства;
- увеличить выпуск продукции, пользующейся спросом;
- значительно улучшить качество выпускаемой продукции;
- создать условия роста эффективности деятельности.

Другим действенным механизмом должна стать ликвидация неэффективных предприятий» [15]. Такая ликвидация заканчивается передачей их активов системообразующим предприятиям. При этом необходимы «усилия для минимизации последствий банкротства для работников этих предприятий и местных сообществ, что обеспечит сохранение стратегически важных производственных активов таких предприятий в ходе процедур банкротства» [15]. В итоге реструктуризации предприятия может быть изменена структура собственников и менеджмента, но при этом необходимо учитывать социальные и экологические факторы устойчивого развития промпредприятий.

Для реструктуризации стратегических предприятий промышленности характерно широкое участие государственных и региональных органов власти.

Так, к примеру, начиная с 2009 г. в г. Воронеже проводится программа реструктуризации крупного химического завода («Амтел-Черноземье»). К моменту начала реструктуризации на предприятии резко возрос платёжный дефицит, и была накоплена большая долговая нагрузка (около \$800 млн). Для реструктуризации был выбран вариант с включением данной организации в холдинг по выпуску автозапчастей (созданный «Ростехнологией»). Согласно результатам реструктуризации улучшились результаты производственной деятельности.

Другой пример связан с реструктуризацией огнеупорного завода. В конце 2009 года региональными властями был приобретён огнеупорный завод в г. Семилуки и 100 % долей его дочерней организации. Необходимость в такой реструктуризации собственности была связана, прежде всего, с защитой социальных интересов работников данного предприятия. В случае банкротства могли быть уволены более двух тысяч человек. Другим фактором реструктуризации стали фискальные интересы. Несмотря на выдачу данному предприятию бюджетных гарантий (около 100 млн руб.), ожидается рост налоговых поступлений в будущие периоды.

Результаты реструктуризации предприятий с участием региональных структур, как правило, успешны. К примеру, огнеупорный завод в г. Семилуки после реструктуризации получил положительные результаты при двукратном росте выручки (до 400 млн руб.). При этом значительное внимание в ходе реструктуризации было уделено проведению технической модернизации и совершенствованию производства, в сфере сбыта продукции был расширен портфель продаж (почти в два раза).

В то же время ситуация на других промпредприятиях, несмотря на принятые меры реструктуризации, остаётся негативной. В результате структурно-управленческих недостатков существенные проблемы испытывают предприятия ВПК. Для их реструктуризации необходимы дополнительная ресурсная поддержка и оптимизация структуры управления.

Различные попытки реструктуризации, на наш взгляд, могут оказаться неэффективными, поскольку невозможно добиться успеха без глубокой пере-

подготовки и переобучения менеджеров предприятий. Также приоритетное место в стратегии реструктуризации приобретает внешняя поддержка. Например, одним из элементов стратегии регионов является концентрация проблемных активов в рамках холдингов.

Для реализации стратегии концентрации активов в Тамбовской области была создана «Тамбовская управляющая компания», которая сконцентрировала проблемные активы. Начиная с 2009 года данная управляющая компания, потратив около 12 млн руб. на покупку активов, включила в свою структуру ряд кризисных предприятий: текстильный комбинат («Моршанская мануфактура»), комбинат бытовой химии («Котовский лакокрасочный завод»), конезавод («Новотомниковский конезавод»). Покупка данных предприятий и их последующая реструктуризация позволили предотвратить массовое банкротство в регионе и замедлить движение кризисных процессов на предприятиях.

В процессе реструктуризации данных предприятий была оказана ресурсная поддержка и реорганизовано производство (текстильная мануфактура), найдены новые клиенты и сформированы производственные заказы (лакокрасочный завод), реструктурированы активы (конезавод). Результатом реструктуризации данных предприятий стало сохранение действующих производственных комплексов, а также снижение социальных рисков для работников.

В дальнейшем был проведён конкурс для выбора инвестора «Моршанской мануфактуры». Для проведения реструктуризации был определён объём финансовой поддержки, который составил около 30 млн рублей. Согласно программе реструктуризации, покупатель данного предприятия несёт социальные обязательства по сохранению средней численности работников и выплате им зарплаты. В части производственных обязательств покупатель данных активов должен был поддерживать запланированный в программе объём производства продукции (около 150 млн руб.), что обеспечит безубыточность.

В 2010 году была проведена реструктуризация одного из крупных машиностроительных заводов («Моршанскхиммаш») с целью восстановления производства и расширения клиентуры. В программе реструктуризации был сформирован

рован портфель продаж и признан приоритетным выпуск оборудования для легкой промышленности. В связи с тем, что данные производственные активы находились в процедуре конкурсного производства, они были взяты в аренду с перспективой дальнейшего выкупа.

В ходе реструктуризации была запланирована докапитализация завода путём повышения размера уставного капитала на 150 млн руб., что позволит улучшить его финансовое положение. Такие действия по финансовой поддержке предприятия наряду с реструктуризацией производства и сбыта позволяют вывести предприятие из банкротства и стабилизировать снижение результатов.

Опыт свидетельствует, что в условиях близкого банкротства необходима многосторонняя система мер реструктуризации. Решающее значение для устранения наиболее острых проблем имеет поддержка проектов реструктуризации региональными и отраслевыми органами управления. Участие данных структур обеспечивает контроль и регулирование точек неустойчивости в деятельности предприятий.

Одним из примеров успешной реструктуризации активов является формирование региональными властями управляющей компании («Липецкое»). В её рамках была сформирована профессиональная команда антикризисных менеджеров. Для финансирования проектов реструктуризации из регионального бюджета были выделены значительные средства (более 100 млн руб.) и даны гарантии для привлечения кредитов. Объектами реструктуризации стали активы липецких холдингов («Настюша» и «Виноградов»), проблемой – поиск реальных инвесторов.

Опыт управления отечественными предприятиями свидетельствует, что в условиях наличия кризисных явлений нельзя ограничиваться лишь поверхностными мерами. Решающее значение для устранения наиболее острых проблем имеет комплексная реструктуризация.

Среди проблем экономической неустойчивости наблюдаются: снижение натуральных размеров производства и слабая загрузка мощностей предприятий

при наличии неадекватных сложившейся ситуации размеров кадрового потенциала.

По оценкам исследователей, «эта ситуация привела к тому, что увеличилась доля накладных расходов в себестоимости выпускаемой продукции, и, как следствие, себестоимость стала превышать рыночную цену. А далее появился и стал возрастать дефицит оборотных средств, что повлекло за собой рост неплатежей и невозможность выпускать продукцию даже в тех объёмах, на которые имеется платёжеспособный спрос» [117].

Таким образом, решение задач экономической санации требует поэтапной организации реструктуризации как основы создания новых возможностей для выхода из кризисного состояния. Организация процесса реструктуризации предполагает учёт условий, особенностей и барьеров управления предприятием. Проведение реструктуризации возможно при ряде условий: в предприятии периодически формируются доходы; имеются источники ресурсов; возможно обновление менеджмента и формирование антикризисной команды. Для получения ожидаемых результатов необходимо учитывать особенности, связанные с высокими транзакционными издержками; недоступностью и дороговизной ресурсов; высокой текучестью кадров и пр. С учётом данных особенностей и условий определяются стратегические направления и выбираются соответствующие меры реструктуризации промпредприятия.



## **Глава 5. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **5.1. Приоритеты развития института банкротств и повышения устойчивости экономики предприятий**

Одной из наиболее важных сфер регулирования экономической неустойчивости промышленных предприятий, требующей совершенствования, выступает институт банкротства.

«В условиях модернизации российской экономики возрастает роль института банкротства... Он является одним из наиболее динамично развивающихся институтов экономики» [147]. Данная система обеспечивает воздействие на факторы банкротства с целью разрешения различных экономических проблем на промышленных предприятиях.

За период современной истории с 1992–2002 гг. и по настоящее время институт банкротства можно охарактеризовать как один из самых интенсивно развивающихся. Основы действующего института банкротства сложились под влиянием закона «О несостоятельности» 2002 г. и последующих его поправок. При этом до сих пор заметны недостатки.

В качестве принципов, по мнению исследователей, выступают «предсказуемость, справедливость, прозрачность распределения рисков среди всех участников банкротств, защита имущественных и социальных интересов» [79].

Первым принципом является предсказуемость. Он предусматривает «соответствующие положения в законах, их последовательное применение физическими лицами и институтами, осуществляющими... практику при банкротстве» [79]. Ожидаемые последствия в системе банкротства фирм должны быть предсказуемыми для всех участников данных процедур.

Второй принцип – справедливость – предусматривает наличие обоснованных и справедливых правил для выполнения требований разных групп кредиторов. «Институт банкротства должен эффективно решать проблемы неза-

конного удовлетворения требований одних кредиторов за счёт других, принадлежащих к той же категории» [79].

Согласно третьему принципу – прозрачности – «участники процедур банкротства должны располагать достаточной информацией» [79]. Основой для проведения мер по регулированию банкротства является оперативное получение всесторонней и достоверной информации об экономическом положении предприятия. Основные трудности с поступлением финансовой информации связаны с её закрытостью от большинства внешних потребителей. В условиях банкротства отсутствие у руководителей предприятия-должника доступа к такой информации становится одним из барьеров проведения внешнего управления реструктуризацией данного предприятия.

Четвёртым принципом является защита имущественных и социальных интересов. Требованием к системе несостоятельности выступает: «защита и максимизация стоимости активов должника в интересах всех заинтересованных сторон и экономики» [79]. Данное требование наиболее полно применяется в процессах экономической санации промпредприятий в целях сохранения действующих производственных комплексов.

Банкротство в условиях развитой экономики выступает механизмом структурного регулирования в целях вывода фирм с рынка. «Оно способствует воспитанию дисциплины и соблюдению правил делового оборота» [79]. «Структурная перестройка, следовательно, и общий экономический рост невозможны без отбраковки отсталых, неповоротливых предприятий» [30]. Банкротство производственных организаций содержит ряд противоречий.

«Устранение с рынка обанкротившихся предпринимательских структур – неременное условие эффективного функционирования рыночного механизма» [139]. «Механизм банкротства позволяет производить естественный отбор, в результате которого в рыночном пространстве остаются наиболее эффективные» [225]. Негативные последствия банкротства состоят в том, что «ликвидация всех убыточных хозяйствующих субъектов неизбежно приводит к разрушению производственного потенциала и становится непреодолимым препят-

ствием для экономического роста» [139]. В системе банкротства существует ряд недостатков, негативно влияющих на экономическую устойчивость производственных организаций.

Проведённый нами анализ института банкротства выявил наличие следующих недостатков, влияющих на экономическое положение предприятий:

- высокая доля ликвидационных процедур банкротства при низкой результативности оздоровительных процедур;
- недостаточный уровень образовательной подготовки кадров в сфере антикризисного и арбитражного управления;
- недостаточная прозрачность процедур банкротства, что даёт возможность участникам злоупотреблять правами;
- большая продолжительность периода продажи активов предприятия-банкрота, что повышает социальную напряжённость на предприятиях;
- низкая мотивация собственников и менеджеров предприятий к принятию мер по предупреждению банкротства;
- слабая защита прав миноритарных кредиторов в ходе банкротств.

Одним из важных недостатков института банкротства является низкий удельный вес финансового оздоровления. «В последние годы в России, по данным статистики, большая часть процедур банкротства носит ликвидационный характер» [147]. Для отечественной экономики на многих перспективных промпредприятиях целесообразно проведение финансового оздоровления. Его механизм включает «запуск предприятия, постепенный возврат всех долгов, снижение потерь для бизнеса без перехода прав собственности» [41]. Необходимо быстрое погашение долга и изменение состава собственников. «В России высока вероятность неэффективного собственника и целесообразность его замены посредством банкротства» [41]. Для кредиторов участие в процессе банкротства становится одним из главных факторов риска невозврата дебиторской задолженности.

Из анализа положений о несостоятельности следует: «ликвидационные процедуры в законе описаны достаточно тщательно, а возможности предупре-

ждения банкротства весьма... ограничены» [41]. «Наличие в законе «О несостоятельности» № 127-ФЗ второй главы «Предупреждение банкротства» является положительным фактом, однако она имеет небольшой объём и не содержит механизма предупреждения банкротства» [147].

«Из конкретных мероприятий лишь указывается, что учредителями должника, собственниками имущества, кредиторами может быть предоставлена должнику финансовая помощь» [41]. Следовало бы подробнее раскрыть различные инструменты экономической поддержки промпредприятий. Например, в процессе банкротства недостаточно используются возможности получения гарантий и поручительств для реструктуризации экономики предприятия. В ходе начальной процедуры банкротства ставятся цели «обеспечения сохранности имущества и проведения анализа его финансового состояния» [41].

Как показывает практика банкротства, нередко поставленные цели по сохранению целостности имущества фирмы и его производства не выполняются. «Процедура банкротства должна начинаться при очень малой величине задолженности, что должно способствовать предотвращению больших потерь кредиторов» [41]. Нередко к моменту банкротства фирмы не располагают достаточными активами для уплаты всех платежей. Зарубежный опыт свидетельствует о необходимости введения более жёсткой ответственности собственников предприятий на ранних стадиях кризиса. В отечественной практике банкротств недостаточное внимание контролирующих структур уделяется раскрытию фактов вывода имущества перед банкротством промпредприятия.

«Менеджеры предприятий-банкротов, как правило, не обладают достаточными знаниями и навыками по финансовому оздоровлению предприятия, что требует их длительного обучения или привлечения консалтинговых фирм» [147]. Всё это даёт возможность применения успешного опыта и эффективных методик управления. При этом услуги консультативных фирм могут быть весьма затратны из-за недостаточного учёта специфики предприятия. «В то же время многие консалтинговые фирмы предлагают фрагментарный подход к реструктуризации, что усложняет процесс выхода из кризиса» [147].

Стадия наблюдения предполагает изучение финансовой истории должника на основе правил проведения финансового анализа. «Анализ хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках включает в себя анализ внешних и внутренних условий деятельности должника и рынков, на которых она осуществляется» [9]. Эти положения «не ориентируют на глубокий анализ и принятие решений на его основе, они лишь предполагают мониторинг ряда коэффициентов, рассчитанных на основе бухгалтерской отчетности» [41]. Данные аналитические правила «не позволяют выявить факторы кризиса, оценить его причины и масштабы» [147]. Такие положения, как отмечает А.З. Бобылёва, «побуждают руководство проблемных компаний бороться не с причинами проблемы, а со следствиями» [41].

По мнению С.Е. Кован, «в системе банкротства имеются различные варианты введения последующей после наблюдения процедуры, которые позволяют не отдавать принятие решения на откуп кредиторам» [103]. В условиях противоречия интересов кредиторов предприятий судебными органами могут быть приняты решения, учитывающие позиции собственников.

Весьма поверхностный характер также носят нормативные положения по анализу наличия признаков фиктивного и преднамеренного банкротства предприятия. Проведение анализа на основе данных положений не даёт возможность выявить реальные факты злоупотреблений. В положении рекомендуется, используя типовой набор коэффициентов, оценить колебания их значений за период, предшествующий банкротству. В статье 7 Постановления Правительства № 855 от 27.12.2004 г. указывается: «Существенным ухудшением значений коэффициентов понимается такое снижение их значений за какой-либо кварталный период, при котором темп их снижения превышает средний темп снижения значений данных показателей в исследуемый период» [8].

Применение таких правил не позволяет точно определить факт нарушения правил Закона о несостоятельности. «Резкое ухудшение значений коэффициентов может быть и при обычном банкротстве в результате скачка цен на топливо, изменения макроэкономических условий. Банкротство может иметь

место и при плавном ухудшении финансовых показателей, поскольку может быть результатом длительных и осторожных действий» [41].

По нашим исследованиям, процедура наблюдения во многом сводится к выполнению документальных и отчётных задач. Так, в ходе банкротства составляется множество отчётов, реестров и документов, обеспечивающих выполнение правил. В ходе наблюдения не используются серьёзные аналитические исследования. К примеру, в статье 70 Закона о банкротстве указывается: «Анализ... проводится в целях определения достаточности принадлежащего должнику имущества для покрытия расходов в деле о банкротстве, а также в целях определения возможности или невозможности восстановления» [4]. Из данного закона видно, что анализу и диагностике отводится лишь роль оценки активов, а обоснование оздоровительных мер имеет второстепенное значение. Как указано в положениях, с учётом результатов такого анализа выбираются последующие процедуры банкротства.

Для ликвидации безнадёжных для оздоровления фирм применяется процедура конкурсного производства. «Ликвидационные процедуры банкротства обеспечивают быструю передачу имущества от одного собственника к другому в целях использования в более успешном бизнесе» [203]. «Конкурсное производство как ликвидационная процедура должна рассматриваться не с точки зрения произвольной распродажи имущества по частям, а как способ антикризисной реструктуризации» [166].

Устанавливая строгие рамки институциональных отношений между кредиторами, процедура позволяет оперативно ликвидировать предприятие и передать его имущественный комплекс новой фирме. К настоящему времени повысилась открытость процедуры, что при наличии инициативы собственников позволяет возобновить бизнес-деятельность. Применение досудебных процедур «обходится намного дешевле обеим сторонам и занимает значительно меньше времени, это двухсторонние переговоры между конкурсным управляющим и кредитором» [223].

«Могут вводиться следующие процедуры банкротства: финансовое оздоровление, внешнее управления и мировое соглашение. Основной слабой стороной данных процедур является короткий срок – не более 18 месяцев для внешнего управления и 2 лет для финансового оздоровления» [147].

Достаточно узкий срок ограничивает возможности реструктуризации бизнеса. «Так, если перед арбитражным управляющим ставится задача только восстановления, то указанного периода достаточно. Если ставится задача финансовой стабилизации, то временные рамки должны быть расширены» [147].

Наиболее распространённым среди реабилитационных процедур является мировое соглашение. Согласно статье 150 ФЗ о несостоятельности «на любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве должник, его конкурсные кредиторы и уполномоченные органы вправе заключить мировое соглашение» [4]. Как показывает практика, в период банкротства собственники кризисных предприятий нередко пользуются возможностью договориться с кредиторами и заключить мировое соглашение. Для кризисных предприятий заключение такого соглашения содержит широкий горизонт антикризисных действий. В соответствии со статьёй 156 ФЗ о несостоятельности «мировое соглашение может содержать положения о прекращении обязательств должника на основе предоставления отступного, обмена требований на доли в уставном капитале должника, акции, конвертируемые в акции облигации или иные ценные бумаги, новации обязательства, прощения долга» [4].

Другой важной особенностью мирового соглашения является возможность кратковременной отсрочки налоговых платежей. «Мировое соглашение может содержать положения об изменении сроков и порядка уплаты обязательных платежей, включённых в реестр требований кредиторов» [4]. При этом может быть целесообразным полное погашение обязательств перед налоговыми органами для проведения более гибких мер в отношении других кредиторов.

Среди процедур наименее распространённым является финансовое оздоровление. Процедура финансового оздоровления даёт возможность при банкротстве обеспечить реструктуризацию фирмы с участием её собственников.

Данная санационная процедура обеспечивает продолжение бизнес-деятельности фирмы-должника.

В процедуре финансового оздоровления основное место занимают операции, связанные с подготовкой и выполнением графика погашения долгов фирмы. Согласно статье 75 Закона о несостоятельности «график погашения задолженности должен предусматривать начало погашения задолженности не позднее чем через месяц после вынесения арбитражным судом определения о введении финансового оздоровления» [4]. При этом предусматривается, что все платежи должны быть сбалансированно распределены по месяцам. Такие обстоятельства создают финансовый барьер для введения указанной процедуры. Процедура оздоровления предприятия является почти неприменяемой.

Одной из причин редкого использования процедур финансового оздоровления является наличие множества противоречий нормативных актов по банкротству и по налоговому обложению.

В системе налогообложения (статья 64 НК РФ) среди причин отсрочек налоговых выплат отсутствуют такие, как введение процедур финансового оздоровления и мирового соглашения. Такие противоречия связаны с необходимостью срочного погашения данных платежей в условиях банкротства.

«Максимальный срок отсрочек и рассрочек установлен до одного года, что представляется недостаточным для реального изменения ситуации в организации» [103]. Для отраслей с длительным оборотом капитала сроки проведения полной санации фирм могут составлять период больше года.

Государство в лице налогового органа зачастую является кредитором для большей части фирм-банкротов, что выдвигает фискальные интересы в процедурах банкротства на первое место. «При постановке вопроса о финансовом оздоровлении или мировом соглашении представители налоговых органов, опираясь на НК РФ, голосовали против финансового оздоровления» [103]. Нередко при наличии возможностей санации фирм их деятельность прекращалась, и они признавались банкротами.



При проведении финансового оздоровления предприятия существуют различные институциональные и организационные барьеры. По оценкам Минэкономразвития РФ, «заявления о банкротстве, как правило, подаются в том случае, когда исчерпаны все иные меры по взысканию задолженности, и имущество должника практически в полном объёме реализовано в ходе исполнительного производства» [183]. Данная процедура не воспринимается менеджерами как фактор санации. «Спрос на процедуру финансового оздоровления отсутствует как со стороны должника, так и со стороны кредитора» [183]. Её применение «осложнено для одного и другого массой неопределённостей и тяжёлыми транзакционными издержками» [183]. Как у должника, так и кредитора отсутствуют возможности изменения хода событий при банкротстве. Как отмечает А.З. Бобылёва, «динамика дел о банкротстве не связана с повышением устойчивости бизнеса: всплески банкротств были и в относительно благополучные периоды» [194].

«Рассматривая зарубежный опыт, следует отметить, что в странах с развитой экономикой, например в Германии, большее количество процедур связано с оздоровлением малых и средних фирм» [147]. Продолжительность оздоровления в большинстве случаев не превышала 1 года. Проведённый анализ показывал различия в механизмах управления. В России планы оздоровления готовят для крупных фирм, для которых часто неэффективно расходуются значительные суммы средств, а реализация отсрочивается на долгие периоды.

«Причины выбора компаний для оздоровления в странах с транзитной экономикой скорее политические и социальные, а не экономические» [41]. При этом нередко в планах оздоровления на первое место ставятся социальные приоритеты. «Помимо жёстких правил процедуры финансового оздоровления её использование часто ограничивается низкой компетенцией управляющих» [41]. Проблемы проведения процедур оздоровления экономики фирм, как правило, связаны с «отсутствием стратегии финансового оздоровления, узостью по сравнению с зарубежной практикой набора финансово-экономических инструментов, направленных на оздоровление бизнеса» [41].

Правила планирования данной процедуры не содержат рекомендаций по формированию стратегии управления. В плане финансового оздоровления приводятся «перечень, экономические обоснования и сроки исполнения мероприятий, направленных на улучшение финансового состояния и предотвращение банкротства организации» [12]. Однако в методике говорится лишь о необходимости применения типового перечня антикризисных мер. В статье 84 Закона о банкротстве № 127-ФЗ указано: «План финансового оздоровления, подготовленный учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника – унитарного предприятия, утверждается собранием кредиторов» [4].

План финансового оздоровления в процессе банкротства составляется с учётом требований законодательных методик и приоритетов кредиторов. Данный план, по мнению С.Е. Кована, «должен определить источники погашения задолженности и мероприятия, обеспечивающие погашение задолженности в соответствии с графиком» [103]. Планируемые мероприятия увязываются с движением денежных потоков и динамикой финансовых коэффициентов. Результаты такого плана оцениваются на основе финансовых критериев, представленные меры финансового оздоровления рассматриваются в узком контексте с позиции уплаты накопленной задолженности. Вопросы улучшения экономической устойчивости почти не затрагиваются.

Недостатком методики также является отсутствие моделей реструктуризации и проработанных показателей. Возможности предупреждения банкротства заключаются в использовании возможностей выпуска фирмой ценных бумаг для привлечения дополнительных средств или реструктуризации системы платежей. В зарубежных системах банкротства распространены «такие инструменты, как «мусорные» облигации, широко используются конвертируемые ценные бумаги, различные опционы, варранты» [40].

Слабой стороной методики, по мнению А.З. Бобылёвой, является «недостаточная проработанность предлагаемых диагностических и результирующих показателей. Рекомендации полностью ориентируют аналитиков на бухгалтерскую модель анализа» [41]. Центральное место в такой диагностической

системе занимает ограниченный набор коэффициентов. Данная методика не затрагивает вопросы регулирования денежного оборота, дисконтирования денежных потоков и перспективы повышения устойчивости развития. При этом значительное внимание в методике уделяется организации документооборота по составлению планов финансового оздоровления, а также по отчётности. Таким образом, применение указанных методических положений не даёт возможности сформировать реальные план оздоровления.

Нерешённой проблемой системы банкротства отечественных фирм является введение процедур банкротства на предприятиях холдингов. Наблюдаются различные случаи перераспределения долгов холдинга на отдельные фирмы-банкроты, входящие в его состав. Как отмечает А.З. Бобылёва, «получила достаточно большое распространение модель: долги холдинга скидываются на одно предприятие группы, затем подводят данное предприятие под процедуру банкротства» [41].

Если существовал бы риск банкротства всей холдинговой группы при несостоятельности одного из её участников, то, возможно, более жёстко соблюдалась платёжная дисциплина в данных интегрированных объединениях. В последние годы появились различные законопроекты о банкротстве холдингов. «Законопроект позволяет кредиторам требовать банкротства сразу всех организаций группы при условии, что предпринимательская деятельность велась недобросовестно» [41]. Для реструктуризации холдинга необходим комплексный подход к решению проблем проведения процедур банкротства фирм.

Наряду с рассмотренными особенностями механизма управления важное значение при осуществлении мер по финансовому оздоровлению, на наш взгляд, имеет участие государства. Существуют особенности выполнения в системе банкротства роли государства как собственника имущества. Перед такими организациями ставятся цели, вытекающие из государственной политики. Для контроля их выполнения формируются специальные уполномоченные органы. При этом действует особый механизм организационного взаимодействия государства и подведомственных организаций. «Организации, в которых госу-

дарство имеет долю собственности, приписаны к различным государственным органам власти. Госорганы получают информацию о деятельности организации, её финансовом состоянии, назначают в подведомственные организации своих представителей» [103]. Действие данного механизма на отдельных этапах санации требует совершенствования в контексте мотивации антикризисных менеджеров в проблемных предприятиях.

Специфической категорией предприятий-банкротов являются стратегические организации. Их деятельность обеспечивает безопасность государства, выполнение военного заказа и имеет высокую значимость. Санации таких предприятий государство уделяет значительное внимание. В условиях глобального кризиса «в конце 2008 г. в России был составлен перечень из 295 предприятий, которые, по мнению государства, могут получить финансовую поддержку» [103]. Механизм такой поддержки ещё недостаточно проработан в части выбора масштабов и форм предоставления ресурсов фирм. При разнообразии интересов собственников фирм необходим механизм согласованных действий.

В процедурах банкротства возможен конфликт интересов акционеров и кредиторов. Этот конфликт возникает, если в ходе внешнего управления было принято решение о продаже имущественного комплекса. Такие меры позволяют получить средства для платежей кредиторам, но приводят к ликвидации фирмы. В данном случае возникают противоречия из-за противодействия собственников при продаже имущества производственных организаций. Для решения проблем санации предприятий необходимо устранить конфликт интересов акционеров и менеджеров. «Отношения между собственником (доверителем) и менеджером (агентом) называются отношениями делегирования полномочий (агентскими отношениями)» [27]. Зачастую в качестве одной из целей собственники фирм ставят получение наибольшей прибыли.

В условиях, предшествующих банкротству, возможны различия в поведении фирм, которые ориентированы на достижение целей собственников.

«Различия поведения организаций, управляемых собственниками и менеджерами, проявляются и в области отношения к риску» [27]. Руководители орга-

низаций, распоряжаясь имуществом акционеров, готовы к значительным рискам. При этом возможны противоречия личных интересов акционеров и целей фирмы, устанавливаемых её менеджерами в качестве приоритетов развития. С момента ухода собственников с управленческих должностей фирмы и передачи данных полномочий наёмным менеджерам возникают различные противоречия интересов. Данные конфликты интересов затрудняют проведение процедур санации и повышают риск банкротства.

В условиях банкротства проявляются проблемы, которые следует рассматривать с позиции агентских отношений. Одной из специфических проблем, возникающих в ходе банкротства, является «асимметричность информации между агентом и доверителем. Если бы у последнего была полная информация, то он мог точно оценить работу агента, а для агента было бы рациональнее выполнять свои обязанности наиболее эффективно с точки зрения доверителя» [27].

Искажение информации часто предшествует банкротству. «Зачастую агенты, зная о высоких издержках измерения результатов своей деятельности и их оценки, представляют доверителю избирательную информацию» [27].

При выполнении контракта менеджером фирмы возможен субъективный риск. «Разновидностью субъективного риска является ситуация, когда при оценке работы агента измерению подлежат лишь один или несколько показателей» [27]. При таких условиях агент отдаёт предпочтение одним оценочным показателям, делая второстепенными другие.

Наибольший управленческий риск для фирмы создаёт уклонение агента от выполнения поставленных перед ним задач. По мнению исследователей, «в данной ситуации менеджеры могут использовать более детальную информацию о происходящем в фирме для собственного обогащения за счёт акционеров» [27]. Наличие противоречий в отношениях собственников фирмы (принципал), менеджеров (агенты) и персонала в условиях банкротства приводит к эпизодическому блокированию решений по санации. В этих условиях становится возможным смещение ответственности за решения на менеджера. Многие собственники стремятся уйти от ответственности.

Разрешение данных проблем становится возможным при модернизации системы банкротства. Основой её проведения является постановка приоритетов модернизации института банкротства. Для формирования приоритетов была проведена экспертная оценка, а её результаты приведены на рисунке 5.1.

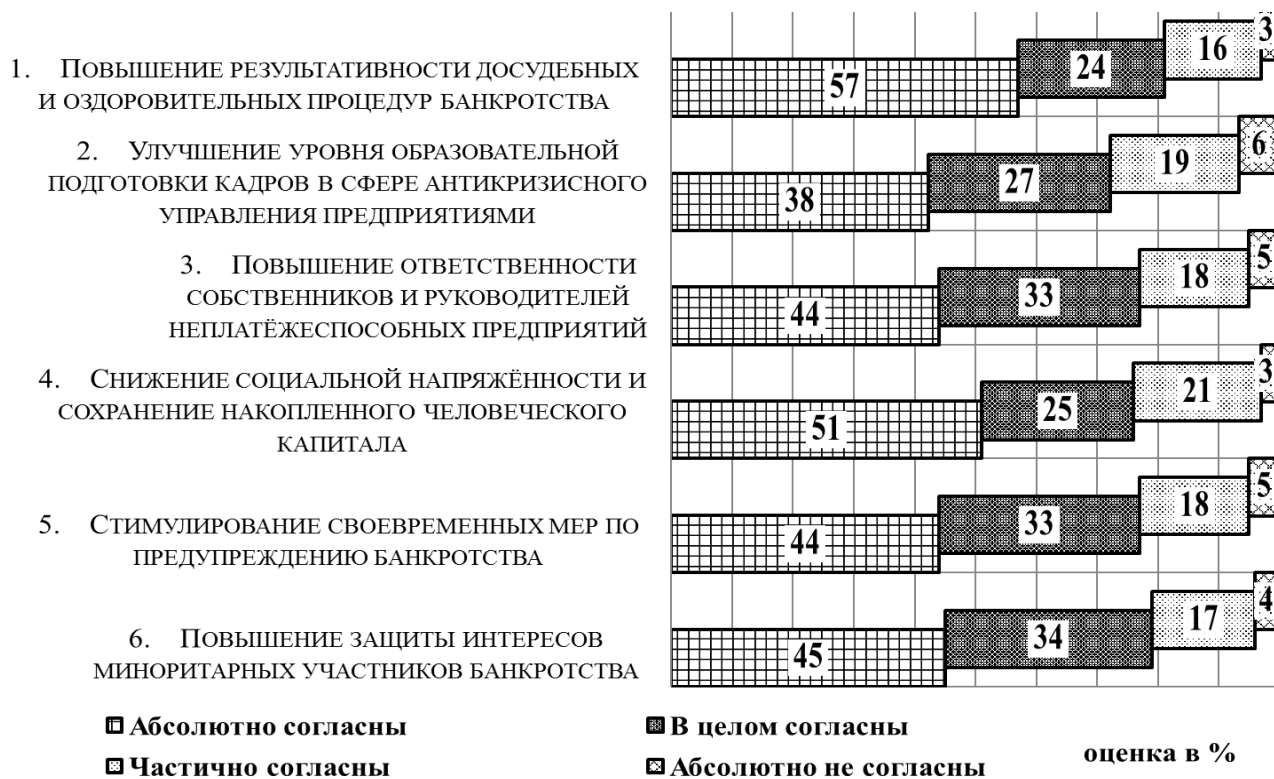


Рисунок 5.1 – Оценка направлений развития института банкротства

Источник: рисунок разработан автором на основе опроса арбитражных управляющих

Как показано на рисунке 5.1, к приоритетам модернизации института банкротства (для стимулирования экономической санации) отнесены:

1. Повышение результативности досудебных процедур банкротства;
2. Улучшение уровня образовательной подготовки кадров в сфере антикризисного и арбитражного управления;
3. Повышение ответственности собственников и руководителей неплатёжеспособных предприятий;
4. Снижение социальной напряжённости и сохранение накопленного человеческого капитала;
5. Стимулирование своевременных мер по предупреждению банкротства;
6. Повышение защиты интересов миноритарных участников банкротства.

С учётом приоритетов модернизации института банкротства были сформированы её стратегические направления. Взаимосвязь приоритетов и направлений модернизации представлена на рисунке 5.2.



Рисунок 5.2 – Схема приоритетов развития института банкротства

Источник: рисунок разработан автором

Структура приоритетов и направлений модернизации института банкротства, а также методов реализации в процессе санации промпредприятий представлена в табл. 5.1.

Таблица 5.1 – Характеристика возможностей института банкротства и санации  
промпредприятия

Приоритеты развития института банкротства	Стратегические направления развития института банкротства	Методы реализации в процессе санации
1. Повышение результативности досудебных и оздоровительных процедур банкротства	– расширение возможностей досудебной санации путём совершенствования системы диагностики; – повышение роли санации путём расширения набора мер реструктуризации	– модель диагностической карты; – программно-модульная технология реструктуризации предприятий
2. Улучшение уровня образовательной подготовки кадров в сфере антикризисного управления предприятиями	– многоуровневая подготовка специалистов по банкротству; – проведение научных консультаций по проблемам модернизации в рамках межвузовских учебных центров	– переобучение кадров в учебных центрах; – консультирование по вопросам передового опыта санации
3. Повышение ответственности собственников и руководителей неплатёжеспособных предприятий	– формирование системы центров ответственности за результат санации; – закрепление ответственности собственников за действия, приводящие к неплатёжеспособности	– центры ответственности за результаты санации; – положение о последствиях рисков
4. Снижение социальной напряжённости и сохранение накопленного человеческого капитала	– совершенствование системы социальных гарантийных резервных фондов для кризисных предприятий; – формирование плана сохранения накопленного человеческого капитала	– социальный гарантийный резервный фонд; – план сохранения накопленного человеческого капитала
5. Стимулирование своевременных мер по предупреждению банкротства	– усиление материальных стимулов менеджеров предприятий по результатам реализации планов финансового оздоровления	– фонд материального стимулирования реализации плана финансового оздоровления
6. Повышение защиты интересов миноритарных участников банкротства стратегических предприятий	– формирование более детальных правил реструктуризации холдинга; – оптимизация критериев поддержки проектов финансового оздоровления стратегических предприятий	– методические рекомендации по реструктуризации предприятия

Источник: таблица разработана автором

Основой перечисленных приоритетов совершенствования системы несостоятельности является повышение интегрированности.

«Необходимость совершенствования подготовки специалистов в области антикризисного и арбитражного управления обусловлена различными



обстоятельствами. В условиях глобального финансового кризиса обострились проблемы многих промышленных предприятий, связанные с нарушением финансового равновесия, что вызывает потребность в профессионалах с особым набором знаний, умений и компетенций по экономической санации предприятий» [176].

На основе возможностей повышения образовательной подготовки (как варианта развития института банкротства) был составлен прогноз динамики банкротств, представленный на рисунке 5.3.

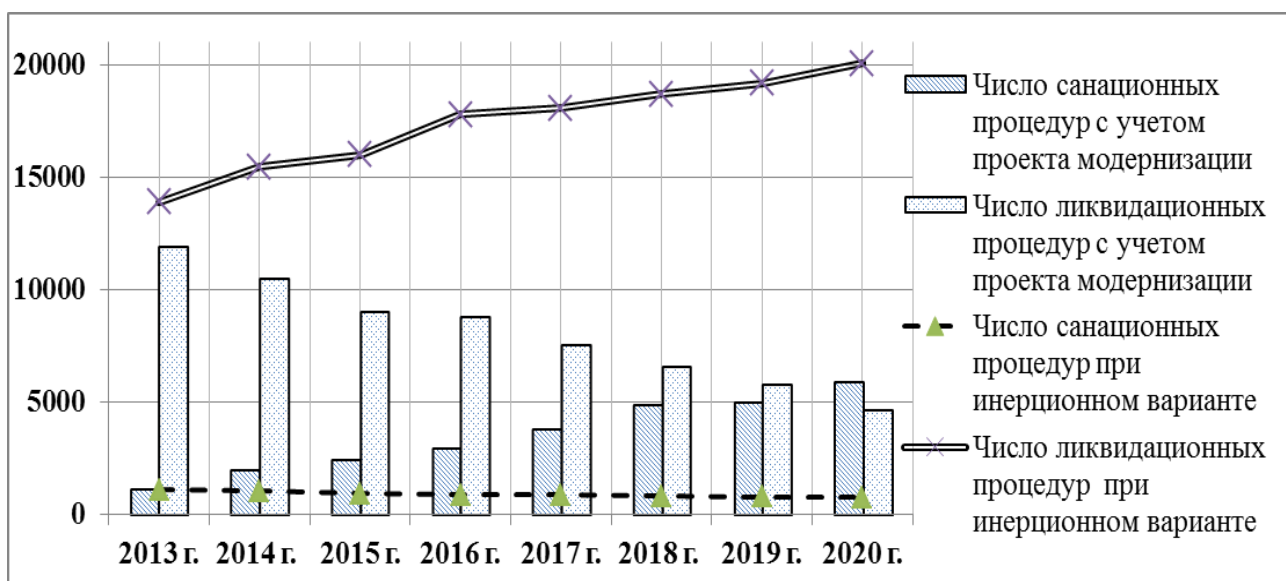


Рисунок 5.3 – Прогноз динамики банкротств после модернизации

Источник: рисунок разработан автором

Необходимость повышения образовательной подготовки прежде всего связана с недостаточным образовательным уровнем арбитражных управляющих. «Данное лицо назначается арбитражным судом для управления несостоятельными организациями. Чтобы получить статус арбитражного управляющего, необходимо, кроме высшего образования, также пройти курс дополнительного обучения и сдать теоретический экзамен по специальной программе подготовки этих специалистов; иметь стаж работы на руководящих должностях не менее одного года и пройти стажировку в качестве помощника арбитражного управ-

ляющего в деле о банкротстве» [176]. Все это не обеспечивают достаточных компетенций менеджеров по реструктуризации.

Необходимость организации повышения квалификации арбитражных управляющих, по мнению А.Н. Ряховской (и др.), «подтверждается ежегодным ростом числа обращений и жалоб на действия арбитражных управляющих.

За 2007 г. число обращений выросло в два раза, а количество возбуждённых административных производств – более чем в три раза; за 2008 г. число жалоб увеличилось на 15 %» [26]. Основная часть нарушений связана с ошибками, обусловленными недостаточной образовательной подготовкой арбитражных управляющих.

Для решения этой проблемы на микроуровне следует использовать технологию гибкой и поэтапной подготовки кадров системы несостоятельности. При этом важна цикличность профессионального возрастания антикризисных менеджеров. На основе подготовки станет возможным обеспечить многоуровневую ответственность антикризисных менеджеров за результаты работы. Такая система позволит повысить не только оперативность антикризисных мер, но и устойчивость системы управления кризисными предприятиями.

Одной из слабых сторон существующей системы банкротства является «отсутствие чётких указаний и контроля за действиями собственников» [143]. Подчёркивая роль собственников в санации фирм, С.Е. Кован отмечает: «Собственники не должны оставаться в стороне от процессов, происходящих в период рассмотрения заявления и возбуждения дела о банкротстве, а активно влиять на проведение процедур банкротства» [103].

Первым инструментом регулирования процесса банкротства является назначение арбитражного управляющего, который в силу своих профессиональных и личных качеств будет способен решить задачи санации фирм. Из-за высокой роли арбитражного менеджера в решении имущественных вопросов необходим глубокий контроль со стороны собственников фирм-банкротов.

По мнению исследователей, «предприятию-должнику целесообразно реализовать своё право на доступ к проведению отбора кандидатур арбитражного

управляющего» [103]. Кандидатуры арбитражных менеджеров выбираются судом из списков, предоставленных саморегулируемой компанией. Выбор данной компании отражается в заявлении кредитора фирмы-банкрота. При этом существует специфика банкротства в тех случаях, когда должник заявляет о своём банкротстве.

Согласно статье 37 Закона о банкротстве «в заявлении должника должна быть указана... кандидатура временного управляющего (фамилия, имя, отчество арбитражного управляющего, наименование и адрес саморегулируемой организации, членом которой он является)» [4]. То есть должник, заявивший о своём банкротстве, может самостоятельно выбрать арбитражного управляющего и обезопасить себя от возможных имущественных рисков.

Вторым инструментом регулирования банкротства является формирование системы антикризисных коммуникаций с участниками банкротства и выдвижение на решающие посты своих представителей.

На начальных стадиях банкротства фирмы сохраняется роль руководителя в защите имущественных интересов собственников на основе мер санации.

В сравнении с другими участниками банкротства, как правило, руководитель фирмы обладает наибольшей информацией о проблемах и их причинах. Несмотря на наличие ограничений движения активов в процессе банкротства сохраняются санационные возможности повышения экономической устойчивости предприятия.

Успешность процедур банкротства с позиции санации фирмы зависит от степени взаимодействия между собственниками, персоналом и арбитражным менеджером. Зачастую из-за множества противоречий в процессе банкротства возникают конфликты интересов, которые становятся главным барьером санации предприятия.

Решающее значение для проведения санации фирмы имеют позиции кредиторов при выборе процедуры банкротств. При этом руководитель фирмы не может голосовать на собрании кредиторов, но обладает правом участвовать

совместно с собственниками в разработке плана санации. Такие ограничения участия руководителей фирмы снижают возможности санации.

Другой формой защиты имущественных интересов является использование механизма саморегулируемой организации арбитражных управляющих. До настоящего времени роль СРО АУ в системе банкротства фирм часто недооценивается антикризисными менеджерами.

Как правило, работа с СРО АУ ограничивается назначением управляющих. Совместная работа менеджеров и саморегулируемых компаний должна включать «выработку совместных мероприятий для обеспечения эффективности процедур банкротства» [103].

В системе банкротства многие исследователи выделяют различные возможности снижения имущественных рисков собственников фирмы-банкрота, в том числе возможность «...предъявлять через своего представителя возражения на требования кредиторов и уполномоченных органов. Это позволяет защитить предприятие от необходимости отвечать по необоснованным требованиям» [103].

Совершенствование системы банкротства фирм также необходимо в отношении «расширения возможностей для реструктуризации долгов холдинговых компаний и введения возможностей для объединения дел о банкротстве групп компаний» [10].

Важное значение для улучшения экономической устойчивости предприятий в условиях банкротства является учет социальных факторов. Банкротство организаций сопровождается повышением в них социальной неустойчивости. Такому состоянию фирм предшествует платёжная неустойчивость, одной из характеристик которой являются частые задержки выплаты зарплаты.

Введение банкротства оказывает разнонаправленное влияние на состояние кадровых ресурсов, что повышает значение механизма санации для решения проблем несостоятельности.

Банкротство зачастую дестабилизирует положение персонала. К причинам этого относят недостаток информации о экономической устойчивости ор-

ганизации и последствиях введения процессов банкротства. Ограниченные возможности участия работников фирм в системе банкротства создают трудности.

«Работник не имеет возможности истребовать долг, в отличие, например, от других менее привилегированных, но институционально более организованных кредиторов» [31].

Требования, относящиеся к выплате заработной платы, включаются во вторую очередь реестра требований кредиторов. Всё это приводит к существенной задержке и частичному погашению задолженности по заработной плате. Изменить такую ситуацию могло бы формирование системы гарантийных фондов на крупных предприятиях.

В данном случае необходимо более полно реализовать возможности, указанные в статье 130 Трудового кодекса РФ: «В систему основных государственных гарантий по оплате труда работников включается... обеспечение получения работником заработной платы в случае прекращения деятельности работодателя и его неплатёжеспособности» [3].

Система гарантийных фондов, по оценкам исследователей, позволит решить ряд проблем на предприятиях. Во-первых, повысить платёжную устойчивость предприятий, снижающих основные расходы на своих работников в рамках заключённых трудовых соглашений. «Во-вторых, социальные компенсации при негативном сценарии платёжного кризиса в рамках задолженности по трудовым контрактам или при наличии государственных соцвыплат – большую их часть» [31]. Для решения социальных проблем банкротства (как предпосылки модернизации) необходимо совершенствование систем социальных резервов, гарантийных фондов и формирование плана сохранения накопленного человеческого капитала для вывода предприятий из кризисного состояния.

«Дальнейшее развитие системы банкротства должно быть ориентировано на создание экономических предпосылок санации с целью обеспечения положительных результатов» [230]. В свою очередь, для решения задач экономической санации необходимо обеспечить совершенствование системы управления на основе повышения профессионализма управленческого персонала.

## **5.2. Возможности устойчивого экономического развития предприятий на основе стратегии расширения производственно-конкурентных горизонтов**

В условиях усложнения экономических задач повышается необходимость улучшения образовательного уровня данных работников. Ожидаемым результатом таких действий должно стать повышение эффективности процессов управления устойчивым развитием предприятий.

Для обеспечения устойчивого экономического развития промпредприятий возникает необходимость в разрешении проблем деструктивного влияния кризиса, расширении производственно-конкурентных горизонтов деятельности. Решающим фактором экономически устойчивого развития выступает разработка и реализация обоснованной стратегии предприятий.

Экономическая стратегия предприятия, на наш взгляд, должна базироваться на следующих принципах: превентивного реагирования, селективности, своевременности и компромисса интересов всех сторон, экономичности и быстрой окупаемости, информационной прозрачности и оперативности корректировок.

С учётом данных принципов предлагаемая нами стратегия расширения производственно-конкурентных горизонтов включила пять блоков:

- мониторинг предприятий и выбор объекта санации;
- ранжирование объектов санации в зависимости от потенциала;
- формирование задач санации для каждого объекта управления;
- выбор и реализация мер реструктуризации;
- оценка результатов санации и корректировочные меры.

В качестве основы экономической стратегии развития промпредприятий следует использовать возможности интеграции и диверсификации производства с освоением выпуска новой продукции.

Санационные эффекты от вертикальной интеграции обеспечиваются путём повышения платёжной устойчивости участников процесса интеграции. Участники вертикально-интегрированных образований получают возможность

объединить свой ресурсный потенциал и использовать опыт для решения сложных проблем.

Для повышения экономической устойчивости промпредприятий, имеющих достаточные ресурсы, возможны различные варианты диверсификации ассортимента продукции. С помощью проведения диверсификации продуктового портфеля возможно снижение критических рисков и повышение уровня доходности данного промпредприятия.

В процессе управления промпредприятий могут использоваться различные организационные формы (таблица 5.2).

Экономическая стратегия развития промышленного предприятия связана с использованием следующих результатов санации:

- в улучшении положения на рынке на основе выведения на него новых продуктов. Такой результат обеспечивается, с одной стороны, на основе рационализации процесса поставок сырья, с другой – на основе интеграции с заказчиками, которая повышает адаптивность фирмы к изменениям на рынках;

- в блокировании финансовых факторов неустойчивости промпредприятий путём внутрихолдингового регулирования результатов и состояния дочерних фирм. При наличии внутренних резервов интегрированные группы могут поддерживать платёжную устойчивость холдинговой системы в целом, например, путём субсидирования или реструктурирования слабых звеньев системы;

- в эффективном использовании ресурсов холдинга по стратегическим направлениям устойчивого развития. В данном случае с помощью ресурсного потенциала холдинга могут быть решены проблемы отдельных бизнес-единиц. Можно предупредить банкротство отдельных фирм и улучшить платёжную устойчивость на основе мобилизации ресурсов холдинга;

- в укреплении стратегического взаимодействия управляющей фирмы и бизнес-единиц. В процессе реструктуризации менеджеры холдинга должны улучшать кооперационные связи подразделений, формировать проектные команды, использовать механизмы стимулирования и ответственности.

Таблица 5.2 – Организационные формы управления и перспективы обеспечения устойчивого развития промпредприятий

Содержание организационных форм управления	Перспективы повышения экономической устойчивости	Барьеры увеличения экономической устойчивости
<b>Управление на основе холдинговой структуры</b>		
Холдинговое образование представляет собой сложную организационную форму, объединяющую группу фирм. Объединение фирм, координирующее отдельные стороны их деятельности. Активное влияние на участников холдинга посредством участия управляющей компании в их акционерном капитале	<ul style="list-style-type: none"> <li>– перераспределение ресурсов потоков;</li> <li>– зачёт взаимных долгов;</li> <li>– субсидирование;</li> <li>– централизованное стратегическое планирование ресурсов;</li> <li>– выдача гарантий по кредиту;</li> <li>– диверсификация деятельности холдинга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– невозможность продуктивного движения вперёд без привлечения и концентрации ресурсов;</li> <li>– необходимость консолидации ресурсов;</li> <li>– централизация управления развивает бюрократизацию</li> </ul>
<b>Управление на основе ассоциации организаций</b>		
Ассоциация представляет собой управленческую структуру со слабой централизацией и координацией отдельных сторон управленческой деятельности. Ассоциация может безвозмездно предоставлять услуги своим участникам	<ul style="list-style-type: none"> <li>– производственное и техническое сотрудничество;</li> <li>– совместные проекты с поставщиками, клиентами, партнёрами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ассоциации являются временными объединениями её участников;</li> <li>– субсидиарная ответственность участников ассоциации</li> </ul>
<b>Управление на основе стратегического партнёрства организаций</b>		
Стратегическое партнёрство как организационная форма обеспечивает временное объединение предприятий с высокой интенсивностью входа и выхода из состава участников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– координация стратегического планирования с поставщиками, клиентами, партнёрами;</li> <li>– получения необходимых технологий и опыта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нестабильный и временный характер объединения;</li> <li>– отсутствие жёсткой ответственности участников</li> </ul>
<b>Управление на основе трестового объединения</b>		
Трест как организационная форма обеспечивает высокую централизацию управления и жёсткую координацию всех сторон производственной деятельности интегрируемых предприятий, которые объединяют свой производственный потенциал в единую систему	<ul style="list-style-type: none"> <li>– совместное развитие производства и использование потенциала производства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие производственной специализации</li> </ul>
<b>Управление на основе картельного объединения</b>		
Картель – это организационная форма, основанная на соглашениях группы производителей (по вопросам сбыта, цен, закупок) при соблюдении прав акционеров, а также независимости в финансах, производстве и юридических вопросах. В системе картеля используются санкции к нарушителям картельного соглашения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– квотирование объёмов производства и сбыта;</li> <li>– координация цен;</li> <li>– совместные закупки;</li> <li>– координация кондиционных условий реализации товара</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ограничения объёма выпуска продукции;</li> <li>– концентрация инвестиций в отрасль повышает риски;</li> <li>– ограничение на распределение ресурсов в другие, более доходные сферы</li> </ul>
<b>Управление на основе синдиката организаций</b>		
Синдикат как организационная форма обеспечивает совместный сбыт продукции через маркетинговую сеть. Особенности являются ограничение сбытовой работы при возможности самостоятельного решения производственных и правовых вопросов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность освоения неиспользованного рыночного потенциала;</li> <li>– уменьшение их финансовой и сырьевой зависимости</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– риск инертного продолжения производства неконкурентоспособной продукции</li> </ul>
<b>Управление на основе консорциума организаций</b>		
Консорциум как организационная форма обеспечивает концентрацию ресурсов организаций для реализации дорогостоящих заказов, мобилизации инвестиций для реализации крупных проектов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– взаимодействие в сфере развития совместной хозяйственной и научной деятельности;</li> <li>– возможность получить необходимые технологии и опыт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие небольшого управленческого аппарата при сохранении самостоятельности участников</li> </ul>

Источник: таблица разработана автором



Эффект реструктуризации проявляется в больших финансовых результатах холдинга, чем у разрозненных фирм. Для холдинговых структур также возможен эффект диверсификации, который связан с распределением риска;

– в использовании возможностей совместного использования производственного и рыночного потенциала холдинга. В ходе реструктуризации следует сформировать проекты освоения недоиспользованного производственного и рыночного потенциала холдинга. При этом ставятся приоритеты по восстановлению производственной и рыночной деятельности кризисных предприятий.

В качестве одной из организационных форм управления устойчивым динамическим развитием производственных организаций выступает холдинг. «Без формирования и укрепления таких структур отечественной экономике не преодолеть сырьевой специализации в мировом разделении труда, технологического отставания от ведущих индустриальных стран» [74].

Холдинг имеет в собственности дочерние общества, которые использует для стратегического управления данными фирмами. «Там, где рынки капиталов и управленческого труда функционируют недостаточно эффективно, холдинговые компании успешно заполняют пробелы» [74]. Холдинг является очень удобным вариантом повышения устойчивости входящих в него организаций.

«Холдинговое образование представляет собой сложную управленческую структуру со строгой иерархией взаимоотношений вышестоящей и нижестоящих организаций... Стратегическое управление возложено на головную организацию, а тактическое управление – на других участников холдинга» [103].

Холдинговая компания может использовать различные варианты принятия управленческих решений, среди которых исследователи выделяют:

– «в состав активов головной организации входят контрольные пакеты акций других (дочерних и зависимых) организаций;

– у головной организации есть право золотой акции, т.е. решающий голос на собраниях акционеров по ключевым вопросам управления;

– у головной организации есть право назначения директоров» [103]. Вариант с правом золотой акции и правом назначения директора зачастую ис-

пользуется государственными органами с целью прямого регулирования деятельности акционерных компаний при защите фискальных, социальных и иных государственных интересов.

Банкротство холдингового объединения почти невозможно, по мнению исследователей, «из-за перехода акций дочерних предприятий – членов группы – сторонним случайным инвесторам при банкротстве материнской фирмы группы» [29]. Холдинговая компания, как правило, из-за большого масштаба имеет низкие постоянные расходы и не использует краткосрочные ссуды для решения текущих целей. При этом из-за низкой текущей задолженности показатели ликвидности существенно отличаются у организаций – членов холдинга и в управляющей компании. Также наблюдаются различия в результатах бизнес-деятельности фирм, действующих в холдинге.

К участникам данной интеграционной группы обычно относят производственные, финансовые и иные организации, объединяющие свои интересы для стратегических задач.

Вхождение кризисного предприятия в финансово-промышленную бизнес-группу (ФПБГ) даёт ему возможность обеспечить экономическое оздоровление.

Входящие в состав ФПБГ фирмы, в отличие от других форм интеграции, имеют широкую самостоятельность в проведении организационных изменений и принятии операционных решений.

При этом собственниками могут накладываться ограничения в их финансовой, производственной, сбытовой деятельности. На основе контроля больших пакетов акций организаций в структуре ФПБГ могут развиваться интеграционные связи в сфере товарных, сырьевых и производственных отношений.

Применяемые системы внутрихолдингового ценообразования и поставок сырья позволяют существенно снизить расходы и повысить экономическую устойчивость входящих в него организаций.

При отсутствии внутрихолдинговых интеграционных связей и систем их координации возникает отрицательный эффект от интеграции, связанный с ростом издержек и накоплением долгов.

Для вхождения организаций в интеграционные структуры необходимо формирование чётких мотивов, целей и экономической стратегии.

«В основе такой интеграции лежит ряд мотивов, среди которых, во-первых, невозможность продуктивного продвижения вперёд без привлечения и концентрации финансовых ресурсов, и, во-вторых, специализация и диверсификация производства» [102].

Совместные действия фирм – участников ФПГ в кризисных условиях воплощаются в координации стратегических планов, оптимизации организационной политики и процедур. В результате таких действий формируется дополнительный потенциал экономической устойчивости интегрируемых фирм. По мнению исследователей, дополнительная устойчивость фирм создаётся «путём аккумуляции средств, появления возможности управляемого развития предприятий, снижения рисков, концентрации инвестиционных ресурсов на осуществление эффективных проектов» [102]. Дополнительная устойчивость даёт возможность преодолеть внешние факторы неустойчивости.

В кризисных условиях отдельные хозяйственные субъекты могут координировать различные стороны своей коммерческой деятельности (цены, рынки сбыта, объёмы производства и сбыта, ассортимент, патенты) на основе организации картелей, трестов, стратегических альянсов, ассоциаций. Каждая из организационных форм интеграции даёт определённые возможности для улучшения экономического положения кризисных предприятий.

Для картеля характерно наличие соглашения между рядом производственных фирм, заинтересованных в совместной работе. «Участники картеля сохраняют права собственности на свои предприятия и имеют хозяйственную, финансовую и юридическую самостоятельность» [54]. При этом картель характеризуется с позиции ведения совместных сбытовых операций и части производственных операций, необходимых для расширения конкурентных перспектив устойчивого экономического развития интеграционного объединения. В результате соглашения участники картеля могут совместно устанавливать цены, использовать каналы сбыта и реализовывать проекты в сфере производства.

«Картель может ограничивать производство путём назначения квот на объём выпуска для отдельных фирм и координировать размер мощностей производства» [54]. «Производители заключают соглашение о единстве цен и направлений в производственной деятельности, чтобы максимизировать прибыли и устранить сопротивление конкурентов» [98].

«Для более жёсткой координации производственной деятельности интегрируемых предприятий формируется трест. Входящие в него предприятия сливаются в единый производственный комплекс и теряют свою самостоятельность, а управление осуществляется из единого центра» [54]. Трест специализируется на определённых видах деятельности. При этом вхождение в трест даёт возможность совместно развивать производство и использовать эффект масштаба.

«Прибыль треста распределяется в соответствии с долевым участием отдельных фирм» [54]. Всё это позволяет снизить остроту финансовых проблем.

В рамках стратегического альянса осуществляется «совместная координация стратегического планирования с поставщиками, клиентами, партнёрами.

Такая форма обладает высокой степенью изменений и независимостью членов интегрированного формирования.

«Альянс позволяет каждому из партнёров приобрести технические навыки и опыт, которые в рамках своего предприятия ему не были доступны» [134]. Для совместного сбыта продукции через общую сбытовую сеть можно использовать организационную форму интеграции в виде синдиката.

Особенностью синдиката является совместная сбытовая деятельность, при отсутствии ограничений в различных юридических вопросах и вопросах производственной деятельности.

Такие фирмы создают совместную сбытовую компанию, через которую они реализуют большую часть своей продукции. Тем самым вхождение в синдикат даёт возможность предприятиям организовать реализацию своей продукции и преодолеть проблемы её сбыта.

Особенностями ассоциации являются «...возможная централизация опре-

делённых функций, в основном информационного характера, и координация отдельных сторон организационно-управленческой деятельности» [54]. Участники ассоциации не связаны взаимными обязательствами и не отвечают по обязательствам ассоциации.

Рассмотренные организационные формы интеграции позволяют использовать различные возможности освоения производственного и рыночного потенциала промпредприятия.

В ходе интегрирования экономического потенциала фирм следует обеспечить синергию в управлении, производстве и продажах продукции. Для получения синергии необходимо достигнуть стратегической устойчивости отношений между бизнес-сегментами и управляющей фирмой.

В промышленности предприятия нуждаются в экономической интеграции с целью более тесного производственного взаимодействия и освоения рынков сбыта. Участие предприятий промышленности в интеграционных системах характеризуется разными стратегическими направлениями.

«В зависимости от масштабов интеграции можно выделить микроинтеграцию, макроинтеграцию, стратегическую интеграцию» [152].

Следует также заметить, что в кризисный период «целесообразным вариантом является не столько организация новых производств, сколько приобретение контроля над уже существующими пока независимыми поставщиками» [51].

Нередко возникает экономия на инвестициях, так как проекты нового строительства и освоения производства требуют больших инвестиций, чем приобретение фирмы-поставщика и его интеграция в холдинговую группу.

Также возможна экономия времени в случае заключения соглашений с поставщиком об интеграционных отношениях. Как правило, проекты создания новых производств являются более длительными, чем проекты по интеграции.

Как отмечают зарубежные специалисты по менеджменту А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд, вертикальная интеграция необходима в ряде случаев: «инте-

грация создаёт конкурентное преимущество; повышает эффективность стратегически важных элементов...» [51].

Причиной использования вертикальной интеграции, по мнению А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда, является «укрепление конкурентной позиции предприятий» [51].

Для кризисных предприятий использование стратегии вертикальной интеграции, по мнению С.В. Валдайцева, обеспечивает следующие возможности:

- «независимость от сторонних поставщиков;
- за счёт выгодных заказов или совместной деятельности – отсутствие необходимости вовлекать монопольных поставщиков изделий и полуфабрикатов в освоение новых конечных продуктов;

- минимизация транзакционных издержек по подготовке контрактов на приобретение покупных ресурсов, мониторингу за их соблюдением» [51]. Снижение транзакционных издержек в процессе интеграции фирм способствует улучшению их экономической устойчивости;

- «возможность уменьшать себестоимость продукта за счёт оплаты вместо цены, которую надо было бы финансировать при размещении заказов на стороне, фактических издержек собственных подразделений» [51]. Нередко из-за колебаний выпуска также возрастают издержки собственных подразделений фирмы, что требует глубокой оценки данных вариантов.

Основной итог проведения интеграционных операций проявляется в уменьшении постоянных расходов на администрирование, в сокращении затрат за счёт объединения повторяющихся операций и в других общих выгодах.

При проведении вертикальной интеграции, по нашему мнению, следует учитывать ряд существенных рисков для предприятий:

- «она увеличивает капиталовложения в отрасль, тем самым повышая предпринимательский риск» [189]. Данный риск проявляется в ограничении сфер размещения ресурсов, что увеличивает зависимости от других участников группы. При этом уменьшаются возможности адаптации к действиям конку-

ренгов в отрасли. Такие фирмы стремятся сохранить свои преимущества перед участниками рынка за счёт инвестиций в технологии и компетенции;

– «риск некупаемости инвестиций, сделанных в более дорогостоящие мощности, обеспечивающие большой объём собственных работ» [51]. Как правило, концентрация ресурсов в собственные мощности не всегда обеспечивает окупаемость. В результате изменений конъюнктуры должны меняться стратегические перспективы распределения ресурсного потенциала организации;

– «она заставляет предприятие ориентироваться только на собственные возможности и источники снабжения и снижает восприимчивость предприятия к изменению потребительского спроса» [189]. В результате вертикальной интеграции снижается зависимость фирмы от сторонних поставщиков, но при этом снижается гибкость в реагировании на новые предпочтения рынка;

– эффективность одного звена отраслевой цепочки может обеспечиваться за счёт других звеньев. Из-за несоответствия мощностей интегрируемых фирм наблюдается рост дополнительных издержек и снижение устойчивости фирм.

Отрицательной стороной высокой интегрированности компании, по мнению С.В. Валдайцева, является «необходимость приобретения или создания собственными силами технологий по всем интегрированным в предприятие переделам продукта» [51].

Как правило, с момента освоения новых продуктов их качественные и затратные параметры уступают показателям других отраслевых фирм-производителей;

– проведение вертикальной интеграции может снизить уровень управляемости предприятием, что проявляется в чрезмерной бюрократизации и увеличении доли административных расходов. При этом возникают различные барьеры в реализации управленческих решений.

Для проведения интеграции предприятий, производящих пищевую продукцию, на наш взгляд, следует руководствоваться рядом требований:

### 1. Планомерный порядок формирования интегрированной компании.

Одним из вариантов антикризисных мер по оздоровлению предприятия является его присоединение к хозяйственным объединениям. Если такое предприятие находится в состоянии банкротства, то этому решению должно предшествовать заключение мирового соглашения с кредиторами.

Другим вариантом действий, соответствующим ФЗ «О несостоятельности» (№ 127-ФЗ), является продажа на торгах целостного имущества комплекса предприятия-банкрота, что, в свою очередь, является присоединением его к другому предприятию.

2. Наличие мощного ресурсного потенциала у лидера интеграционного образования. «Фирмы-интеграторы выступают организаторами, осуществляют общее управление, руководство и контроль, предоставляют целевые кредиты» [218]. Организация – лидер интеграционного образования должна опережать других участников по уровню эффективности управления. Такая организация получает статус управляющей компании в структуре холдинга.

3. Учёт специфических особенностей участников процесса интеграции. К специфике российских компаний исследователи относят «...высокий уровень концентрации собственности и контроля; активное развитие корпоративной интеграции; персонификацию бизнеса» [229].

4. Паритетные условия для всех участников интеграционной структуры в сфере производства, сбыта и распределения полученной прибыли.

5. Поддержка формирования интегрированных образований со стороны местного и регионального сообщества. Поддержка интегрированных образований государством способствует развитию форм совместной деятельности.

Основные процедуры, проводимые на данной стадии: заключаются договора; регистрируется новое предприятие; составляется передаточный акт; согласовываются аспекты интеграции с антимонопольным органом; переводится персонал в новое предприятие; формируется новая организационная структура; создаются другие организационные условия.

Схема алгоритма санации приведена на рис. 5.4.



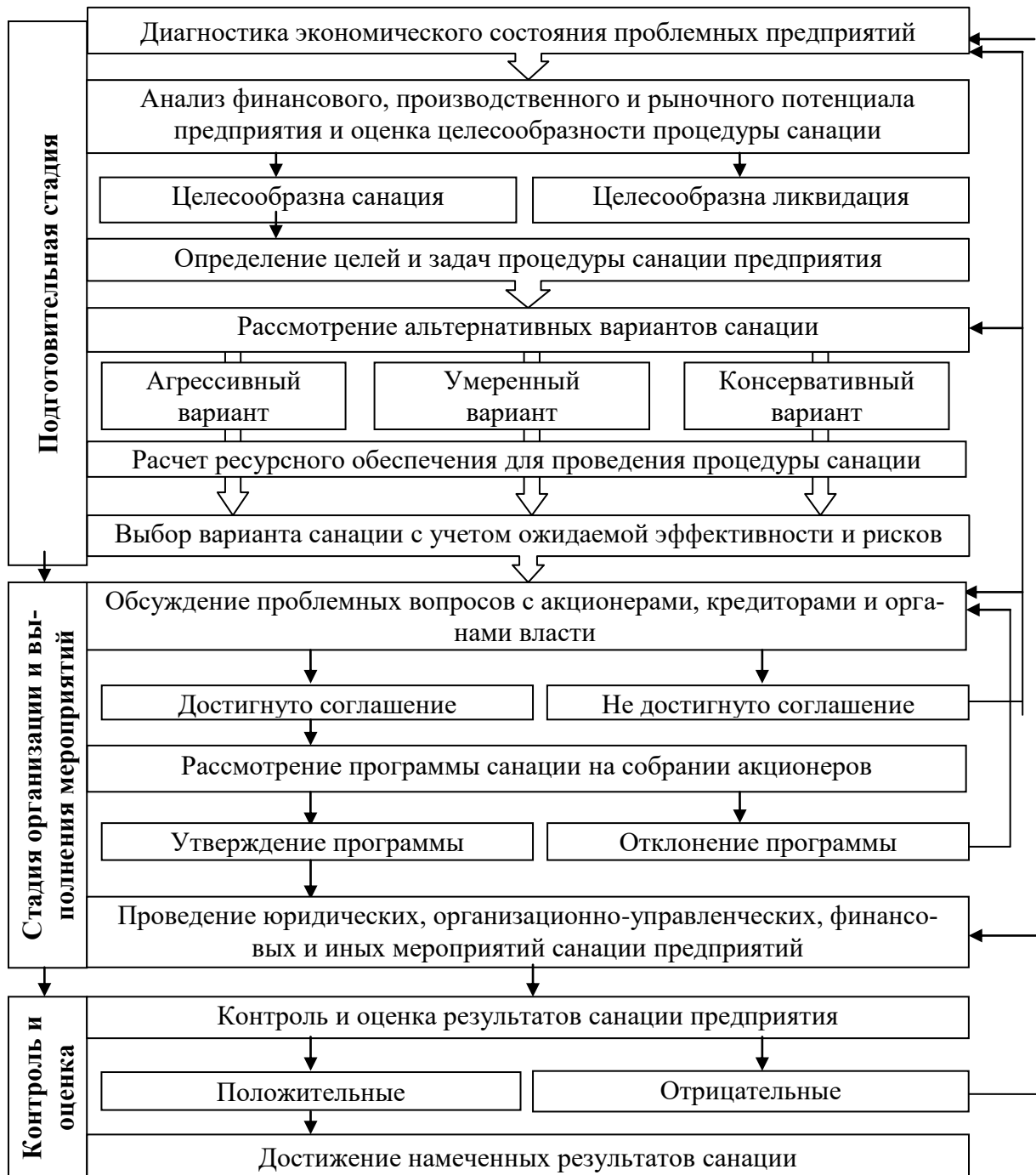


Рисунок 5.4 – Алгоритм подготовки, осуществления и контроля мероприятий по экономической санации промышленных предприятий

Источник: рисунок разработан автором

В рамках подготовительного этапа осуществляется плано-аналитическая работа по обеспечению планов экономической санации промышленного предприятия.

В рамках программы санации предпринимаются конкретные мероприятия, требующие больших затрат и носящие необратимый характер. Выполнение данных процедур требует контроля и корректировочных мер.

«На постинтеграционной стадии необходимо провести контрольные процедуры» [151]. Для осуществления контроля могут быть привлечены менеджеры объединяемых предприятий. На основе результатов проведения контроля разрабатываются корректирующие мероприятия.

«Интеграция приводит к формированию целостных образований. Цели интеграции достигнуты, если интеграционное образование приобретает большую устойчивость» [213].

Одним из наиболее важных стейкхолдеров в системе банкротства является государство. Участие государства в системе стратегического партнёрства становится фактором экономически устойчивого развития отраслей, регионов и промышленных комплексов. Объектом реструктуризации в таких случаях являются стратегические предприятия промышленности и других сфер экономики, имеющие потенциальные и фактические факторы банкротства.

Одним из факторов банкротства промышленных предприятий ещё с периода приватизации является раздробленность промежуточных и инфраструктурных звеньев цепочки создания ценности. В таком случае необходимыми становятся меры по вертикальной интеграции. Суть вертикальной интеграции заключена в том, что конечный результат будет максимальным, если промежуточное производство малорентабельно.

При существующей системе разнонаправленных интересов собственников разрозненных фирм зачастую возникают барьеры проведения интеграции различных переделов, составляющих цепочку создания готового продукта.

С целью экономического оздоровления стратегически важных промышленных предприятий необходимо интегрировать промпредприятия для формирования из разрозненных переделов единых цепочек создания ценности. Конечные переделы в отдельных отраслях промышленности концентрируют основную долю выручки от продаж и тем самым нарушают паритетность распре-

деления доходов. В данном случае наиболее эффективной мерой, на наш взгляд, может быть включение в интегрированную компанию промежуточных звеньев цепочки ценности. Примеры подобных мер известны в зарубежной практике, где они реализованы путём формирования частно-государственных холдингов.

«Государственно-частное партнёрство является основным инструментом управления социальной защитой и предполагает взаимную ответственность партнёров за соблюдение своих обязательств» [227].

Не менее важным направлением партнёрства являются стратегические проекты. Из-за того, что кризисные предприятия не обладают достаточными собственными ресурсами для реализации этих проектов, они вынуждены их приостанавливать.

Стратегическое партнёрство с государством может сохранить жизнеспособность кризисных предприятий. Однако сохраняется множество трудностей в таком партнёрстве. Как отмечает С.В. Якимчук, «развитие государственно-частных институтов идёт проблематично и противоречиво для всех субъектов» [226].

Государство обладает необходимыми ресурсами и способно софинансировать стратегически важные проекты. Инструментом такой поддержки могут выступать средства инвестиционного фонда. Эти средства предназначены для вложения в наименее окупаемую часть инвестиционных проектов. Основной задачей данного фонда является реализация на принципах государственно-частного партнёрства стратегически важных проектов. Данные проекты могут включать инвестиции в различные отрасли промышленности, в инфраструктуру, в экологию и т.д.

Государство в рамках проектного договора принимает на себя обязательства финансировать строительство объектов инфраструктуры. К настоящему времени существенно расширились организационные и экономические возможности реализации проектов за счёт инвестиционного фонда.

Другим направлением расширения производственно-конкурентных горизонтов деятельности кризисных предприятий является диверсификация ассортимента продукции с освоением новых, более конкурентоспособных видов. Использование данного подхода к диверсификации промышленных предприятий позволяет уменьшить риски банкротства путём снижения зависимости от существующего ассортимента продукции. По мнению исследователей, «диверсификация производства – это объективный процесс, обусловленный рыночными условиями хозяйствования» [202].

В зависимости от отраслевых приоритетов возможна диверсификация в новые отрасли, в том числе в родственные отрасли.

Для обеспечения устойчивого динамического развития предприятий в промышленности в процессе диверсификации необходимо использовать производственный опыт и наличие незагруженных мощностей. «В зависимости от целей диверсификация может быть направлена на приобретение одного из отраслевых субъектов» [189].

В целом же родственная диверсификация возможна при «совпадении звеньев цепочки ценности, которое позволяет обмениваться конкурентно ценным опытом; технологическими возможностями» [189].

В случае снижения темпов развития существующих бизнес-направлений необходима диверсификация в неродственные отрасли. Тем самым открываются новые возможности расширения рыночно-конкурентных позиций компании и упрочения её экономического положения, что позволяет перенести имеющиеся компетенции и возможности в другие отрасли.

В качестве основных критериев целесообразности отраслевой диверсификации выступают «инвестиционная привлекательность отрасли; размер стоимости вхождения в отрасль; взаимные выгоды и дополнительные преимущества» [189].

Привлекательность отрасли для вхождения в неё диверсифицированной компании определяется разными факторами, среди которых выделяются конкурентные перспективы. «Привлекательность отрасли определяется наличием

благоприятных конкурентных и рыночных факторов, создающих основу долгосрочной прибыльности» [189].

Условием диверсификации является возможность преодоления отраслевых барьеров за счёт имеющихся ресурсов и профессионализма менеджеров производственных организаций.

«Низкие барьеры стимулируют большой приток новых конкурентов, что ведёт к снижению потенциальной прибыльности» [189]. Проведение диверсификации на основе освоения новых продуктов создаёт возможность повысить устойчивость экономического положения промпредприятия. При этом повышается необходимость в новых инвестициях в производственную инфраструктуру, в систему поставок и сбыта. При отсутствии таких инвестиций усиливается неустойчивость, которая при возникновении отраслевых спадов может привести фирму к банкротству.

Следует заметить, что экономическая жизнеспособность кризисных предприятий во многом связана с наличием действующих производств, генерирующих доходы. Решающее значение для обеспечения прибыльности в течение длительного периода времени имеет диверсификация ассортимента продукции.

В условиях повышения экономической неустойчивости промпредприятия существенно возрастают требования к структуре ассортимента его продукции (по критериям конкурентной и платёжной устойчивости).

Одним из факторов улучшения структуры ассортимента промпредприятия является освоение производства новой продукции.

«Инвестиционные проекты по освоению более выгодной продукции могут осуществляться в порядке диверсификации или переспециализации» [51]. Проекты диверсификации в кризисный период имеют недолгую окупаемость и более низкие первоначальные вложения. Для проектов по репрофилированию производства кризисных фирм характерна большая эффективность при значительной капиталоемкости и долгой окупаемости.

«Эти инвестиционные проекты создают самую основательную базу для финансового оздоровления фирмы, потому что позволяют ей занять постоян-

ный источник поступлений от продаж продукции» [51]. Такие проекты предусматривают изменения структуры продукции, результаты которых обеспечивают санационный эффект для кризисных фирм. Итогом данных проектов является получение стабильных притоков доходов; улучшение отношений со стороны поставщиков и постепенное усиление ресурсного потенциала фирмы.

Основным условием выхода из кризисного состояния промпредприятий является формирование нововведений в рамках продуктового набора, путем запуска в производства новых видов изделий, которые обеспечат стабильный приток средств и повышение экономической устойчивости организации. Такие поступления средств могут рассматриваться кредиторами как условие, необходимое для проведения реструктуризации системы обязательств фирмы.

«Процесс создания и освоения продуктовой инновации включает прикладные и опытно-конструкторские работы по техническому заданию» [51]. Данные стадии являются наиболее затратной частью проектов освоения новых продуктов и требуют объединения ресурсов ряда участников проекта.

Для освоения новых производств могут использоваться ресурсы интегрированных структур. При этом следует распределить роли участников интеграционного процесса и сформировать систему их ответственности за результаты.

«В целом продуктовые инновации нацелены на переключение с невыгодных видов бизнеса на более выгодные виды бизнеса» [51]. Такие изменения включают разные варианты диверсификации системы бизнеса, в ходе которых меняется структура производственной базы. При этом невыгодные виды бизнеса могут быть ликвидированы. Итогом данных изменений является переход фирмы от затратного подхода по реструктуризации бизнеса к стратегии устойчивого развития системы бизнеса.

В результате реализации данных проектов по освоению продуктов становится возможным расширение конкурентно-производственных перспектив фирмы. Итоги таких проектов состоят «в повышении качества (модернизации) и обновлении потребительских свойств (модификации) изделий» [51].

Представленные стратегические перспективы освоения новых продуктов фирм требуют достаточного ресурсного потенциала и качества управления.

Относительно рыночно-конкурентных перспектив кризисного предприятия С.В. Валдайцев выделяет ряд вариантов стратегии:

- «при оборонительной стратегии – нацеливание на имеющуюся нишу на рынке существующего товара;
- при наступательной стратегии – расчёт на удовлетворение потребностей наиболее платёжеспособных потенциальных клиентов» [51].

На наш взгляд, в условиях банкротства возможны консервативный и радикальный варианты продуктовых преобразований.

Консервативная стратегия может использоваться кризисными фирмами, имеющими дефицит средств для реализации длительных и крупных проектов. Длительность таких проектов для кризисных фирм ограничивается периодом банкротства и наличием необходимых ресурсов.

Использование консервативной стратегии для освоения нового производства, по мнению С.В. Валдайцева, опирается на: «уже созданный технологический и коммерческий задел» [51]. Также важное значение имеют расположенные в организации элементы производственного потенциала. Данное промышленное предприятие как правило имеет ресурсную базу и опыт реализации аналогичных проектов в данной сфере производственной деятельности.

Использование консервативного подхода возможно при отсутствии существенных ограничений для освоения рыночных позиций и наличия конкуренто-производственных перспектив фирмы. Такой подход может принести не только выгоды для фирмы, но и потери, связанные с прекращением проектов и выводом из них ресурсов. Также накладываются различные ограничения на движение ресурсов фирмы, связанные с введённым режимом банкротства.

Организации в условиях банкротства из-за ограниченных перспектив деятельности могут осваивать только те проекты, которые приведут к большим оттокам ресурсов.

Реализация проектов по освоению производства способна создать дополнительную доходную базу и тем самым обеспечить экономическую устойчивость фирмы. Такие проекты в кризисных организациях ограничиваются недостатком необходимых знаний и опыта работы в новых бизнес-сферах.

Консервативный подход способен принести значительные результаты для развития продуктового портфеля фирмы при реализации комплекса проектов. Нередко для реализации данного подхода используются наступательные стратегии по выходу на новые рыночные позиции и стандарты качества.

Результатом такого подхода изменяется соотношение инвестиций в сторону вложений в продуктовые преобразования. При этом не только возрастает объём инвестиций, но и меняется структура доходов организаций.

«Для того чтобы при выпуске более выгодного продукта в максимальной мере использовать имеющиеся на предприятии активы, для освоения подбираются такие продукты, производство которых тоже нуждалось бы в этих активах» [51].

На основе мониторинга также устанавливаются возможности экономии ресурсов кризисной фирмы за счёт смены поставщиков или изменения структуры получаемых услуг.

В ходе реструктуризации активов производственных организаций может существенно не меняться структура выпускаемой продукции, но при этом будут изменяться её качественные стороны и затратные параметры. В результате реструктуризация активов должна обеспечивать их рациональное использование для решения задач обеспечения устойчивого развития фирм.

Таким образом, в условиях деструктивного влияния кризисных явлений для обеспечения устойчивого развития промпредприятий важной задачей становится расширение производственно-конкурентных горизонтов деятельности предприятий на основе интегрирования структур, диверсификации и освоения производства новых продуктов.



### **5.3. Организационное обеспечение экономической санации для устойчивого развития промышленных предприятий**

Одним из решающих факторов успешного выполнения процесса управления предприятиями выступает наличие чёткого организационного обеспечения. Уточняя суть организационного обеспечения управления, его можно представить как особую совокупность средств и методов воздействия (управленческая команда, компетенции, организационной культура и структуры), позволяющих согласовать деятельность людей и достигнуть цели управления.

Для повышения устойчивости экономического развития промпредприятий, по мнению автора, необходимо внедрить модули санации (диагностическую карту, селективное реструктуризации, достаточность ресурсного потенциала и пр.) в систему управления.

Внедрение таких модулей имеет организационно-экономические особенности. С их учётом нами был сформирован алгоритм внедрения модулей санации в систему управления промпредприятий (рисунок 5.5).

На первоначальном этапе формируются управленческие параметры экономической санации производственной организации. Для организации управления санацией промышленных предприятий следует использовать методики анализа стратегических сфер устойчивого экономического развития.

Второй этап включает анализ сфер устойчивого экономического развития.

На следующем этапе уточняются параметры механизма экономической санации и вносятся корректировки.

В рамках четвёртого этапа разрабатывается архитектура системы показателей для управления санацией. «Конкретизируются стратегические цели и определяются причинно-следственные связи между ними» [213]. В результате определяются критические значения индикаторов управления.

Пятый этап включает перенос целей на другие уровни управления.



Рисунок 5.5 – Алгоритм внедрения модулей санации в систему управления устойчивым развитием промпредприятий

Источник: рисунок разработан автором

На шестом этапе осуществляется внедрение модулей санации. На основе оценки организационной готовности (рисунок 5.6) проводится интеграция модулей управления санацией производственных организаций.

На последнем этапе оцениваются результаты действия модулей санации и определяется необходимость корректировочных мер.



Рисунок 5.6 – Экспертная оценка готовности промпредприятий к санации

Источник: рисунок разработан автором

Важным условием экономической санации становится наличие качественного управления, сотрудничества, гибкого размещения ресурсов, общекорпоративной и государственной поддержки. Для реализации организационного механизма следует выделить ряд принципов: командный подход; обеспечение ключевых компетенций управления; соответствие организационной культуры управленческим приоритетам; адаптивность организационной структуры к стратегии.

Среди представленных принципов наиболее важным для управления выступает командный принцип. Формирование управленческой команды является одним из первоочередных организационных шагов управления.

Относительно механизма управленческой команды существуют различные мнения. Управленческая команда рассматривается «как небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, людей, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности» [64]. В данной трактовке можно отметить важные характеристики команды: целостность, ответственность за результат, наличие общей цели. Не менее важными составляющими организационного механизма также являются стиль управления и порядок принятия решений.

Стиль руководства в условиях кризиса, по мнению зарубежных исследователей, направлен на результативность. При этом менеджер, действуя в рамках выбранного стиля, должен реализовать возможности санации организации. Одной из характеристик стиля руководства также является системность управленческих мер.

При этом важны такие организационные факторы успеха, как специальная подготовка членов команды. «Команда – это важный аспект жизни организации, и способность управлять ей является ключевой составляющей успеха как конкретного менеджера, так и фирмы в целом» [69].

Особого внимания также заслуживает трактовка управленческой команды, согласно которой необходимо обеспечивать единство целей. Такая позиция выражает характеристики командного подхода и согласуется с нашей точкой зрения.

В соответствии с представленными трактовками организационный механизм управленческой команды позволяет решить ряд задач:

- «обеспечить максимальный вклад руководителей предприятия и её работников;
- поддерживать готовность персонала и менеджеров прилагать усилия для решения проблем, вызванных кризисом;
- аккумулировать дополнительные ресурсы для диагностики и идентификации слабых сторон организации и их устранения;

– привлекать консультантов и организовывать обучение менеджеров и специалистов поведению во время кризиса» [81].

Для решения перечисленных задач и формирования эффективной команды исследователи выделяют ряд организационных условий.

Первое условие предполагает наличие согласованных целей и приоритетов, которые объединяют менеджеров и персонал в команду.

Второе условие предполагает наличие профессиональных основ формирования команды. Исследователи выделяют три категории таких кадров.

1. «Адаптивные менеджеры, способные легко адаптироваться к изменениям» [32]. Такие менеджеры участвуют в организации процедур реструктуризации производственных организаций.

2. «Квалифицированные специалисты, способные решать организационные, технологические, экономические задачи» [32]. К ним относятся работники основных подразделений, участвующих в реструктуризации фирмы.

3. «Маркетологи, обладающие информацией, связями, профессиональными знаниями и умениями» [32]. Роль маркетологов в кризисных фирмах особенно важна для реализации проектов освоения новой продукции.

Третье условие заключается в мотивации. При формировании команды необходимо учитывать особенности мотивации кадров кризисных фирм. Для таких фирм важны низкочастотные и быстрые способы мотивации. При возникновении противодействий менеджеров необходимо в короткие сроки убрать их из состава команды, заменив другими сотрудниками фирмы.

Начать организацию такой команды необходимо с определения характеристик состава и требований к персоналу, а затем распределения должностей. В данном случае необходимо определить готовность менеджеров и специалистов к участию в командных и иных формах проведения реструктуризации фирмы. Существуют различные модели организации системы экономической санации и соответствующие им варианты формирования команды.

На базе необходимых знаний и умений определяется состав команды. Он строго не увязывается с типом кризисных ситуаций и зависит от множества ор-

ганизационных переменных, включая масштаб фирмы, вид организационной структуры, иерархичность и др. Для создания команды менеджеров следует уточнить характер проблем и провести диагностику организационных параметров фирмы. В кризисных условиях команда должна располагать информацией и наделяться достаточными полномочиями.

Особое значение для профессиональной деятельности управленческой команды имеет её численность и готовность участников к решению проблем. «Нецелесообразно делать её слишком большой – это затрудняет обмен идеями и информацией» [81]. Как правило, количество участников команды при санации фирмы составляет от 10 до 30 человек и может со временем изменяться.

Как замечает А.Ю. Гончарук, «антикризисная команда должна обладать компетентностью при минимальной численности» [64].

В общем виде состав управленческой команды, на наш взгляд, должен содержать ряд управленческих профилей:

- 1) стратегический профиль, который определяет организационные методы выживания или развития предприятия, участвует в реструктуризации системы управления, организационном проектировании и внедрении;
- 2) аналитический профиль, обеспечивает учётно-аналитическое, плановое сопровождение, проводит обоснование мер финансового оздоровления;
- 3) сбытовой профиль, обеспечивает исследование рыночной среды и прогнозирование ассортимента, цен, формирует продуктовый портфель;
- 4) технический профиль, обеспечивает технологическую, конструкторскую и иную документацию, способствует обновлению и эффективному использованию производственных мощностей;
- 5) кадровый профиль, обеспечивает процессы реструктуризации необходимыми навыками и компетенциями, проводит мотивацию, способствует переобучению и эффективному использованию человеческого капитала.

При формировании управленческих команд в теории управления предлагается использовать внутренние и внешние кадровые источники.

Используя внутренние источники, в команду включают работников фирмы. Преимуществом является «знание и понимание особенностей предприятия, которое отсутствует у людей со стороны» [64]. Нередко кризисные фирмы испытывают дополнительные трудности из-за нехватки опыта и профессионализма при проведении экономической санации. Для решения данной проблемы возможна «организация ускоренной целевой подготовки менеджеров и специалистов» [32]. Для такой подготовки сначала осуществляют диагностику, выделяют факторы неустойчивости, с учётом которых рассматривают инициативы, необходимые для решения проблем.

Более широкие возможности имеются, если фирма является частью холдинговой группы. В состав холдинга могут входить менеджеры, ответственные за проведение экономической санации и обеспечение устойчивости фирм. Такие функции могут передаваться специалистам управляющего центра холдинга или менеджерам других фирм. Недостатком в этом случае является дефицит компетенций и профессионализма в данной сфере управления предприятием.

Внешние источники включают использование возможностей найма специалистов на рынке труда. Включение в команду новых специалистов зачастую осуществляется не в связи с недостаточностью внутреннего кадрового потенциала предприятия, а необходимостью усиления системы управления. К возможностям внешних источников относятся новый взгляд на кризисные ситуации, более широкие компетенции для проведения реструктуризации фирмы и пр.

Высокие результаты реструктуризации промпредприятий достигаются в случае применения ряда источников: собственные специалисты, консалтинговые фирмы, антикризисные менеджеры холдинга. «Преобладающая доля какого-либо источника определяется глубиной кризиса, зависимостью состава проблемных областей» [64].

По мнению исследователей, зависимость состава команды от кризисного состояния предприятия должна выражаться определённым образом.

Привлечение внешних менеджеров необходимо при потере управляемости фирмы в условиях крайней неустойчивости. Если же ещё сохраняется

управляемость, то передача функций реструктуризации внешним исполнителям снизит оперативность её проведения.

В условиях нарастания неустойчивости в экономике предприятий необходимо использовать потенциал внутренних менеджеров. Как правило, менеджерам фирмы известна её специфика, особенности факторов её неустойчивости, а также у них есть опыт решения прошлых проблем. Сторонние менеджеры могут использоваться в сложных кризисных ситуациях при проведении реструктуризации фирмы.

«Если пропорции формирования команды смещаются в сторону менеджеров холдинга или специалистов, привлекаемых «со стороны», они должны взять под личный контроль все три составляющие» [64]. При этом целесообразно внутренние операционные функции закрепить за менеджерами данного предприятия, а внешние передать на сторону.

В тех ситуациях, когда фирма близка к банкротству, следует обеспечить состав команды, который позволит усилить компетенции и профессионализм системы управления фирмой. Включая в команду сторонних менеджеров, следует учитывать риски, возникающие перед банкротством фирм.

Эффективные команды характеризуются с позиции различных факторов: «имеют лидера; профессионально сбалансированы; способны быстро обучаться; ориентированы на клиента, потребителя, рынок; знакомы с методами решения подобных проблем; хорошо мотивированы» [64]. Одним из основных факторов является состав компетенций команды.

Для обеспечения необходимого состава компетенций управления следует учитывать характеристики проблем в конкретной ситуации. Для преодоления противоречий в системе управления кризисной фирмой нередко возникает необходимость селекции менеджеров с осуществлением их замены и ротации. Данные действия по реструктуризации системы управления должны быть обеспечены поддержкой руководителя и собственников фирмы.

Для повышения действенности управленческой команды необходимо участие собственников фирмы в подготовке проекта реструктуризации, что по-



высит его значение. Активная роль собственников кризисной фирмы позволяет сформировать стратегические направления реструктуризации и обеспечить достаточные ресурсы.

В процессе реструктуризации возрастает роль лидера команды, в качестве которого может выступать один из менеджеров фирмы. Для руководства стратегическими направлениями реструктуризации могут привлекаться сторонние эксперты и специалисты. Нередко управление процессом реструктуризации осуществляет руководитель или один из собственников данной фирмы.

Важной предпосылкой формирования команды менеджеров является уровень полномочий. Для преодоления барьеров реструктуризации необходимо предоставление широких полномочий менеджерам, участвующим в команде.

В процессе реструктуризации предприятий необходимым условием является распределение полномочий антикризисных менеджеров. «В ходе совместной работы определяются самые важные командные проблемы, и группа может достичь нового равновесного состояния» [64].

В команду необходимо включать менеджеров, специализирующихся в проблемных сферах и способных проводить реструктуризацию фирмы. Для кризисного предприятия необходимы менеджеры, специализирующиеся на решении сложных задач. Характер их участия в команде во многом зависит от ситуационных факторов, влияющих на процесс реструктуризации.

Для усиления команды в её состав могут входить сторонние эксперты и менеджеры, а также представители собственников и работников фирмы. При этом следует обеспечить контроль процесса реструктуризации фирмы, уточнять характер проблем и проводить селекцию участников данной команды.

Селекция членов команды предполагает учёт структурных и функциональных проблем фирмы. С учётом проблем подбираются кадры, формируется структура полномочий участников команды. «Внутри группы в индивидуальном порядке производится распределение направлений деятельности, которое ориентировано на возможности, опыт и навыки специалистов» [64].

Для определения сферы деятельности управленческой команды используются результаты диагностики. Итоги диагностики включают данные о факторах неустойчивости и их влиянии на виды деятельности фирмы. При этом следует ранжировать факторы по их значимости и определить требуемые действия менеджеров. С учётом выявленных факторов неустойчивости и структуры необходимых действий следует сформировать проект подбора членов команды.

При подборе членов команды, на наш взгляд, важно, чтобы по каждому критическому фактору экономической неустойчивости был закреплён ответственный менеджер. Как правило, выделяются процессы в деятельности фирмы, требующие оперативного воздействия.

Для контроля и регулирования таких процессов устанавливается сфера ответственности менеджера. Как правило, специалисты предприятия обладают знанием первоисточников проблем и особенностей культуры и стратегии организации. При возникновении неустойчивости общие менеджеры могут быстрее мобилизовать ресурсный потенциал промпредприятия.

На основе вышеперечисленных процедур происходит оптимизация состава управленческой команды. В ходе формирования команды менеджеров необходимо включение в её состав работников, имеющих опыт по различным видам деятельности фирмы. Для этого проводится анализ проектируемых работ и потребностей в компетенциях для их выполнения. Необходимы специалисты, имеющие профессиональный опыт участия в процессах санации. Компетентность менеджера, участвующего в процессе реструктуризации фирмы, становится одним из факторов успешности экономической санации предприятий.

Следует также заметить, что важное значение для обеспечения успешной работы имеет мотивация антикризисной команды. При разработке системы мотивации антикризисных менеджеров необходим особый подход к стимулированию их работы, учитывая роль в решении проблем предприятия.

Для повышения результатов управленческой команды необходимы меры мотивации. На мотивацию антикризисных менеджеров большое влияние оказывают их роль и статус в команде, участие в программах реструктуризации,

уровень полномочий и контроля. Мотивирование команды менеджеров является одним из факторов экономической устойчивости фирм.

Организация системы управления устойчивым развитием предприятия в ряде случаев может не принести запланированных результатов. Одной из основных причин таких проблем является недостаток ключевых компетенций.

По мнению зарубежных экономистов (К. Прахалад, Г. Хамел и др.), «ключевые компетенции всегда состоят из комбинации разных технологий, коллективного обучения (многоуровневого и многофункционального), способности распространять информацию» [123]. Система ключевых компетенций даёт возможность обеспечить устойчивое экономическое развитие предприятий за счёт мобилизации системы знаний, навыков и умений.

Учитывая роль компетенций менеджеров для повышения экономической устойчивости фирмы, следует усилить мониторинг знаний, на основе которого обеспечить непрерывность их обновления. Для корректировки существующих компетенций следует расширить обмен опытом и знаниями.

«Компетенции формируются оперативно, в ответ на потребности клиентов, появление новых возможностей, манёвры конкурентов» [189]. Компетенции менеджеров промпредприятий должны соответствовать оперативным и стратегическим задачам, текущему и ожидаемому будущему. В целом же для предприятий формирование новых ключевых компетенций выступает источником повышения их экономической устойчивости.

Для организации управления экономически устойчивым развитием необходимо определить ключевые компетенции, на которых будет базироваться система полномочий и ответственности руководителей. Можно выделить следующие типы руководителей в кризисных ситуациях на предприятиях: кризис-аналитики, кризис-консультанты; антикризисные менеджеры, временные управляющие; административные менеджеры, внешние менеджеры и пр.

В обязанности таких специалистов входит: анализ причин банкротства; восстановление платёжеспособности; взыскание задолженности; продажа активов; формирование программы реструктуризации; организация собрания креди-

торов; обоснование финансовой помощи; проведение реструктуризации; выявление внутренних резервов; обеспечение сохранности имущества; выполнение функций руководителя; ведение реестра требований кредиторов.

В условиях кризиса основным источником компетенций является их создание собственными силами. Сложные бизнес-процедуры многие фирмы не готовы передавать в другие руки из-за риска утечки технологий и зачастую выполняют их самостоятельно. При этом важную роль в условиях неустойчивости на предприятии могут иметь внешние источники получения компетенций.

Внешним источником получения ключевых компетенций является передача части бизнес-процессов на аутсорсинг. Аутсорсинг процессов имеет различные преимущества для кризисных фирм.

Чрезмерные усилия по аутсорсингу содержат конкурентные риски, усиливающие экономическую неустойчивость фирмы.

Используя рассмотренные источники компетенций, следует учитывать ряд условий. С учётом тенденций увеличения неустойчивости необходимы опережающие действия, позволяющие усилить рыночные позиции фирмы.

Улучшая существующие рыночные позиции для повышения экономической устойчивости, необходимо формировать новые компетенции и оценивать их перспективы.

Следует заметить, что новые ключевые компетенции следует формировать планомерно. Фирмы должны усиливать свои компетенции, чтобы расширить конкурентно-производственные перспективы и обеспечить стратегический отрыв от конкурентов.

Для этого необходимо поддерживать достаточность ресурсного потенциала, который обеспечит усиление компетенций фирмы, а также использовать опыт и знания персонала.

К условиям формирования ключевых компетенций исследователи относят «корпоративную культуру; свободу инициативы; организационную гибкость; высокие требования и хорошие базы данных» [189].

Формирование компетенций является сложным процессом, на который накладываются приоритеты управления.

На наш взгляд, для кризисных фирм важно в ходе реструктуризации использовать фактор расширения их компетенций.

Данный подход, делая акцент на непрерывности развития знаний, даёт возможность выделить перспективы устойчивого развития фирмы. Такая фирма будет способна восстанавливать экономическую жизнеспособность.

Другим направлением использования организационного механизма является формирование организационной культуры, которая будет способствовать реструктуризации и повышению экономической устойчивости фирмы. Наличие устойчивых связей между организационной культурой и стратегией является одним из условий проведения реструктуризации фирмы.

«Прочные культурные традиции способствуют получению долговременных положительных результатов, когда они совместимы со стратегией, и ухудшают результаты, если такая совместимость отсутствует» [185]. При возникновении противоречий в культуре и стратегии фирмы снижается эффективность управления и возрастает неустойчивость. Изменение организационной культуры становится одним из направлений реструктуризации фирмы.

Организационная культура является важным инструментом управления экономической устойчивостью. Организационная культура, по мнению исследователей, содержит систему сложившихся традиционных принципов, определяющих порядок выполнения управленческих заданий. Действия, соответствующие культурным установкам в организации, могут стимулироваться, а не соответствующие как правило ограничиваются.

Для кризисных предприятий одним из основных факторов организационного сопротивления изменениям являются противоречия культуры и стратегии.

Как правило давно прижившиеся в производственной организации ценностные и традиционные факторы могут затруднять выполнение отдельных стратегических направлений или стратегии в целом.

Также, исследователи отмечают, что утвердившиеся факторы культуры

организации могут интегрировать коллектив перед стоящими внутриорганизационными трудностями и способствовать более эффективному выполнению поставленных стратегических заданий.

На новые инициативы зачастую накладываются ограничения, которые вытекают из старых культур и стратегий.

Внедрение новой культуры способствует реализации инициатив в случае, если присутствуют мобилизационные условия, а действия исполнителей перспективных проектов награждаются.

Из приведённых выше высказываний следует, что внедрение новых инициатив в условиях экономической неустойчивости связано с множеством организационных противоречий. Зачастую внедрение новых инициатив по восстановлению экономической устойчивости фирмы вступает в противоречие со старой организационной культурой и структурой фирмы. В таком случае для обеспечения соответствия элементов необходима реструктуризация фирмы.

Одним из ключевых направлений организационного механизма управления является поиск путей повышения устойчивости развития на основе увеличения качества управления.

В процессе оценки исследователи предлагают рассчитывать «качество команды, качество технических и технологических ресурсов, качество управления финансовыми ресурсами» [62].

«Повышение жизнеспособности фирмы, в том числе в условиях кризиса, определяется качеством имеющегося персонала – его квалификацией, профессионализмом, сплочённостью, лояльностью к переменам, уровнем мотивации» [29].

Важную роль для управления устойчивым развитием фирмы имеет качество персонала. Качество персонала кризисных фирм, как правило, достаточно низкое. Для обеспечения устойчивости необходимо устранить отрицательные стороны человеческого потенциала.

«К отрицательным характеристикам кадрового потенциала можно отнести низкую квалификацию и мотивацию персонала, к положительным – умение

работать в экстремальных условиях, преданность своему предприятию» [29]. Как правило, на кризисных предприятиях наличие отрицательных сторон человеческого потенциала становится барьером повышения устойчивости.

Одним из путей экономически устойчивого развития является реструктуризация персонала, включающая «освобождение предприятия от кадрового балласта» [29].

В рамках кадрового потенциала исследователи рекомендуют «выделение из имеющегося персонала той его части (обычно это 15–20 %), которая обеспечивает 80–85 % результатов» [34]. Такие изменения следует обеспечить за счёт «разгрузки от непрофильных работ, мотивации, организации рабочих мест и коммуникаций» [34]. Особенно важно провести реструктуризацию персонала таким образом, чтобы повысить результативность человеческого потенциала предприятия.

Исходной точкой таких изменений является аттестация персонала. Она рассматривается как «...определение уровня профессионализма, квалификации, практических навыков и деловых качеств каждого работника, установление его соответствия занимаемой должности» [29]. При этом следует учитывать специфику персонала. Нередко многие работники кризисных фирм соглашаются с ужесточением режима работы и условий её оплаты, но при этом не обеспечивают должного качества работы. Необходима селекция персонала.

Для селекции персонала используются разнообразные оценочные критерии: «профессионализм, самоотдача, инициативность, преданность фирме» [29]. При работе с персоналом кризисных фирм следует использовать мягкие способы проведения аттестации, ротации и увольнения. Жёсткие способы могут оказать негативное влияние на мотивацию работников. В малом бизнесе могут использоваться прямые коммуникации с работниками, а в крупном бизнесе целесообразны командные формы участия.

Для реструктуризации системы персонала промышленных предприятий возможны различные меры:

- «предложение другой вакантной должности на данном предприятии с оперативной переподготовкой на рабочем месте;
- переобучение и трудоустройство работников через центр занятости;
- увольнение работников по собственному желанию, по сокращению штатов и инициативе администрации» [29].

Целесообразно для проведения реструктуризации кадров использовать мягкий режим. При этом для смягчения социальных противоречий реструктуризации фирмы работникам могут предлагаться дополнительные социальные льготы, программы переобучения персонала для целей его селекции. Для снижения социальной неустойчивости фирм следует оперативно проводить сокращение персонала. Для усиления кадровых звеньев необходимо переобучение с учётом условий кризиса. Для фирм-банкротов может быть затруднительно участие в дорогих обучающих программах. Исследователи предлагают использовать образовательный потенциал высших учебных заведений для повышения уровня подготовки менеджеров.

Возможны разные акценты в развитии человеческого капитала промпредприятий. При наличии достаточных компетенций внутри фирмы может проводиться переобучение персонала и мониторинг его знаний. Данные процессы могут дополняться проведением для работников фирм обучающих программ с участием внешних учебных центров.

Для кризисных фирм необходимо оценивать разрывы в квалификации работников и требования занимаемых ими должностей, вызванных проблемами экономической неустойчивости.

В процессе управления, по нашему мнению, обязательно надо внедрить организационную структуру, позволяющую повысить экономическую устойчивость предприятия.

Для этого необходимо спроектировать такие структуру подразделений и их иерархическую схему, которые позволят поддерживать устойчивость экономического развития фирмы под влиянием различных факторов неустойчивости.



Один из известных зарубежных специалистов по менеджменту П. Друкер обобщил проблемы, связанные с организационной структурой фирмы.

В результате он пришёл к выводу: «Простейшая организационная структура, которая будет работать, является самой хорошей» [185].

«Чем проще структура, тем меньше может быть ошибок в управлении» [185]. При этом простые структуры управления фирмами не всегда позволяют решить сложные многоаспектные проблемы.

При нарастании тенденций кризиса необходимы изменения в структуре. «В последнее время наметилась тенденция перехода от авторитарных, многоуровневых, иерархических структур к горизонтальным, децентрализованным структурам с широким делегированием полномочий на места» [189]. Наибольшие результаты в условиях кризиса приносят адаптивные структуры.

Адаптивные структуры отличаются сложностью схемы взаимосвязей между структурными элементами, а также слабой централизованностью и гибкостью при возникновении различных проблем. Такие структуры могут включать небольшое количество уровней.

Для адаптивных структур промпредприятий характерны разнообразные признаки. Они ориентированы на выполнение проектов, имеющих разный уровень сложности. Другой их характеристикой является адаптивность к меняющемуся внешнему организационному окружению компании. Такие перспективы позволяют использовать структуры для интеграции модулей управления промышленным предприятием.

Матричная схема даёт возможность фирме зафиксировать в структуре проектные группы, ответственные за реализацию стратегических направлений развития компании. Она позволяет обеспечить компромисс интересов различных подразделений и центральных служб компании в ходе проведения санации.

Основное значение матричной структуры заключается в улучшении координации и согласования действий различных структурных подразделений компании для обеспечения их наиболее эффективного выполнения. Необходи-

мость в применении матричных структур зачастую возникает в диверсифицированных компаниях, имеющих большие структуры управления.

Другим видом адаптивных систем управления является проектная структура. Проектная структура, являясь частью общей структуры компании, создаётся на ограниченный период времени для целей управления различными проектами.

Матричная структура формируется как сочетание линейно-функциональной, штабной и проектной структур организации. Такая структура может использоваться в целях управления различными проектами, а также для реализации программ реструктуризации промпредприятий.

Процесс оптимизации конкретной организационной структуры кризисного предприятия, состоит из ряда этапов

Начальный этап позволяет определить главные характеристики организации и направления её развития. Для этого определяются «число уровней управления, степень централизации (децентрализации) полномочий и ответственности на каждом уровне» [28].

«Менеджер начинает строить организационную структуру, определяя сначала характер той или иной работы, а затем рассматривая эти работы во взаимодействии друг с другом» [122].

На втором этапе проектируются подразделения. На этом этапе формируются положения о структурных подразделениях. При этом определяются их задачи, функции, структуры и пр. В структуре управления компанией выделяются группы подразделений, выполняющие основные, вспомогательные и дополнительные функции. Формирование подразделений должно включать кадровое обеспечение и установление многоуровневой координации работы.

Третий этап включает формирование схем коммуникации и мотивации, информационных потоков и документооборота. Необходимо внедрять формы мотивации, увязанные с показателями устойчивого развития.

На четвёртом этапе проводится регламентация организационной структуры, т.е. разрабатываются количественные характеристики аппарата управления

и процедуры управленческой деятельности.

На данном этапе с учётом ожидаемого объёма работ обосновывается профессиональная и квалификационная структура персонала, а также количество структурных единиц. При этом формируются должностные обязанности, составляются регламенты работ, определяется степень ответственности за выполнение работ. С учётом итогов регламентации структуры проводится анализ эффективности изменений.

Одним из направлений реализации организационного механизма управления является формирование на основе структурных единиц компании центров ответственности, деятельность которых строится на основе принципа бюджетной сбалансированности.

В ходе повышения экономической устойчивости данные центры ответственности могут быть реорганизованы в дочерние организации. При этом изменяются управленческие функции материнской компании. Её роль постепенно изменяется – «материнская компания начинает выполнять типичные функции холдинга, т.е. штабные функции, связанные со стратегическим планированием» [155].

Результаты таких организационных мер проявляются в работе структурных подразделений. Итоги реструктуризации организационной системы состоят в изменении структуры хозяйственных отношений бизнес-единиц с повышением их рыночной самостоятельности и ответственности за результаты.

Реструктурируемые бизнес-единицы расширяют свою доходную базу преимущественно за счёт внешних клиентов. При этом увеличивается ответственность подразделений за риски принимаемых решений, а также результаты общих проектов.

Роль бизнес-единиц на таких промпредприятиях зависит от уровня интеграции. Со временем структура бизнес-единиц может изменяться. Потребность в интеграции может привести их к вхождению в новую компанию. Положительной тенденцией можно считать включение в новую компанию устойчиво растущих бизнес-единиц. На проблемных бизнес-единицах проводится санация.

«Реструктуризация путём разделения представляет собой промежуточный этап создания эффективно управляемой организации» [155].

В условиях экономической неустойчивости созданию эффективно управляемой организации препятствует множество факторов. «Большое число функций и задач, их новизна, большая трудоёмкость, а также специфичность решаемых вопросов не позволяют их выполнять силами работников» [224].

Для решения разнонаправленных проблем фирм-банкротов необходимо привлекать специалистов из различных сфер знаний. Для координации действий данных специалистов и обеспечения контроля за движением имущества может быть сформирована организация в форме управляющей компании.

Выполнение задач обеспечения экономической устойчивости промпредприятий становится невозможным без реализации стратегии. Для этого необходимо наличие высокого уровня подготовки антикризисных менеджеров.

Всё это требует от менеджеров фирмы умений организовывать необходимые процедуры реструктуризации, обеспечивать мотивацию участников процедур и совершенствовать систему компетенций. При этом необходимо использовать организационную культуру и систему коммуникаций для стимулирования процессов экономической санации предприятия.

Наибольшие возможности для применения данных свойств заложены в механизме управляющей компании. «К главной цели организации (управляющей компании) относится полная и эффективная реализация арбитражных функций и задач» [224].

Для выполнения функций необходим профессиональный подход к деятельности аппарата антикризисных менеджеров. «В него должны входить квалифицированные бухгалтеры, юристы, управленцы, эксперты-оценщики, а также риелторы и брокеры» [224].

Таким образом, организация системы экономической санации промышленных предприятий включает:

- формирование целей, задач и определение объекта управления;
- стратегический анализ объекта управления;

- детализация модели санации промышленного предприятия с учётом организационных условий;
- разработку архитектуры системы показателей санации экономики промышленного предприятия;
- управление каскадированием целей и задач санации;
- интеграция модулей санации в систему управления промышленным предприятием;
- оценка результатов управления и осуществление корректирующих изменений на промышленном предприятии.

Консолидация деятельности менеджеров на основе объединения в управляющую организацию становится одним из факторов устойчивости развития промышленных предприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведённого диссертационного исследования автором установлено, что под кризисоустойчивостью экономики предприятия следует понимать такое состояние движения ресурсов, которое не только предотвращает и исключает крайнюю степень неустойчивости.

Экономическая неустойчивость определяется автором как тяжёлое предкризисное состояние экономической системы, характеризуется факторами, которые закладывают основы деструктивных и позитивных изменений, предшествующих кризису.

Проявлениям неустойчивости присущи признаки и стадии, в которых могут быть выделены точки максимального риска, которые возможно погасить путём предложенной автором перманентной санации экономики фирм.

Для оценки неустойчивости автором введены дополнительные дефиниции «точки экономической неустойчивости» и «рефлексивный фактор экономической устойчивости фирмы». Такие элементы следует использовать в качестве обязательных составляющих системы регулирования неустойчивости фирм.

В диссертации на основе авторского исследования института банкротства и санации была сформирована классификация причин экономической неустойчивости, ведущих к банкротству промышленных предприятий.

Банкротство является следствием наступления крайней степени неустойчивости и возникает под влиянием факторов неустойчивости различной природы. На основе проведённого анализа деятельности предприятий в диссертации были раскрыты особенности поведения фирмы в условиях экономической неустойчивости.

Автором сформированы приоритетные направления развития института банкротства и санации фирм для улучшения возможностей устойчивого экономического развития. При этом необходимо обеспечить гармонизацию интересов должника, кредиторов и общества и, как результат, сделать банкротство инструментом регулирования экономической неустойчивости в фирме и отрасли.

Одним из результатов авторских исследований является формирование концепции управления устойчивым экономическим развитием промпредприятий. Необходимость управления устойчивым развитием промпредприятий обусловлена увеличением числа точек экономической неустойчивости на промышленных предприятиях при низкой приоритетности санации и недостаточной действенности инструментария управления.

Для регулирования устойчивого движения фирмы в жизненном цикле используются рефлексивные факторы экономической устойчивости предприятий путём внедрения в систему управления: диагностической карты, сегментирования бизнеса по точкам неустойчивости, селективной реструктуризации и достаточности капитала.

Управление устойчивым развитием фирм включает: определение факторов неустойчивости; согласование целей, объектов и предмета управления; построение набора методов и инструментов управления с учётом соответствия целям и факторам; определение потребности в ресурсах; обеспечение организационного соответствия механизма управления; оценку результатов и корректировку механизма управления.

В процессе управления фирмой необходимо фиксировать тенденции экономической неустойчивости и устранять противоречия реструктуризации промпредприятий.

В результате диссертационного исследования автором была разработана модель диагностической карты для мониторинга факторов экономической неустойчивости промышленных предприятий, обеспечивающая точечную оценку факторов экономической неустойчивости на промпредприятиях.

Диагностическая карта используется как инструмент мониторинга точек неустойчивости и оценки факторов внешней и внутренней среды на промышленных предприятиях.

На основе проведённого исследования автором сформирована методика оценки ресурсных потребностей организации. В данной методике предполагается поэтапный анализ ресурсных возможностей с целью: погашения срочных

обязательств; реструктуризации обязательств; сохранения предприятия как действующего; расширения производства; обеспечения долгосрочной устойчивости организации.

В диссертации представлена модель повышения устойчивости развития предприятий на основе селекции вариантов реструктуризации. Основой данного подхода к реструктуризации выступает применение системного подхода, обеспечивающего многоэтапный процесс структурных изменений. Предложенная методика предполагает поэтапное улучшение экономического положения организации путем использования комплекса мер реструктуризации.

Разработана модель организации внедрения модулей управления санацией промпредприятий, которая включает: формирование целей, задач и определение объекта; стратегический анализ; детализацию модели управления с учётом организационных условий; разработку архитектуры системы показателей; управление каскадированием целей и задач; интеграцию модулей санации в систему управления; оценку результатов санации. Для устранения организационных барьеров обеспечивается гибкая структура управления, а также стимулируется заинтересованность персонала.



## Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая и третья) №156-ФЗ (с изм. от 02.12.2004 г.), №19-ФЗ (с изм. от 02.02.2006 г.), № 18-ФЗ (с изм. от 10.01.2006 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

2. Налоговый кодекс Российской Федерации (части первая и вторая) № 146-ФЗ (ред. от 29.11.2010 г., принят ГД ФС РФ 16.07.1998 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 29.12.2010 г., принят ГД ФС РФ 21.12.2001 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

4. О несостоятельности: федеральный закон от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

5. О финансово-промышленных группах: федеральный закон от 30.11.95 г. № 190-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

6. О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития России: федеральный закон от 20.07.1995 г. № 115-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

7. О концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию: указ Президента РФ от 01.04.1996 г. № 440 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/1548498/>

8. Об утверждении временных правил проверки арбитражным управляющим наличия признаков фиктивного и преднамеренного банкротства: постановление Правительства РФ от 27.12.04 г. № 855 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

9. Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа: постановление Правительства РФ от 25.06.03 г. № 367 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

10. План по реализации основных направлений антикризисных действий и политики модернизации российской экономики Правительства РФ на 2010 год (утверждён на заседании Правительства РФ 02.03.2010 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

11. Концепция формирования отраслевых программ реструктуризации (основные понятия, принципы, процедуры) (утв. Минпромом РФ 12.03.1997 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

12. Об утверждении методических рекомендаций по составлению плана финансового оздоровления: приказ Минпромэнерго России и Минэкономразвития России от 25.04.2007 г. № 57/134 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

13. Положение по введению бухгалтерского учёта и бухгалтерской отчётности в РФ: приказ Министерства финансов РФ от 29.07.1998 г. № 34н [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

14. Об утверждении методики проведения Федеральной налоговой службой учёта и анализа финансового состояния и платёжеспособности стратегических предприятий и организаций: приказ Минэкономразвития РФ от 21.04.06 г. № 104 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

15. Об утверждении методических рекомендаций по выявлению неплатёжеспособных предприятий, нуждающихся в первоочередной государственной финансовой поддержке, а также по определению неплатёжеспособных предприятий, подлежащих выводу из числа действующих в связи с их неэффектив-

ностью: распоряжение ФУДН при Госкомимуществе РФ от 24.10.94 г. № 70-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

16. Программа антикризисных мер Правительства Российской Федерации на 2009 год // Российская газета. – 2009. – 20 марта. – № 48 (4872).

17. О стратегии социально-экономического развития Воронежской области на долгосрочную перспективу: закон Воронежской области от 30.06.2010 г. № 65-ОЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

18. О программе антикризисных мер Правительства Воронежской области на 2009 год: постановление Правительства Воронежской области от 29.06.2009 г. № 544 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/hotlaw/voronezh/200917/#ixzz2rtHwz5b6>

19. Аистова, М.Д. Реструктуризация предприятия. Вопросы управления / М.Д. Аистова. – М.: Альпина-Паблицер, 2002. – 287 с.

20. Айвазян, З. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти / З. Айвазян, В. Кириченко // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 4. – С. 94–100.

21. Акимова, Т.А. Экономика устойчивого развития / Т.А. Акимова, Ю.Н. Мосейкин. – М.: Экономика, 2009. – 430 с.

22. Аникин, А.В. Юность науки. Жизнь и идеи мыслителей-экономистов до Маркса / А.В. Аникин. – 2-е изд., доп. – М.: Политиздат, 1975. – 384 с.

23. Анохин, В.С. Правовое регулирование процедуры по делам о несостоятельности (банкротстве): учебное пособие / В. С. Анохин. – Воронеж: Изд-во Института экономики и права, 2003. – 213 с.

24. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.

25. Ансофф, И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

26. Антикризисное бизнес-регулирование: монография / под ред.

А.Н. Ряховской. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 240 с

27. Антикризисное регулирование низкорентабельных и убыточных организаций в интересах города / под ред. А.Н. Ряховской. – М.: МАГИСТР, 2009. – 333 с.

28. Антикризисное управление: учебное пособие. В 2 т. Т. 2. Экономические основы / отв. ред. Г.К. Таль. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 1027 с.

29. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 620 с.

30. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / под ред. Г.П. Иванова. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.

31. Антикризисное управление человеческими ресурсами: учебное пособие / под ред. Н.А. Горелова. – СПб.: Питер, 2010. – 432 с.

32. Антикризисное управление: 17-я модульная программа для менеджеров / В.И. Кошкин [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 512 с.

33. Антикризисный менеджмент / под ред. А.Г. Грязновой. – М.: Ассоциация авторов и издателей ТАНДЕМ. Издательство «ЭКМОС», 1999. – 368 с.

34. Балашов, В.Г. Рост и прорыв в лидеры: Практика по преодолению кризиса / В.Г. Балашов, В.А. Ириков, С.И. Иванова. – М.: «Дело» АНХ, 2009. – 336 с.

35. Баутин, В.М. Формирование эффективных стратегий развития экономического потенциала предприятий молочной промышленности / В.М. Баутин, М.Ю. Швец, С.В. Овсянников. – Воронеж: ВГТА, 2006. – 176 с.

36. Бланк, И.А. Управление финансовыми рисками / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2005. – 600 с.

37. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2005. – 656 с.

38. Белых Л.П. Реструктуризация предприятия: учебное пособие / Л.П. Белых. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 511 с.

39. Беляев, А.А. Антикризисное управление: учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 319 с.

40. Бобылёва, А.З. Финансовые управленческие технологии / А.З. Бобылёва. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 492 с.
41. Бобылёва, А.З. Модернизация института банкротства как ключевой фактор повышения эффективности рыночной экономики / А.З. Бобылёва // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2010. – № 3. – С. 39–60.
42. Бобылёва, А.З. Финансовый менеджмент: проблемы и решения: сборник мини-тем для обсуждения / А.З. Бобылёва. – М.: Дело, 2007. – 336 с.
43. Бобылёва, А.З. Финансовое оздоровление фирмы: теория и практика / А.З. Бобылёва. – 2-е изд., испр. – М.: Дело, 2004. – 256 с.
44. Большой энциклопедический словарь. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: Большая Российская энциклопедия; СПб.: Норинт, 2002. – 1456 с.
45. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс. – М.: Олимп-Бизнес, 1997. – 1120 с.
46. Бригхэм, Ю.Ф. Финансовый менеджмент / Ю.Ф. Бригхэм, М.С. Эрхардт. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 960 с.
47. Брянцева, Л.В. Формирование системы сбалансированного управления развитием перерабатывающих организаций: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Л.В. Брянцева. – Воронеж, 2009. – 48 с.
48. Брянцева, Л.В. Система сбалансированного управления промышленно- производственными подсистемами АПК: монография / Л.В. Брянцева. – Воронеж: Научная книга, 2009. – 546 с.
49. Букреев, А.М. Кризис-менеджмент в акционерных обществах / А.М. Букреев, И.В. Рощупкина; под общ. ред. А.М. Букреева. – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2006. – 323 с.
50. Букреев, А.М. Экономический механизм антикризисного управления предприятием: монография / А.М. Букреев, К.И. Кремер, О.Е. Дударев. – Воронеж: Научная книга, 2007. – 232 с.
51. Валдайцев, С.В. Антикризисное управление на основе инноваций. – М.: Проспект, 2005. – 312 с.

52. Валдайцев, С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 720 с.
53. Варга, Е.С. Современный капитализм и экономические кризисы: избранные труды / Е.С. Варга. – М.: Изд-во Академии наук СССР, 1962. – 504 с.
54. Владимирова, И.Г. Организационные формы интеграции компаний / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 6.
55. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономист, 2006. – 670 с.
56. Внедрение сбалансированной системы показателей / под ред. П. Хорвата. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с.
57. Воронежский статистический ежегодник. 2013: стат. сб. – Воронеж: Воронежстат, 2013. – 340 с.
58. Гараедаги, Дж. Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами: платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Гараедаги. – Минск: Гревцов Букс, 2010. – 480 с.
59. Герасимов, В.Д. Экономические кризисы и их особенности после Второй мировой войны: монография / В.Д. Герасимов. – М.: Высшая школа, 1974.
60. Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Л.Т. Гиляровская. – М.: ТК «Велби», изд-во «Проспект», 2006. – 360 с.
61. Глазьев, С.Ю. Стратегия опережающего развития в России в условиях глобального кризиса / С.Ю. Глазьев. – М.: Экономика, 2010. – 255 с.
62. Головина, Е.А. Эффективность системы антикризисного управления на современных машиностроительных предприятиях / Е.А. Головина, С.В. Овсянников // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2012. – № 1. – С. 63–66.
63. Голодова, Ж.Г. Финансы и кредит: учебное пособие / Ж.Г. Голодова; Российский ун-т дружбы народов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 447 с.
64. Гончарук, А.Ю. Антикризисное управление и трансформация производственных систем. Методология и практика / А.Ю. Гончарук. – М.: Экономика,

2006. – 288 с.

65. Государственное регулирование рыночной экономики: учебник / общ. ред. В.И. Кушлина. – М.: Изд-во РАНС, 2005. – 485 с.

66. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ: пер. с англ. / Р.М. Грант; под ред. В.Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.

67. Графова, Г.Ф. Антикризисное управление предприятиями: теория, методология, практика (на примере предприятий Липецкой обл.): автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Г.Ф. Графова. – Воронеж, ВГТА, 2006. – 44 с.

68. Грязнова, А.Г. Оценка бизнеса: учебник / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 512 с.

69. Дафт, Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2009. – 800 с.

70. Дафт, Р.Л. Теория организации: пер. с англ. / Р.Л. Дафт; под ред. Э.М. Короткова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 736 с.

71. Декларация ООН по окружающей среде и развитию. Рио-де-Жанейро, 1992 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/riodecl.shtml](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/riodecl.shtml)

72. Деминг, У.Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами / У.Э. Деминг. – 3-е изд. – М.: Альпина Пабли, 2009. – 419 с.

73. Депаμφилис, Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. Процесс, инструментарий, примеры из практики, ответы на вопросы: пер. с англ. / Д. Депаμφилис. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 960 с.

74. Джонсон, Дж. Корпоративная стратегия: теория и практика / Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. – 7-е изд. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 800 с.

75. Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности: учебник / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело и Сервис, 2008. – 368 с.

76. Ендовицкий, Д.А. Диагностический анализ финансовой несостоятельности организаций: учебное пособие / Д.А. Ендовицкий, М.В. Щербаков; под ред. проф. Д.А. Ендовицкого. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2007. – 287 с.

77. Ерзнкян, Б.А. Формирование конкурентоспособной стратегии предприятия: проблемы и парадоксы / Б.А. Ерзнкян, А.А. Никонова // Журнал экономической теории, 2011. – №4, С. 153-168
78. Управление реструктуризацией предприятий компаний / Ю.Н. Забродин, В.В. Курочкин, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Дело АНХ, 2010. – 587 с.
79. Зарубежная практика антикризисного управления: учебное пособие / под ред. А.Н. Ряховской. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. – 271 с.
80. Зиядулаев Н.С. Проекту модернизации экономики - статус национального / Н.С. Зиядулаев // Экономист, 2008. – №6, С. 10-16
81. Зуб, А.Т. Антикризисное управление: учебное пособие / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 319 с.
82. Игониная, Л.Л. Инвестиции / Л.Л. Игониная. – М.: Магистр, 2011. – 749 с.
83. Инвестиции: учебник / под ред. В.В. Ковалёва, В.В. Иванова, В.А. Лялина. – М.: ТК «Велби», 2003. – 440 с.
84. Инвестиции в России. 2009: стат. сб. – М.: Росстат, 2009. – 323 с.
85. Инвестиции в России. 2013: стат. сб. – М.: Росстат, 2013. – 291 с.
86. Инвестиции: учебное пособие / под ред. Г.П. Подшиваленко. – М.: КНОРУС, 2008. – 496 с.
87. Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневые стратегии и механизмы развития / под ред. В.М. Аньшина. – М.: Дело, 2007. – 584 с.
88. Качалов, Р.М. Комплексное управление хозяйственным риском/ Р.М. Качалов // Имущественные отношения. – 2006. – №11. – С. 3–10.
89. Институциональная экономика: учебное пособие / под рук. акад. Д.С. Львова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 318 с.
90. Каплан, Р.С. Организация, ориентированная на стратегию: пер с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 416 с.
91. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей: пер с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.



92. Каплан, Р.С. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей: пер с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: ИД «Вильямс», 2006. – 384 с.
93. Каплан, Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: пер с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 512 с.
94. Карминский, А.М. Контроллинг: учебник / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 336 с.
95. Каутский, К. К критике теории и практики марксизма: пер. с нем. / К. Каутский. – 2-е изд., стереотипное. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 304 с.
96. Кейнс, Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж.М. Кейнс. – М.: Изд-во иностранной литературы, 1948.
97. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
98. Кит, П. Управленческая экономика. Инструментарий руководителя: пер. с англ. / П. Кит. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 624 с.
99. Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
100. Клейнер, Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. – М.: Экономика, 1997. – 547 с.
101. Ковалёв, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалёв. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 560 с.
102. Финансы: учебное пособие / под ред. А.М. Ковалёвой. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 384 с.
103. Кован, С.Е. Предупреждение банкротства организаций: монография / С.Е. Кован. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 219 с.
104. Кован, С.Е. Теория антикризисного управления социально-экономическими системами (ресурсный подход): монография / С.Е. Кован. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 160 с.

105. Кокурин, Д.И. Инновационная деятельность / Д.И. Кокурин. – М.: Экзамен, 2001. – 576 с.
106. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский управленческий учёт: учебное пособие / Н.П. Кондраков, М.А. Иванова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 368 с.
107. Кондратьев, В.В. Реструктуризация управления компанией: Модуль 6 / В.В. Кондратьев, В.Б. Краснова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 240 с.
108. Кондратьев, Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды / Н.Д. Кондратьев; пред. ред. колл. Л.И. Абалкин [и др.]; сост. Ю.В. Яковец. – М.: Экономика, 2002. – 767 с.
109. Концепция контроллинга: Управленческий учёт. Система отчётности. Бюджетирование: пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
110. Коротков, Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. – М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2012. – 640 с.
111. Коротков, Э.М. Антикризисное управление: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 406 с.
112. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 1999. – 896 с.
113. Коуз, Р. Фирма, рынок и право: пер. с англ. / Р. Коуз. – М.: Новое издательство, 2007. – 224 с.
114. Кочеткова, А.И. Основы управления в условиях хаоса (неопределённости) / А.И. Кочеткова. – М.: Рид Групп, 2012. – 624 с.
115. Корпоративное управление / Антонов В.Г. [и др.]; под ред. В.Г. Антонова. – М.: Форум: ИНФРА-М, 2006. – 285 с.
116. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление: учебное пособие / Н.Ю. Круглова. – М.: КНОРУС, 2010. – 512 с.
117. Крутик, А.Б. Антикризисный менеджмент / А.Б. Крутик, А.И. Муравьев. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с.
118. Крыжановский, В.Г. Реструктуризация предприятия / В.Г. Крыжановский. – М.: ПРИОР, 1998. – 132 с.

119. Кудрин, А.И. Мировой финансовый кризис и его влияние на Россию / А.И. Кудрин // Вопросы экономики. – 2009. – № 1. – С. 9–27.
120. Кудрин, А. Последствия кризиса и перспективы социально-экономического развития России / А. Кудрин, О. Сергиенко // Вопросы экономики. – 2011. – № 3. – С. 4–19.
121. Кузнецов, С.Ю. Антикризисное управление: курс лекций / С.Ю. Кузнецов. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 176 с.
122. Курс МВА по менеджменту / под ред. А. Коэн. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 507 с.
123. Курс МВА по стратегическому менеджменту / под ред. Л. Фазэй, Р. Рэнделл. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 608 с.
124. Курс политической экономии: учебное пособие / под ред. Н.Л. Цаголова. – М.: Экономика, 1973. – 831 с.
125. Лахметкина, Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия: учебное пособие / Н.И. Лахметкина. – М.: КНОРУС, 2006. – 184 с.
126. Логинов Е.Л. Цикло-когерентный подход к нахождению точек антикризисного равновесия экономических систем в условиях глобального кризиса мировой экономики / Е.Л. Логинов, В.Е. Логинова // Финансы и кредит. – 2016. – № 17. – С. 2–12.
127. Маркс, К. Капитал. Том 3 / К. Маркс, Ф. Энгельс. – М.: Политиздат, 1936. – 621 с.
128. Маркс, К. Теория прибавочной стоимости. Том 2. Ч. 2 / К. Маркс. – М.: Политиздат, 1936.
129. Математический энциклопедический словарь / гл. ред. Ю.В. Прохоров. – М.: Советская энциклопедия, 1988. – 847 с.
130. Мау, В. Драма 2008 года: от экономического чуда к экономическому кризису / В. Мау // Вопросы экономики. – 2009. – № 2. – С. 4–23.
131. Мендельсон, Л.А. Теория и история экономических циклов и кризисов. Т. 1 / Л.А. Мендельсон. – 2-е изд. – М.: Изд-во социально-экономической литературы, 1959. – 692 с.

132. Мельник М.В. Ревизия и контроль / М.В. Мельник, А.С. Пантелеев, А.Л. Звездин. – М.: Кнорус, 2009. – 640 с.
133. Меньшиков, С.М. Длинные волны в экономике: монография / С.М. Меньшиков, Л.А. Клименко. – М.: Междунар. отношения, 1989. – 272 с.
134. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: ИД «Вильямс», 2002. – 704 с.
135. Милль Дж. Ст. Основы политической экономии / Дж. Ст. Милль. – М.: «Прогресс», 1981. – 448 с.
136. Новая философская энциклопедия. В 4 т. Т. 2 / Институт философии РАН; пред. научно-ред. совета В.С. Степин. – М.: Мысль, 2010. – 634 с.
137. Новиков, А.М. Методология / А.М. Новиков, Д.А. Новиков. – М.: СИНТЕГ, 2007. – 668 с.
138. Новиков, Д.А. Методология управления / Д.А. Новиков. – М.: Либроком, 2011. – 128 с.
139. Введение в специальность «Антикризисное управление»: учебное пособие / Е.В. Новосёлов [и др.]. – М.: Дело, 2001. – 176 с.
140. Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 180 с.
141. О мерах поддержки отраслей в посткризисный период: интервью с В.А. Зубковым // Вопросы экономики. – 2011. – № 3. – С. 138–147.
142. Овсянников, С.В. Антикризисная планомерность как основа использования механизма предупреждения банкротства промышленных предприятий / С.В. Овсянников // Российское предпринимательство. – 2012. – № 9 (207). – С. 48–53.
143. Овсянников, С.В. Антикризисное регулирование ответственности собственников неплатёжеспособных предприятий // Проблемы современных экономических, правовых, естественных наук в России: сборник материалов международной научно-практической конференции. – Воронеж: ФЭС, 2013.
144. Овсянников, С.В. Антикризисное управление экономическим потенци-

алом промышленных предприятий в целях обеспечения устойчивого развития / С.В. Овсянников // Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 4 (27). – С. 151–156.

145. Овсянников, С.В. Инвестиции: учебное пособие / С.В. Овсянников. – Воронеж: Издательство ЦНТИ, 2013. – 156 с.

146. Овсянников, С.В. Механизм формирования стратегических мер реструктуризации промышленных предприятий / С.В. Овсянников // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2012. – № 4. – С. 18–22.

147. Овсянников, С.В. К вопросу о модернизации института банкротства как основе обеспечения антикризисного управления промышленными предприятиями / С.В. Овсянников, Л.В. Шульгина // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2012. – № 3. – С. 5–9.

148. Овсянников, С.В. Мониторинг факторов деструктивного влияния кризисных явлений на экономическое положение промышленных предприятий / С.В. Овсянников // Российское предпринимательство. – 2012. – № 12 (210). – С. 82–86.

149. Овсянников, С.В. Обеспечение опережающего антикризисного развития промышленных предприятий на основе механизма контроллинга / С.В. Овсянников // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2011. – № 4. – С. 50–55.

150. Овсянников, С.В. Организация системы диагностики для обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий / С.В. Овсянников // Экономические науки. – 2012. – № 3 (88). – С. 104–109.

151. Овсянников, С.В. Расширение экономических возможностей оздоровления кризисных предприятий на основе механизма интеграции / С.В. Овсянников // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия «Экономика». – 2010. – № 5 (40). – С. 109–117.

152. Овсянников, С.В. Стратегическое управление системой преобразований организационно-экономических процессов: монография / С.В. Овсянников. – Воронеж: ВГТА, 2008. – 124 с.

153. Овсянников, С.В. Формирование антикризисной стратегии на основе факторов жизненного цикла организации / С.В. Овсянников // Вестник ВГАУ. –

2012. – № 2. – С. 274–280.

154. Овсянников, С.В. Эволюция теории антикризисного управления и развитие инструментов менеджмента промышленных предприятий / С.В. Овсянников, Е.А. Головина, Е.Ю. Кривцова // Вестник ВГТА. – 2011. – С. 52–57.

155. Основы антикризисного управления: учебное пособие / Е.Ю. Алексеева [и др.]; под. ред. А.Н. Ряховской. – М.: ИПКГосслужбы, ИЭАУ, 2001. – 355 с.

156. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: учебник / Л.С. Барютин [и др.]; под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2004. – 518 с.

157. Широкова, Г.В. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний (эмпирический анализ) / Г.В. Широкова, И.С. Меркурьева, О.Ю. Серова // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Том 4. – № 3. – С. 3–26.

158. Оценка антикризисных мер по поддержке реального сектора экономики (доклад ГУ-ВШЭ и МАЦ) // Вопросы экономики. – 2009. – № 5. – С. 21–46.

159. Политическая экономия: учебник / под. ред. К.В. Островитянова. – М.: Государственное издательство политической литературы, 1955. – 640 с.

160. Полозова, А.Н. Управленческий анализ в отраслях: учебное пособие / А.Н. Полозова, Л.В. Брянцева. – М.: КНОРУС, 2008. – 336 с.

161. Попов, Р.А. Антикризисное управление: учебник / Р.А. Попов. – М.: Высшая школа, 2006. – 480 с.

162. Портер, М. Конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. – М.: ИД «Вильямс», 2006. – 608 с.

163. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. / М. Портер. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.

164. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.

165. Пранишвили, Н.В. Системный подход и общесистемные закономерности / Н.В. Пранишвили. – М.: СИНТЕЗ, 2000. – 528 с. – (Системы и проблемы управления).
166. Предотвращение банкротства градообразующих организаций монопрофильных городов: монография / под. ред. А.Н. Ряховской. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 192 с.
167. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование / ред. Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин, Ю.В. Яковец. – М.: Экономика, 2008. – 575 с.
168. Промышленность России. 2012: стат. сб. – М.: Росстат, 2012. – 445 с.
169. Псарева, Н.Ю. Управление устойчивым экономическим развитием предприятий на основе мониторинга ресурсного потенциала / Н.Ю. Псарева, Л.В. Шульгина, С.В. Овсянников // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2013. – № 12. – С. 70–73.
170. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
171. Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации. 2013: стат. сб. – М.: Росстат, 2013. – 645 с.
172. Реформирование и реструктуризация предприятий / Н.Н. Тренев [и др.]. – М.: ПРИОР, 2001. – 320 с.
173. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения / Д. Рикардо. – М.: Эксмо. 2016. – 1040 с.
174. Россия 2013: стат. справочник. – М.: Росстат, 2013. – 62 с.
175. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
176. Ряховская, А.Н. Актуальные проблемы развития системы подготовки специалистов по антикризисному и арбитражному управлению / А.Н. Ряховская, Н.Г. Акулова // Эффективное антикризисное управление. – 2010. – № 2 (61). – С. 88–93.
177. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности / Г.В. Савиц-

кая. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 512 с.

178. Сажина, М.А. Капиталистический цикл сегодня: монография / М.А. Сажина. – М.: Издательство МГУ, 1987. – 145 с.

179. Сажина, М.А. Управление кризисом: учебное пособие / М.А. Сажина. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2012. – 256 с.

180. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: учебник / М.Н. Сидоров. – М.: ЮРАЙТ, 2016. – 145 с.

181. Ожегов, С.И. Словарь русского языка: 70 000 слов / С.И. Ожегов; под ред. Н.Ю. Шведовой. – М.: Русский язык, 1990. – 921 с.

182. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М.: Издательство социально-экономической литературы, 1962.

183. Совершенствование процедуры финансового оздоровления и развитие практики досудебного урегулирования задолженности / Минэкономразвития России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/CorpManagment/bankruptcy/doc/20040901\\_05](http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/CorpManagment/bankruptcy/doc/20040901_05)

184. Справочник директора предприятия / под ред. проф. М.Г. Лапусты. – 7-е изд., испр., измен. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 912 с.

185. Томпсон, А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов: пер. с 9-го англ. изд. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 412 с.

186. Савицкая, Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности: учебное пособие / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 288 с.

187. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие / под ред. М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской. – 6-е изд. – М.: КНОРУС, 2009. – 160 с.

188. Чурсин, А.А. Теоретические основы управления конкурентоспособностью: монография / А.А. Чурсин. – М.: Спектр, 2012. – 521 с.

189. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М.: ИД



«Вильямс», 2007. – 928 с.

190. Трахтенберг, И.А. Капиталистическое воспроизводство и экономические кризисы (очерки теории) / И.А. Трахтенберг. – М.: Государственное издательство политической литературы, 1954. – 195 с.

191. Тутунджян, А. Реструктуризация в условиях перехода к рыночной экономике / А. Тутунджян. – М.: Экономика, 2000. – 262 с.

192. Уильямсон, О.И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация: пер. с англ. / О.И. Уильямсон; научная ред. и вст. статья В.С. Каткало. – Спб.: Лениздат, 1996. – 702 с.

193. Управление жизненным циклом корпораций / И. Адизес. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.

194. Управление в условиях неустойчивости финансово-экономической системы: стратегия и инструменты / под ред. А.З. Бобылёвой. – М.: Издательство Московского университета, 2011. – 224 с.

195. Управленческая экономика: учебник и практикум для магистратуры / под общ. ред. Е.В. Пономаренко, В.А. Исаева. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 216 с.

196. Уткин, Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 1997. – 400 с.

197. Философский энциклопедический словарь / Гл. ред. Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалев, В.Г. Панов. – М.: Советская энциклопедия, 1983. – 840 с.

198. Финансы России. 2012: стат. сб. – М.: Росстат, 2012. – 462 с.

199. Фомин, В.П. Методология формирования и анализа сбалансированных показателей развития хозяйствующего субъекта: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / В.П. Фомин. – Самара, 2008. – 46 с.

200. Хикс, Дж. Р. Стоимость и капитал: пер. с англ. / Дж. Р. Хикс; общ. ред. и вступ. статья Р.М. Энтова. – М.: Изд. группа «Прогресс»: ЛОРИ, 1993. – 488 с.

201. Цветков, В.А. Проблемы развития российской экономики // ЭКО, 2008. – №4. – №47-64

202. Черникова, Ю.В. Финансовое оздоровление: теория и практика / Ю.В. Черникова, Б.Г. Юн, В.В. Григорьев. – М.: Дело, 2005. – 616 с.
203. Чернова, М.В. Экономические механизмы эффективного управления промышленным предприятием в процедурах банкротства: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – Иваново, 2013. – 39 с.
204. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 208 с.
205. Шеремет, А.Д. Финансы предприятий / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 343 с.
206. Широкова, Г.В. Жизненные циклы российских предпринимательских фирм: методология исследования и основные стадии: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – СПб., 2010. – 46 с.
207. Широкова, Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник / Г.В. Широкова. – 2-е изд. – СПб.: Высшая школа менеджмента: Изд. дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2008. – 480 с.
208. Шульгина, Л.В. Овсянников, С.В. Актуальные проблемы формирования антикризисной стратегии промышленного предприятия / Л.В. Шульгина, С.В. Овсянников // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2009. – № 3. – С. 11–16.
209. Шульгина, Л.В. Овсянников, С.В. К вопросу о причинах банкротства промышленных предприятий и обеспечении результативности антикризисного управления / Л.В. Шульгина, С.В. Овсянников // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2011. – № 5. – С. 70–75.
210. Шульгина, Л.В. Овсянников, С.В. К вопросу о формировании сбалансированной системы антикризисных мер для промышленных предприятий / Л.В. Шульгина, С.В. Овсянников // Вестник Тамбовского университета. – 2012. – Вып. 3. – С. 41–45.
211. Шульгина, Л.В. Овсянников, С.В. Управление оперативной реструктуризацией промышленных предприятий на основе современных инструментов ме-

неджмента / Л.В. Шульгина, С.В. Овсянников // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 1. – С. 198–206.

212. Шульгина, Л.В., Овсянников, С.В. Концепция механизма антикризисного управления для обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий: монография / Л.В. Шульгина, С.В. Овсянников. – Воронеж: Изд-во ВГУИТ, 2012. – 280 с.

213. Шульгина, Л.В., Овсянников, С.В. Механизм антикризисного управления на основе современных инструментов менеджмента предприятий: монография / Л.В. Шульгина, С.В. Овсянников. – Воронеж: Изд-во ВГУИТ, 2011. – 286 с.

214. Щербина, В.В. Социальные теории организации / В.В. Щербина. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 264 с.

215. Эггертссон, Т. Экономическое поведение и институты: пер. с англ. / Т. Эггертссон. – М.: Дело, 2001. – 408 с.

216. Экономика: учебник / под ред. А.С. Булатова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юристъ, 2002. – 896 с.

217. Экономическая безопасность России. Общий курс: учебник / ред. В.К. Сенчагов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2005. – 896 с.

218. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия. Том 1 / ред. А.М. Румянцев. – М.: Советская энциклопедия, 1972. – 560 с.

219. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия. Том 2 / ред. А.М. Румянцев. – М.: Советская энциклопедия, 1975. – 560 с.

220. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия. Том 3 / ред. А.М. Румянцев. – М.: Советская энциклопедия, 1979. – 624 с.

221. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия. Том 4 / ред. А.М. Румянцев. – М.: Советская энциклопедия, 1980. – 672 с.

222. Юн, Г.Б. Внешнее управление на несостоятельном предприятии: учебно-практическое пособие / Г.Б. Юн, Г.К. Таль, В.В. Григорьев. – М.: Дело, 2003. – 656 с.

223. Юн, Г.Б. Конкурсное производство: учебно-практическое пособие / Г.Б. Юн, Г.К. Таль, В.В. Григорьев. – М.: Дело, 2004. – 432 с.

224. Юн, Г.Б. Методология антикризисного управления: учебно-практическое пособие / Г.Б. Юн. – М.: Дело, 2004. – 432 с.

225. Юн, Г.Б. Формирование механизма антикризисного управления в российской экономике: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2002.

226. Якимчук, С.В. Инновационная система управления социальной защитой населения и социальные инвестиции в человеческий капитал / С.В. Якимчук. – Воронеж: ФЭС–ВГТА, 2011. – 320 с.

227. Якимчук, С.В. Формирование и развитие инновационной системы управления социальной защитой в интересах роста человеческого капитала: теория, методология и практика: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – Воронеж, 2011. – 48 с.

228. Яковец, Ю.В. Глобальные экономические трансформации XXI века / Ю.В. Яковец. – М.: Экономика, 2011. – 382 с.

229. Яковлев, А. Российская корпорация: модели поведения в условиях кризиса / А. Яковлев, Ю. Сивачёв, Ю. Данилов // Вопросы экономики. – 2009. – № 6. С. 70–82.

230. Ovsaynnikov, S.V. Strategic prospects of modernization of institute of bankruptcies / S.V. Ovsaynnikov // 5-th International Scientific Conference «European Applied Sciences: modern approaches in scientific researches». August 26-27, 2013, Stuttgart, Germany. – P. 145–146.

## Приложение 1.

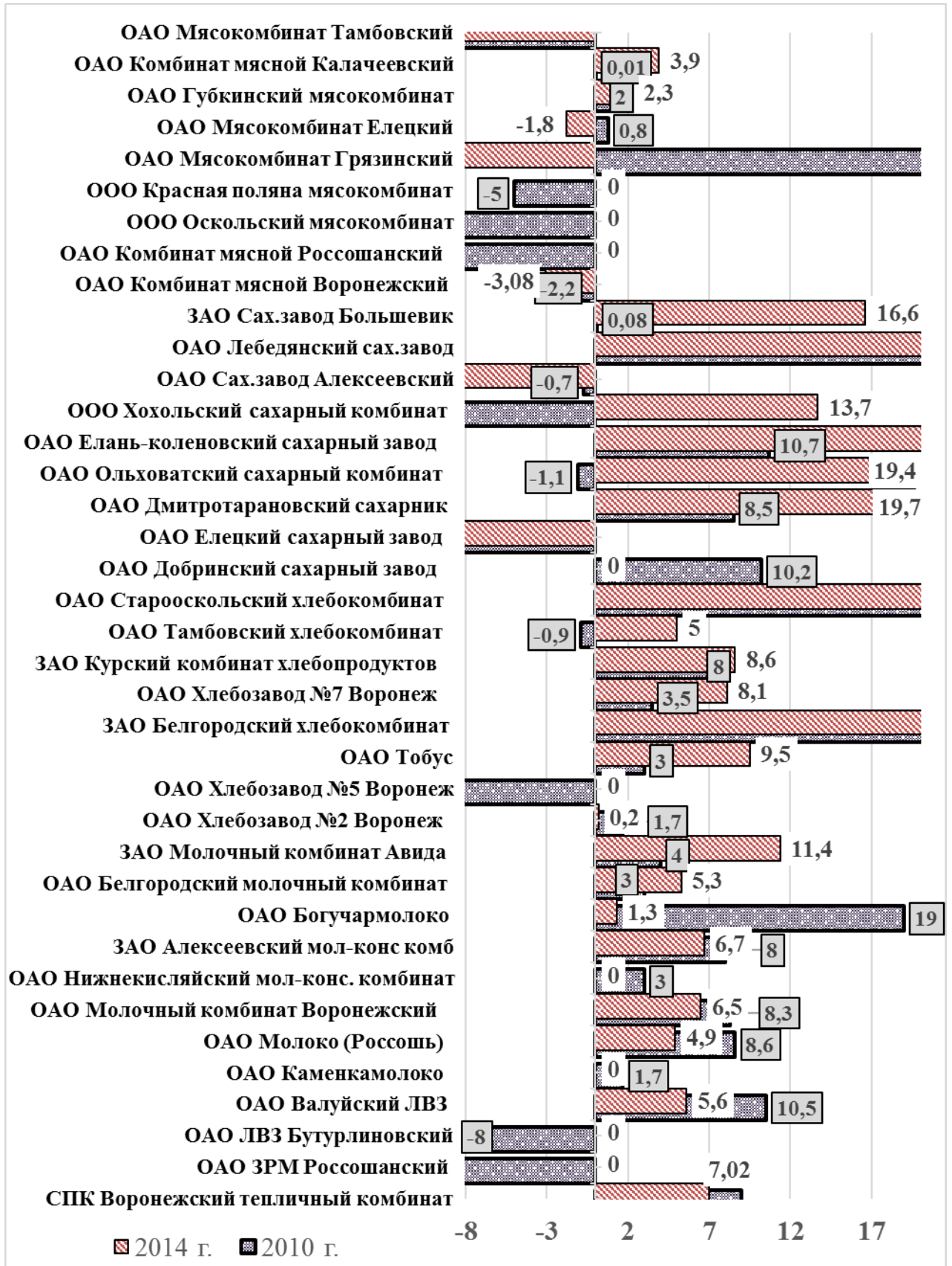
## Финансовые коэффициенты предприятий отраслей промышленности

Наименование предприятий	Рентабельность продаж		Рентабельность активов		Норма чистой прибыли		Текущая ликвидность		Коэффициент автономии		Обеспеченность собственными оборотными средствами		Степень платежеспособности по текущим обязательствам		Общая платежеспособность	
	2010	2014	2010	2014	2010	2014	2010	2014	2010	2014	2010	2014	2010	2014	2010	2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
СПК Тепличный комбинат	9	7,02	12	12	10	7,38	20,85	16,26	0,96	0,96	0,95	0,93	0,33	0,26	30,89	0,03
ОАО ЗРМ Россошанский	-194	-	-0,53	-	-284	-	0,26	-	-1,51	-	-2,73	-	154,21	-	-0,39	-
ОАО ЛВЗ Бутурлиновский	-8	-	-109	-	-720	-	0,24	-	-0,70	-	-3,27	-	161,86	-	-0,4	-
ОАО Валуйский ЛВЗ	10,5	5,6	6	-4	4	-0,04	2,15	2,3	0,64	0,65	0,40	0,56	1,82	3,86	3,48	0,35
ОАО Каменкамолоко	1,7	-	3	-	1	-	0,77	-	0,23	-	-0,29	-	2,87	-	1,31	-
ОАО Молоко Россошь	8,6	4,9	7	14	3	0,2	1,4	1,2	0,3	0,32	0,05	0,18	3,15	2,66	1,45	0,67
ОАО Молочный комбинат Воронежский	8,3	6,5	5	7	2	3,2	1,73	3,5	0,52	0,42	0,29	0,11	2,02	2,14	2,16	0,58
ОАО Нижнекисляйский молочно консервный комбинат	3	-	11	-	-7	-	0,54	-	-0,12	-	-0,82	-	7,95	-	0,89	-
ЗАО Алексеевский молочно-консервный комбинат	8	6,7	7	7	3	3,3	1,17	2,66	0,39	0,5	0,15	0,31	3,5	1,5	1,65	0,49
ОАО Богучармолоко	19	1,3	5	-5	7	4,7	0,2	0,15	0,32	0,39	-3,81	-5,84	1,45	11,63	1,49	0,61
ОАО Белгородский молочный комбинат	3	5,3	9	9	4	3,4	2,89	4,69	0,76	0,84	0,59	0,72	1,08	0,6	4,35	0,15
ЗАО Мол. комбинат Авида	4	11,4	4	8	1	3	0,78	2,32	0,38	0,43	-0,3	0,39	3,42	0,82	1,62	0,57
ОАО Хлебозавод №2	1,7	0,2	0,4	-13	0,07	-1,7	0,85	0,49	0,19	0,25	-0,16	-0,92	1,38	1,34	1,24	0,75
ОАО Хлебозавод №5	-15	0	49	-7	13	-	0,65	0,12	0,01	-1,89	-0,52	-7,2	3,21	-	1,02	2,89
ОАО Тобус	3	9,5	8	14	2	3,07	4,26	3,22	0,85	0,8	0,76	0,69	0,46	0,42	7,04	0,17
ЗАО Белгородский хлебокомбинат	0	61	0	-230	4	-107,2	1,18	0,14	0	-1,3	-1,55	-15,2	244,8	1024,7	1,35	2,3
ОАО Хлебозавод №7	3,5	8,1	6	137	1	0,3	3,85	1,75	0,88	0,76	0,74	0,43	0,36	0,64	8,85	0,24
ЗАО Курский комбинат хлебопродуктов	8	8,6	7	14	4	7,7	1,35	1,32	0,35	0,34	0,26	0,32	5,42	3,95	1,54	0,59

## Продолжение приложения 1.

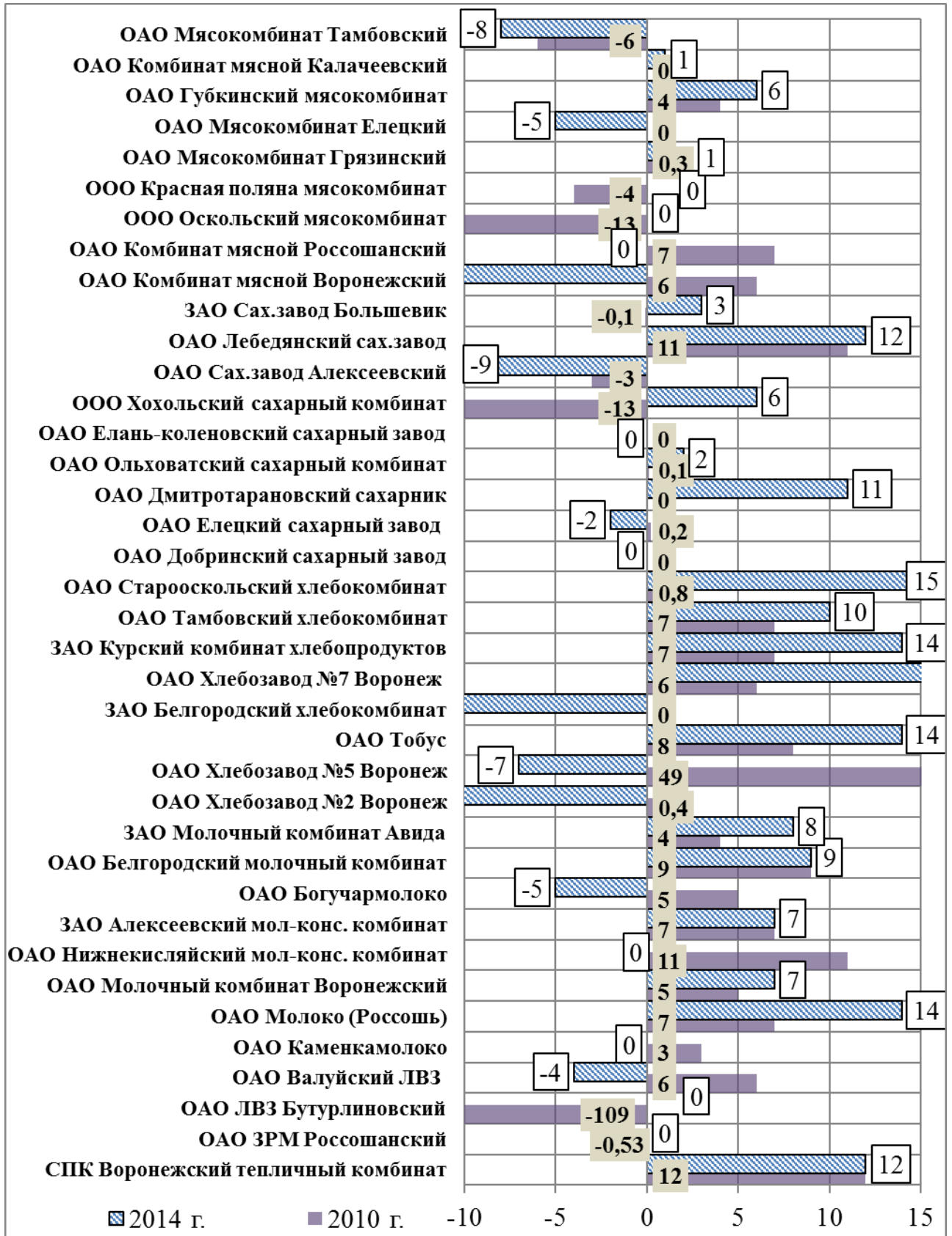
	Рентабельность продаж		Рентабельность активов		Норма чистой прибыли		Текущая ликвидность		Коэффициент автономии		Обеспеченность собственными оборотными средствами		Степень платежеспособности по текущим обязательствам		Общая платёжеспособность	
	2010	2014	2010	2014	2010	2014	2010	2014	2010	2014	2010	2014	2010	2014	2010	2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
ОАО Тамбовский хлебокомбинат	0,9	5	7	10	1	2,9	0,37	0,43	0,24	0,22	-1,74	-1,36	2,19	2,44	1,33	0,78
ОАО Старооскольский хлебокомбинат	30,5	52,2	0,8	15	4	0,9	0,54	0,77	0,63	0,43	-0,39	-0,29	26,13	57,79	2,76	0,57
ОАО Добринский сах.завод	10,2	-	0	-	0,01	-	1,96	-	0,22	-	-4,73	-	0,8	-	1,28	-
ОАО Елецкий сахарный завод	-22,2	-111,1	0,2	-2	2	-435	0,36	0,19	0,01	-	-25,8	-72,7	8,87	-	1,02	0,99
ОАО Дмитротарановский сахарник	8,5	19,7	0	11	0,09	13,7	0,48	1,14	0,21	0,17	-2,86	0,1	30,71	0,9	1,26	0,90
ОАО Ольховатский сахарный комбинат	-1,1	19,4	0,1	2	0,3	2,7	1,06	1,15	0,03	0,12	-0,49	-0,37	15,16	10,51	1,03	0,88
ОАО Елань-коленовский сахарный завод	10,7	20,4	0	0	0,03	0,05	0,94	1,19	0,03	0,23	-0,19	-0,21	14,47	0,24	1,03	0,77
ООО Хохольский сахарный комбинат	-12	13,7	-13	6	-11	5,8	0,83	1,16	-0,07	0,17	-0,35	0,08	11,72	9,25	0,93	0,82
ОАО Сах.завод Алексеевский	-0,7	-32,9	-3	-9	-5	-135,8	1,18	0,84	0,06	-0,53	-0,38	-1,36	10,24	106,3	1,07	1,29
ОАО Лебедянский сах.завод	21	25,3	11	12	14	17	2,4	2,03	0,64	0,25	0,54	-0,12	47,76	6,36	2,78	0,75
ЗАО Сах.завод Большевик	0,08	16,6	-0,1	3	-0,3	6,1	1,51	1,34	0,18	0,09	0,01	-0,03	10,85	0,95	1,22	0,95
ОАО Комбинат мясной Воронежский	-2,2	-3,08	6	-11	2	-3,8	3,93	3,53	0,77	0,63	0,64	0,55	0,72	0,78	3,22	0,37
ОАО Комбинат мясной Россошанский	-8,2	-	-7	-	-8	-	0,47	-	-0,49	-	-1,17	-	18,95	-	0,67	-
ООО Оскольский мясокомбинат	-28	-	-13	-	-54	-	0,93	-	-0,41	-	-0,6	-	70,57	-	0,7	-
ООО Красная поляна мясокомбинат	5	-	-4	-	-2	-	0,97	-	0,003	-	-0,28	-	6,88	-	1	-
ОАО Мясокомбинат Грязинский	45	-21,8	0,3	0,1	0,9	3,7	0,17	1,3	-0,25	0,005	-4,73	-0,86	44,44	24,45	0,79	0,99
ОАО Мясокомбинат Елецкий	0,8	-1,8	0	-5	0	-1,67	8,38	1,39	0,03	0,11	-0,06	-0,58	12,69	2,04	1,03	0,86
ОАО Губкинский мясокомбинат	2	2,3	4	0,6	1	0,19	0,89	0,89	0,22	0,19	-0,12	-0,32	2,24	2,57	1,28	0,8
ОАО Комбинат мясной Калачеевский	0,01	3,9	0	0,1	0,1	0,16	1,31	0,82	0,14	0,16	-0,96	-1,16	5	8,99	1,16	0,86
ОАО Мясокомбинат Тамбовский	-42	-47	-6	-8	-371	-1154	22,84	27,7	-0,62	-0,56	-4,22	-1,45	10,47	9,55	0,61	-

Анализ показателя рентабельности продаж по предприятиям  
в отраслях промышленности



[Источник: схема составлена автором]

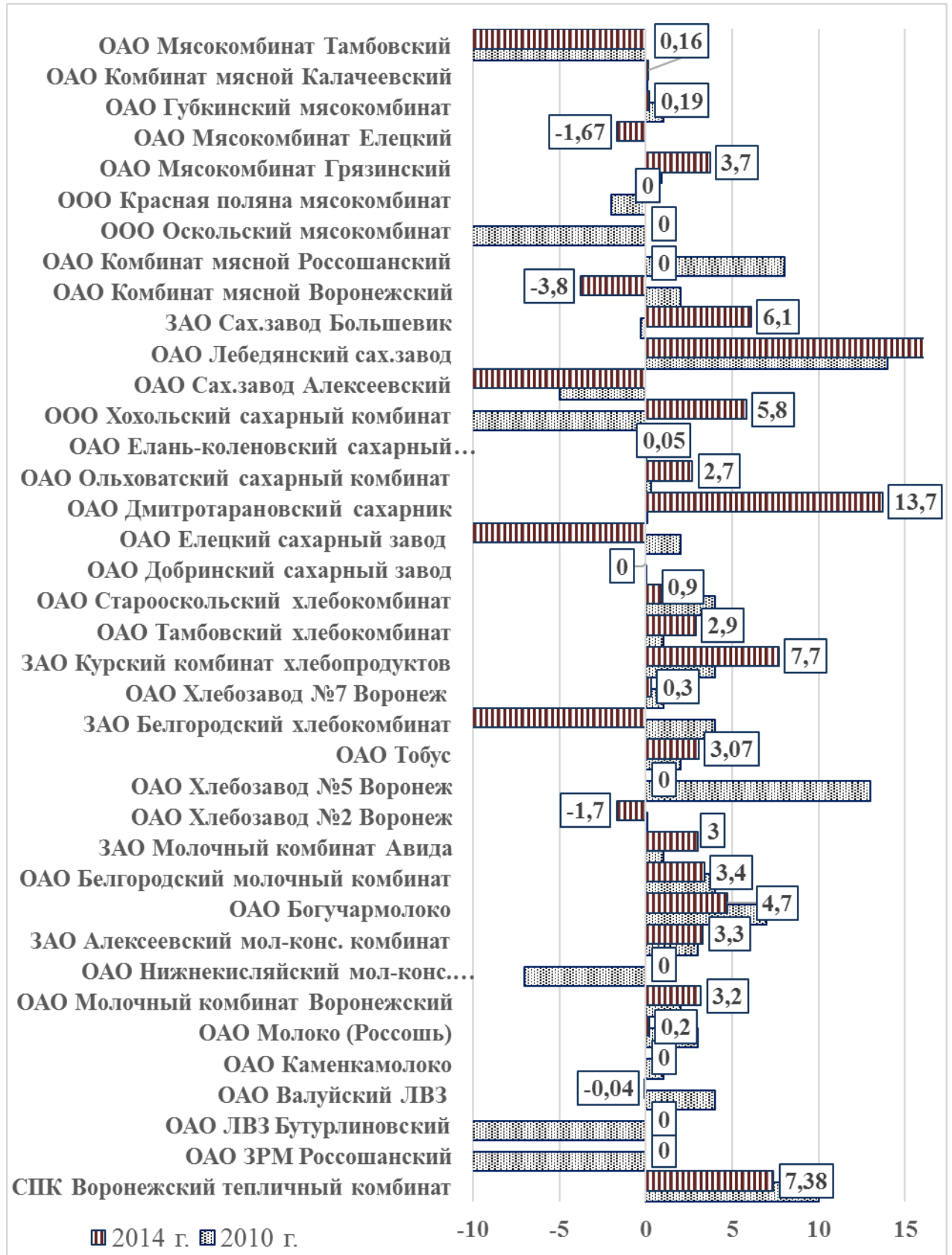
Анализ показателя рентабельности активов по предприятиям  
в отраслях промышленности (в %)



[Источник: схема составлена автором]

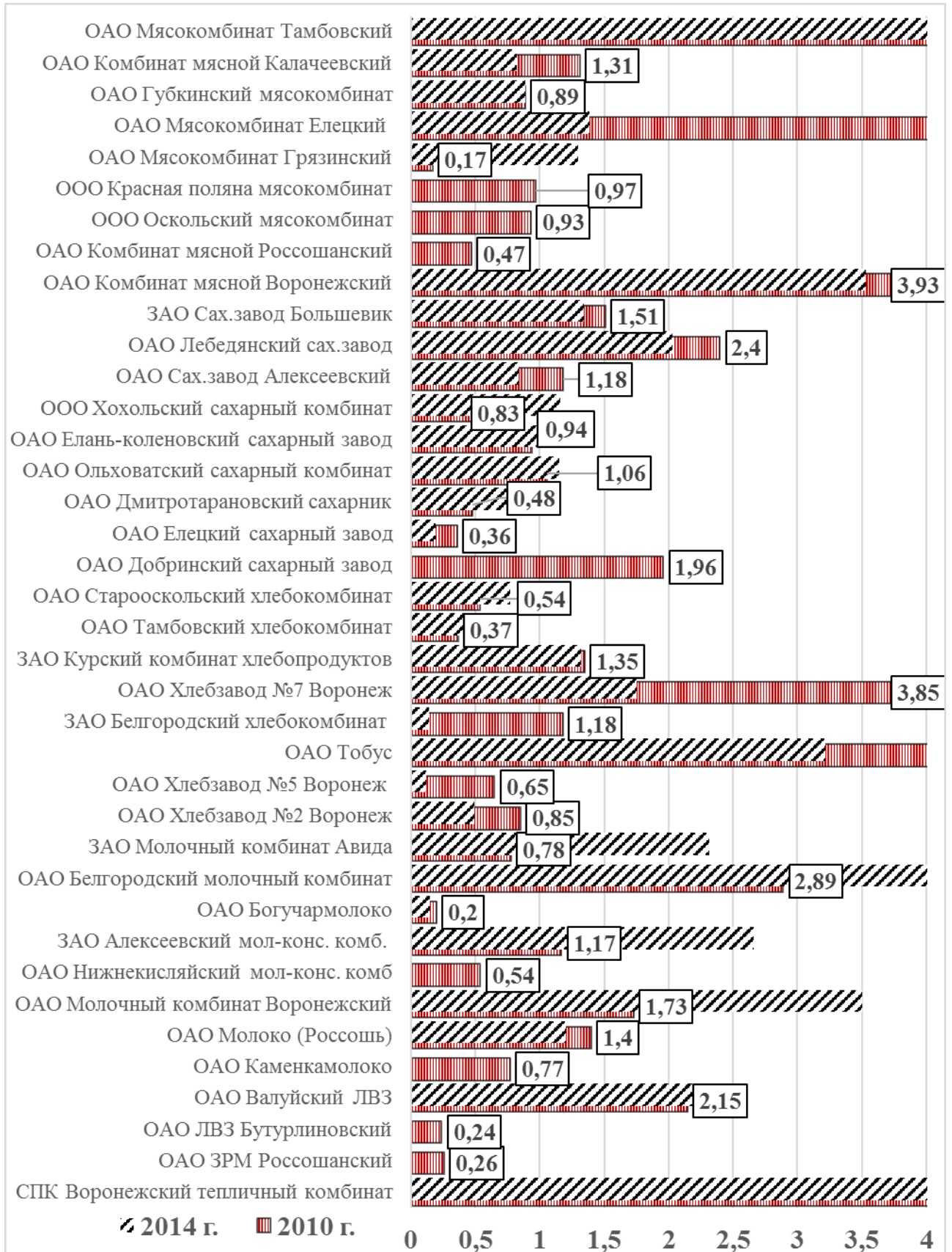


Анализ показателя нормы чистой прибыли по предприятиям  
в отраслях промышленности (в %)



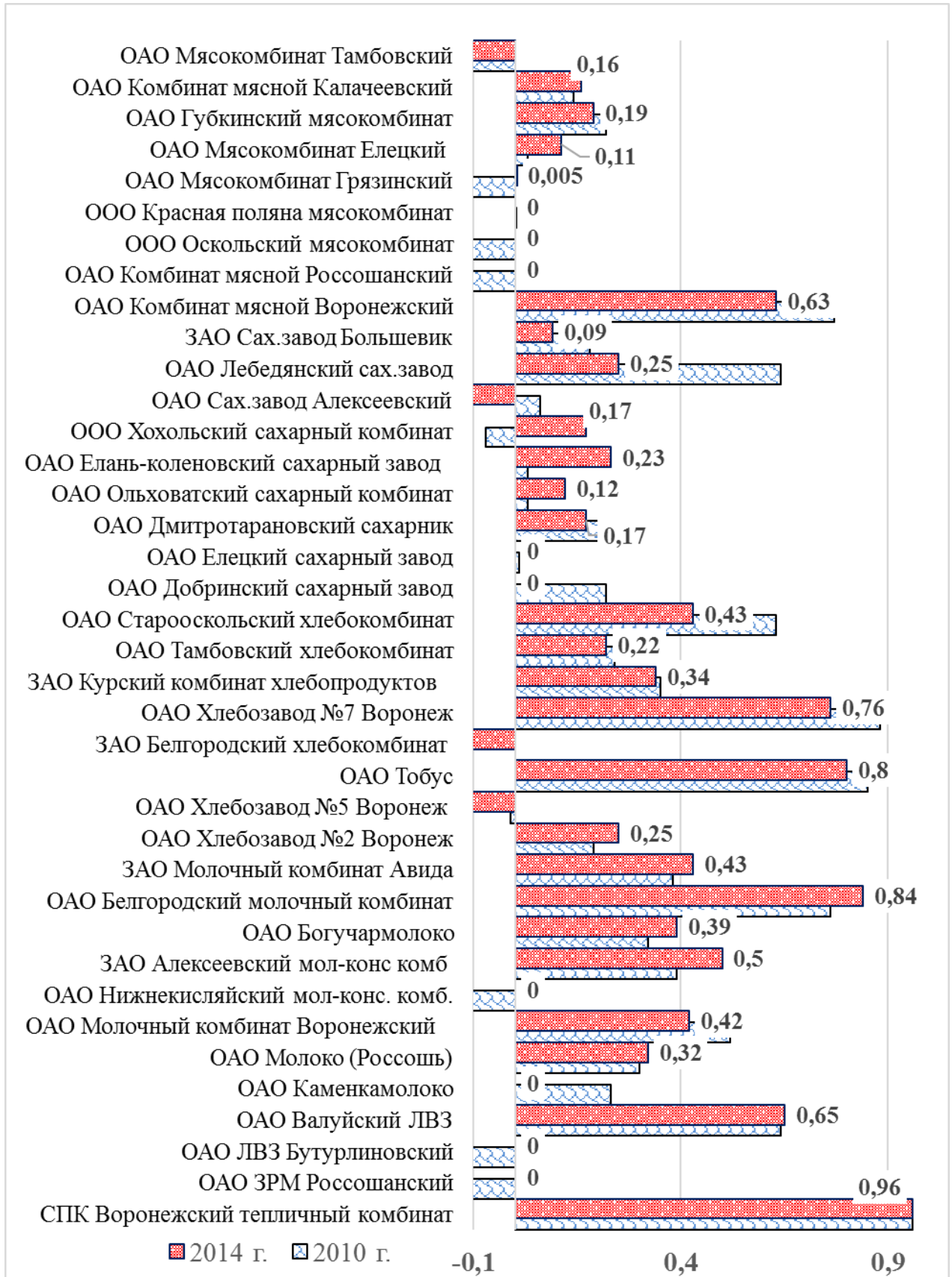
[Источник: схема составлена автором]

Анализ коэффициента текущей ликвидности по предприятиям  
в отраслях промышленности



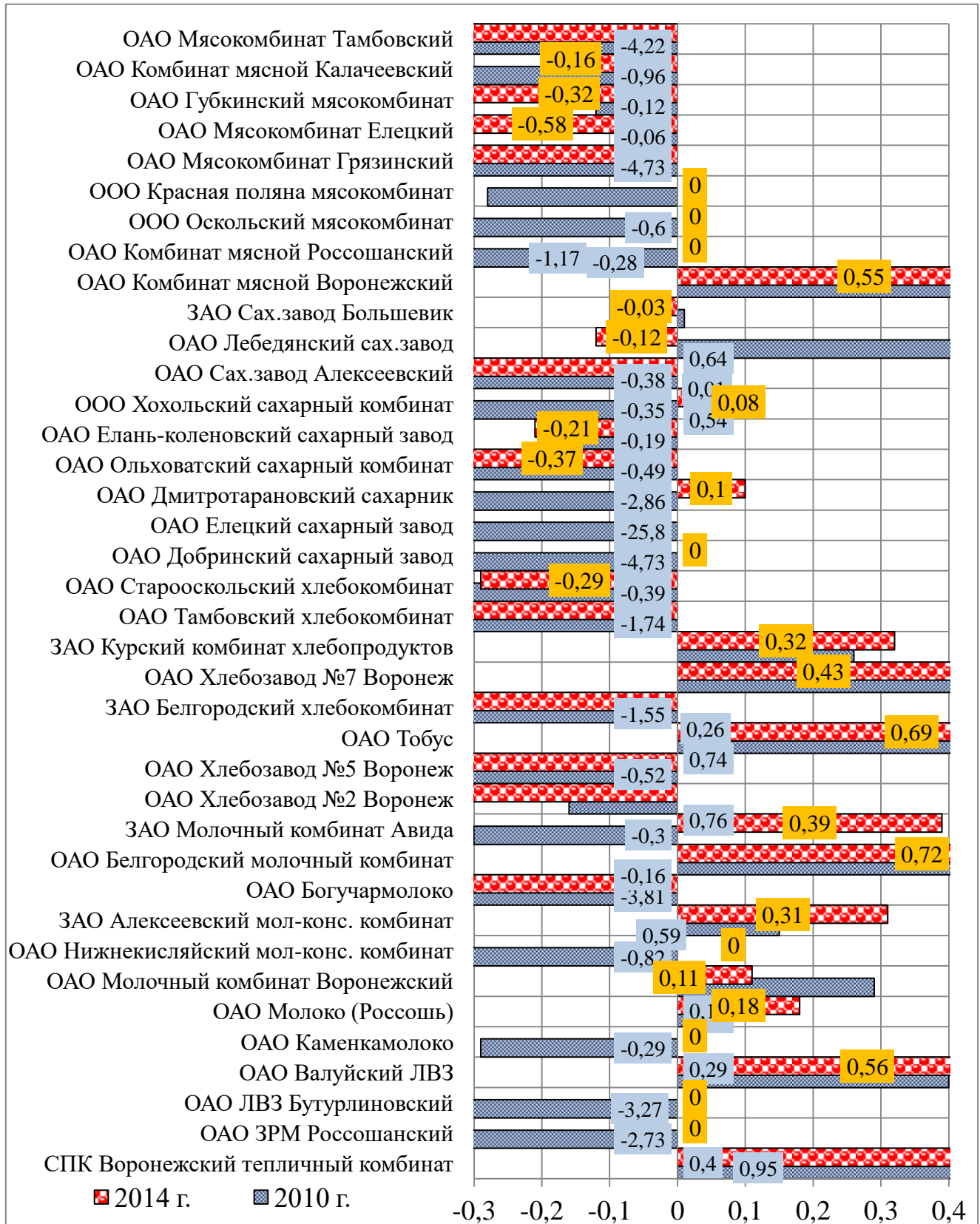
[Источник: схема составлена автором]

Анализ коэффициента автономии (финансовой независимости) по  
предприятиям в отраслях промышленности



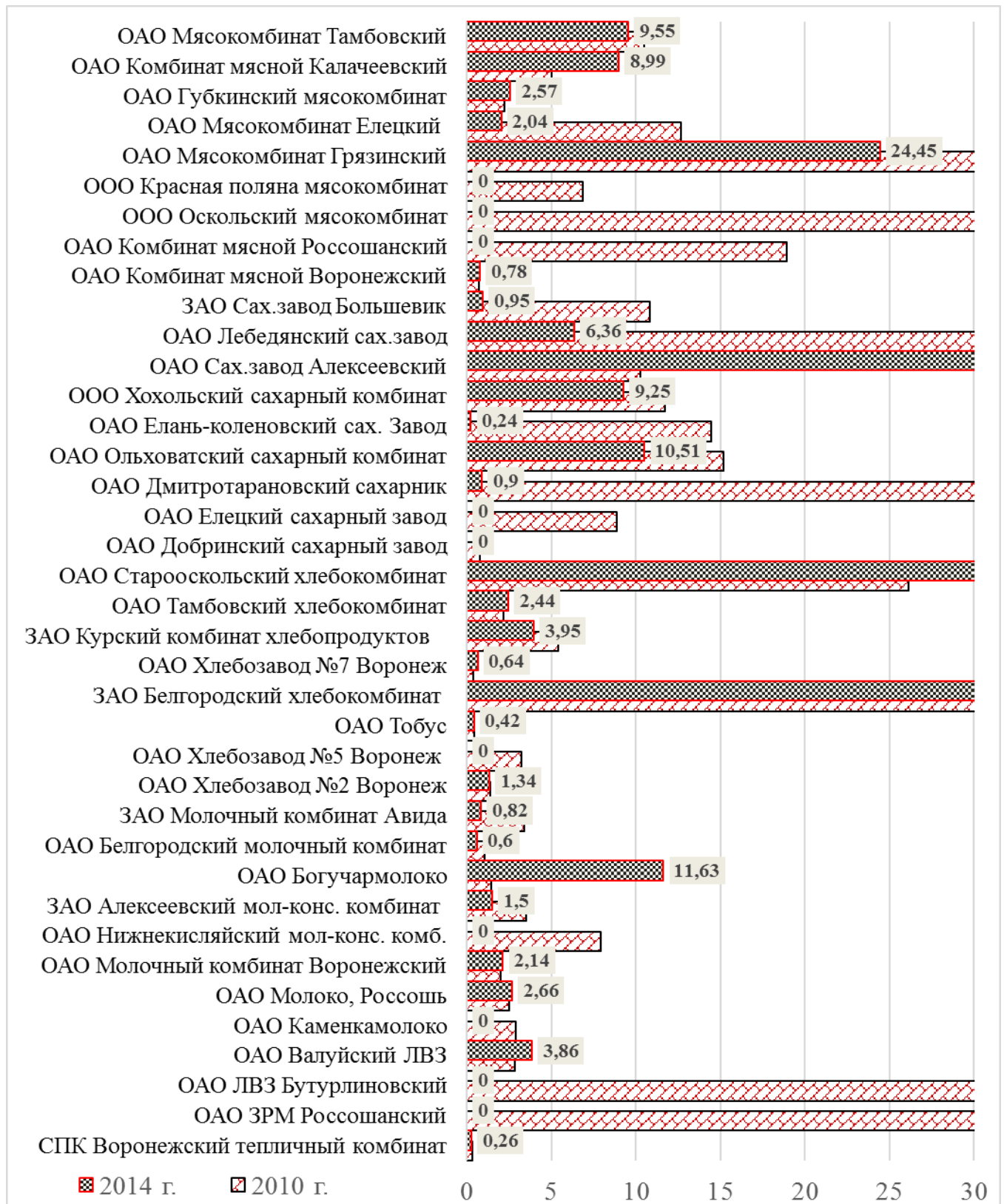
[Источник: схема составлена автором]

Анализ коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами  
по предприятиям в отраслях промышленности



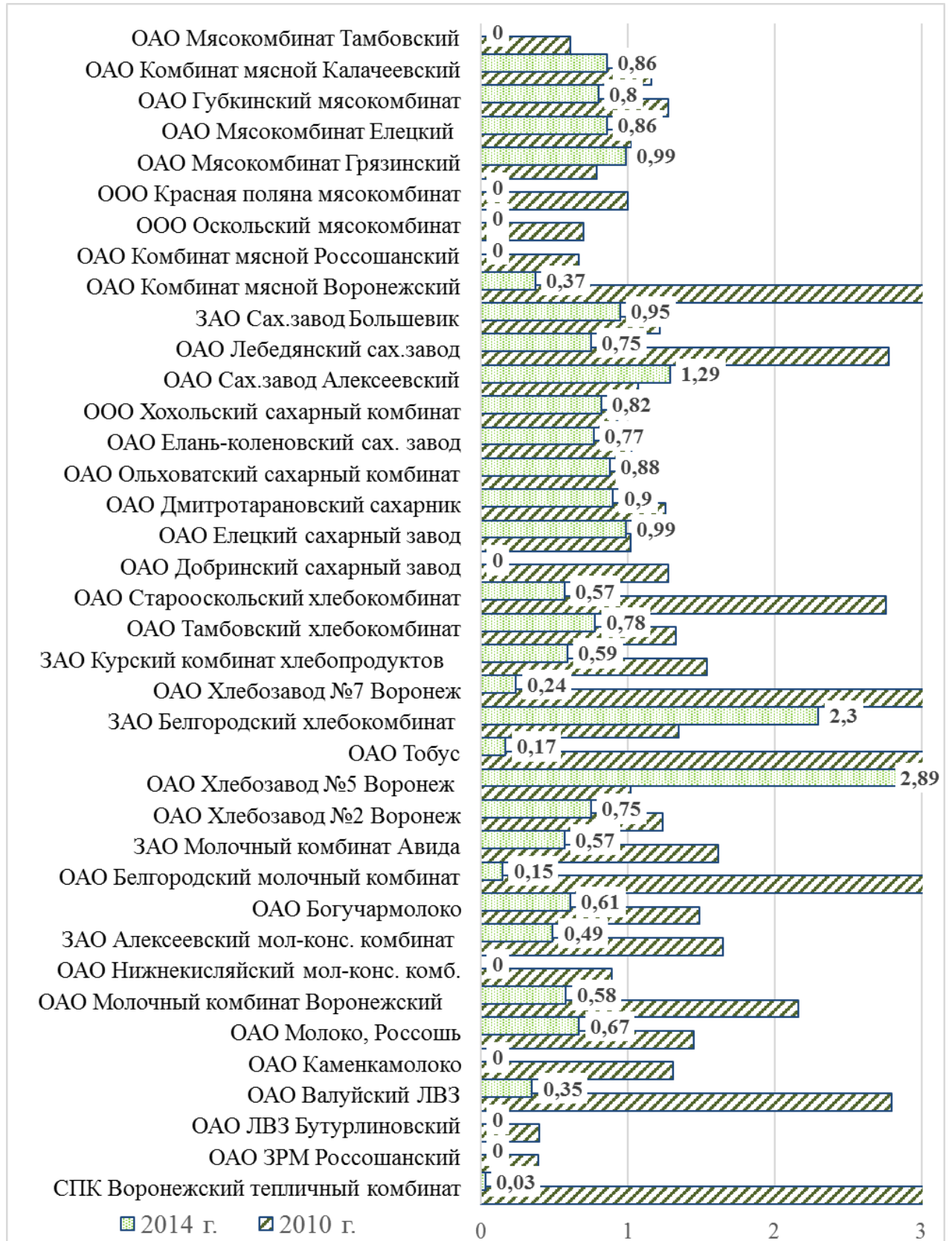
[Источник: схема составлена автором]

Анализ показателя степени платёжеспособности по текущим обязательствам на  
предприятиях в отраслях промышленности



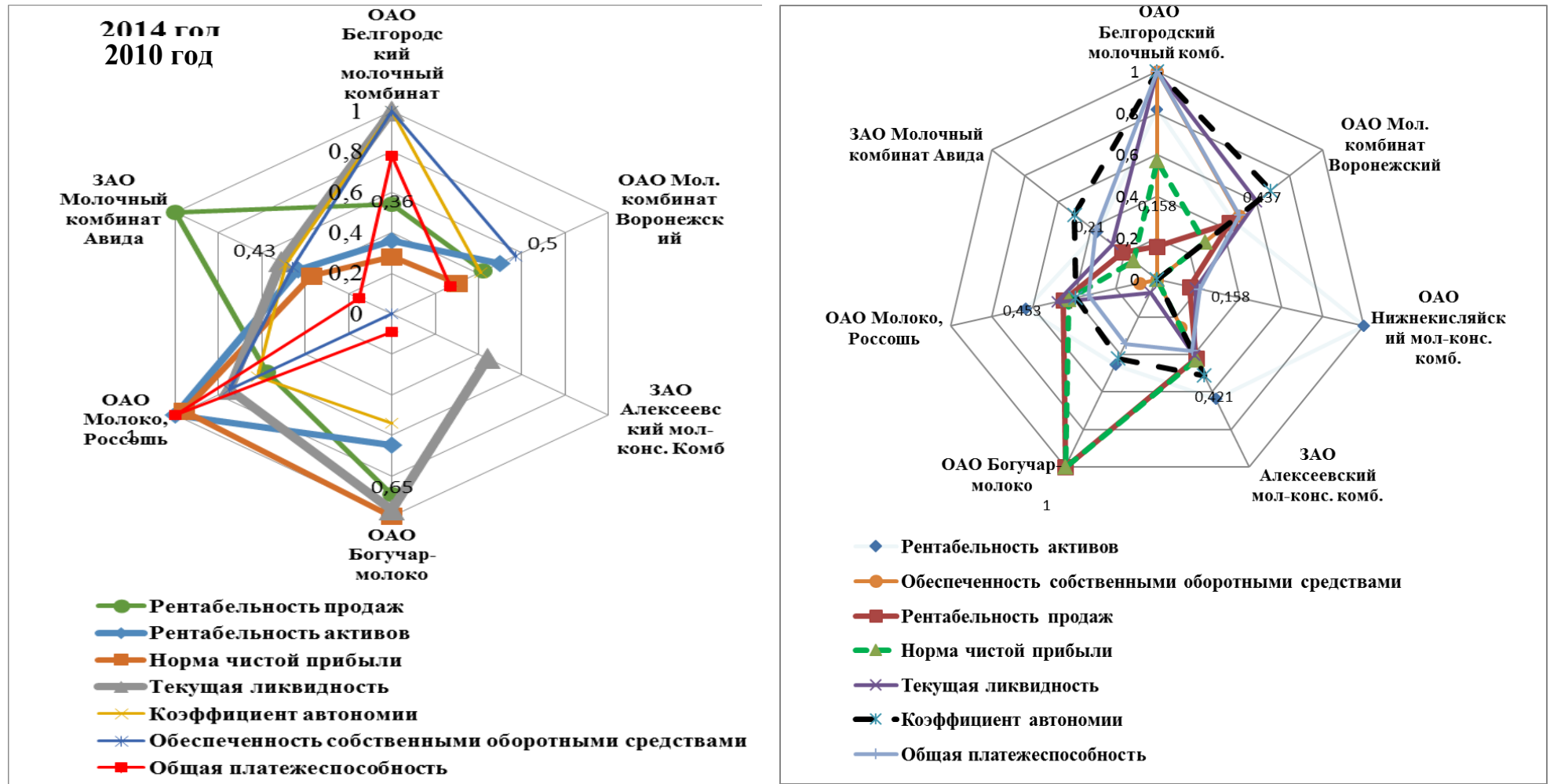
[Источник: схема составлена автором]

Анализ коэффициента общей платёжеспособности по предприятиям  
в отраслях промышленности



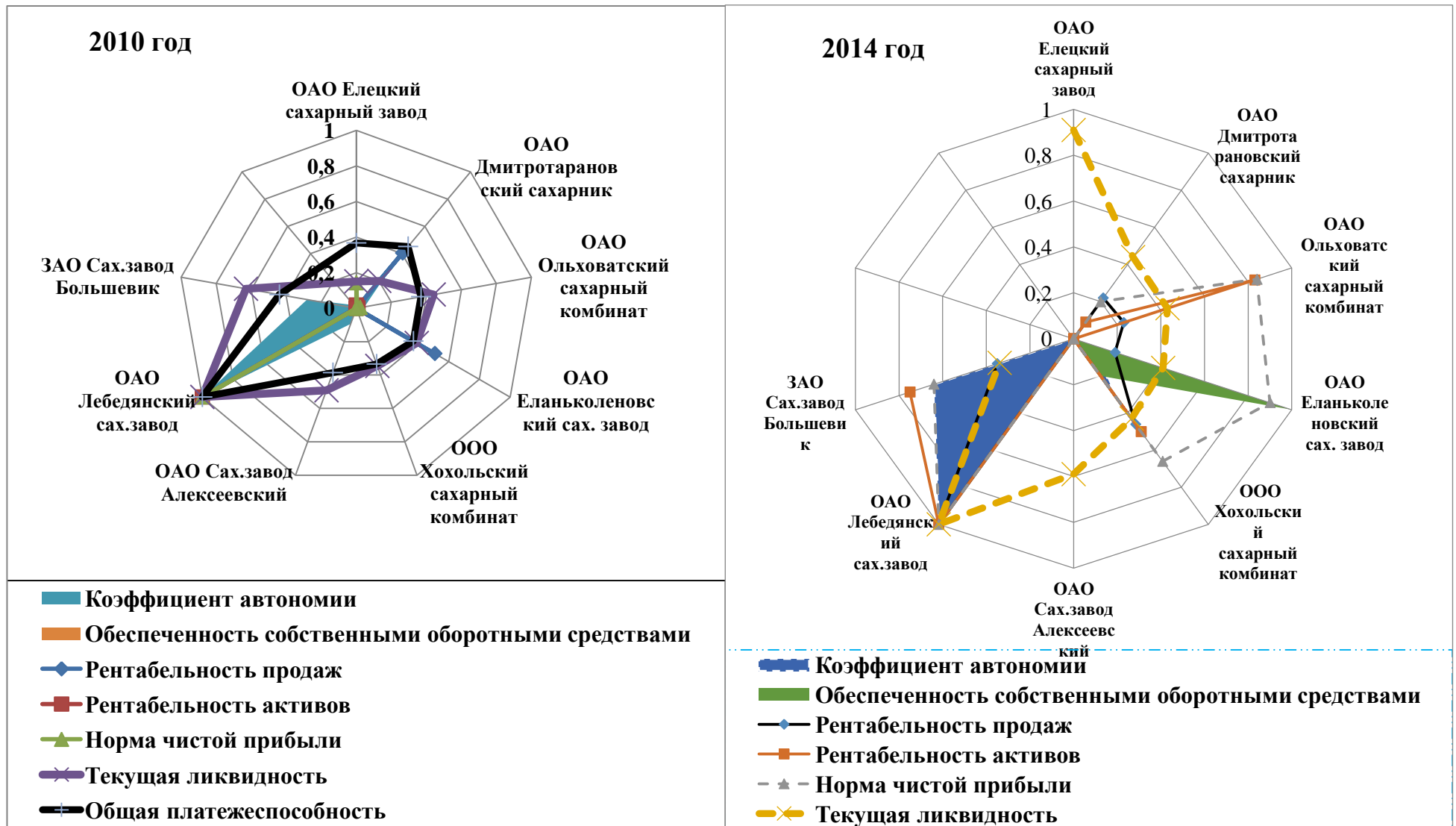
[Источник: схема составлена автором]

## Сравнительная оценка экономического положения предприятий в отраслях промышленности



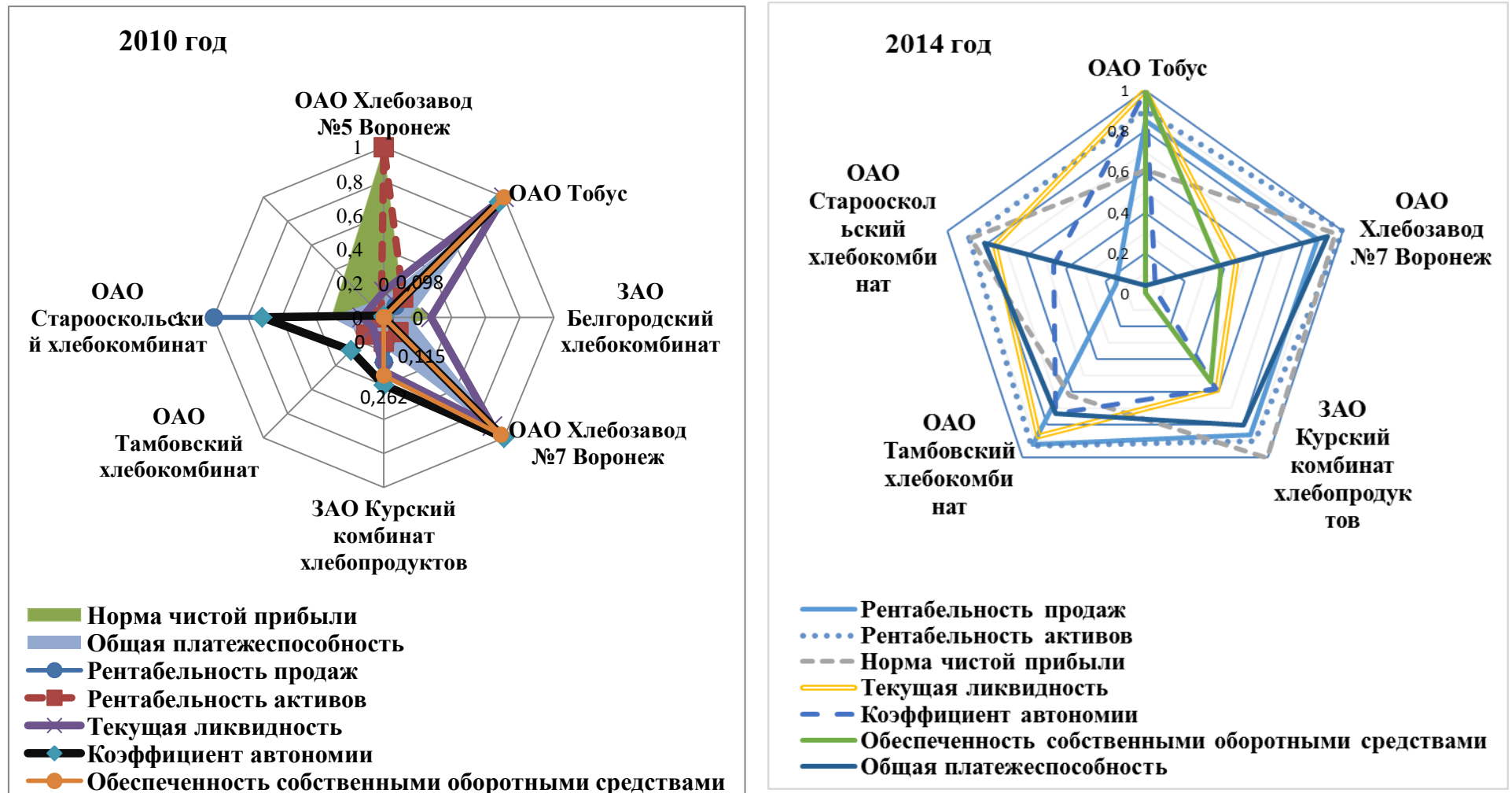
[Источник: схема составлена автором на основе расчётов по данным бухгалтерской отчётности предприятий]

Продолжение приложения 10.



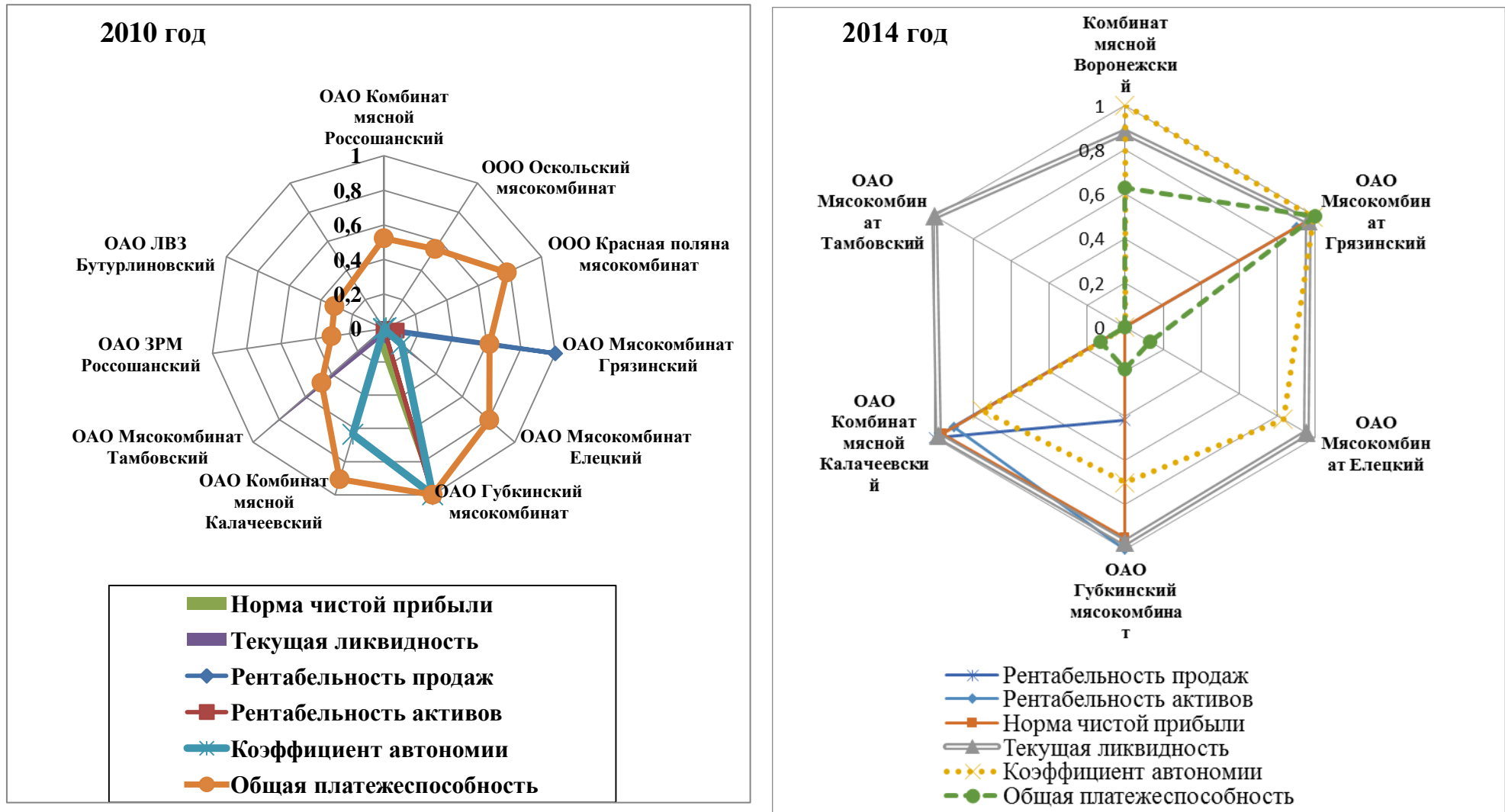
[Источник: схема составлена автором на основе расчётов по данным бухгалтерской отчётности предприятий]





[Источник: схема составлена автором на основе расчётов по данным бухгалтерской отчётности предприятий]

Продолжение приложения 10.



[Источник: схема составлена автором на основе расчётов по данным бухгалтерской отчётности предприятий]

Приложение 11.

Расчёт рейтинговых оценок по предприятиям молочной промышленности

Наименование предприятий	Период	Рентабельность продаж			Рентабельность активов			Норма чистой прибыли			Текущая ликвидность			Коэффициент автономии			Обеспеченность собственными оборотными средствами			Общая платежеспособность			Сумма баллов	Рейтинг			
		aij	xij	rij	aij	xij	rij	aij	xij	rij	aij	xij	rij	aij	xij	rij	aij	xij	rij	aij	xij	rij					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
ОАО Молоко, Россошь	2010	8,6	0,453	0,547	7	0,636	0,364	3	0,428	0,572	1,4	0,484	0,516	0,3	0,395	0,605	0,05	0,085	0,915	1,45	0,333	0,667	4,186	3			
	<b>2014</b>	<b>4,9</b>	<b>0,42</b>	<b>0,58</b>	14	1	1	<b>0,2</b>	<b>0,04</b>	<b>0,96</b>	<b>1,2</b>	<b>0,25</b>	<b>0,75</b>	<b>0,32</b>	<b>0,38</b>	<b>0,62</b>	<b>0,18</b>	<b>0,25</b>	<b>0,75</b>	<b>0,67</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5,66</b>	<b>1</b>			
ОАО Мол. комбинат Воронежский	2010	8,3	0,437	0,563	5	0,455	0,545	2	0,286	0,714	1,73	0,6	0,4	0,52	0,684	0,316	0,29	0,492	0,508	2,16	0,497	0,503	3,549	6			
	<b>2014</b>	<b>6,5</b>	<b>0,57</b>	<b>0,43</b>	7	0,5	0,5	<b>3,2</b>	<b>0,68</b>	<b>0,32</b>	<b>3,5</b>	<b>0,74</b>	<b>0,26</b>	<b>0,42</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,11</b>	<b>0,15</b>	<b>0,85</b>	<b>0,58</b>	<b>0,86</b>	<b>0,14</b>	<b>3</b>	<b>5</b>			
ОАО Нижнекисляйский мол-консерв комбинат	2010	0,3	0,158	0,842	11	1	1	-7	0	0	0,54	0,187	0,813	-0,12	0	0	-0,82	0	0	0,89	0,205	0,795	3,45	7			
	<b>2014</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
ЗАО Алексеевский мол-конс. комбинат	2010	8,0	0,421	0,579	7	0,636	0,364	3	0,428	0,572	1,17	0,405	0,595	0,39	0,513	0,487	0,15	0,254	0,746	1,65	0,38	0,62	3,963	5			
	<b>2014</b>	<b>6,7</b>	<b>0,58</b>	<b>0,42</b>	7	0,5	0,5	<b>3,3</b>	<b>0,7</b>	<b>0,3</b>	<b>2,66</b>	<b>0,56</b>	<b>0,44</b>	<b>0,5</b>	<b>0,59</b>	<b>0,41</b>	<b>0,31</b>	<b>0,43</b>	<b>0,57</b>	<b>0,49</b>	<b>0,73</b>	<b>0,27</b>	<b>2,91</b>	<b>6</b>			
ОАО Богучар-молоко	2010	19	1	1	5	0,455	0,545	7	1	1	0,2	0,07	0,93	0,32	0,421	0,579	-3,81	0	0	1,49	0,343	0,657	4,711	2			
	<b>2014</b>	<b>1,3</b>	<b>0,11</b>	<b>0,89</b>	5	0,35	0,65	<b>4,7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,15</b>	<b>0,03</b>	<b>0,97</b>	<b>0,39</b>	<b>0,46</b>	<b>0,54</b>	<b>-5,84</b>	<b>-8,1</b>	<b>0</b>	<b>0,61</b>	<b>0,91</b>	<b>0,09</b>	<b>4,14</b>	<b>3</b>			
ОАО Белгородский молкомб.	2010	3,0	0,158	0,842	9	0,818	0,182	4	0,571	0,429	2,89	1	1	0,76	1	1	0,59	1	1	4,35	1	1	5,453	1			
	<b>2014</b>	<b>5,3</b>	<b>0,46</b>	<b>0,54</b>	9	0,64	0,36	<b>3,4</b>	<b>0,72</b>	<b>0,28</b>	<b>4,69</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,84</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,72</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,15</b>	<b>0,22</b>	<b>0,78</b>	<b>4,96</b>	<b>2</b>			
ЗАО Молочн. комб. Авида	2010	4	0,21	0,79	4	0,364	0,636	1	0,143	0,857	0,78	0,27	0,73	0,38	0,5	0,5	-0,3	0	0	1,62	0,372	0,628	4,141	4			
	<b>2014</b>	<b>11,4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	8	0,57	0,43	<b>3</b>	<b>0,63</b>	<b>0,37</b>	<b>2,32</b>	<b>0,49</b>	<b>0,51</b>	<b>0,43</b>	<b>0,51</b>	<b>0,49</b>	<b>0,39</b>	<b>0,54</b>	<b>0,46</b>	<b>0,57</b>	<b>0,85</b>	<b>0,15</b>	<b>3,41</b>	<b>4</b>			

[Источник: таблица составлена автором по данным бухгалтерской отчетности предприятий]

Продолжение приложения 11.

## Расчёт рейтинговых оценок по предприятиям хлебопекарной промышленности

Наименование предприятия	Период	Рентабельность продаж			Рентабельность активов			Норма чистой прибыли			Текущая ликвидность			Коэффициент автономии			Обеспеченность собственными оборотными средствами			Общая платежеспособность			Сумма баллов	Рейтинг			
		a <sub>ij</sub>	x <sub>ij</sub>	r <sub>ij</sub>	a <sub>ij</sub>	x <sub>ij</sub>	r <sub>ij</sub>	a <sub>ij</sub>	x <sub>ij</sub>	r <sub>ij</sub>	a <sub>ij</sub>	x <sub>ij</sub>	r <sub>ij</sub>	a <sub>ij</sub>	x <sub>ij</sub>	r <sub>ij</sub>	a <sub>ij</sub>	x <sub>ij</sub>	r <sub>ij</sub>	a <sub>ij</sub>	x <sub>ij</sub>	r <sub>ij</sub>					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
ОАО Хлебо- завод №5 Воронеж	2010	-15	0	0	49	1	1	13	1	1	0,65	0,153	0,847	0,01	0,011	0,989	-0,52	0	0	1,02	0,115	0,885	4,721	4			
	2014	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	7	0,05	0,95	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,12</b>	<b>0,04</b>	<b>0,96</b>	<b>-1,89</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-7,2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2,89</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2,9</b>	<b>6</b>			
ОАО Тобус	2010	3	0,098	0,902	8	0,163	0,837	2	0,154	0,846	4,26	1	1	0,85	0,96	0,04	0,76	1	1	7,04	0,795	0,205	4,83	2			
	2014	<b>9,5</b>	<b>0,15</b>	<b>0,85</b>	14	0,1	0,9	<b>3,07</b>	<b>0,39</b>	<b>0,61</b>	<b>3,22</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,69</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,17</b>	<b>0,06</b>	<b>0,04</b>	<b>5,4</b>	<b>1</b>			
ЗАО Белго- родский хлебоком- бинат	2010	0	0	0	0	0	0	4	0,308	0,692	1,18	0,277	0,723	0	0	0	-1,55	0	0	1,35	0,153	0,847	2,262	7			
	2014	<b>61</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	-230	0	0	<b>-107,2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,14</b>	<b>0,04</b>	<b>0,96</b>	<b>-1,3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-15,2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2,3</b>	<b>0,79</b>	<b>0,21</b>	<b>2,17</b>	<b>7</b>			
ОАО Хлебо- завод №7 Воронеж	2010	3,5	0,115	0,885	6	0,122	0,878	1	0,077	0,923	3,85	0,904	0,096	0,88	1	1	0,74	0,974	0,026	8,85	1	1	4,808	3			
	2014	<b>8,1</b>	<b>0,13</b>	<b>0,87</b>	137	1	1	<b>0,3</b>	<b>0,04</b>	<b>0,96</b>	<b>1,75</b>	<b>0,54</b>	<b>0,46</b>	<b>0,76</b>	<b>0,95</b>	<b>0,05</b>	<b>0,43</b>	<b>0,62</b>	<b>0,38</b>	<b>0,24</b>	<b>0,08</b>	<b>0,92</b>	<b>4,64</b>	<b>4</b>			
ЗАО Кур- ский комби- нат хлебо- продуктов	2010	8	0,262	0,738	7	0,143	0,857	4	0,308	0,692	1,35	0,317	0,683	0,35	0,398	0,602	0,26	0,342	0,658	1,54	0,174	0,826	5,056	1			
	2014	<b>8,6</b>	<b>0,14</b>	<b>0,86</b>	14	0,1	0,9	<b>7,7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1,32</b>	<b>0,41</b>	<b>0,59</b>	<b>0,34</b>	<b>0,42</b>	<b>0,58</b>	<b>0,32</b>	<b>0,46</b>	<b>0,54</b>	<b>0,59</b>	<b>0,2</b>	<b>0,8</b>	<b>5,27</b>	<b>2</b>			
ОАО Тамбов- ский хлебо- комбинат	2010	-0,9	0	0	7	0,143	0,857	1	0,077	0,923	0,37	0,087	0,913	0,24	0,273	0,727	-1,74	0	0	1,33	0,15	0,85	4,27	6			
	2014	<b>5</b>	<b>0,08</b>	<b>0,92</b>	10	0,07	0,93	<b>2,9</b>	<b>0,38</b>	<b>0,62</b>	<b>0,43</b>	<b>0,13</b>	<b>0,87</b>	<b>0,22</b>	<b>0,27</b>	<b>0,73</b>	<b>-1,36</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,78</b>	<b>0,27</b>	<b>0,73</b>	<b>4,8</b>	<b>3</b>			
ОАО Старо- оскольский хлебокомби- нат	2010	30,5	1	1	0,8	0,016	0,984	4	0,308	0,692	0,54	0,127	0,873	0,63	0,716	0,284	-0,39	0	0	2,76	0,312	0,688	4,521	5			
	2014	<b>52,2</b>	<b>0,85</b>	<b>0,15</b>	15	0,11	0,89	<b>0,9</b>	<b>0,12</b>	<b>0,88</b>	<b>0,77</b>	<b>0,24</b>	<b>0,76</b>	<b>0,43</b>	<b>0,54</b>	<b>0,46</b>	<b>-0,29</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,57</b>	<b>0,19</b>	<b>0,81</b>	<b>3,95</b>	<b>5</b>			

[Источник: таблица составлена автором по данным бухгалтерской отчётности предприятий]

Продолжение приложения 11.

## Расчет рейтинговых оценок по предприятиям сахарной промышленности

Наименование предприятия	Период	Рентабельность продаж			Рентабельность активов			Норма чистой прибыли			Текущая ликвидность			Коэффициент автономии			Обеспеченность собственными оборотными средствами			Общая платежеспособность			Сумма баллов	Рейтинг			
		a <sub>ij</sub>	x <sub>ij</sub>	r <sub>ij</sub>	a <sub>ij</sub>	x <sub>ij</sub>	r <sub>ij</sub>	a <sub>ij</sub>	x <sub>ij</sub>	r <sub>ij</sub>	a <sub>ij</sub>	x <sub>ij</sub>	r <sub>ij</sub>	a <sub>ij</sub>	x <sub>ij</sub>	r <sub>ij</sub>	a <sub>ij</sub>	x <sub>ij</sub>	r <sub>ij</sub>	a <sub>ij</sub>	x <sub>ij</sub>	r <sub>ij</sub>					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
ОАО Елецкий сахарный завод	2010	-22,2	0	0	0,2	0,018	0,982	2	0,143	0,857	0,36	0,15	0,85	0,01	0,016	0,984	-25,8	0	0	1,02	0,367	0,633	4,306	3			
	2014	<b>-111,1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	-2,0	0	0	<b>-435</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,19</b>	<b>0,09</b>	<b>0,91</b>	-	-	-	<b>-72,7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,99</b>	<b>0,77</b>	<b>0,23</b>	<b>1,14</b>	<b>8</b>			
ОАО Дмитротарановский сахарный завод	2010	8,5	0,405	0,595	0	0	1	0,09	0,006	0,994	0,48	0,2	0,8	0,21	0,328	0,672	-2,86	0	0	1,26	0,453	0,547	4,608	2			
	2014	<b>19,7</b>	<b>0,78</b>	<b>0,22</b>	1,01	0,91	0,09	<b>13,7</b>	<b>0,8</b>	<b>0,2</b>	<b>1,14</b>	<b>0,56</b>	<b>0,44</b>	<b>0,17</b>	<b>0,68</b>	<b>0,32</b>	<b>0,1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,9</b>	<b>0,69</b>	<b>0,31</b>	<b>1,58</b>	<b>7</b>			
ОАО Ольховатский сахарный комбинат	2010	-1,1	0	0	0,1	0,009	0,991	0,3	0,021	0,979	1,06	0,442	0,558	0,03	0,047	0,953	-0,49	0	0	1,03	0,37	0,63	4,111	4			
	2014	<b>19,4</b>	<b>0,77</b>	<b>0,23</b>	2	0,17	0,83	<b>2,7</b>	<b>0,16</b>	<b>0,84</b>	<b>1,15</b>	<b>0,57</b>	<b>0,43</b>	<b>0,12</b>	<b>0,48</b>	<b>0,52</b>	<b>-0,37</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,88</b>	<b>0,68</b>	<b>0,32</b>	<b>3,17</b>	<b>2</b>			
ОАО Елань-коленовский сахарный завод	2010	10,7	0,51	0,49	0	0	0	0,03	0,002	0,998	0,94	0,392	0,608	0,03	0,047	0,953	-0,19	0	0	1,03	0,37	0,63	3,679	5			
	2014	<b>20,4</b>	<b>0,81</b>	<b>0,19</b>	0	0	0	<b>0,05</b>	<b>0,002</b>	<b>0,9</b>	<b>1,19</b>	<b>0,59</b>	<b>0,41</b>	<b>0,23</b>	<b>0,92</b>	<b>0,08</b>	<b>-0,21</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,77</b>	<b>0,59</b>	<b>0,41</b>	<b>1,99</b>	<b>5</b>			
ООО Хохольский сахарный комбинат	2010	-12	0	0	-13	0	0	-11	0	0	0,83	0,346	0,654	-0,07	0	0	-0,35	0	0	0,93	0,334	0,666	1,32	8			
	2014	<b>13,7</b>	<b>0,54</b>	<b>0,46</b>	6	0,5	0,5	<b>5,8</b>	<b>0,34</b>	<b>0,66</b>	<b>1,16</b>	<b>0,57</b>	<b>0,43</b>	<b>0,17</b>	<b>0,68</b>	<b>0,32</b>	<b>0,08</b>	<b>0,8</b>	<b>0,2</b>	<b>0,82</b>	<b>0,63</b>	<b>0,37</b>	<b>2,94</b>	<b>4</b>			
ОАО Сахарный завод Алексеевский	2010	-0,7	0	0	-3	0	0	-5	0	0	1,18	0,492	0,508	0,06	0,094	0,906	-0,38	0	0	1,07	0,385	0,615	2,029	7			
	2014	<b>-32,9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	-9	0	0	<b>-135</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,84</b>	<b>0,41</b>	<b>0,59</b>	<b>-0,53</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1,36</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,29</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1,59</b>	<b>6</b>			
ОАО Лебедянский сахарный завод	2010	21,0	1	1	11	1	1	14	1	1	2,4	1	1	0,64	1	1	0,54	1	1	2,78	1	1	7	1			
	2014	<b>25,3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	12	1	1	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2,03</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,25</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-0,12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,75</b>	<b>0,58</b>	<b>0,42</b>	<b>5,42</b>	<b>1</b>			
ЗАО Сахарный завод Большевик	2010	0,08	0,004	0,996	-0,1	0	0	-0,3	0	0	1,51	0,63	0,37	0,18	0,281	0,719	0,01	0,019	0,981	1,22	0,439	0,561	3,627	6			
	2014	<b>16,6</b>	<b>0,65</b>	<b>0,35</b>	3,0	0,25	0,75	<b>6,1</b>	<b>0,36</b>	<b>0,64</b>	<b>1,34</b>	<b>0,66</b>	<b>0,34</b>	<b>0,09</b>	<b>0,36</b>	<b>0,64</b>	<b>-0,03</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,95</b>	<b>0,73</b>	<b>0,27</b>	<b>2,99</b>	<b>3</b>			

[Источник: таблица составлена автором по данным бухгалтерской отчетности предприятий]

## Продолжение приложения 11.

## Расчёт рейтинговых оценок по предприятиям мясной промышленности

Наименование предприятий	Пе-риод	Рентабельность продаж			Рентабельность активов			Норма чистой прибыли			Текущая ликвидность			Коэффициент автономии			Общая платежеспособность			Сумма баллов	Рейтинг
		aij	xij	rij	aij	xij	rij	aij	xij	rij	aij	xij	rij	aij	xij	rij	aij	xij	rij		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	23	24	25	26		
ОАО Комбинат мясной Россошанский	2010	-8,2	0	0	-7	0	0	-8	0	0	0,47	0,021	0,979	-0,49	0	0	0,67	0,523	0,477	1,456	7
	2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ООО Оскольский мясокомбинат	2010	-28	0	0	-13	0	0	-54	0	0	0,93	0,041	0,959	-0,41	0	0	0,7	0,547	0,453	1,412	8
	2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ООО Красная поляна мясокомбинат	2010	-5	0	0	-4	0	0	-2	0	0	0,97	0,042	0,958	0,003	0,0136	0,986	1	0,781	0,219	2,163	5
	2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ОАО Мясокомбинат Грязинский	2010	45	1	1	0,3	0,05	0,95	0,9	0,45	0,55	0,17	0,007	0,993	-0,25	0	0	0,79	0,24	0,76	4,25	3
	2014	<b>-21,8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,9</b>	<b>3,7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1,3</b>	<b>0,04</b>	<b>0,96</b>	<b>0,005</b>	<b>0,01</b>	<b>0,99</b>	<b>0,99</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4,85</b>	<b>1</b>
ОАО Мясокомбинат Елецкий	2010	0,8	0,018	0,982	0	0	0	0	0	0	8,38	0,367	0,633	0,03	0,04	0,96	1,03	0,32	0,68	3,25	5
	2014	<b>-1,8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1,67</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,39</b>	<b>0,05</b>	<b>0,95</b>	<b>0,11</b>	<b>0,17</b>	<b>0,83</b>	<b>0,86</b>	<b>0,87</b>	<b>0,13</b>	<b>1,91</b>	<b>5</b>
ОАО Губкинский мясокомбинат	2010	2	0,044	0,956	4	0,66	0,34	1	0,5	0,5	0,89	0,039	0,961	0,22	0,28	0,72	1,28	0,39	0,61	4,09	4
	2014	<b>2,3</b>	<b>0,58</b>	<b>0,42</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,19</b>	<b>0,05</b>	<b>0,95</b>	<b>0,89</b>	<b>0,03</b>	<b>0,97</b>	<b>0,19</b>	<b>0,3</b>	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>	<b>0,81</b>	<b>0,19</b>	<b>4,23</b>	<b>3</b>
ОАО Комбинат мясной Калачеевский	2010	0,01	0,0002	0,999	0	0	0	0,1	0,05	0,95	1,31	0,057	0,943	0,14	0,18	0,82	1,16	0,36	0,64	4,35	2
	2014	<b>3,9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,9</b>	<b>0,16</b>	<b>0,04</b>	<b>0,96</b>	<b>0,82</b>	<b>0,02</b>	<b>0,98</b>	<b>0,16</b>	<b>0,25</b>	<b>0,75</b>	<b>0,86</b>	<b>0,87</b>	<b>0,13</b>	<b>4,72</b>	<b>2</b>
ОАО Мясокомбинат Тамбовский	2010	-42	0	0	-6	0	0	-371	0	0	22,84	1	1	-0,62	0	0	0,61	0,19	0,81	1,81	6
	2014	<b>-47</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1154</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>27,7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-0,56</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
ОАО Комбинат мясной Воронежский	2010	-2,2	0	0	6	1	1	2	1	1	3,93	0,17	0,83	0,77	1	1	3,22	1	1	4,83	1
	2014	<b>-3,08</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-3,8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3,53</b>	<b>0,12</b>	<b>0,88</b>	<b>0,63</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,37</b>	<b>0,37</b>	<b>0,63</b>	<b>2,51</b>	<b>4</b>

[Источник: таблица составлена автором по данным бухгалтерской отчетности предприятий]