

А.М. БУКРЕЕВ, В.Н. ГОНЧАРОВ,  
М.Н. ШЕВЧЕНКО, Н.В. ЗОСЬ-КИОР,  
В.Ю. ИЛЬИН

# АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебник

ЛУГАНСК  
ЭЛТОН- 2  
2012

ББК 65.9(2)290-933-21  
Б 906

Букреев А.М., Гончаров В.Н., Шевченко М.Н., Зось-Киор Н.В., Ильин В.Ю. Антикризисное управление. Учебник / Под ред. проф. А.М. Букреева и проф. В.Н. Гончарова. – Луганск : Элтон-2, 2012. - 416 с.

ISBN 978-617-563-069-3

*Учебник рекомендован к печати Ученым советом  
Луганского национального аграрного университета  
(протокол № 1 от 21.10.2011 г.)*

Учебник посвящен исследованию сущности, содержания и особенностей кризис-менеджмента на предприятиях Российской Федерации и Украины в условиях глобализации. Подробно рассматривается организационно-экономический механизм антикризисного управления, увязывающий организационные, управленческие и экономические аспекты по выводу предприятий из кризисной ситуации, раскрыты методы диагностики кризисной ситуации, даны рекомендации по проведению стратегического анализа и выбора стратегии предприятия в условиях кризиса с применением экономико-математических методов. В работе также представлены способы оценки современного корпоративного предприятия как имущественного комплекса и оценки корпоративной стоимости акций с учетом факторов котировочной стоимости акций под влиянием внешних и внутренних факторов, предложена методика оптимизации уставного капитала корпоративного предприятия при его оздоровлении.

Издание может быть полезно студентам специальностей экономического профиля, аспирантам, докторантам, предпринимателям и специалистам, интересующимся вопросами кризис-менеджмента в сфере делового администрирования.

Табл. 71. Ил. 58. Библиогр.: 173 назв.

**Рецензенты:**

зав. кафедрой региональной экономики и территориального развития  
Воронежского государственного университета (Российская Федерация),  
д-р экон. наук, проф. И. Е. Рисин;

зав. кафедрой менеджмента непроизводственной сферы  
Донецкого государственного университета управления (Украина),  
д-р экон. наук, проф. В.В. Дорофиенко;

директор ЛФ НИИ Экономико-правовых исследований НАН Украины,  
д-р экон. наук, проф. И.В. Заблодская.

ISBN 978-617-563-069-3

© Букреев А.М., Гончаров В.Н., Шевченко М.Н.,  
Зось-Киор Н.В., Ильин В.Ю., 2012  
© Элтон-2, 2012

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
Модуль I. Теоретико-правовые основы антикризисного управления.....	9
Тема 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	9
1.1. Содержание и сущность антикризисного управления предприятием.....	9
1.2. Принципы и задачи системного анализа в организации антикризисного управления.....	34
1.3. Модель принятия антикризисных управленческих решений.....	49
Тема 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ .....	67
2.1. Теоретические предпосылки становления организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием.....	67
2.2. Факторы и условия, определяющие кризисные ситуации и функционирование организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием.....	83
2.3. Закономерности и противоречия строения организационно-экономического механизма в условиях глобализации .....	94
Тема 3. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА.....	115
3.1. Методический подход к анализу управленческой деятельности предприятия в кризисных условиях.....	115
3.2. Оценка методов диагностики кризисной ситуации на предприятии.....	133
3.3. Анализ управления рисками в условиях неопределенности.....	149
Выводы к модулю I .....	160
Основные понятия и определения по темам 1-3.....	163
Сборник тестовых заданий к модулю I.....	164
Вопросы для самоконтроля .....	170

Модуль II. Прикладные аспекты антикризисного управления предприятием.....	172
Тема 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ БАНКРОТСТВ.....	172
4.1. Использование метода диагностического анализа при прогнозировании банкротства.....	172
4.2. Применение модели Альтмана при прогнозе корпоративных банкротств.....	185
4.3. Совершенствование методики прогнозирования банкротства предприятия с учетом влияния макро-, мезо- и микроэкономических показателей.....	197
Тема 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	212
5.1. Изменение организационной структуры предприятия в условиях глобального экономического кризиса.....	205
5.2. Формирование рациональных экономических связей между структурными подразделениями предприятия.....	256
5.3. Организация работы с ценными бумагами на предприятии при антикризисном управлении.....	268
Тема 6. АНТИКРИЗИСНЫЙ КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	277
6.1. Риски создания и функционирования корпоративных структур.....	277
6.2. Особенности антикризисного управления в корпорациях в условиях глобализации.....	286
Тема 7. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	312
7.1. Оценка стоимости предприятия с использованием метода дисконтированного поступления наличности.....	312
7.2. Разработка методики оптимизации величины уставного капитала акционерного общества.....	326
7.3. Апробация методики оценки акций в кризисных ситуациях.....	338
Выводы к модулю II.....	353
Основные понятия и определения по темам 4-7.....	357
Сборник тестовых заданий к модулю II.....	360
Вопросы для самоконтроля.....	368
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	370
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	373
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	403

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной российско-украинской действительности традиционные методы менеджмента, как оказалось, не дают реального эффекта, поскольку ориентированы на нормально функционирующие на рынке предприятия.

Так как рынок в известной степени представляет собой стохастическую систему, для которой характерны переходные процессы, особо важная роль в разработке и реализации стратегии поведения предприятия отводится поиску и внедрению в широкую практику таких форм и методов управления, использование которых позволило бы не доводить дело до кризисного состояния предприятия.

Так исторически сложилось, что в Российской Федерации, Украине и ряде других стран с транзитивной экономикой фактически утерян опыт предотвращения собственной несостоятельности и восстановления платежеспособности для продолжения деятельности путем организационно-экономических мероприятий, которые должны иметь целостный характер, т.е. взаимоувязаны в единый организационно-экономический механизм антикризисного управления.

Разработка конкретных закономерностей становления и развития организационно-экономического механизма антикризисного управления предполагает необходимость развития теории антикризисного управления в современных экономических условиях и создания научно-обоснованной системы по его организации, позволяющей обеспечить построение, эффективное функционирование и совершенствование производственных систем.

Изучению поиска форм и методов антикризисного управления, закономерностей их проявления, практической реализацией теоретических положений в экономике, посвятили свои работы многие ученые: А. Альтман, С.И. Бай, С. Г. Беляев, У. Бивер, В.О. Василенко, О.С. Виханский, А.П. Градов, С.М. Иванюта, А.П. Ковалев, В.М. Колпаков, Т. Коно, В.Н. Кошкин, Б.И. Кузмин, Л.О. Лиганенко, Э.С. Минаев, М.В. Медведев, Ю.М. Осипов, В.П. Панагушин, В.Н. Попов, О.М. Скибицкий, Е.А. Стоянов, В.П. Суйц, О.Г. Туровец, В.И. Ульянов, Э.А. Уткин, Р. А. Фатхурдинов, А.Д. Чернявский, А.Д. Шеремет, В.Н. Эйтингон.

Российскими и украинскими авторами исследованы и решены многие теоретические и прикладные задачи, обусловленные особым характером

антикризисного управления, направленные на повышение эффективности работы предприятий.

Вместе с тем, организационные и экономические вопросы обеспечения жизнеспособности предприятия, поддержания его устойчивого функционирования в современных условиях, а также вывода из кризисной ситуации не получили последовательного решения. В выполненных исследованиях не нашли достаточного отражения теоретические вопросы становления и развития организационно-экономического механизма антикризисного управления, организации структурной перестройки предприятия в условиях кризиса, формирования системы прогнозирования банкротства предприятия, оценки бизнеса и акций в ситуации неопределенности, а также проблемы практической реализации работ по оздоровлению предприятий. Нет и комплексных исследований, охватывающих вопросы проведения стратегического анализа и формирования стратегии развития хозяйствующего субъекта в кризисной ситуации. Часто задачи решались на основе положений, характерных для начального периода проводимых экономических реформ в России и Украине без учета специфики меняющейся экономической среды.

В свете изложенного проведение исследований, связанных с антикризисным управлением в современных условиях, обоснованием и отработкой положений организационно-экономического механизма как системы, увязывающей организационные, управленческие и экономические аспекты по выводу предприятий из кризисной ситуации, представляются актуальными и имеющими народнохозяйственное значение.

Актуальность настоящей работы определяется, таким образом, необходимостью научно-обоснованного решения проблем формирования и развития организационно-экономического механизма антикризисного управления.

Предложенная авторами концепция организационно-экономического механизма антикризисного управления рассматривается как совокупность организационных форм и экономических методов, взаимно увязанных на макро- и микроуровнях в единый, регулируемый правовыми нормами механизм, позволяющий предприятию стабилизировать свою производственно-хозяйственную и финансовую деятельность с помощью антикризисных процедур применительно к предприятию-должнику, и побуждающий участников кризисного процесса к определенной антикризисной деятельности, воздействуя на их экономические интересы,

обеспечивая соответствие инновационной стратегии кризисного поведения уровню развития экономики предприятия.

Первая глава учебного пособия «Концептуальные основы антикризисного управления» посвящена исследованию сущности, содержания и особенностей антикризисного управления. В ней дается характеристика признаков и условий выделения субъекта и объекта антикризисных управленческих решений, обосновываются принципы антикризисного управления в условиях имеющейся внешней среды. На основе системного подхода предложена концепция антикризисного управления предприятием, что позволяет разработать модель процесса антикризисного управления и соответствующий ей процесс принятия решения в кризисной ситуации.

Во второй главе «Теоретические и правовые основы организационно-экономического механизма антикризисного управления в условиях глобализации» рассматривается разработанный авторами организационно-экономический механизм, увязывающий организационные, управленческие и экономические аспекты по выводу предприятий из кризисной ситуации с использованием принципов организационного моделирования. Систематизированы факторы и условия, качественно-структурные и целефункциональные закономерности, определяющие строение организационно-экономического механизма антикризисного управления; предложена общая последовательность проведения структурно-морфологического анализа кризисной ситуации; представлены этапы диагностики причин неплатежеспособности; дан алгоритм выбора методов финансового оздоровления предприятия; определены критерии выбора методов финансового оздоровления.

В третьей главе «Комплексный анализ управленческой деятельности предприятия в условиях глобального экономического кризиса» обоснован комплексный методический подход к анализу управленческой деятельности предприятия, позволяющий сочетать условия внешней среды с возможностями и целями функционирования предприятия; проведено сравнение предсказывающей силы моделей диагностики кризисной ситуации. Также представлен метод управления риском в ситуации неопределенности с использованием модельного аппарата теории игр.

В четвертой главе «Методические основы прогнозирования корпоративных банкротств» обосновывается необходимость в разработке механизма прогнозирования банкротства на предприятии. Предлагается

метод ситуационного прогнозирования финансово-хозяйственной надежности предприятия на основе финансовых показателей; исследуется возможность применения и корректировки модели Альтмана при прогнозировании корпоративных банкротств.

В пятой главе «Организационный механизм антикризисного управления» рассмотрены направления организации структурной перестройки предприятия, предложена матричная система нормативного обеспечения деятельности акционерного общества, соответствующая децентрализованной структуре управления с организацией взаимоотношений между ее элементами на основе трансфертного ценообразования; разработан механизм внутреннего и внешнего обращения ценных бумаг в условиях кризиса, основанный на рыночных отношениях и применении административных методов.

Шестая глава посвящена антикризисному корпоративному менеджменту, в частности анализу рисков создания и функционирования корпоративных структур, особенностям антикризисного управления в корпорациях. В разделе конкретно рассмотрены защитная и наступательная тактика антикризисного менеджмента в корпорациях.

Седьмая глава «Экономический механизм антикризисного управления» содержит общую схему экономического механизма антикризисного управления предприятием. Разработаны частные методы использования его основных компонентов. К ним относятся: оценка стоимости предприятия как имущественного комплекса, оценка стоимости акций с учетом факторов кризисной ситуации, методика оптимизации уставного капитала акционерного общества при его оздоровлении.

Главы подготовлены:

Букреев А.М. – 1.1, 1.2, 3.2, 4.1, 6.1 заключение;

Гончаров В.Н. – введение, 3.1, 7.1, 7.2;

Шевченко М.Н. – 4.2, 4.3, 5.3;

Зось-Киор Н.В. – 1.3, 3.3, 5.1, 5.2, 7.3;

Ильин В.Ю. – 2.1, 2.2, 2.3, 6.2.



## Модуль I.

### Теоретико-правовые основы антикризисного управления

## Тема 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### 1.1. Содержание и сущность антикризисного управления предприятием

В связи с кризисами в деятельности предприятий возникают различного рода проблемы, которые приходится решать как в стратегическом, так и оперативном порядке. Антикризисное управление предполагает своевременную подготовку к появлению проблем и их эффективное устранение или разрешение. Проблемы антикризисного управления, по мнению авторов, в хозяйственных системах любого уровня можно разделить на *три укрупненные группы*:

- 1) *этапные*;
- 2) *структурно-функциональные*;
- 3) *методологические*.

*Этапные проблемы* связаны со стадиями (фазами) кризисного состояния и включают в себя проблемы распознавания предкризисных ситуаций, проблемы жизнедеятельности предприятия в кризисной ситуации, проблемы выхода из кризиса, проблемы ликвидации кризиса и другие.

К *структурно-функциональным проблемам* антикризисного управления относят: производственно-технологические, закупочно-сбытовые, товарно-ассортиментные, организационные, правовые, финансовые, экономические, социально-психологические, кадровые, инновационные, инвестиционные.

*Методологические проблемы* заключаются в выборе комплекса эффективных средств, методов, инструментов, способных на научной основе обеспечить решение конкретных вопросов антикризисного управления. Методологические решения позволяют обеспечить реализацию частных задач, например: прогнозирование кризисов, финансово-экономическое регулирование кризисных процессов, разработки концепции эффективного менеджмента и т.д.

Актуальность поставленных проблем требует прежде всего, разработки теоретико-методологических основ антикризисного

управления. В этой связи совершенствование категориального аппарата, формирование определений и устранение путаности в используемой на практике терминологии обеспечивают необходимую научную базу для продолжения последующего исследования теории и практики антикризисного управления.

Методология антикризисного управления, видимо, должна строиться на *трех основных блоках элементов*:

- 1) *подходы, ориентиры, приоритеты;*
- 2) *ресурсы, средства, методы, ограничения;*
- 3) *критерии, оценки, коррективы.*

Методология, как известно, реализуется посредством концепции, под которой понимается целостный комплекс ключевых положений [101], в соответствии с которыми формируется и осуществляется антикризисное управление. Концепция антикризисного управления должна описывать систему, механизмы и процессы антикризисного управления, этапы (сроки) осуществления мероприятий, а так же результаты деятельности. Поскольку кризис имеет для каждого предприятия свою специфику, должна разрабатываться своя конкретная концепция антикризисного управления, учитывающая все условия и особенности внешней и внутренней хозяйственной системы.

Перед тем как сформулировать понятие антикризисного управления, его цель, попытаемся разобраться в содержательной стороне этого экономического и социального явления, а также целой системы взаимосвязанных категорий, таких как «экономический кризис», «кризисная ситуация», «антикризисный процесс», выявить их содержание, формы проявления и реализации.

Начнем с видов кризиса и их характеристики.

Любая социально-экономическая система вне зависимости от типа общественного устройства попадала в кризисные состояния – как капиталистическая, так и социалистическая, а также и более ранние общественно экономические формации. Точно также и любое отдельно взятое государство на протяжении своей истории обязательно когда-нибудь оказывалось в кризисном состоянии. Ускорение общественного развития привело к учащению появления кризисных состояний [93].

Анализ литературы по данной проблеме позволяет сделать вывод, что различают кризис плановой системы и экономический кризис [17, 67, 93, 105, 146, 158].

В табл. 1.1.1 представлена характеристика названных кризисов.

Таблица 1.1.1

**Виды кризиса и их содержание**

Виды кризиса	Содержание
1. Экономический кризис	Это абсолютное падение производства, недогрузка производственных мощностей, рост безработицы, нарушения в денежно-кредитной и валютно-финансовой сферах. Основными видами кризиса в рыночной экономике выступают циклические кризисы перепроизводства и структурные кризисы.
1.1. Циклический кризис	Циклические кризисы характеризуют состояние общего перепроизводства, происходят периодически (через 7 лет), выступая как необходимое средство восстановления равновесия в рыночной системе, проявляются в падении производства и цен, снижении реальной заработной платы, росте безработицы и др.
1.2. Структурный кризис	Структурные кризисы характеризуют частичное (для ряда отраслей) перепроизводство, связаны с возникновением несоответствия существующей структуры производства в изменившейся структуре общественных потребностей (соответственно спроса). Проявление их аналогично формам проявления кризисов общего перепроизводства, хотя, прежде всего, затрагивает кризисные отрасли.
2. Кризис плановой системы	Сущность кризиса - возрастающая неспособность плановой экономики обеспечивать пропорциональное развитие народного хозяйства, экономическую и социальную эффективность общественного производства. Кризис системы свидетельствует о несоответствии потребностей развития данного общества и свойственного ему социально-экономического устройства.

Итак, получив общее представление о сущности кризисов, приведем их сравнительный анализ для того, чтобы определить природу кризиса, сложившегося в Российской Федерации и Украине (табл. 1.1.2).

### Сравнительные характеристики кризиса плановой системы и экономического кризиса

Параметры сравнения	Экономический кризис	Кризис плановой системы
Тип системы	Рыночная экономика	Плановая система
Причина возникновения	Превышение предложения над спросом, избыточное хозяйство	Дефицит, ресурсоограниченная экономика
Экономическая природа	Кризис перенакопления, перепроизводства	Кризис недопроизводства
Место в системе	Внутренний элемент механизма функционирования системы	«Внешний» фактор системы, говорящий о начале переходного процесса
Вид воздействия на существующую систему	Средство разрешений противоречий системы, позволяющее ей дальше продолжить свое функционирование	Явление, имеющее «выход» в её преодолении в процессе переходной экономики и переход к другой экономической системе

Анализ сравнительных характеристик, представленных в табл. 1.1.2, позволяет констатировать, что явления, характерные для российской и украинской экономик, могут быть определены как кризисные, поскольку, во-первых, они аналогичны по форме хорошо знакомым чертам экономического кризиса, во-вторых, по содержанию выражают целый ряд реально сложившихся в экономике несоответствий.

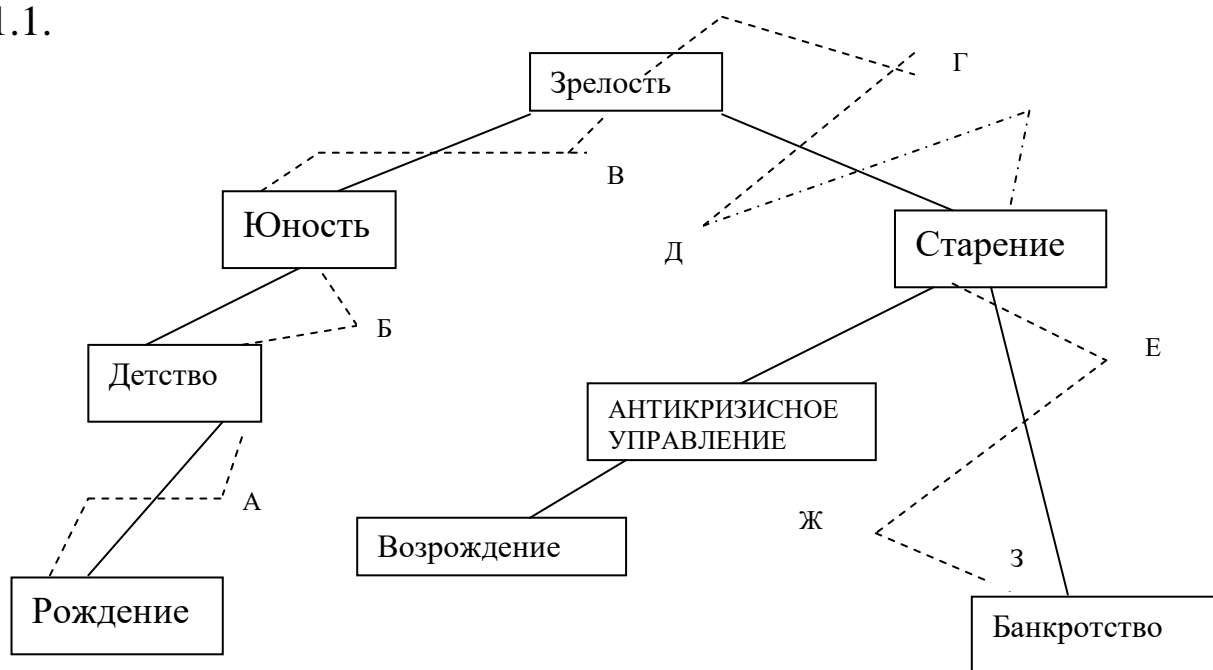
Таким образом, современный кризис и в России, и в Украине - это кризис плановой экономики, усугубленный факторами переходного состояния экономики. Такой кризис отнюдь не обязательно должен сопровождаться спадом производства и вытекающими отсюда последствиями. Глубокий спад производства произошел прежде всего не вследствие кризиса плановой экономики, а вследствие затянувшейся его агонии, несвоевременности, непоследовательности, и небезошибочности путей реформирования общества [158]. Поэтому в России и в Украине

кризис плановой экономики сопровождается глубоким и продолжительным экономическим спадом. На данном этапе, до сих пор, в экономике обеих стран присутствуют серьезные процессы передела собственности, сопровождающие в частности в Украине, частой сменой «курса власти», а в России - чрезмерным упованием на наличие полезных ископаемых и зачастую консерватизмом местной власти. И как следствие этого - развитие на предприятиях кризисной ситуации, приводящей к его разрушению.

Под **кризисной ситуацией** авторами понимается процесс неравномерного развития экономики и тем более отдельных её частей, колебание объемов производства и сбыта, возникновение значительных спадов производства. Кризисная ситуация рассматривается нами как общая закономерность, свойственная рыночной экономике, которая тесно увязана с определенным характером жизненного цикла предприятия.

**Жизненный цикл предприятия** - совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение [120].

Взаимосвязь жизненного цикла предприятия с причинами возникновения кризисных ситуаций банкротства иллюстрирует рисунок 1.1.1.



Условные обозначения:

А, Б, В, Г, Д, Ж, З - кризисные ситуации на различных этапах развития организации

Рис. 1. 1. 1. Взаимосвязь развития жизненного цикла предприятия и кризисных ситуаций

**Классификация кризисов, вызываемых внутренней логикой  
развития системы**

Номер кризиса	Усл. обозн.	Название кризиса	Краткая характеристика
1	А	Кризис зарождения	Появление зародыша новой системы в среде старой, исходной. Начало латентного периода существования системы
2	Б	Кризис рождения	Появление новой в значительной степени сформированной по типу родительской системы. Начало периода открытого роста системы
3	В	Кризис утверждения	Появление сформировавшейся взрослой системы, которая с одной стороны стремится к самоутверждению, а с другой стороны готова к зачатию новой
4	Г	Кризис стабилизации	Исчерпание потенциальных возможностей развития системы с выходом на максимум эффективности жизнедеятельности. Начало периода зрелости
5	Д	Кризис упрощения	Появление новых признаков старения системы. Начало периода стагнации
6	Е	Кризис старения	Появление первых признаков резкого снижения всех показателей жизнедеятельности системы. Начало периода падения
7	Ж	Кризис исхода	Появление первых признаков прекращения жизнедеятельности системы. Начало периода выбытия (превращения в реликт, смерти)
8	З	Кризис деструктуризации	Вывод системы из сферы деятельности (эксплуатации, жизненного цикла и т.д.)

**Банкротство** определяется как признанная арбитражным судом в Российской Федерации (в Украине - хозяйственным судом) или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей [133].

Преодоление этого состояния требует применения специальных мер (процедур). При этом все процедуры, применяемые к предприятиям-должникам в соответствии и с российским, и с украинским законодательством, можно разделить на две группы: реорганизационные и ликвидационные.

*К реорганизационным процедурам относятся: внешнее управление имуществом предприятия-должника; досудебная санация; наблюдение.*

Вначале арбитражный (хозяйственный) суд вводит новую процедуру - наблюдение, задачей которого является не допустить разворовывания имущества должника, а так же подготовить мероприятия, направленные либо на оздоровление предприятия, либо на его ликвидацию. После процедуры наблюдения проводят либо внешнее управление, либо конкурсное производство [46].

*Внешнее управление - это процедура восстановления платежеспособности должника.*

**Досудебная санация** - процедура, когда собственником предприятия, кредитором и заинтересованным в деятельности предприятия инвестором оказывается финансовая помощь предприятию-должнику. Ходатайство о проведении санации должно быть получено в арбитражном (хозяйственном) суде.

Арбитражный (хозяйственный) суд удовлетворяет ходатайство о санации, если есть реальная возможность восстановить платежеспособность предприятия.

*К ликвидационным процедурам относятся:*

*- принудительная ликвидация предприятия-должника по решению арбитражного (хозяйственного) суда;*

*- добровольная ликвидация несостоятельного предприятия под контролем кредиторов.*

Ликвидация несостоятельных предприятий осуществляется в процессе конкурсного производства. **Конкурсное производство** - его ликвидация и соразмерные удовлетворения требований кредиторов из всего имущества [133].

В отличие от внешнего управления ликвидационные процедуры, безусловно, ведут к прекращению деятельности предприятия. Именно

поэтому ликвидационные процедуры отражают содержание банкротства в узком смысле слова, понимаемого, как только лишь ликвидацию несостоятельных предприятий.

В связи с этим процедуры, предусмотренные в процессе банкротства в широком смысле слова, целесообразно определить как антикризисные процедуры. В таком случае собственно процедуры банкротства будут выступать как составная часть антикризисных процедур.

Процесс реализации антикризисных процедур применительно к деятельности предприятий - должников называется **антикризисным процессом**.

Как показывает мировой опыт, антикризисный процесс в условиях рыночной экономики - это управляемый процесс [7, 8, 16, 66, 127, 132]. В этой связи необходимо выделить два понятия: антикризисное управление и антикризисное регулирование.

По мнению исследователей, антикризисное регулирование - это макроэкономическая категория. Оно содержит меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение банкротства или ликвидацию в случаях нецелесообразности их дальнейшего функционирования [7, 51, 101].

Что касается понятия «антикризисное управление», то до настоящего времени среди ученых экономистов единого мнения не сложилось (табл. 1.1.4).

Таким образом, из данной таблицы вытекает несколько вариантов определения *антикризисного управления*:

- *управление в условиях уже наступившего кризиса с целью ликвидации организации, либо управление, направленное на вывод ее из этого состояния;*

- *совокупность этапов проведения оздоровления состояния предприятия на основе финансовых показателей;*

- *управление по предотвращению банкротства на основе анализа сложившейся ситуации;*

- *анализ состояния макро- и микро среды и выбор лучшей миссии фирмы;*



**Подходы к определению антикризисного управления**

Автор и название работы	Определение понятия «антикризисное управление»
С.Г. Беляев, В.И. Кошкин Теория и практика антикризисного управления	Антикризисное управление - совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику. Антикризисное управление является категорией микроэкономической и отражает производственные отношения, складывающиеся на уровне предприятия при его оздоровлении или ликвидации
М.В. Медведева Обоснование и выбор подхода к анализу и регулированию кризисных ситуаций	Задача текущего антикризисного управления - поддержание состояний кризисных центров на оптимальном уровне или ниже. При этом надо определенно отдавать себе отчет о невозможности значительного улучшения положения одного из центров без ухудшения положения другого
Э.С. Минаев, В.П. Панагушин Диагностика банкротства	Антикризисное управление должно априорно опережать и предотвращать неплатежеспособность и несостоятельность предприятия, а в стратегическом плане - обеспечить предприятию в течение длительного периода времени такое конкурентное преимущество, которое позволит производить востребованную рынком продукцию и выручать достаточные денежные средства для оплаты всех своих обязательств, возникающих при ее создании и продажах. Антикризисное управление - это: <ul style="list-style-type: none"> <li>- предварительная диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии;</li> <li>- анализ внешней среды и потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития;</li> <li>- бизнес-планирование повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления предприятия;</li> <li>- разработка процедур финансового оздоровления предприятия и системы контроля за их реализацией</li> </ul>

<p>А.П. Градов, Б.И. Кузин Стратегия и тактика антикризисного управления</p>	<p>Антикризисное управление - это:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ состояния макро- и микросреды и выбор предпочтительной миссии фирмы;</li> <li>- познание экономического механизма возникновения кризисных ситуаций и создание системы сканирования внешней и внутренней сред фирмы с целью раннего обнаружения «слабых сигналов» об угрозе приближения кризиса;</li> <li>- стратегический контроллинг деятельности фирмы и выработки стратегии предотвращения ее несостоятельности;</li> <li>- оперативная оценка и анализ финансового состояния фирмы, выявление возможности наступления несостоятельности (банкротства);</li> <li>- разработка предпочтительной политики поведения в условиях наступившего кризиса и вывода из него фирмы;</li> <li>- постоянный учет риска предпринимательской деятельности и выработка мер по его снижению</li> </ul>
<p>Э.А. Уткин Антикризисное управление</p>	<p>Главной задачей антикризисного управления является обеспечение такого положения предприятия на рынке, когда о банкротстве речи идти не должно, а упор делается на преодоление временных трудностей, в том числе и финансовых, посредством использования всех возможностей современного менеджмента, разработки и практической реализации на каждом предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, которая позволила бы остаться на плаву при любых рыночных коллапсах и коллизиях.</p> <p>Автор понимает под антикризисным управлением такое управление, которое нацелено на предотвращение возможных серьезных осложнений в рыночной деятельности российского предприятия, обеспечение его стабильного, успешного хозяйствования с ориентацией расширенного воспроизводства на самой современной основе на собственные накопления</p>

Продолжение таблицы 1.1.4

<p>А.Н. Скибитский Антикризисное управление</p>	<p>Автор понимает под ним управление, которое нацелено на предупреждение возможных серьёзных осложнений в рыночной деятельности предприятия, обеспечение его стабильного, успешного хозяйствования.</p> <p>Отличие антикризисного управления от обычных приёмов форм и технологии менеджмента:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- главной чертой его является обеспечение устойчивого положения на рынке и стабильных финансов предприятия при любых экономических, политических, социальных метаморфозах в стране;</li> <li>- главное в антикризисном управлении - действенная реакция на существенные изменения внешней среды на основе заранее разработанных альтернативных вариантов в зависимости от ситуации;</li> <li>- в основе антикризисного управления лежит процесс постоянных и последовательных инноваций на всех звеньях и сферах деятельности предприятия;</li> <li>- антикризисное управление нацелено на то, чтобы даже в сложной ситуации, в которой оказалось предприятие, можно было ввести в действие такие управленческие и финансовые механизмы, которые позволили бы выбраться из трудностей с наименьшими для предприятия потерями</li> </ul>
<p>С.М. Иванюта Антикризисное управление</p>	<p>Автор понимает под ним такую систему управления предприятием, которая имеет комплексный системный характер и направлена на упреждение или преодоление негативных для бизнеса явлений путём использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, которая имеет стратегический характер</p>

В.О. Василенко Антикризисное управление	По определению автора - это не управление в условиях кризиса. Это управление, направленное на выведение предприятий и организаций из кризисного состояния независимо от состояния экономики. Поэтому антикризисное управление отличается подходом к определению первоочередных мер. Если в обычных условиях стратегия управления начинается с анализа динамики экономического положения предприятия (в большинстве случаев - баланса), то в стратегии антикризисного управления на первом месте стоит выбор желаемой миссии организации, определения целей и возможных мероприятий по их достижению, состояния потенциала предприятия, а также определения конкурентных преимуществ фирмы, которые способны обеспечивать преимущества организации в течение длительного времени
---	---

*- достижение экономического механизма возникновения кризисных ситуаций и создания системы постоянной оценки внешней и внутренней среды фирмы с целью выявления любых сигналов, которые предоставляют возможность определить приближение кризиса;*

*- стратегическое контролирование деятельности фирмы и разработка стратегии предотвращения ее несостоятельности;*

*- оперативная оценка и анализ финансового положения фирмы и выявления появления угрозы возможного банкротства;*

*- разработка оптимальной политики поведения в условиях кризиса, который надвигается, и политики самого эффективного выхода из нее;*

*- постоянная оценка риска предпринимательской деятельности и разработка мероприятий по их уменьшению.*

Проанализировав мнения многих авторов, дадим определение антикризисного управления, основываясь при этом на определении управления или менеджмента, а также на содержании кризисов и их классификации.

Английское слово «менеджмент», в переводе на русский язык «управление», происходит от корня латинского слова «рука».

По мнению И.Н. Герчиковой, Е.Е. Вершигора [48, 53], менеджмент - это управление в условиях рыночной экономики, в которых субъект

хозяйствования должен: использовать экономические методы управления; ориентироваться на спрос и конъюнктуру рынка; производить те виды товаров, которые пользуются большим спросом у покупателей и могут гарантировать получение намеченной прибыли; постоянно стремиться к получению оптимальных результатов при минимальных затратах; постоянно ориентировать производственные программы на потребности рынка.

Таким образом, под **менеджментом** понимают функцию управления, т.е. вид профессиональной деятельности по управлению людьми в любой отрасли экономики (промышленности, сельском хозяйстве, торговле, строительстве, транспорте, банковской деятельности и т.д.) и в любой сфере деятельности (производстве, сбыте, финансах и др.), если она направлена на получение прибыли (предпринимательского дохода) как конечного результата.

В англоязычных странах термин «менеджмент» употребляется в различных значениях, но только применительно к хозяйственной деятельности. Содержание менеджмента, по мнению многих авторов, можно рассматривать в трех направлениях: наука и практика управления, организация управления и процесс принятия решений [20, 48, 53, 66, 80].

1. Менеджмент - это область науки, человеческих знаний, позволяющих осуществлять функцию управления, поскольку он составляет теоретическую базу практики управления, обеспечивает практическую деятельность управления научными рекомендациями. Наука предложила методологию управления путем анализа содержания работы и определения ее основных компонентов. Антикризисное управление как наука использует средства и методы менеджмента, которые бы способствовали наиболее эффективному достижению целей организации, достижению стабильного положения, предотвращению банкротства исходя из сложившихся условий внутренней и внешней среды. Задачей антикризисного управления как науки управления является повышение практической значимости исследований, ориентация на их разработку принципов и методов, дающих возможность практически решать в кризисных условиях проблемы функционирования.

2. Менеджмент может так же рассматриваться как организация управления предприятием, т.е. установления постоянных и временных взаимосвязей между подразделениями предприятия, определение порядка и условий его функционирования. Для достижения конечных результатов каждая организация в своей деятельности преобразует ресурсы, выступающие в виде капитала, сырья, материалов, технологии,

информации, живого труда. Для их преобразования необходимо осуществлять различные виды деятельности, т.е. выполнять определенные функции. Функции закрепляются за конкретными подразделениями предприятия, которые их осуществляют (отделы, службы, бюро, отделения). Но организация может рассматриваться и как орган управления, его субъект, то есть тот, кто управляет. И эта же организация может рассматриваться и как объект управления, поскольку ею управляет вышестоящая организация. Во всех случаях может применяться слово «менеджмент».

3. Менеджмент рассматривается так же, как процесс принятия управленческих решений. Данная проблема в контексте нашего исследования будет рассмотрена в третьем параграфе данной главы.

Подводя итог всему сказанному, можно дать следующее определение менеджмента.

**Менеджмент - это профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия в рыночных условиях, направленное на получение прибыли путем рационального использования ресурсов.** При рассмотрении антикризисного управления особенностью является то, что предприятие имеет своей целью не максимизацию прибыли, а выход из кризисной ситуации и приобретение стабильного положения. Поэтому, учитывая вышеизложенное, сущность антикризисного управления, по мнению авторов, представляет собой профессионально осуществляемое управление хозяйственной деятельности предприятия, имеющего кризисные сигналы или находящегося в кризисной ситуации, направленное на нейтрализацию наиболее опасных проявлений, стабилизации деятельности предприятия, предотвращение банкротства путем оптимального использования имеющихся ресурсов.

Но если кризисное состояние предприятия уже наступило, то авторы предлагают реализовать шесть элементов антикризисного управления, каждый из которых состоит из взаимообусловленной совокупности работ. Структура и содержание элементов системы антикризисного управления представлены в табл. 1.1.5.

**Структура и содержание элементов  
«Системы антикризисного управления»**

Наименование элемента	Содержание элемента системы антикризисного управления
1. Анализ внешней среды и внутреннего потенциала предприятия.	Анализ внешней среды и внутреннего потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития на основе прогнозирования своего финансового состояния
2. Предварительная диагностика кризисных ситуаций.	Диагностика причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия с использованием традиционных методов анализа финансового состояния, интегральных показателей, модели оценки платежеспособности и системы критериев для оценки структуры баланса
3. Выбор методов финансового оздоровления предприятия.	Комплексный анализ финансово-экономического состояния предприятия для установления факторов, влияющих на экономические и финансовые показатели, выявление внутренних резервов с последующей их реализацией
4. Бизнес - планирование	Бизнес-планирование финансового оздоровления с целью расширения коммерческой привлекательности проекта и осуществления оценки изменений финансовой деятельности своего предприятия и предприятия партнера после его реализации.
5. Разработка процедур финансового оздоровления	Разработка процедур финансового оздоровления с использованием мер реструктуризации предприятия, кредиторской задолженности, процедур экономии текущих затрат, налогового планирования и инвестиционных процедур с использованием различных методов их оценки.
6. Контроль за проведением процедур финансового оздоровления	Посредством контроля собирается информация о финансовом состоянии объекта, вскрываются дополнительные резервы и возможности, вносятся изменения в финансовый план, в организацию финансового менеджмента, осуществляется проверка и учет финансового состояния предприятия

При этом нужно учитывать что:

- каждый элемент, входящий в систему, сам по себе может рассматриваться как система, состоящая из элементов другого типа, т.е. системы обычно представляют собой иерархическую структуру;

- взаимосвязи между элементами системы могут меняться во времени в соответствии с ходом выполнения возложенных на эти элементы функций.

При этом следует иметь в виду, что термины системного исследования, употребляемые в разных науках, существенно различаются по своим формулировкам.

Так, существуют следующие понятия определения *системы*:

- система - план, порядок расположения частей целого, предначертанное устройство, ход чего-либо, в последовательном, связном порядке (В. Даль) [64];

- система есть средство, с помощью которого выполняется процесс решения проблемы (С. Оптнер) [103];

- система - это организованное или сложное целое, собрание или сочетание вещей или частей, образующих сложное или единое целое (Ф. Каст) [65];

- система - это множество объектов вместе с отношениями между объектами и между их атрибутами (А. Холл, Р. Фейджин) [144];

- система есть абстрактный (языковой аналог реального объекта или явления (А. Берг, Ю. Черняк) [18];

- под целостной системой понимается совокупность компонентов, взаимодействие которых порождает новые (интегральные, системные) качества, не присущие ее образующим (А. Афанасьев) [11];

- система - это объективное единство закономерно связанных друг с другом предметов, явлений, знаний в природе и обществе (В.П. Боголепов) [21].

Существуют и другие определения понятия «система», выделяющие его философскую, математическую, физическую, лингвистическую и другие стороны. Несмотря на такое многообразие формальных определений этого понятия, суть его состоит в том, что система должна рассматриваться как целостный комплекс взаимосвязанных элементов, объединенных общностью цели и образующих особое единство с окружающей средой. Система обладает новыми интегральными качествами, которые отсутствуют у его компонентов. Система в общем случае характеризуется иерархичностью и динамическим характером внутрисистемных и внешних связей.

*Под системой антикризисного управления авторами понимается система, в которой реализуются функции и элементы управления и которая включает: специалистов, объединенных в органы управления; организационную и вычислительную технику; связи между органами управления, объектом управления и внешней средой, которые определяются различными способами взаимодействия и потоками*



*управленческой информации; документооборот, необходимый для выполнения функций, распределенных между органами управления для достижения целей, поставленных перед системой.*

Приведенные процедуры проводятся для первого этапа финансового оздоровления и ориентируются на внутренние резервы предприятия.

При успешном выполнении задач первого этапа возможен второй этап, ориентированный на внешние инвестиции и участие внешних инвесторов.

Следовательно, антикризисное управление занимает длительный период, в течение которого реализуются стратегические задачи повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления [8]. Этот период может занимать от одного до пяти лет. Разумеется, что для решения конкретных задач антикризисного управления должны быть разработаны более короткие процедуры, которые определяют тактику решения стратегических задач.

Сущность антикризисного управления проявляется в цели, которая формулируется Э. А. Уткиным, и авторы его мнение разделяют, как обеспечение прочного положения на рынке и стабильно устойчивых финансов предприятия при любых экономических, политических и социальных метаморфозах в стране [132]. Определяя, таким образом, сущность антикризисного управления, авторы исходят из положения о том, что ее объектом в общем виде является процесс антикризисного управления как открытая система.

Укрупненно процесс антикризисного управления можно представить в виде *четырёх этапов* (рис. 1.1.2).

На первом этапе определяется цель антикризисного управления, то есть необходимое состояние предприятия по этапам выхода из кризиса.

На втором этапе определяется ситуация на предприятии – фактическое или прогнозируемое состояние системы, оцениваемое относительно цели.

На третьем этапе формируется проблема антикризисного управления как рассогласования ситуации и цели и производится оценка степени этого рассогласования.

На четвертом этапе вырабатываются управленческие решения, то есть определяется способ финансового оздоровления и организационно-техническая деятельность по его реализации.



Процессы антикризисного управления реализуются на каждом этапе, по своей типологии разделяются на линейные, корректируемые, разветвленные, ситуационные и поисковые. Характеристика этапов антикризисного процесса показывает, что антикризисное управление базируется как на общих закономерностях, присущих управленческим процессам, так и на специфических особенностях, связанных с осуществлением антикризисных процедур. Так, например, управление всегда целенаправленно. Выбор и формирование целей являются исходным пунктом в любом процессе управления, в том числе и антикризисном. В то же время система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации является специфическим атрибутом, присущим процессу антикризисного управления.

Для успешной и эффективной реализации процесса антикризисного управления необходимо наличие определенных факторов и предпосылок.

К их числу относятся: культура антикризисного управления; информационные характеристики процесса антикризисного управления; уровень систематизации и формализации процесса антикризисного управления; усиление целевой ориентации; сокращение циклов антикризисного управления; сокращение продолжительности переходных антикризисных процессов.

Наличие, степень полноты и совершенства перечисленных выше факторов характеризует потенциальную возможность эффективного осуществления процесса антикризисного управления. Реализуемые при этом функции антикризисного управления могут быть расклассифицированы по следующим признакам.

*1) По элементам процесса антикризисного управления:*

- анализ внешней среды и внутреннего потенциала предприятия;*
- предварительная диагностика кризисных ситуаций;*
- выбор методов финансового оздоровления предприятия;*
- бизнес-планирование;*
- разработка процедур финансового оздоровления;*
- контроль за проведением процедур финансового оздоровления.*

*2) По продолжительности воздействия:*

- прогнозирование;*
- стратегическое управление;*
- оперативное управление.*

Учет упомянутых особенностей антикризисного процесса и сложившихся организационных форм осуществления антикризисного управления необходим при разработке методологии принятия и

реализации антикризисных управленческих решений. Это, по мнению авторов, должно найти отражение как в организации структуры, так и в организации процесса антикризисного управления.

Анализ работы зарубежных предприятий и изучение российско-украинского опыта [37, 43, 44, 45, 104, 110] дают нам основания утверждать, что взаимосвязь процесса и структуры антикризисного управления базируется на определенных принципах (рис. 1.1.3).

Как видно из рис. 1.1.2, антикризисное управление является сложным процессом и имеет экономическое, функциональное, организационное и социальное содержание.

*Экономическое содержание процесса антикризисного управления включает:*

- *установление технико-экономических характеристик кризисной ситуации на предприятии;*
- *оценку наличия ресурсов всех видов и их распределение;*
- *сопоставление фактических или прогнозируемых значений технико-экономических показателей с заданными значениями.*

Функциональное содержание процесса антикризисного управления включает определение последовательности реализации *основных функций антикризисного управления: прогнозирование, организация, регулирование, координация, стимулирование, контроль и планирование.*

При этом под *функциями управления* понимается совокупность видов деятельности, специальных обязанностей, направленных на осуществление задач, обусловленных целями управления [3].

Каждая из общих функций включает совокупность конкретных повторяющихся видов управленческой деятельности, обязанностей (конкретных функций), обусловленных специфичностью структуры управления.

*Прогнозирование* в антикризисном управлении представляет собой разработку на перспективу изменений финансового состояния объекта в целом, и его различных частей. Прогнозирование - это предвидение определенного события. Оно не ставит задачу непосредственно осуществить на практике разработанные прогнозы. Особенностью прогнозирования является также альтернативность в построении финансовых показателей и параметров, определяющая разные варианты развития финансового состояния объекта.

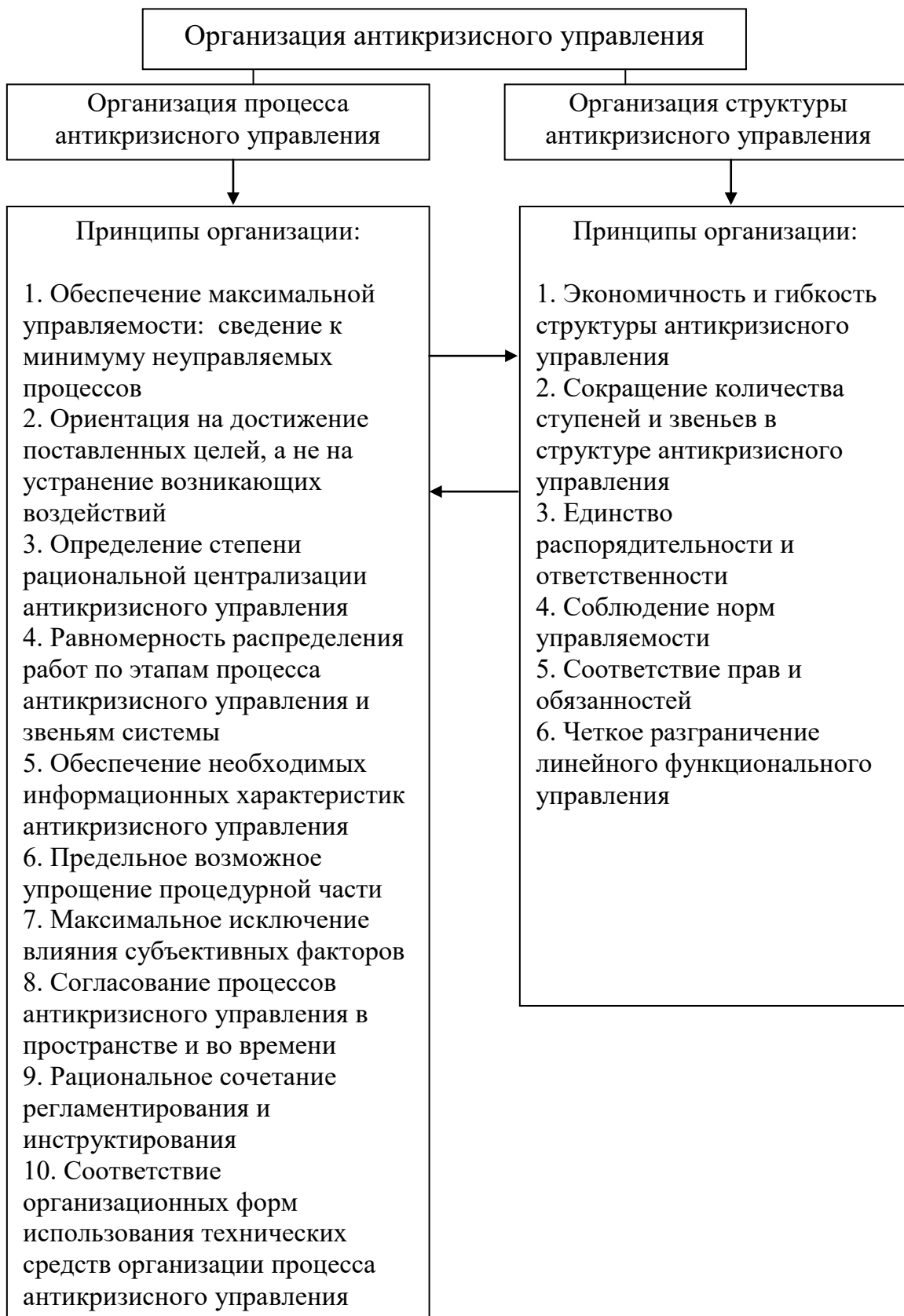


Рис. 1.1.3. Взаимосвязь процесса и структуры антикризисного управления на предприятии управления на основе наметившихся тенденций

В динамике кризиса прогнозирование может осуществляться на основе экстраполяции прошлого в будущее как с учетом экспертной оценки тенденции изменения, так и на основе прямого предвидения изменений. Эти изменения могут возникнуть неожиданно. Управление на основе предвидения этих изменений требует выработки у менеджера определенного чутья рыночного механизма и интуиции, а так же применения гибких экстренных решений.

*Организация* в антикризисном управлении включает такие операции как объединение людей, совместно реализующих программу по выходу из кризиса, создание органов управления, построение структуры аппарата управления, установление взаимосвязи между управленческими подразделениями, разработка норм, нормативов, методик, выбор технических средств управления (ТСУ), регламентирование.

*Регулирование* в антикризисном управлении представляет собой воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонений от заданных параметров. Регулирование главным образом охватывает текущие мероприятия по устранению возникших отклонений.

*Координация* в антикризисном управлении представляет собой согласованность работы всех звеньев системы управления кризисом, аппарата управления и специалистов.

*Координация* обеспечивает единство отношений объекта управления, субъекта управления, аппарата управления и отдельного работника.

*Стимулирование* в управлении кризисными ситуациями представляет собой побуждение финансовых менеджеров, других специалистов к заинтересованности в результате своего труда.

*Контроль* в антикризисном управлении представляет собой проверку организации работ по выходу из кризиса. Посредством контроля собирается информация о степени выполнения намеченной программы действий, на основании которой вносятся изменения в финансовые программы, организацию финансовой работы, организацию антикризисного управления.

Контроль предполагает анализ результатов мероприятий по преодолению кризиса. При этом необходимо иметь в виду, что система рассмотренных функций диалектически взаимосвязана со всеми сторонами процесса управления и отражает его содержание. Соотношение объема и содержания функций на разных ступенях антикризисного управления неодинаковы, они зависят от компетенции

соответствующего субъекта управления. Функциональная система антикризисного управления находится в постоянном развитии, так как динамика социально-экономических процессов порождает новые задачи, меняется характер связей, роль и значение функций.

*Организационное содержание включает:*

- *регламентирование (в том числе общеорганизационное, структурное, функциональное, должностное);*
- *инструктирование (постановка задач, предостережение о возможных ошибках, параметры кризисной ситуации, методическая и информационная помощь);*
- *определение и распределение прав, обязанностей и ответственности между членами группы антикризисных управляющих;*
- *определение структуры взаимосвязей и порядка взаимодействия.*

*Социальное содержание процесса антикризисного управления включает:*

- *формирование и развитие коллектива на базе социологических исследований формальной и неформальной его структуры;*
- *социальное регулирование в случае ликвидации предприятия;*
- *социальное стимулирование и повышение эффективности коммуникаций.*

Осуществление процесса управления во всех названных аспектах производится путем принятия и реализации соответствующих управленческих решений, воздействующих на объект и субъект антикризисного управления.

Из содержания процесса и элементов антикризисного управления видно, что оно существенно отличается от обычных приемов, форм и технологий менеджмента. Это объясняется следующим:

- в его рамках применяются в основном те управленческие инструменты, которые наиболее эффективны в устранении временных финансовых затруднений и решении других текущих проблем предприятия;
- главное в антикризисном управлении - ускоренная и действенная реакция на существенные изменения внешней среды на основе заранее разработанной тайны альтернативных вариантов, предусматривающих различные трансформации в этой сфере в зависимости от ситуации;
- антикризисное управление нацелено на то, что даже в сложной

ситуации, в которой оказалось предприятие (например, на грани банкротства), можно было ввести в действие такие организационные и экономические механизмы, которые позволили бы выбраться из трудностей с наименьшими для предприятия потерями.

Использование системного подхода позволило авторам разработать концепцию антикризисного управления, включающую представление о сущности, целях, принципах, системе антикризисного управления, структурная схема которой представлена на рис. 1.1.4.

Предложенная авторами концепция антикризисного управления рассматривается как рациональная координация всех элементов антикризисного управления, взаимно увязанных на микроуровне в единый, регулируемый правовыми нормами, механизм, позволяющий предприятию стабилизировать свою производственно-хозяйственную деятельность с помощью антикризисных процедур применительно к предприятию-должнику, и побуждающих участников кризисного процесса к определенной антикризисной деятельности, воздействуя на их экономические интересы, обеспечивая соответствие инновационной стратегии кризисного поведения уровню развития экономики предприятия.

Таким образом, в основе антикризисного управления лежит процесс постоянных и последовательных инноваций во всех звеньях и областях действий предприятия [93].

Исходя из этого, антикризисное управление может осуществляться по трем направлениям:

- обновление, предполагающее радикальное изменение существующего положения с максимизацией инновационной деятельности и минимизацией получения прибыли;
- развитие, которое означает оптимальное изменение существующего положения с оптимизацией инновационной деятельности и оптимизацией получения прибыли;
- поддержание, которое предполагает отсутствие или незначительное изменение существующего положения с минимизацией инновационной деятельности и максимизацией получения прибыли.





Рис. 1.1.4. Структурная схема системной концепции антикризисного управления

Такая трактовка антикризисного управления предопределила построение организационно-экономического механизма антикризисного управления, который будет рассмотрен в следующих главах учебного пособия.

## **1.2. Принципы и задачи системного анализа в организации антикризисного управления**

Основными компонентами любой системы управления, в том числе и антикризисного управления являются: объект, субъект, цели, задачи, функции и механизм управления. Определение объекта управления, его структуры и взаимосвязей - отправной момент при анализе любого вида управления [146].

Исследование, проведенное в первом параграфе, позволяет сделать вывод, что системы можно классифицировать по различным признакам. Основными из них в настоящее время принято считать степень сложности и степень неопределенности во взаимодействии элементов системы [80].

По степени сложности все системы можно классифицировать на *три класса: простые динамические; сложные динамические, различающиеся развернутой структурой и большим разнообразием внутренних связей, но поддающиеся описанию; очень сложные, не поддающиеся описанию.*

По степени неопределенности во взаимодействии между собой элементов этой системы можно разделить на *два класса:*

*- детерминированные - в которых все элементы взаимодействуют друг с другом точно определенным и предварительно описанным образом;*

*- вероятностные, в которых характер реакции элементов на возникающие ситуации можно описать лишь с той или иной степенью достоверности.*

Сочетание двух названных выше критериев приводит к классификации систем на шесть категорий: простые детерминированные, простые вероятностные, сложные детерминированные, сложные вероятностные, очень сложные детерминированные, очень сложные вероятностные. Рассматривая теорию систем как совокупность элементов, представляющих собой иерархическую структуру, можно с единых методологических позиций разработать подход к анализу

системы антикризисного управления. Для создания модели исследования, проведения исследования функционирования и принципов антикризисного управления, количественной оценки устойчивости и качества антикризисного управления, а также его влияния на эффективность вывода предприятия из кризисной ситуации необходимо использовать принципы и элементы системного подхода.

Комплекс используемых методов должен включать [80]:

- *динамический (интеграционный и динамический) и конкретно-исторический (ситуационный) подходы*, предполагающие взаимосвязь целей и задач, динамику систем управления производством, актуализацию и адаптацию к современным условиям социально-экономического развития;

- *комплексность исследований по полному спектру*, в том числе информационные (семантические и коммуникационные аспекты), организационные, производственно-технические, экономические, социальные, юридические и др.;

- *системный анализ в терминах*: цель, критерий, ограничения, вход, процесс, выход, обратная связь;

- *моделирование и экспериментирование*; модель системы управления включает модели субъекта управления (в том числе модели структур управления и информационных систем) и объекта управления (организационно-технологические модели);

- *кибернетический подход*, включающий такие принципы как целостность и иерархичность, принцип обратной связи (отрицательной и положительной) и устойчивости, адаптивность и саморегулирование «на выживание», соотносительность управляющей и управляемой систем и принцип «необходимого разнообразия» и «внешнего дополнения» и др.;

- *единство концептуального и понятийного аппарата* в управлении и исследовании на уровне «метауправления»;

- *количественный подход*, то есть переход от качественных характеристик к количественным оценкам;

- *маркетинговый подход*

[132];

Предлагаются также [133] научные подходы: функциональный, воспроизводственный, процессный, нормативный, административный, поведенческий.

При системном подходе исследователь рассматривает проблему в целом и изучает поведение объекта, абстрагируясь от его внутреннего

устройства. Универсальный способ такого описания объекта – это наблюдение за состоянием выходов системы в различные моменты времени и установление их зависимостей от состояния входов. Объектом такого рассмотрения являются не только свойства системы антикризисного управления, но и более широкая совокупность, включающая в себя кроме самой системы также и ее взаимосвязь с исследователем. Поэтому, по мнению С.Л. Оптнера, «основное содержание системного анализа заключается не в использовании формального математического аппарата, описывающего «системы» и «решения проблем», и не в специальных математических методах, а в его концептуальности, т.е. понятийном аппарате, в его идеях, подходе и установках» [103].

Принципы системного анализа базируются на целостном представлении исследуемых объектов, поскольку система определяется системными объектами, свойствами и связями. Системными объектами являются вход, выход, процесс, обратная связь, критерий и ограничения.

Входом является то, изменение чего служит причиной изменения хода процесса. Можно выделить два вида входов - вход первого вида и вход второго вида. Под первым понимается все то, что осуществляет обработку, а под вторым - все то, над чем осуществляется обработка. Выходом является то, что определяет конечное состояние или результат процесса. Понятие процесса является центральным в системном анализе. *Существуют три различных вида процессов [80]:*

*- основной - преобразует вход в выход;*

*- обратная связь - производит сравнение заданного и фактического состояния выходов, оценивает разницу между ними и вырабатывает решение, направленное на сближение заданного и фактического состояния выходов;*

*- ограничение - устанавливается потребителем выхода системы и включает в себя определенную цель и принуждающие связи.*

Системный анализ включает в себя такие этапы, как выявление проблемы, конструирование решения проблемы и реализацию этого решения. В основу исследования антикризисного управления с учетом системного подхода может быть положена логическая модель, описываемая блок-схемой (рис. 1.2.1).

Выходом в данной схеме является реальная система антикризисного управления (блок 4), применяющаяся в практике антикризисного управления предприятием, которая должна быть усовершенствована



Рис. 1.2.1. Логическая модель формирования системы антикризисного управления

исследователем по результатам воздействия через цепи обратной связи (блоки 9, 10, 11, 12) на процесс решения проблемы (блок 3).

Входом второго вида здесь является предприятие, находящееся в кризисной ситуации (блок 2). Входом первого вида служат методологические приемы системного анализа и технические средства управления (ТСУ).

Задача системного анализа в данном случае сводится к выявлению условий финансового оздоровления предприятия на основе закономерностей процесса антикризисного управления (блок 5) и основных принципов организации процесса и структуры антикризисного управления (блок 6).

Исследование проводится по предметному принципу в рамках антикризисного процесса (блок 7 и 8).

Под основным процессом (блок 3) понимаются действия, направленные на формирование и переформирование системы антикризисного управления. В результате такого анализа разрабатывается, а затем проверяется на практике система антикризисного управления (блок 4). Обратная связь (блок 9) предусматривает сравнение и оценку разницы (блок 11) между фактическим состоянием выхода (блок 4) и его заданным моделью значением (блок 10), что позволяет формировать корректирующие воздействия, направленные на совершенствование системы.

Определив описанным выше образом процедуру системного анализа, в качестве выхода можно получить модель системы антикризисного управления (рис. 1.2.2).

Для эффективного функционирования, сохранения и развития система антикризисного управления должна обладать свойствами эквифинальности, устойчивости, самоорганизации, надежности.

Свойства эквифинальности, устойчивости, надежности определены в работе Ст. Бира «Кибернетика и управление производством» [19].

Свойство эквифинальности означает направленность системы на достижение заданной цели, это обеспечивается контурами обратной связи. Свойство самоорганизации определено в работе У. Эшби «Принципы самоорганизации» [162].

Положительная обратная связь  $X_1$  между объектом управления и субъектом управления обеспечивает достижение поставленной цели.

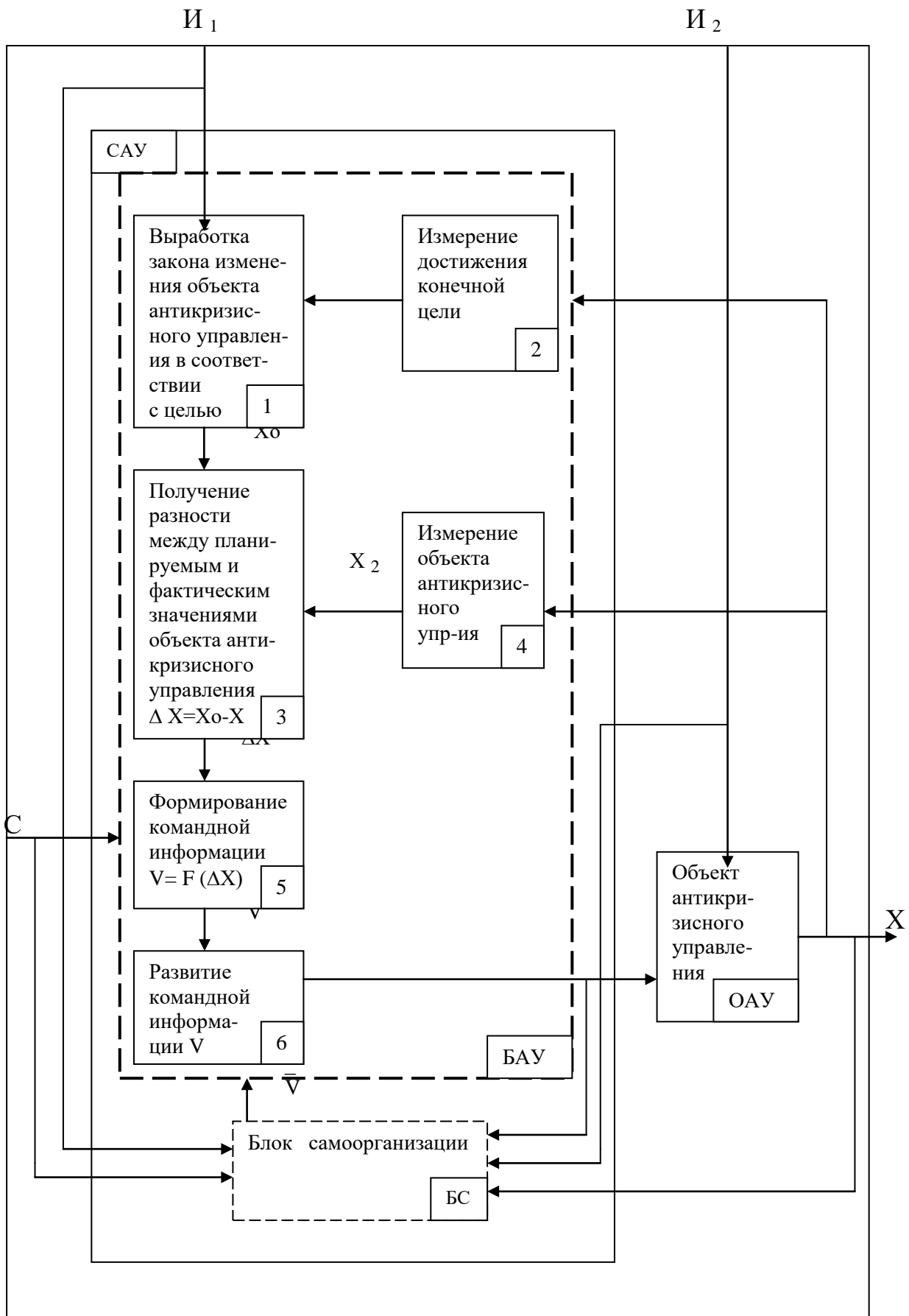


Рис. 1.2.2. Модель процесса антикризисного управления

Обозначения к рис. 1.2.2:

САУ - субъект антикризисного управления, состоящий из блока антикризисного управления (БАУ) и блока самоорганизации (БС);

ОАУ - объект антикризисного управления;

С - воздействие на субъект антикризисного управления со стороны органов государственной власти и управления;

$X_0$  - влияние закона изменения на объект антикризисного управления;

X - выходной вектор объекта антикризисного управления, воздействующий на внешнюю среду и по цепи обратной связи на управляющую систему;

$\Delta X$  - разница между планируемым и фактическим значением объекта антикризисного управления;

V - формирование командной информации;

$I_1$  - кризис, обусловленный внешними причинами;

$I_2$  - кризис, вызванный внутренней логикой развития системы;

$\bar{V}$  - информация, поступающая из блока самоорганизации в блок антикризисного управления.

Отрицательная обратная связь позволяет корректировать поведение объекта управления относительно требуемого закона управления, соответствующего назначенной цели.

Свойство эквивиальности можно выразить с количественной точки зрения следующим образом. Закон движения и конечной цели условно выражается через изменения состояния объекта антикризисного управления в разные моменты времени за весь период кризисного цикла. Так, например, требуемое изменение состояния объекта антикризисного управления выражается динамикой выполнения антикризисных процедур в соответствии с моделью реализации объекта.

Тогда закон изменения антикризисных процедур во времени в общем виде описывается формулой:

$$X_0 = F(t) \quad (1.2.1)$$

С помощью отрицательной обратной связи обеспечивается устойчивость системы антикризисного управления путем дискретного изменения рассогласованности состояния объекта и образования разности между планируемым значением  $X_0$  и фактически полученным значением регулируемой величины X:

$$\Delta X = X_0 - X \quad (1.2.2)$$



Фактическое значение  $X$  рассчитывается на основании опытных данных о реализации антикризисных процедур.

По определению Эшби, «система является самоорганизующейся, если ее изменения происходят автоматически» [163].

По сути аналогичных взглядов на определение самоорганизации придерживаются М.Д. Мессарович в своей книге «Общая теория систем и ее материальные основы», Г. Николис, И. Пригожин («Познание сложного»), И.Л. Бусленко («Моделирование сложных систем»).

В контексте нашего исследования самоорганизующая система антикризисного управления способна автоматически изменять способ функционирования субъекта антикризисного управления при изменении непредвиденным образом характеристик внешней среды ( $C$  и  $I_2$ ).

Функционирующая система антикризисного управления должна обладать достаточным уровнем надежности. **Надежность системы антикризисного управления**, по мнению авторов, - это ее свойство, складывающееся из безотказности и способности к восстановлению, которое обеспечивает нормальное выполнение антикризисных процедур при определенных условиях.

*Антикризисное управление как система управления состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы: (объекта управления) и управляющей подсистемы: (субъекта управления).*

*Под объектом управления, исходя из данного контекста, понимается управляемая подсистема, воспринимающая управляющее воздействие со стороны органа управления (управляющей подсистемы).*

*Объектом управления в антикризисном управлении являются:*

*- подсистема диагностики финансового состояния и оценки перспектив развития бизнеса предприятия;*

*- подсистема маркетинга;*

*- подсистема антикризисной инвестиционной политики;*

*- подсистема управления персоналом;*

*- подсистема производственного менеджмента;*

*- подсистема организации ликвидации фирмы.*

Субъект управления - звено или часть системы управления, являющиеся источником воздействия на объект управления. Существует 2 критерия выделения субъекта управления: граница объекта управления и управленческое решение [120]. Субъект управления всегда является частью объекта управления, поэтому выделение субъекта управления обязательно ограничено масштабами управляемой социально-

экономической системы и тех связей в ней, которые характеризуют систему управления.

*Субъект антикризисного управления - это специальная группа людей, которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления.*

Управленческое решение может приниматься единолично менеджером, коллегиально группой специалистов или коллективно собранием акционеров. В зависимости от этого и субъект управления будет различным. В первом случае в качестве субъекта управления выступает сам менеджер, во втором коллегия или комиссия, в третьем - корпорация.

При этом необходимо иметь в виду, что принятие управленческого решения и его разработка - далеко не одно и то же. Даже если менеджер принимает решение единолично, в разработке его часто участвует большая группа специалистов. Поэтому к субъекту управления должны относиться не только лица, принимающие решения, но все специалисты, участвующие в его разработке. Следовательно, субъект управления характеризует уровень иерархии системы управления или состав всех работников и специалистов, работающих в рамках полномочий определенного уровня. Так, для фирмы субъектом управления является руководство этой фирмы в лице менеджера и всех его заместителей и все работники высшего уровня управления, функции которых осуществляются в пределах решения проблем функционирования всей фирмы в целом [120].

Процесс воздействия субъекта на объект управления, т.е. сам процесс управления, может осуществляться только при условии циркулирования определенной информации между управляющей и управляемой подсистемами.

Процесс управления независимо от его конкретного содержания всегда предполагает получение, передачу, переработку и использование информации. В антикризисном управлении получение надежной и достаточной в данных условиях информации играет главную роль, так как оно позволяет принять конкретное решение по действиям в условиях кризиса.

Эта информация служит для осуществления общих функций антикризисного управления (рис. 1.2.3).

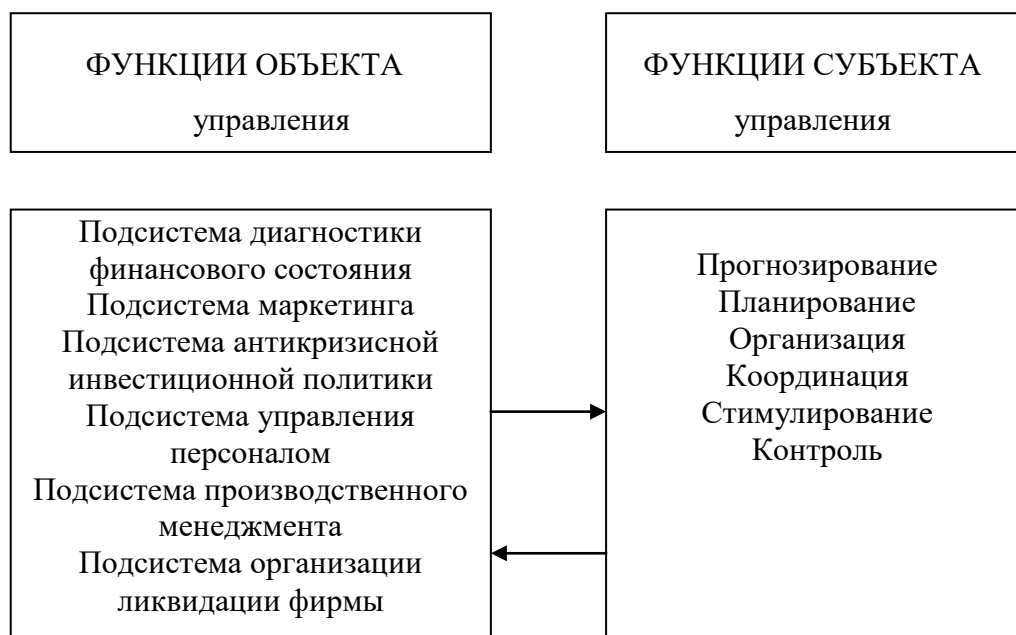


Рис. 1.2.3. Функции антикризисного управления

Таким образом, антикризисное управление представляет собой систему управления по преодолению кризисной ситуации экономическими, финансовыми и другими отношениями, возникающими в процессе этого управления.

Управление кризисными состояниями и банкротством предполагает целевой набор наиболее эффективных средств стратегии и тактики, необходимых для конкретного случая и конкретного предприятия.

Исследования, проведенные авторами, в основном касались акционерных обществ, т.е. корпоративной формы бизнеса – данное явление для российской и украинской экономики сравнительно недавнее, и возникло оно как ответ на определенные требования времени. В этой связи представляется целесообразным рассмотреть проблемы корпоративного управления для определения их влияния на управление кризисными ситуациями в корпорации.

Под корпорацией многими отечественными и зарубежными учеными понимается, а авторы их точку зрения разделяют, - организация лиц, обладающая как самостоятельный экономический субъект определенными правами, привилегиями и обязательствами, которые отличаются от прав, привилегий и обязательств, присущих каждому члену корпорации в отдельности [133].

К проблемам, возникшим на предприятиях в связи с корпоративным управлением, можно отнести: отсутствие доверия между внешними и

внутренними акционерами; отсутствие обмена информацией при сохраняющейся иерархической структуре управления; сложности в согласовании интересов материнской организации и филиалов; отсутствие у рядовых работников интереса к корпоративной собственности [86].

В самом узком понимании корпоративное управление состоит в обеспечении деятельности менеджеров по управлению предприятием в интересах владельцев-акционеров [14].

Многие исследователи рассматривают корпоративное управление как идеи и способы, с помощью которых всем финансовым внешним инвесторам гарантируется доход на свои инвестиции. К финансовым внешним инвесторам относятся не только держатели акций, но и кредиторы корпорации. В наиболее широкой трактовке *корпоративное управление - это учет и защита интересов как финансовых, так и нефинансовых инвесторов, вносящих свой вклад в деятельность корпорации (концепция соучастников)* [14].

К нефинансовым инвесторам могут относиться служащие (специфические навыки для корпорации), поставщики (специальное оборудование для корпорации), местные власти (инфраструктура и налоги в интересах корпорации).

Таким образом, *под корпоративным управлением и контролем следует понимать всю сферу деятельности корпорации, связанную с отношениями собственности и взаимодействие их между различными её субъектами, а также отношениями между субъектами и другими заинтересованными группами.*

Очевидно, что степень охвата потенциальных «объектов защиты» посредством корпоративного управления во многом определяется экономическими, правовыми, историческими и этическими традициями в конкретном обществе. *Среди важных факторов, которые оказывают влияние на формирование конкретной (национальной) модели корпоративного управления, авторы выделяют следующие:*

- конкретная структура владения акциями в корпорации;
- специфика финансовой системы в целом как механизма трансформации сбережений и инвестиций (типы и распределение финансовых контрактов, состояние финансовых рынков, типы финансовых институтов, роль банковских институтов);
- соотношение источников финансирования корпорации;
- макроэкономическая ситуация и экономическая политика в стране;

*- политическая система (существует ряд исследований [153], проводящих прямые параллели между устройством политической системы «избиратели - парламент - правительство» и моделью корпоративного управления «акционеры - Совет директоров - менеджеры»);*

*- история развития и современные особенности правовой системы и культуры;*

*- сложившаяся практика деловых отношений;*

*- традиции и степень вмешательства государства в экономику и его роль в регулировании правовой системы.*

Определенная консервативность характерна для любой модели корпоративного управления. Формирование его конкретных механизмов обусловлено историческим процессом в конкретной стране.

Это означает, в частности, что не следует ждать быстрых изменений модели корпоративного управления вслед за какими-либо радикальными правовыми изменениями. Для России, Украины и других стран с переходной экономикой в настоящее время характерны формирующиеся и промежуточные модели корпоративного управления, которые зависят от выбранной модели приватизации. Для них типичны ожесточенная борьба за контроль в корпорации, недостаточная защита акционеров (инвесторов), недостаточно развитое правовое и государственное регулирование.

*Среди наиболее важных специфических проблем, присущих (в данном контексте) большинству стран с переходной экономикой и создающих дополнительные трудности формирования моделей корпоративного управления и контроля следует выделить:*

*- относительно нестабильную макроэкономическую и политическую ситуацию;*

*- неблагоприятное финансовое состояние большого числа вновь созданных корпораций;*

*- недостаточно развитое и относительно противоречивое законодательство в целом;*

*- слабость инфраструктуры для обеспечения исполнения корпоративного законодательства (проблема инфорсмент);*

*- доминирование в экономике крупных корпораций и проблема монополизма;*

*- во многих случаях значительную первоначальную «распыленность» владения акциями;*

- особую роль менеджеров (директоров) в корпоративном контроле;
- продолжающуюся борьбу за контроль в корпорациях и соответственно нестабильность системы прав собственности;
- социально-политические преграды для проведения реальных процедур банкротства убыточных корпораций;
- слабые и неликвидные (малолликвидные) рынки корпоративных ценных бумаг;
- неразвитую систему финансовых институтов;
- проблему «прозрачности» эмитентов и рынков;
- как следствие - отсутствие (неразвитость) внешнего контроля за менеджерами бывших государственных предприятий;
- слабые внутренние (национальные) и опасющиеся многих дополнительных рисков внешние (иностраные) инвесторы;
- отсутствие (забвение) традиций корпоративной этики и культуры;
- сохранение значительной доли собственности у государства;
- коррупция и прочие криминальные аспекты проблемы.

По мнению авторов, в этом одно из принципиальных отличий от «классических» моделей, сложившихся в странах с развитой рыночной экономикой, которые относительно стабильны и имеют более чем столетнюю историю. Наиболее известны англосаксонская, германская и испанская модели корпоративного управления [87], которые формировались в течение исторически длительного периода и отражают прежде всего национальные условия социально-экономического развития, традиции и идеологию. Полное и автоматическое перенесение зарубежных моделей на почву переходных экономик, по нашему мнению, не только бессмысленно, но и опасно для дальнейшего реформирования.

Принципиально важным правовым условием достижения прогресса в среде корпоративного управления должно быть интенсивное государственное регулирование как долгосрочного характера (базовые законы), так и оперативного типа (защита инвесторов, регулирование корпоративных конфликтов, предотвращение злоупотреблений и мошенничества).

Из вышесказанного следует, что система корпоративного управления представляет собой организационную модель, с помощью которой компания предоставляет и защищает интересы своих инвесторов. Данная система может включать в себя многое: от Совета директоров до схем оплаты труда исполнительного звена и механизмов объявления

банкротства. Тип применяемой модели зависит от структуры компании, существующей в рамках рыночной экономики, и отражает сам факт разделения функций владения и управления современной корпорацией. Учитывая проблемы корпоративного управления, вполне справедливым, по мнению авторов, можно применить термин «корпоративного антикризисного управления», под которым, исходя из сущности и содержания антикризисного управления, изложенных в первом параграфе данной главы, следует понимать профессионально осуществляемое управление хозяйственной деятельностью корпорации, имеющей кризисные сигналы или находящейся в кризисной ситуации, направленное на нейтрализацию наиболее опасных проявлений, стабилизацию деятельности корпорации, предотвращение банкротства путем оптимального использования ресурсов, отвечающих интересам владельцев акций и инвесторов.

Особенности и проблемы корпоративного управления не означают, что нет некоторых общих действий, характерных для всех находящихся в кризисной ситуации предприятий. Это разработка стратегии и тактики по выводу предприятия из кризиса.

Под *стратегией управления* понимаются направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решения. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив все другие варианты. После достижения поставленной цели стратегия как направление и средство ее достижения прекращает существование. Новые цели ставят задачу разработки новой стратегии [131].

*Тактика* – это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики управления является выбор наиболее оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления. Стратегические мероприятия заключаются в анализе и оценке положения предприятия, изучении производственного потенциала, разработке производственных программ, политики доходов, инноваций, разработке общей концепции финансового оздоровления предприятия. Наряду со стратегическими мерами применяются и оперативные (тактические) мероприятия по выходу из кризиса, которые состоят в установлении текущих убытков, выявлении внутренних резервов, привлечении специалистов, кадровых изменениях, получении кредитов, укреплении

дисциплины и т.п. (рис. 1. 2. 4) [7].

Можно выделить два наиболее распространенных вида тактики, позволяющих преодолеть кризисную ситуацию. Первая из применяемых стратегических программ получила название защитной, поскольку она основана на проведении сберегающих мероприятий, основой которых является сокращение всех расходов, связанных с производством и сбытом, содержанием основных фондов и персонала, что ведет к сокращению производства в целом. Такая тактика применяется, как правило, при очень неблагоприятном стечении внешних для предприятия обстоятельств.

Очевидно, что массовое применение защитной тактики большинством предприятий ведет к еще более глубокому кризису национальной экономики и поэтому не приводит к финансовому благополучию применяющих ее предприятий. И это вполне объяснимо: ведь главные причины кризисной ситуации лежат вне предприятия.



Рис.1. 2. 4. Управление кризисными ситуациями корпорации

Защитная тактика предприятия ограничивается, как правило,



применением соответствующих оперативных мероприятий, среди которых следует отметить: устранение убытков, сокращение расходов, выявление внутренних резервов, кадровые перестановки, укрепление дисциплины, попытку улаживания дел с кредиторами (отсрочку долгов) и с поставщиками и другие мероприятия.

Наиболее эффективна наступательная политика, для которой характерно применение не столько оперативных, сколько стратегических мероприятий. В этом случае наряду с экономическими, ресурсосберегающими мероприятиями проводятся активный маркетинг, изучение и завоевание новых рынков сбыта, политика более высоких цен, увеличение расходов на совершенствование производства за счет его модернизации, обновления основных фондов, внедрения перспективных технологий.

В то же время меняется или укрепляется руководство предприятия, осуществляется комплексный анализ и оценка ситуации и, если надо, корректируется философия, основные принципы деятельности предприятия, т.е. изменяется его стратегия. В соответствии с новой стратегией пересматриваются производственные программы, маркетинговая концепция все в большей степени нацеливается на укрепление позиции предприятия на существующих рынках и завоевание новых сегментов рынка, обновляется номенклатура выпускаемой продукции. Все это находит отражение в разрабатываемой концепции финансового, производственного и кадрового оздоровления, и в соответствии с ней разрабатываются финансовая, маркетинговая, техническая и инвестиционная программы, которые позволяют найти путь к финансовому благополучию предприятия. При осуществлении этих программ предъявляются повышенные требования к качеству управленческих решений и к оперативности их принятия и реализации.

### **1.3. Модель принятия антикризисных управленческих решений**

В экономической литературе существуют различные мнения авторов на определение управленческого решения и проблему выделения этапов принятия данного решения (табл. 1.3.1) [49, 50, 53, 80].

На основании проведенного авторами анализа подходов к рассмотрению проблемы принятия решения, можно сделать следующие выводы:

- решение представляется как выбор альтернатив;  
- управленческое решение - это необходимые действия, подготовленные менеджерами на основе информации о проблеме и методах принятия решений, направленные на достижение целей предприятия;

- процесс принятия решений является основой управления, представляет собой творческий, психологический, циклический процесс менеджеров.

Таким образом, управленческое решение можно определить как процесс выработки оптимального плана действий по решению конкретной проблемы.

На взгляд авторов, в данном определении заложены три методологических подхода, которые придают отличие одного управленческого решения от другого: один из подходов можно определить классификационной характеристикой, то есть предназначением самого управленческого решения. Классификация принимаемых решений в управлении весьма обширна [47, 48, 53, 79].

Один из классификационных признаков - по условиям принятия: управленческие решения, принимаемые в условиях определенности и принимаемые в условиях неопределенности (кризисного состояния).

До последнего времени на предприятиях данному классификационному методу не уделялось должного внимания. Управленческие решения принимались в основном в силу сложившегося опыта директорского корпуса, да и само состояние и условия функционирования предприятия прикрывались штампованной фразой «проведение экономических реформ». Практика свидетельствует, что большинство предприятий, в частности в Воронежской области Российской Федерации и Луганской области Украины находятся в экономическом кризисе.

Отсюда видно, что сама хозяйственная практика выдвигает, как весьма актуальную, необходимость определения и принятия управленческих решений.

Известно, что любая проблема, по которой принимаются решения, может решаться двояко: устранением или ограничением того, что существует, но нежелательно; приобретением того, что желательно, но отсутствует. Суть антикризисного управленческого решения состоит в приобретении опыта, успеха, пусть даже малого, который бы воодушевил персонал думать, действовать.

Таблица 1.3.1. **Различные подходы к определению управленческого решения и процесса принятия решения**

Автор	Определение управленческого решения	Принятие решения	Процесс принятия решения
М.И. Карданская Основы принятия управленческих решений [64, с. 24-32]	Решение – один из необходимых моментов волевого действия... и способов его выполнения. Итак, решение есть некоторый процесс, складывающийся из ряда отдельных актов и процедур. То или иное управленческое решение представляет собой социальный акт, подготовленный на основе вариантного анализа и принятой в установленном порядке оценки, имеющей директивное значение, содержащий постановку целей и обоснование средств их осуществления, организующий практическую деятельность субъектов и объектов управления, направленную на достижение указанных целей.	В блоке 5 (см. рис.1.2.2) принимается решение. Здесь осуществляется волевое действие. Поскольку всякое принимаемое решение неизбежно содержит элемент риска, здесь же производится анализ допустимости риска. Процесс принятия решения может быть однократным, а может быть многократным, и принятое решение может подвергаться перепроверке. Время принятия решения может быть самым различным: стратегические решения готовятся годами, а оперативные – в течение секунд.	Модель процесса подготовки и принятия решения Для подготовки и принятия решения требуется информация о ситуации и сформулированная цель. Эта модель включает в себя следующие блоки: 1) прием, восприятие, селекция, хранение и представление информации; 2) распознавание ситуации; 3) подготовка решения; 4) оценка эффективности решения; 5) принятие решения.
Е. Е. Вершигора Менеджмент [46, С. 176-182]	Решение – это альтернатива (необходимость выбора между двумя или несколькими, исключаящими друг друга, возможностями).	В этом качестве принятие решения выступает уже как предмет труда, который требует организации и управления, и это та основная форма управленческой деятельности, в которой выступает содержание труда руководителя. Принятие решений имеет место в повседневной жизни и даже в самой элементарной производственной системе, состоящей из трех компонентов: человек, орудие, предмет труда. Принятие решения – это часть ежедневной работы менеджера, которая, как и коммуникация, отражается на всех направлениях управленческой деятельности. Принятие решения – это психологический процесс. Человеком могут двигать и логика, и чувства. Психологическое состояние зависит от социальных установок, накопленного опыта и личностных ценностей. Они определяют и поведение человека в принятии решений	Процессы самоуправления протекают на рабочих местах. Они состоят из трех фаз: 1) определение цели и программы действия в каждый данный момент управления – процесс принятия решения; 2) целенаправленное, обдуманное воздействие на предмет труда – выполнение принятого решения; 3) постоянное наблюдение за совершаемым процессом – сбор информации для последующего принятия решения

Продолжение таблицы 1.3.1

Автор	Определение управленческого решения	Принятие решения	Процесс принятия решения
В.В. Глуценко Менеджмент. Системные основы	<p><i>Решением</i> называют выбор одной из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей.</p> <p><i>Альтернативой</i> называют один вариант достижения цели, исключающий другой вариант.</p> <p>Этот выбор касается всех указанных выше функций управления организацией. Необходимость в решении возникает при появлении проблем. Таким образом, решение направлено на устранение проблем в деятельности организации.</p>	<p>Принятию решений присущи сознательная и целенаправленная деятельность; поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях; взаимодействие членов организации; включенность процесса принятия решений в другие процессы, происходящие в организации. В организации могут выделяться два уровня решений: индивидуальный и организационный. В первом случае решение направлено на конкретный процесс, а во втором основное внимание уделяется организационной среде вокруг этого процесса</p>	<p>Алгоритм принятия решений при традиционном менеджменте может включать следующие операции:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обнаружение проблемы;</li> <li>- идентификация проблемы с ранее имевшей место в этой или другой организации;</li> <li>- изучение применявшихся при этом приемов и их последствий;</li> <li>- прогнозирование по аналогии с ранее наблюдавшимися последствиями использования изучаемых приемов. (При прогнозировании по аналогии полагают, что применение тех же приемов приведет к тем же (аналогичным) результатам, что и в предыдущем случае);</li> <li>- принятие, оформление, доведение до исполнителей решения и, наконец, контроль выполнения решений.</li> </ul>
Р.В. Веснин. Основы менеджмента [47, с. 142-154]	<p>Под управленческим решением можно понимать обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия, прямо или косвенно связанные с достижением целей, стоящих перед организацией и ее членами, либо наоборот, воздержаться от них.</p>	<p>Необходимость принятия решений обусловлена существованием связанных с ее деятельностью <i>проблем</i>, то есть сложных теоретических вопросов или практических ситуаций, характеризующихся разрывом между тем, что есть и что должно быть</p>	<p>Решение подготавливается и принимается в несколько этапов. На <i>первом этапе</i> на основе анализа ситуации в целом определяется так называемое <i>проблемное поле</i>, в рамках которого с помощью изучения отдельных симптомов, т.е. признаков, самих по себе ничего не объясняющих, выявляются и формулируются стоящие перед организацией проблемы.</p> <p><i>Вторым этапом</i> поиска рационального решения является <i>анализ проблемы</i>.</p> <p><i>Третий этап</i> процесса выработки и решения проблем состоит в <i>постановке конкретных задач и формулировке общих условий их решения</i>, что позволяет выбрать наиболее эффективный и рациональный способ практических действий.</p> <p><i>Четвертый этап</i> заключается в <i>определении возможности целесообразности решения</i> возникших проблем.</p> <p><i>Пятый этап</i> работы над рациональным решением предполагает <i>определение критериев отбора окончательного варианта</i>. На практике он состоит из двух ступеней.</p> <p>На <i>шестом этапе</i> выработки и принятия рационального решения происходит формулировка его различных вариантов. Выбрать один из вариантов решения – значит найти такое сочетание их качественных и количественных переменных, которое в наибольшей степени будет отвечать этой задаче.</p> <p><i>Седьмой этап</i> на пути принятия рационального решения состоит в выборе его окончательного варианта, который будет реализовываться на практике.</p>

Продолжение таблицы 1.3.1

Автор	Определение управленческого решения	Принятие решения	Процесс принятия решения
			<p><i>Восьмой этап</i> на пути принятия рационального решения заключается в <i>согласовании его основных положений</i> с исполнителями и заинтересованными лицами.</p> <p>Наконец, на <i>девятом этапе</i> происходит <i>утверждение решения руководством организации или подразделения</i>, которое распоряжается ресурсами, необходимыми для его реализации, и несет персональную ответственность за результаты.</p>
<p>З.П. Румянцева Менеджмент [5, с. 58-61]</p>	<p>Управленческие решения всегда связаны с необходимостью воздействий на объект управления с целью приведения его в желаемое состояние и, так как это требует затрат времени, можно с полным основанием говорить о процессе принятия <i>решений</i>.</p>	<p>Процесс принятия управленческих решений носит циклический характер, начинается с обнаружения несоответствия параметров плановым заданиям или нормативам и заканчивается принятием и реализацией решений, которые должны это несоответствие ликвидировать</p>	<p>Самая простая, «идеальная» схема принятия решений предполагает, что процесс представляет собой прямоточное движение от одного этапа к другому; после выявления проблемы и установления условий и факторов, приведших к ее возникновению, производится разработка решений, из которых выбирается лучшее.</p> <p>Более детальная структуризация процесса принятия решений содержит в составе каждого из этапов (постановка задачи принятия решения) процедуры, необходимые для реализации целевых установок каждого этапа.</p>
<p>И. Н. Герчикова Менеджмент [51, с. 111-112]</p>	<p><i>Управленческое решение</i> – это результат конкретной управленческой деятельности менеджера.</p> <p>Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.</p>	<p>Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий: выработку и постановку цели; изучение проблемы на основе получаемой информации; выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения; обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи); выбор и формулирование оптимального решения; принятие решения; конкретизацию решения для его исполнителей</p>	<p>Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения; принятие решения; реализация решения.</p> <p>На <i>стадии подготовки</i> управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.</p> <p>На <i>стадии принятия решения</i> осуществляются разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.</p> <p>На <i>стадии реализации решения</i> принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.</p>

Продолжение таблицы 1.3.1

Автор	Определение управленческого решения	Принятие решения	Процесс принятия решения
<p>Н.В. Дикань, И.И. Борисенко Менеджмент</p>	<p>Управленческое решение - первоначальный, базовый элемент процесса управления, обеспечивающая функционирование хозяйственной организации путем взаимосвязи формальных и неформальных интеллектуальных и организационно-практических аспектов менеджмента. Организационное решение - выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, возложенные на него согласно должности. Цель организационного решения заключается в обеспечении движения к выполнению задач, поставленных перед организацией. Поэтому наиболее эффективным организационным решением считается выбор, что в действительности будет реализован и в результате которого сделают наибольший вклад в достижение конечной цели. Организационные решения классифицируют на запрограммированные и незапрограммированные. Интуитивное решение - выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный.</p>	<p>Принятие решения (общее определение) - процесс, который начинается с констатации возникновения проблемной ситуации и завершается путем выбора решения, т.е. выбора действия, направленного на устранение проблемной ситуации. В зависимости от информационных условий, в которых принимаются управленческие решения, методы их обоснования делятся на три группы: 1) методы, применяемые в условиях полной определенности информации о ситуации принятия решения. К ним относятся аналитические методы и методы математического программирования; 2) методы, используемые в условиях вероятностной определенности информации о ситуации принятия решения (среди них те же методы математического программирования и статистические методы); 3) методы, применяемые в условиях неопределенности информации о ситуации принятия решения, среди которых различают преимущественно теоретико-игровые методы.</p>	<p>Во время изучения методики применения методов обоснования управленческих решений в условиях вероятностной определенности информации о ситуации стоит обратить внимание на особенности использования методов «Платежная матрица» и «дерево решений». Учитывая взаимозависимость событий и явлений в деятельности организаций, сфера применения метода «дерево решений» достаточно широка. Важными методами обоснования управленческих решений являются количественные, качественные методы прогнозирования и экспертные методы принятия решений. Среди методов прогнозирования управленческих решений различают количественные и качественные. К первой группе относятся: нормативный, параметрический методы, метод экстраполяции индексный метод; ко второй - экспертный, функциональный методы и метод оценки технических стратегий. Экспертные методы обоснования управленческих решений широко применяются, когда для принятия решений невозможно использовать количественные методы.</p>
<p>Л.И. Федулова Менеджмент организаций</p>	<p>Управленческое решение - это процесс, который реализуется субъектом управления и определяет действия, направленные на решение поставленной задачи в наличной или спроектированной ситуации.</p>	<p>Потребность в принятии управленческого решения возникает в связи с обстоятельствами внешними (предписание вышестоящей организации, регулирования взаимоотношений с предприятиями и организациями) и внутренними (отклонения от заданных параметров производства, возникновения узких мест, выявление резервов, нарушение трудовой дисциплины, поощрению работников и т. др.).</p>	<p>Технология принятия управленческого решения должна охватывать следующие стадии. Стадия подготовки - проводится экономический анализ ситуации на микро-и макроуровне, сочетающий поиск, сбор, обработка информации, выявление и формулирование проблем, требующих решения. Стадия принятия - осуществляются разработка и оценка альтернативных решений; отбор критериев принятия оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.</p>

Продолжение таблицы 1.3.1

Автор	Определение управленческого решения	Принятие решения	Процесс принятия решения
	<p>Любое управленческое решение должно: субъект, т.е. персону или орган, принимающие это решение; объект, то есть трудовой коллектив или отдельные работники, которые должны выполнять это решение; предмет, т.е. содержание решения, в котором определяется, что нужно делать, каким образом и что в результате необходимо получить. Управленческое решение имеет комплексный характер. В правовом отношении - это властный акт субъекта управления, в котором он выражает свою волю, реализует предоставленные ему властные полномочия и несет ответственность за возможные неблагоприятные последствия. С другой - управленческое решение является актом социальным, так как принимается людьми и касается людей. Управленческое решение также является психологическим актом, ведь представляет собой результат мыслительной деятельности человека и его волевого усилия. Наконец, с информационной точки зрения, решение является результатом обработки информации, в ходе которой осуществляется выбор среди возможных вариантов такого, что больше всего близко к оптимальному, то есть является лучшим. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является поиск таких форм, методов, средств и инструментов принятия решений, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.</p>	<p>Решение является ответной реакцией на внутренние и внешние воздействия, они направлены на решение проблем и максимальное приближение к поставленной цели. Поэтому они должны отвечать определенным требованиям. Основные из них - это обоснованность, своевременность, осуществимость, экономичность, точность формулировок, эффективность.</p> <p>Своевременно принятое научно обоснованное решение стимулирует развитие. Решение слабое, принято преждевременно или с опозданием, снижает результативность работы коллектива или отдельных исполнителей.</p>	<p>Стадия реализации - разрабатываются мероприятия для конкретизации решения и доведения его до исполнителей; осуществляется контроль за его выполнением; вносятся необходимые коррективы; дается оценка результата, полученного от выполнения решения.</p>

Второй методологический подход, который вытекает из определения управленческого решения, связан с раскрытием понятия выработки оптимального плана действий. *Подходы к выработке критерия оптимальности управленческого решения могут быть разными:*

*а) путем выделения оптимальности по затратам;*

*б) критерием оптимальности решения может быть оптимальный результат - оптимизированная прибыль. Однако взаимные неплатежи предприятий, неразвитость нормативной базы и слабая компьютеризация производства не позволяют на современном уровне развития применять эти критерии оптимальности в качестве основных для принятия управленческих решений.*

По мнению авторов, в условиях неопределенности, кризисного состояния многих предприятий оптимальность управленческого решения можно определить как возможность достижения наибольшей вероятности успеха, определяемого динамикой количественных и качественных показателей в системе активности предприятия, в числе которых одним из важных является объем продаж или приведенная стоимость притока будущих поступлений.

Третий методологический подход связан с осмыслением самой проблемы, по которой принимается управленческое решение. *Среди способов осмысления проблемы можно выделить следующие:*

*1) перебор вариантов и конкретизация причин;*

*2) прогнозирование и анализ необходимых действий;*

*3) выработка рекомендаций к действиям;*

*4) выделение основных и вспомогательных характеристик проблемы;*

*5) разделение проблемы на части.*

Полагаем, что при применении на практике вышеотмеченных методологических подходов можно в определенной мере характеризовать управленческие решения как антикризисные с учетом главного фактора - подбора и подготовки управленческих кадров, способных разрабатывать и применять такие решения.

Понятие управленческого решения неразрывно связано с процессом его выполнения на практике. *Стадия выполнения управленческого решения может состоять из следующих трех этапов:*

*а) организация выполнения, которая включает состояние мероприятий, распределение ответственности, построение коммуникационных связей; б) анализ выполнения; в) контроль за действием.*



Условием выполнения антикризисного управленческого решения является активированное намерение менеджера. На практике часто происходит рассогласование активизации намерений менеджера в силу действующих ограничений реальной действительности: 1) часто менеджер не замечает, что проблема возникает из-за перегрузки, или проблема хорошо скрыта; 2) не представляется возможность собрать вокруг проблемы всю имеющуюся информацию по различным причинам; 3) рассматриваются не все альтернативные варианты (действует стереотип мышления); 4) выполнение решения ограничивается формальным отношением; 5) не учитывается правовая связанность антикризисных управленческих решений.

Проблема правовой связанности управленческих решений имеет большое значение. Именно она позволяет вскрывать сложные процессы функционирования всего организационно-экономического механизма антикризисного управления и динамическое соотношение между решениями, принимаемыми в его различных звеньях. Назовем некоторые наиболее существенные признаки и проявления правовой связанности, присущие различным видам управленческих решений в системе организационно-экономического механизма.

Допускаются варьирование и адаптация формы решения, с помощью которого управляющий субъект должен достичь той или иной цели. Это относится к решениям как разового характера, так и длительного действия. В директивных актах группы специалистов по выводу предприятия из кризисной ситуации содержится постановка задач, определение общей программы действий, основные направления работы и общая характеристика ситуации, в которой будет производиться их выполнение.

Практикуется такое рассмотрение вопросов, которое предполагает продолжение их анализа и выработку новых, дополнительных мер в решениях нижестоящих органов управления. В этих случаях рамки и содержание возможных действий всех субъектов и объектов предопределяются оценкой положения и предлагаемой системой мер, содержащимися в решении вышестоящего органа.

Соответствующим звеньям управления могут быть даны указания рассмотреть определенный вопрос. Обычно в этих случаях формы и содержание решений жестко не предопределяются. Однако, если вышестоящие органы предписывают рассмотреть тот или иной вопрос, когда это не вызывается необходимостью, то этим они ограничивают

инициативу нижестоящих органов в выборе форм и методов деятельности. В решениях иногда содержатся предписания обсудить их в соответствующих органах. Однако это может привести к тому, что инициативное разрешение общей проблемы на каждом уровне будет подменяться механическим «воспроизведением» решений, чисто информационным их изложением.

Иногда в решениях даются поручения должностным лицам, которые они обязаны безусловно выполнить. Отсюда видна необходимость совершенствования такого вида оснований для решений как их правовая связанность. Директивный характер решений, порождающих одно или несколько взаимосвязанных решений, не должен при этом приводить к излишней жесткости действия организационно-экономического механизма.

Обеспечение согласованности и единства актов антикризисного управления не должно чрезмерно ограничивать самостоятельность каждого из звеньев системы управления в оценке обстановки и выборе основания для разработки и принятия решений.

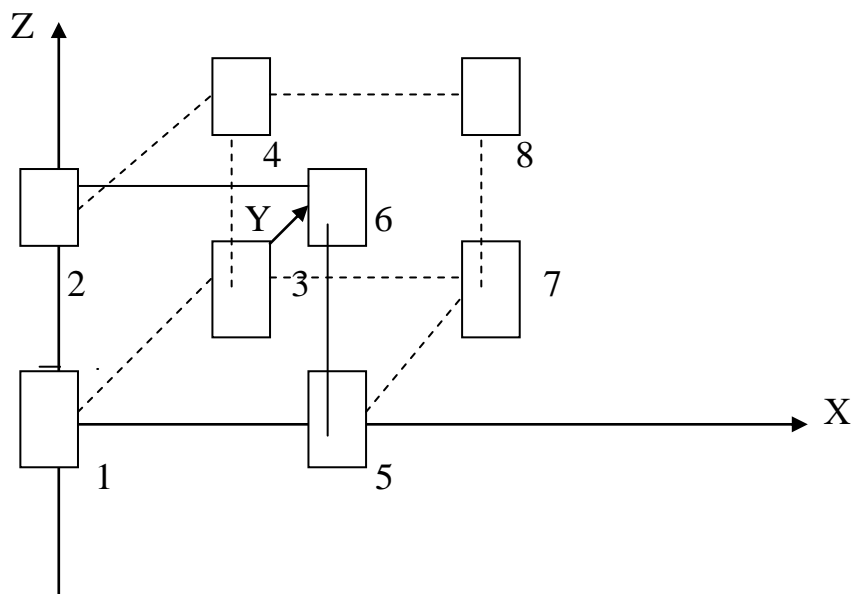
Таким образом, принятие антикризисных управленческих решений возможно при условии всесторонней подготовки менеджеров, умеющих действовать с определенной настойчивостью, активированным намерением, высоким коэффициентом полезного действия воли при конкурирующих тенденциях рыночной среды.

В рыночной среде, как правило, происходят события, которые нельзя предсказать с полной определенностью. Поэтому степень неопределенности с точки зрения принятия решения является весьма важной характеристикой среды. Кроме того, рыночной среде присуща определенная степень динамичности, так как с течением времени она подвергается модернизации и преобразованию. Наконец, рыночная среда характеризуется определенной степенью сложности. Априорно можно допустить, что рыночная среда человеческой деятельности и поведения тем сложнее, чем больше переменных факторов в ней содержится.

Рыночную среду будем представлять в виде трехмерного пространства, измерениями которого являются неопределенность, динамика и сложность (рис. 1.3.1).

Кроме названных у среды имеются и другие важные характеристики, например степень конфликтности интересов лиц, действующих в ней. Однако в рамках организационно-экономического механизма можно ограничиться тремя названными выше измерениями.

Согласно указанным характеристикам рыночной среды авторами предлагается следующий подход к классификации ситуаций и соответствующих им задач, требующих принятия решения в антикризисном управлении.



Условные обозначения:

- X – степень неопределенности;
- Y – степень динамики;
- Z – степень сложности

Рис. 1.3.1. Рыночная среда как трехмерное пространство с размещенными в нем видами ситуаций

Каждая ситуация представляется как точка в пространстве рыночной среды, то есть как упорядоченная тройка чисел X, Y и Z, каждое из которых может принимать значения 0 или 1 (низкая или высокая степень качества).

Это значит, что каждой ситуации соответствует вершина куба в системе координат X, Y, Z. Следовательно, возможны в принципе восемь типов ситуаций (по числу вершин куба), представляющих специфический интерес с точки зрения психологии и методики принятия решения.

Вершины 1, 2, 3 и 4 (рис. 1.3.1) - это детерминированные ситуации, в которых решения принимаются в условиях определенности, и поэтому их часто называются нерискованными ситуациями (задачами). В этих ситуациях каждая альтернатива приводит к однозначно определенным

последствиям. Детерминированные ситуации могут быть простыми и статистическими (вершина 1), сложными и статистическими (вершина 2), простыми и динамическими (вершина 4). Вершины 5, 6, 7 и 8 – это рискованные ситуации. В рискованных (вероятностных) ситуациях лицо, принимающее решения, не знает наверняка, какого результата оно достигнет после принятия того или иного решения. Рискованные ситуации могут быть простыми и статистическими (вершина 5), сложными и статистическими (вершина 6), простыми и динамическими (вершина 7) или сложными и динамическими (вершина 8). Вышеописанные ситуации являются частью рыночной среды, в которой действует субъект антикризисного управления, принимающий решения.

Актуальность решения многоаспектных задач (ситуаций) в антикризисном управлении, а также доминирующее влияние качества управления на показатели деятельности предприятия, отрасли и регионов требуют системного подхода в этой области, описанного во втором пункте данной главы.

Процесс принятия антикризисных управленческих решений в терминах системного анализа («цель», «критерий», «ограничения», «вход», «процесс», «выход», «обратная связь») представлен на рис. 1.3.2. Первые семь этапов представляют собой процесс принятия решения или планирования. Планирование, по существу, является осуществлением выбора среди альтернативных вариантов и действий по принятию решений. Последние три этапа отражают процесс управления, который складывается из оценки и корректировки фактических показателей с целью реализовать выбранные альтернативные варианты. Рассмотрим каждый из элементов процессов принятия решения и управления.

*Создание группы специалистов.* Чрезвычайно важными практическими организационными мерами по реализации разработанной концепции антикризисного управления являются: подбор высококвалифицированных менеджеров и персонала; обучение и переподготовка имеющихся перспективных специалистов, создание групп работников по направлениям, формирование согласованности, взаимодействия, интеграции групп работников.

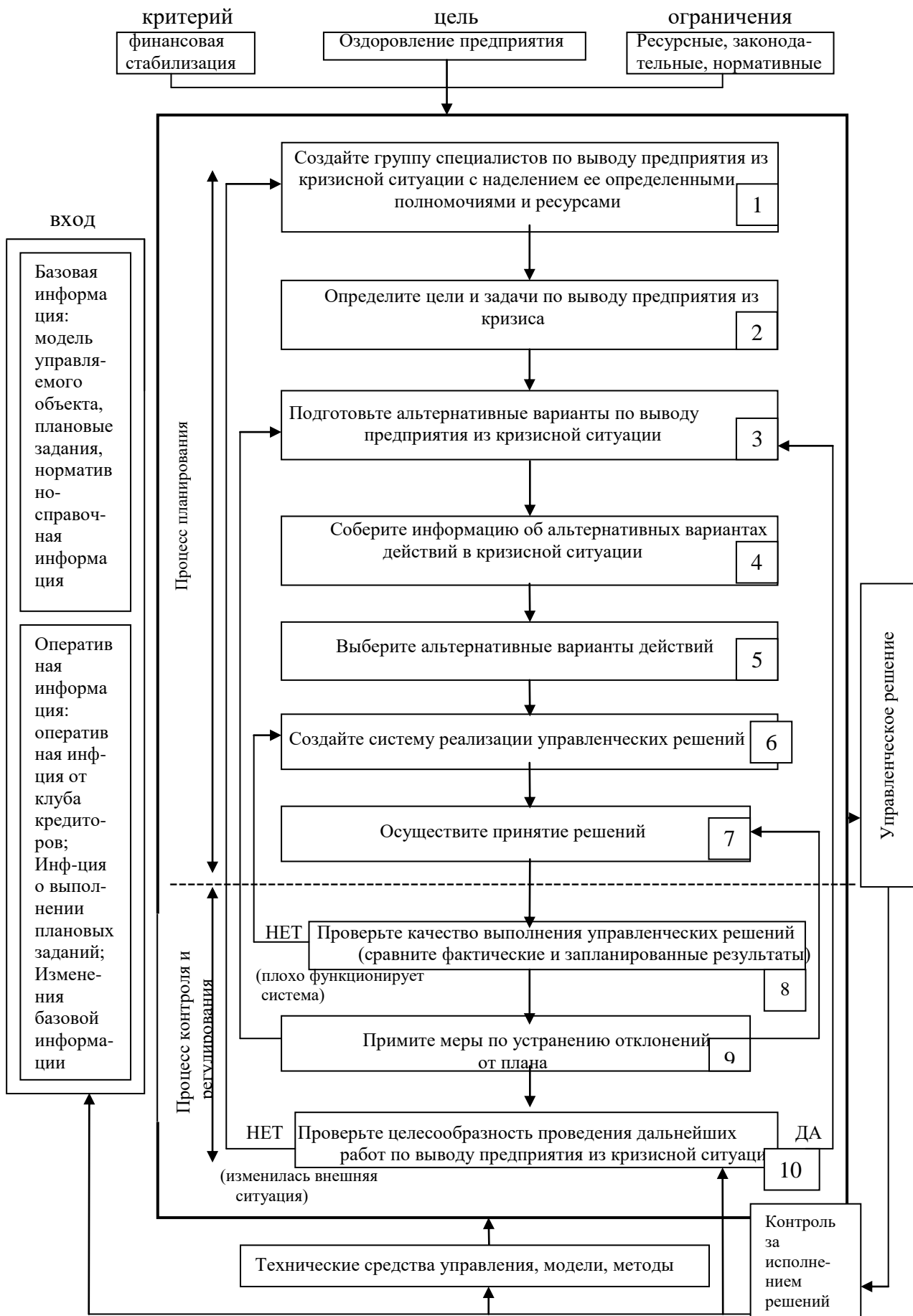
В каждом случае должна разрабатываться своя конкретная концепция антикризисного управления, учитывающая все условия и особенности внешней и внутренней среды хозяйственной системы. Любая концепция антикризисного управления должна подкрепляться программой специалистов в этой области, обладающих практическими знаниями по

предвидению и диагностике экстремальных ситуаций, предотвращению банкротства и выводу из опасной зоны.

*Определение целей и задач.* Прежде, чем принять правильное решение, необходимо определить цель или руководящее направление, которые помогут принимающим решения оценить предпочтительность одного варианта действий перед другим. Ведётся большая полемика о том, какие цели и задачи должны ставить перед собой хозяйственные системы в условиях антикризисного управления. Обычно согласно экономической теории преследуется цель получения максимальной прибыли [163]. Выдвижение в качестве цели достижения максимальных прибылей аргументируют по-разному.

С юридической точки зрения владельцы обыкновенных акций являются владельцами фирмы, которая для получения ими прибыли должна управляться их доверенными менеджерами. Есть и другой аргумент в пользу выбора этой цели: увеличение прибыли ведет к росту всеобщего экономического благосостояния, т.е. повышая свое благосостояние, вы тем самым повышаете благосостояние всего общества. Более того, вполне разумным представляется мнение о том, что большие прибыли послужат интересам предприятия больше, чем маленькие. Поэтому максимизация (увеличение) прибыли в данном случае является, по крайней мере, полезной аппроксимацией (приближением). Некоторые исследователи этого вопроса, такие как Симон (1959), полагают, что многие бизнесмены ставят перед собой задачу скорее найти путь к получению удовлетворительных прибылей, а не к их максимизации [172].

Так как возможности человеческого разума не безграничны и человек может в какой-то определенный момент работать с ограниченным количеством информации (Симон, описывая эти ограничения, применяет термин «ограниченная разумность»), то он занимается поиском решений только до тех пор, пока не находит первое же приемлемое. Дальнейшие попытки найти лучшее или наилучшее решение не делаются. Такой подход, когда поиск заканчивается подбором удовлетворительного, а не оптимального решения, известен как поиск удовлетворительного решения.



**Рис. 1.3.2. Процесс принятия решений в кризисной ситуации**

Другими целями является безопасность и стремление устранить неопределенности в будущем. Киерт и Марс (1969) считают, что предприятие - это коалиция различных групп людей: владельцев акций, наемных работников, покупателей, поставщиков и правительства, каждую из которых нужно оплачивать не ниже определенного уровня для того, чтобы она могла принимать участие в этой коалиции [166]. Любые сверхдоходы по отношению к этим установленным минимумам рассматриваются в качестве предмета заключения сделок между различными группами.

Авторы придерживаются взгляда, что в условиях антикризисного управления организации стремятся максимизировать величину притока будущих денежных поступлений. Причины для того, чтобы выделить данную цель как наиболее предпочтительную для выбора, следующие:

1) маловероятную, что выбор какой-то другой цели даст возможность с такой же эффективностью оценить способность организации функционировать в будущем;

2) реализация этой цели помогает держателям акций как одной из групп в коалиции участников сделки понять, во что им обойдется выбор другой цели, так как становится известным распределение сумм наличных денег между участниками коалиции. Другие аргументы в пользу выбора этой цели можно найти, проанализировав рассуждения Брейли и Майерса [166]:

«Давайте, однако, предположим, что мы убеждены в том, что администрация (дирекция) должна иметь более широкие полномочия. Администрация (дирекция) по-прежнему должна уметь анализировать решения с точки зрения владельца акций и потребителей, наемных работников и общества в целом. Определение приведенной стоимости позволяет администрации (дирекции) судить о том, насколько корпоративные решения отвечают интересам владельцев акций».

*Поиск альтернативных курсов (вариантов) действий.* Третий этап процесса решения заключается в поиске ряда возможных курсов действий, направленных на достижение поставленных целей.

Если внимание администрации предприятия всецело поглощено ассортиментом продукции и рынками сбыта сегодняшнего дня, и она выпускает из-под контроля тенденцию сужения рынка сбыта своей продукции и движения денежной наличности, то появляется опасность, что в будущем она не сможет генерировать достаточно денежной наличности, чтобы выдержать конкуренцию. Для максимизации будущего притока денежной наличности существенно, чтобы

администрация постоянно получала информацию о возможных положительных и отрицательных для нее тенденциях в развитии экономической обстановки и немедленно принимала меры, при помощи которых можно было бы защитить организацию от всяких неожиданностей в будущем.

*Сбор данных для выбора альтернативных вариантов действий.* Когда вероятные сферы деятельности определены, администрация должна оценить возможные темпы роста показателей своей деятельности, способность предприятий удержать соответствующую долю рынка и осуществить движение денежной наличности для каждого альтернативного курса действий в различной экономической среде. Так как проблемы, ожидающие своего решения, существуют в изменчивой и не всегда понятной экономической среде, необходимо рассмотреть определенные факторы, которые находятся вне контроля принимающего решения и могут оказывать влияние на каждый альтернативный курс действий. Примерами таких возможных состояний является экономический бум, высокий уровень инфляции, спад производства, усиление конкуренции.

Курс действий, выбранный предприятием на основании вышеописанной информации, вызовет вовлечение ее ресурсов в производство на длительный период, и положение предприятия будет находиться под влиянием ее экономической среды, т. е. товаров, которые она производит, ее рынков сбыта и способности реагировать на будущие изменения. Выбор курса определяет долгосрочную перспективу фирмы и, следовательно, решения, которые она может принять в будущем.

Эти решения обычно называют долгосрочными или стратегическими. Стратегические решения имеют очень большое влияние на будущее положение предприятия, и поэтому важно, чтобы была собрана точная информация о возможностях фирмы и ее экономической среде. Поэтому стратегические решения должны быть прерогативой высшей администрации.

Кроме стратегических, или долгосрочных, решений администрация должна также принимать решения, которые не требуют долгосрочного привлечения ресурсов предприятия. Такие решения считаются краткосрочными, и обычно являются прерогативой менеджеров более низкого уровня управления. Принятие краткосрочных решений основывается на экономической обстановке сегодняшнего дня и на оценке материальных, трудовых и финансовых ресурсов, которыми предприятие располагает в настоящее время. А эти ресурсы в



значительной степени определяются качеством принятых предприятием долгосрочных решений.

После того как необходимая информация собрана, администрация должна решить, какие курсы действий выбрать.

*Выбор оптимального курса действия из альтернативных вариантов.* На практике принятие решения - это сравнительная оценка конкурирующих альтернативных курсов действий и выбор варианта, который в наибольшей степени отвечает целям предприятия. Если таковой в условиях кризиса является максимизация будущих поступлений чистых платежей на счета предприятия, то оптимальный альтернативный курс действий должен выбираться путем сравнения прогнозов поступления денег на счета предприятия. Следовательно, к каждому альтернативному варианту действий должны быть применены методы анализа прироста чистых денежных поступлений. Альтернативные варианты оцениваются по предлагаемым чистым денежным поступлениям, и дающие наибольшую величину должны быть рассмотрены с точки зрения качественных факторов.

*Создание системы реализации управленческих решений.* Выбранные альтернативные курсы являются отправной точкой для создания системы реализации решений. Данная система должна включать организационные, экономические, финансовые и другие элементы, позволяющие осуществить принятые решения.

Для *осуществления принятых решений* составляется смета. Смета - финансовый план реализации различных решений, принятых администрацией. Смет может быть достаточно много. Поэтому они сводятся в единый документ, в котором в концентрированной форме выражены намерения организации и ожидаемые результаты. Этот документ называется обобщенной финансовой сметой, которая состоит из сметного счета доходов и убытков, расчета движения денежной наличности и баланса. Процесс составления сметы направлен на то, чтобы каждый член организации знал о своей роли в осуществлении решений администрации.

*Сравнение фактических и планируемых результатов и принятие мер в случае их расхождения.* Последние этапы процесса, представленного на рис. 1.3.2, а именно, сравнение фактических и планируемых результатов (показателей) и принятие необходимых мер в случае их расхождения, относятся к контролю и регулированию в рамках предприятия. Управленческая функция процесса контроля и регулирования - оценка результатов деятельности, представление сведений о них и выработка

корректирующих мер, направленных на то, чтобы цели были достигнуты и планы предприятия реализованы.

Для контроля за результатами деятельности исполнители готовят отчеты и представляют их менеджерам, ответственным за выполнение определенных решений. Отчеты, содержащие данные сравнения фактических результатов и запланированных, должны готовиться систематически. Данные этих отчетов обеспечивают обратную связь для сравнения запланированных и фактических результатов. В таких отчетах особое внимание должно уделяться показателям, которые расходятся с запланированными, чтобы менеджеры сосредоточили на них свое внимание. Этот процесс - применение способа управления по отклонениям.

Эффективность контроля и регулирования зависит от корректирующих действий, направленных на приведение фактических результатов в соответствие с запланированными показателями. В свою очередь, планы также могут уточняться, если результаты сравнений показывают, что какие-то запланированные показатели не могут быть достигнуты.

Корректирующие действия по приведению фактических результатов в соответствие с запланированными показателями или действия по уточнению планов, если сравнения результатов показывают, что эти планы не могут быть выполнены, обозначены на рис. 1.3.2 линиями со стрелками, соединяющими этап 9 с 3 и 7. Эти линии формируют основы обратной связи. Они показывают, что процесс принятия решений – это динамический процесс, и подчеркивают взаимосвязь между его различными этапами. Обратная связь между этапами 10, 1 и 3 свидетельствует о том, что ход выполнения планов должен постоянно анализироваться. И если окажется, что они не могут быть реализованы, то необходимо рассмотреть альтернативные курсы действий, которые обеспечат достижение целей предприятия, в том числе необходимо рассмотреть *вопрос о целесообразности проведения дальнейших работ* по выводу предприятия из кризиса.

Второй контур обратной связи показывает корректирующее действие, предпринимаемое с целью приведения фактических результатов в соответствие с запланированными показателями.

Таким образом, процесс принятия решений в кризисной ситуации - это динамичный, повторяющийся процесс, направленный на достижение запланированных результатов.

## **Тема 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

### **2.1. Теоретические предпосылки становления организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием**

Современная экономическая ситуация характеризуется тем, что большинство предприятий различных отраслей промышленности не были готовы к проведению радикальных реформ в экономике России и Украины, и, как следствие, в настоящее время находятся в кризисных условиях. Подтвердить данный вывод можно следующими фактами.

С начала проведения реформ в России наблюдается падение объемов производства. По оценкам Министерства экономики РФ и Министерства экономического развития Украины спад ВВП в 2009 году по сравнению с 1990 годом в РФ составил 23,3%, а в Украине - 36,7% [71].

Условий и факторов, объясняющих подобную ситуацию можно назвать довольно много. Однако одной из главных причин сегодняшнего экономического кризиса ряд ученых называют неправильные действия в области управления предприятиями [7, 94].

Так исторически сложилось, что в нашей стране фактически утерян опыт предотвращения собственной несостоятельности и восстановления платежеспособности для продолжения деятельности, путем организационно-экономических мероприятий. *Под неплатежеспособностью авторами понимается неспособность должника из наличных средств удовлетворить такие требования кредиторов, срок исполнения которых уже наступил.*

Следует заметить, что данные мероприятия должны иметь целостный характер, т. е. быть взаимоувязаны в единый механизм. В кризисной ситуации усиливается нестабильность внутренней среды на предприятии и его внешнего окружения, возрастает частота появлений экстремальных событий, внезапных изменений, их непредсказуемость. В кризисных условиях становится невозможным осуществлять управление путем реакции на уже возникшие проблемы на основе предшествующего опыта или его экстраполяции. Перед субъектом антикризисного управления стоит задача - предотвратить кризисные явления и обеспечить устойчивое положение предприятия. На решение именно этой задачи нацелено

антикризисное управление. Цикл антикризисного управления, как это установлено в первой главе, имеет достаточно продолжительный период и включает в себя несколько циклов оперативного управления, а последние - несколько циклов текущего управления, обеспечивая непрерывность процесса антикризисного управления. Задачи управления в ходе реализации антикризисных процедур переносятся из контура оперативного управления в контур текущего управления. В силу этого антикризисное управление имеет единый по своей природе механизм управления (систему механизмов), включающий организационный и экономический механизм. Поскольку предприятие является не только производственно-хозяйственной, но и социальной развивающейся системой, а производственный процесс соответственно - социотехнической системой, то и сами факторы управления, на которые осуществляется воздействие, имеют различную природу, а разнородные механизмы антикризисного управления не могут быть обособлены и представляют собой сложную категорию - организационно-экономический механизм антикризисного управления предприятием (ОЭМАУП). Данное определение не встречается в отечественной и зарубежной литературе. Поэтому для понимания его сущности необходимо рассмотрение целой системы взаимосвязанных категорий, таких как «механизм», «хозяйственный механизм», «организационный механизм», «экономический механизм», «организационно-экономический механизм», выявить взаимосвязи и взаимозависимости между ними, их содержание, формы проявления и реализации.

В одном из словарей русского языка дается следующее понятие:

«Механизм. 1. Внутреннее устройство машины, прибора, аппарата, приводящее их в действие. 2. В переносном смысле: система, устройство, определяющее порядок какого-нибудь вида деятельности» [102].

Согласно Ю.М. Осипову [105], природа и все природное организовано. Организованное природой - механизм. *Механизм – система организации системы, носитель и реализатор организации, ее процесс. Организация - функция механизма, результат его действия. Описание механизма - описание его организации и его деятельности.*

Таким образом, в широком понимании, *механизм в контексте нашего исследования - это система, состоящая из множества элементов, выполняющих определенные функции в результате его действия и реализации.*

Термин использовался в советское время. В конце семидесятых годов

Постановлением ЦК КПСС и Совета министров СССР «О совершенствовании хозяйственного механизма» данная категория получает свое экономическое и юридическое содержание.

Трактовки этой категории, предлагаемые различными экономистами, весьма противоречивы. Такие известные экономисты как Ю. Осипов, В. Ульянов, Г. Егиазарян [105, 112], дают различные толкования. Эти различия обусловлены главным образом неодинаковым подходом перечисленных авторов к проблеме соотношения категорий экономической доктрины, экономической мысли, экономической теории и даже в более общем плане - к проблеме соотношения экономической и общественных наук. И это вполне объяснимо, поскольку само содержание экономической доктрины выходит за рамки исключительно экономической категории: она отражает определенные предпочтения своих сторонников и, исходя из этого, предполагает определенные рекомендации в практической сфере. За всем этим стоит не только экономическая наука, но и политические, психологические и тому подобные причины.

Ю. Осипов под хозяйственным механизмом понимает общественную систему хозяйствующих субъектов с присущими им механизмами хозяйствования и присущими всей системе общественными, хозяйственными институтами, регулирующими деятельность хозяйствующих субъектов [105].

Отличительная особенность данного определения - его субъективная ориентация, основанность на субъектах и их деятельности. Хозяйственный механизм в данном определении – система (сеть) взаимодействующих информационно-решающих центров, распространенная на все общество, на его центр и периферию, способная снимать информацию с любой точки и наделять информацией любую точку общественно-хозяйственного пространства, обеспечивая тем самым движение информации и выраженных в ней решений по всему общественному хозяйству. Далее Ю. Осипов продолжает: «Перед нами действительно активная, инициативная, работающая система - в полном смысле механизм и механизм в полном смысле слова - человеческий, общественный и культурный» [105].

Таким образом, *суть хозяйственного механизма состоит, прежде всего, в субъективной, хотя и объективно обусловленной, деятельности субъекта.*

Наиболее полное понятие хозяйственного механизма даёт

В.А. Ульянов [3], точку зрения которого разделяют авторы: хозяйственный механизм - способ организации производства, система функционирования производственных отношений, выступающих в виде конкретных хозяйственных форм (план, экономические нормативы, цена, прибыль, заработная плата, финансы, кредит, процедуры принятия решений и т.п.), и далее отражает не только производственные отношения, но и формы организации производственных сил, организационную структуру производства, а также охватывает элементы надстройки (звенья государственного управления, правовые нормы, закрепляющие определенные организационные структуры и методы управления, регламентирующие деятельность должностных лиц).

Таким образом, в качестве основных задач, выполняемых хозяйственным механизмом можно выделить следующие:

- планирование;
- определение экономических рычагов и стимулов, используемых в практике руководства народным хозяйством;
- формирование организационной структуры хозяйственных органов, методов и стиль их работы;
- осуществление различных форм участия персонала в управлении производством.

Хозяйственный механизм, по мнению авторов, - категория, характерная в большей степени для макроуровня, так как является носителем, реализатором, ее процессом на уровне всего народного хозяйства.

В настоящее время единого мнения в определениях «организационный механизм», «экономический механизм» пока нет. Так, Л.И. Евенко рассматривает организационный механизм как механизм управления, т.е. совокупность возникающих в процессе управления связей и отношений между подразделениями организации (крупными службами, звеньями, отделами и должностями и т.п.) [69].

Этих взглядов во многом придерживается Д.В. Соколов, который представил данное понятие в качестве процесса формирования рациональных, производственных структур, адекватных структурам ресурсов и целей [123].

По нашему мнению, вряд ли можно сводить организационный механизм только до совокупности связей в процессе управления. Поскольку организация как вид деятельности направлена на объединение людей, материальных, финансовых и других ресурсов таким образом,

чтобы совместная деятельность людей обеспечивала решение задач, стоящих перед организацией как структурным образованием. А в современных условиях, как отмечает О.Г. Туровец, организационная деятельность должна быть направлена на решение таких задач, как выживание предприятий, рост и развитие, сокращение и свертывание деятельности, маневр внутренними ресурсами, приспособление к постоянно меняющимся требованиям внешней среды [130].

В зарубежной литературе организационный механизм сводится к объединению и обеспечению только вещественных элементов производства. Так, Т. Коно организационный механизм рассматривает в качестве способа группировки работ и проведения линии подчинения, объединяющей работы [85].

Авторы разделяют точку зрения Ю.М. Осипова, который под организационным механизмом понимает комплекс организационных форм, обеспечивающих формирование, развитие и совершенствование производственной системы. Организационный механизм включает в себя совокупность элементов производственного процесса (трудовые ресурсы, средства труда, предметы труда, информацию); способы организации связей между элементами, организационные формы, методы, правовые нормы и нормативы, обеспечивающие рациональное функционирование всей производственной системы [105].

Такая трактовка организационного механизма, по нашему мнению, в наибольшей степени соответствует содержанию организационной деятельности и ее цели. Основная цель организационной деятельности - это желаемое состояние организации как системы, которое должно быть достигнуто путем использования ресурсов организации [130].

В.Н. Попов сформулировал цели организации управления в объединениях нового типа, по его мнению, они определяются «...условиями переходного периода и предполагают приостановление кризисных явлений в производстве» [110].

Учитывая вышеизложенное, под организационным механизмом антикризисного управления мы будем понимать комплекс организационных форм, обеспечивающих установление взаимосвязей и согласованности действий участников антикризисного процесса, по применению антикризисных процедур, направленных на стабилизацию деятельности предприятия, предотвращение банкротства путем оптимального использования имеющихся ресурсов.

Теперь обратимся к понятию «экономический механизм».

Французские экономисты дают следующее определение: «экономический механизм - это способ взаимодействия хозяйственных явлений. Он описывает взаимосвязи и отношения между разнородными экономическими явлениями».

В российской литературе одна группа авторов считает: «экономический механизм представляет собой систему экономических стимулов и методов управления, направленных на обеспечение высокопроизводительного труда рабочих, служащих, специалистов и других работников» [105, 136].

С данной трактовкой вряд ли можно согласиться, так как такое определение сводится только на мотивацию персонала предприятия, а не на весь механизм хозяйствования.

Вторая группа авторов придерживается иной концепции. Так Л.В. Кузьмин пишет: «Под экономическим механизмом понимается интегрированная, многоуровневая система форм и методов хозяйствования. Конструкция экономического механизма предприятия включает следующие элементы: систему внутренних экономических отношений, устанавливающую производственно - хозяйственные связи между структурными подразделениями; способы оценки влияния этих связей на общие результаты деятельности предприятия, подсистемы стимулирования, планирования, контроля, нормирования, учета и анализа хозяйственной деятельности» [3]. Данная концепция учитывает традиционный механизм воспроизводства факторов производства, которые призваны обеспечить непрерывную самокупаемость предприятия, но не учитывает рыночные механизмы конкуренции, ценообразования и акционерного механизма развития производства.

Ряд украинских учёных [47,118,147] обосновывает несколько иное определение «экономический механизм». Экономический механизм - это система основных рычагов использования экономических законов, решения противоречий общественного производства, реализации собственности, а также всестороннего развития человека, создания системы стимулов, согласования экономических интересов населения. Двумя важнейшими подсистемами экономического механизма является рыночное саморегулирование и государственная регуляция экономики. Рыночное саморегулирование дает возможность эффективно распределять ресурсы, обеспечивать гибкость и высокую степень приспособления к изменяемым условиям, свободно избирать и действовать потребителям и предпринимателям, удовлетворять



разнообразные потребности и повышать качество продукции. Государственная регуляция является организующим и регулирующим влиянием государства на экономическую деятельность субъектов рынка с целью ее благоустройства и повышения результативности. Основой современного аграрного рынка является рыночное саморегулирование.

С учетом вышеизложенного, **под экономическим механизмом следует понимать интегрированную многоуровневую систему форм и методов хозяйствования.** Конструкция экономического механизма состоит из: механизма конкуренции и ценообразования, порождающего процесс непрерывной адаптации предприятий и потребителей их продукции с учетом конъюнктуры рынка; механизма воспроизводства факторов производства, который включает подсистемы стимулирования, планирования, контроля, нормирования, учета и анализа хозяйственной деятельности; акционерного механизма, обеспечивающего накопление акционерного капитала и его инвестирование в развитие, а также путем реинвестирования прибыли. Накопление капитала достигается эмиссией акций, ростом их курса и увеличением стоимости предприятия, как имущественно-трудового комплекса.

В контексте данного определения под экономическим механизмом антикризисного управления авторами понимается интегрированная многоуровневая система форм и методов хозяйствования, направленных на финансовое оздоровление предприятия, имеющего кризисные сигналы или находящегося в кризисной ситуации.

Таким образом, на взгляд авторов, можно определить, что организационно-экономический механизм - это совокупность организационных форм и экономических методов, взаимоувязанных на микро- и макроуровнях в единый регулируемый правовыми нормами порядок какого-либо направления вида деятельности. Из этого определения вытекает, что может быть множество организационно-экономических механизмов, например: организационно-экономический механизм подготовки специалистов антикризисного управления; организационно-экономический механизм наукоемкой продукции; организационно-экономический механизм развития российского предпринимательства и т.п. Данный вывод подтверждается информацией, полученной из Интернета: за последние двадцать лет в России и Украине защищено сотни кандидатских и докторских диссертаций, содержащих фразу «организационно-экономический механизм».

Следовательно, может иметь место и организационно-экономический

механизм антикризисного управления предприятием (ОЭМАУП).

Однако понятия организационно-экономического механизма антикризисного управления (ОЭМАУ) в литературе и в диссертационных исследованиях нет.

Поэтому, с учетом вышеизложенного, можно определить, что организационно-экономический механизм антикризисного управления предприятием - это совокупность организационных форм и экономических методов, взаимосвязанных на микроуровне в единый, регулируемый правовыми нормами, механизм, позволяющий предприятию стабилизировать свою производственно-хозяйственную и финансовую деятельность с помощью антикризисных процедур применяемых к предприятию-должнику.

Исходными элементами (см. рис. 2.1.1) для формирования ОЭМАУ является конкретный объект антикризисного управления и цель измененного состояния этого объекта. Первым шагом будет согласование указанных элементов, то есть формирование пары категорий: объект антикризисного управления (ОАУ) и цель антикризисного управления (ЦАУ). Далее цель антикризисного управления трансформируется в критерий антикризисного управления (КАУ), то есть формируется пара (ЦАУ, КАУ). В последующем определяются факторы антикризисного управления (ФАУ), на которые необходимо воздействовать, чтобы выполнить задание, то есть формируется пара (КАУ, ФАУ). Если требуемая совокупность факторов управления не может быть сформирована, то уточняется объект антикризисного управления и (или) цель, то есть формируется новая пара (ОАУ, ЦАУ), а затем вновь пары (ЦАУ, КАУ), (КАУ, ФАУ). В соответствии с природой ФАУ выбираются методы воздействия (МАУ). И, наконец, определяется совокупность потребляемых ресурсов антикризисного управления (РАУ), посредством которых организуется управляющее воздействие на ОАУ. На данном этапе последовательно формируются пары (МАУ, РАУ), (ФАУ, РАУ).

Результатом этих воздействий будет приведение объекта антикризисного управления в соответствие с поставленными целями. Если не может быть мобилизован нужный объем ресурсов, то требуется или пересмотреть методы антикризисного управления, или вновь вернуться к паре (ОАУ, ЦАУ). Цель ОЭМАУП - оздоровление деятельности предприятия.

Организационно-экономический механизм антикризисного управления предприятием - это микроэкономическая категория.

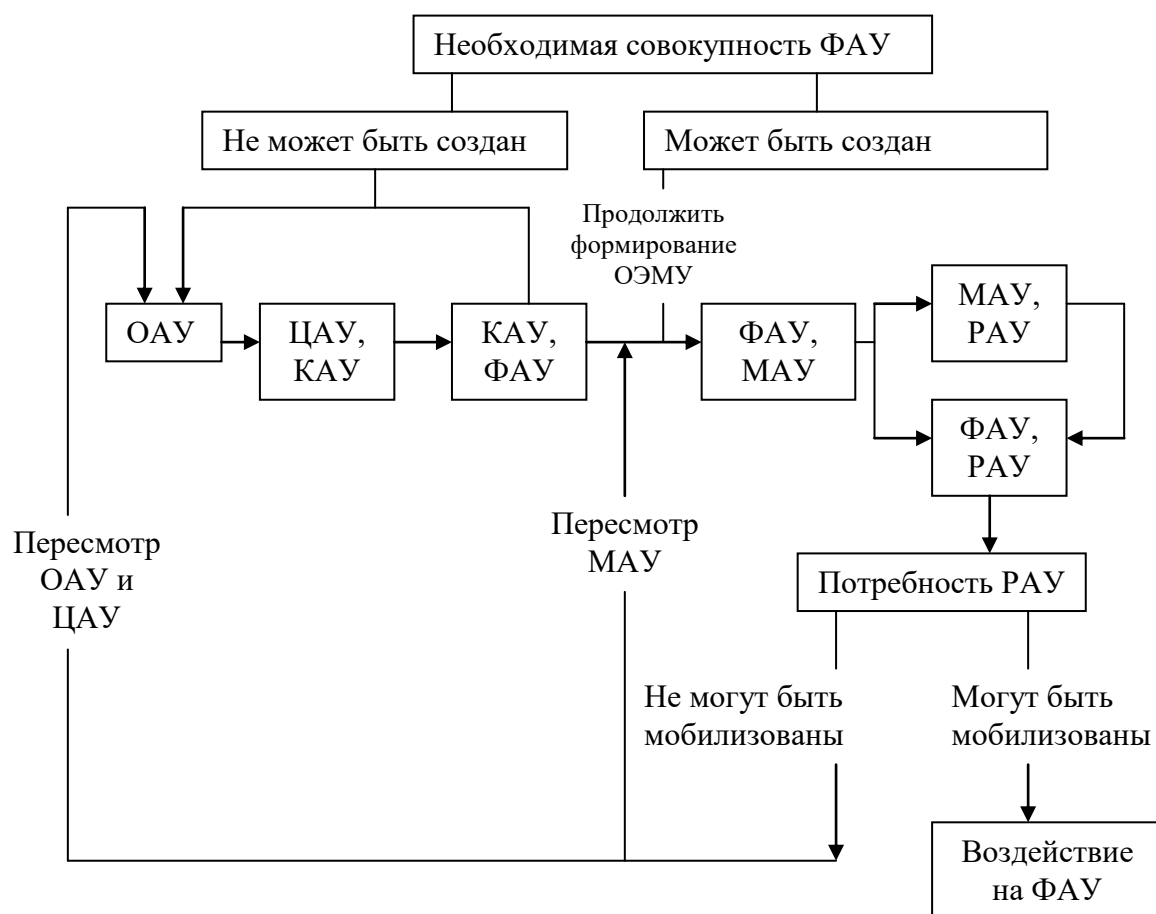


Рис. 2.1.1. Алгоритм формирования ОЭМАУ

Таким образом, проведенное исследование позволяет сформировать совокупность основных составляющих организационно-экономического механизма антикризисного управления:

1. Организационный механизм (ОМ) антикризисного управления, включающий в себя следующие компоненты:

- 1.1) изменение структуры управления предприятием,
- 1.2) формирование рациональных экономических связей между структурными подразделениями предприятия,
- 1.3) организация работы с ценными бумагами на предприятии при антикризисном управлении.
- 1.n) структуризация деятельности, структуризация организации, стратегическое управление, оперативное и текущее управление, корпоративное управление.

2. Экономический механизм антикризисного управления (ЭМ), предусматривающий следующие компоненты:

- 2.1) оценка стоимости предприятия,
- 2.2) оптимизация величины уставного капитала,

2.3) эмиссия и оценка акций в кризисных ситуациях,  
2.n) конкуренция и рыночное ценообразование, воспроизводство факторов производства.

3. Механизм банкротства (МБ), важными составляющими которого являются:

- 3.1) диагностика финансового состояния предприятия,
- 3.2) прогнозирование банкротства,
- 3.3) предотвращение банкротства,
- 3.n) процедуры банкротства.

4. Механизм юридического и нормативного обеспечения (МЮ и НО):

- 4.1) законы,
- 4.2) инструкции,
- 4.3) положения,
- 4.n) методики.

Структурная схема организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием представлена на рис. 2.1.2. Организационно-экономический механизм антикризисного управления реализуется посредством работ и документов, регламентирующих деятельность предприятия. Антикризисное управление, как это отмечалось выше, микроэкономическая категория, отражающая производственные отношения, складывающиеся на уровне предприятия при его оздоровлении или ликвидации.

Под системой управления понимается целостная система, в состав которой входят такие компоненты, как механизм управления, структура управления, процесс управления, механизм развития системы управления [3]. К организационно-экономическому механизму антикризисного управления относятся общие принципы, функции, цели и методы управления. Структура управления включает общую структуру, конкретную систему органов управления в кризисной ситуации, кадры управления и технические средства управления.

**Процесс антикризисного управления можно характеризовать с содержательной и организационной точек зрения. Он включает организацию предприятия и реализацию решений, технологию и процедуры управления, организацию деятельности персонала управления. С содержательной точки зрения, процесс антикризисного управления - это решение проблем организации в условиях кризисного функционирования, а с организационной - цикл, состоящий из предварительного (прогнозирования и планирования) и оперативного управления и контроля. Механизм развития системы управления**

включает следующие звенья: совершенствование управления (органы совершенствования управления, планирования и организации работ по совершенствованию управления), экономику и эффективность управления.

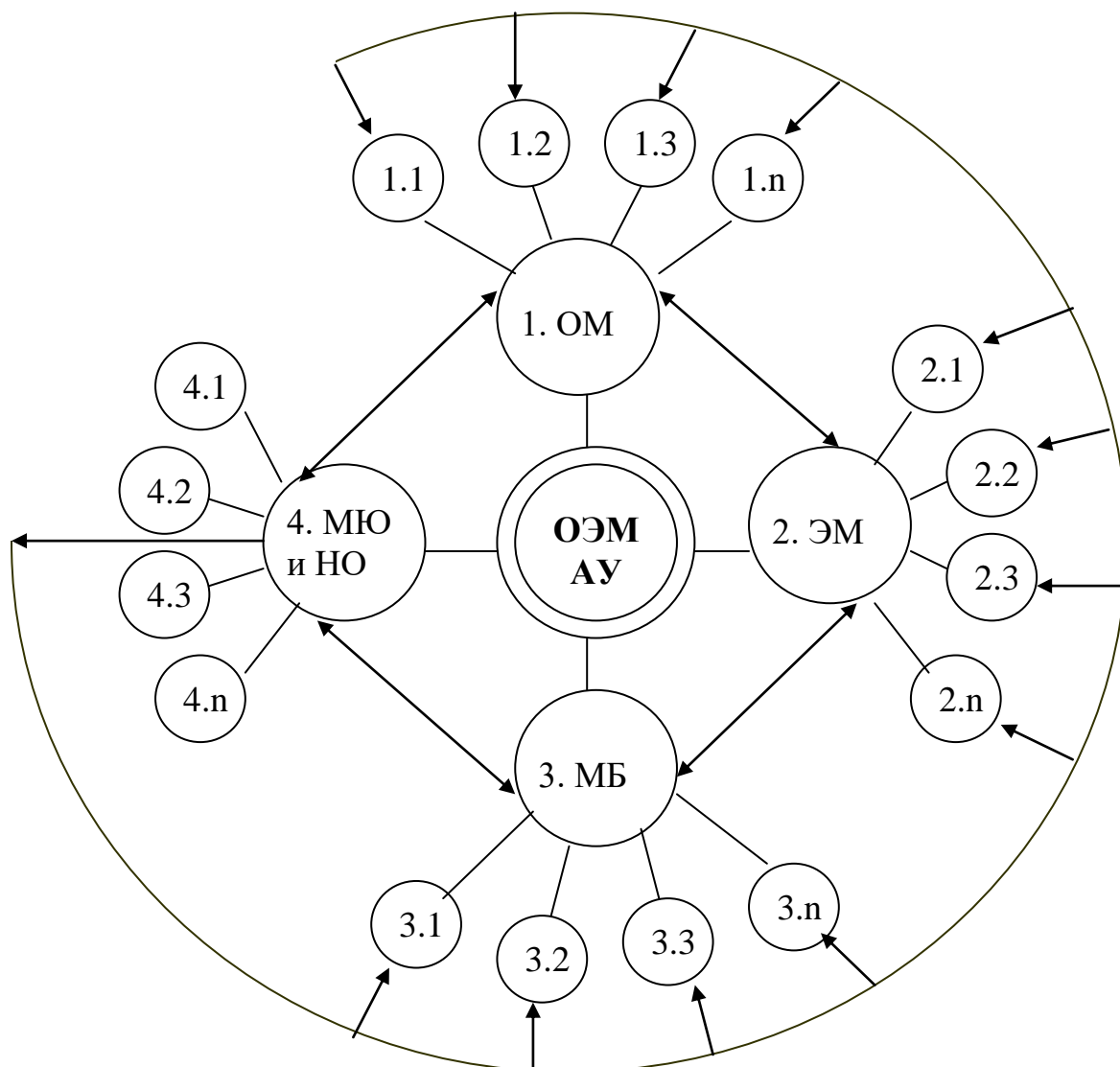


Рис. 2.1.2. Структурная схема организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием

По мнению авторов, необходимо различать теоретический, нормативный и реальный организационно-экономический механизм антикризисного управления предприятием. Первый представляет собой теоретическую модель кризисного функционирования предприятия, основанную на выработанном наукой представлении об устройстве, закономерностях и путях развития общества и экономики. Воплощается в нормативном организационно-экономическом механизме антикризисного управления, комплексе институционализированных, т.е. фиксированных и поддерживаемых юридическими отношениями, экономических

нормативных отношений, призванных воздействовать на хозяйственную деятельность в кризисной ситуации. Реальный организационно-экономический механизм антикризисного управления включает в себя как контролируемые воздействия на кризисную ситуацию, так и неконтролируемые, охватывает как нормативные, так и стихийно проявляющиеся хозяйственные формы.

Действие организационно-экономического механизма антикризисного управления заключается в том, что он организационно и экономически принуждает участников кризисного процесса к определенной антикризисной деятельности, воздействуя на экономические интересы, обеспечивает соответствие инновационной стратегии кризисного поведения уровню развития экономики предприятия.

Организационно-экономический механизм антикризисного управления приходит на смену хаотичного начала в организации, т.е. на устранение кризиса. Развитие кризиса, его характер и конечная значимость зависят от того, на какой стадии существования застаёт он действующий организационно-экономический механизм: становления, зрелости или упадка. Но так или иначе кризис всегда сопряжен с тем или иным потрясением системы, итогом чего оказывается реструктуризация существующего организационно-экономического механизма, его реформация (изменение формы) на конец кризиса (изменение сущности).

Существует ли какая-либо качественная закономерность в смене одного организационно-экономического механизма на другой? Имеется ли в происходящем при такой смене качественных изменениях какая-нибудь логика?

Считается, что логика есть, и логика диалектическая; да к тому же еще логика сложнейшего, разнообразного многофакторного, пронизанного вероятностями и случайностями, полного внутренней и внешней борьбы, процесса. В таком процессе есть все: противоположные движения, колебания, наступления и отступления, победы и поражения, подъемы и спады, нововведения и рецидивы, реалии и миражи. Чтобы заметить логику, надо обязательно иметь в виду, что выход из кризиса всегда предполагает движение в обратном направлении. Движение назад - главное условие движения вперед. Что значит движение «назад» в превращенческом процессе? Это движение и к противоположности. А такое «назад» легко переходит в «вперед», так как противоположность может располагаться и «позади», и «впереди» одновременно. Движение к противоположности есть не что иное, как погружение в противоположность, ее (этой противоположности) восприятие. «Назад» (совсем не обязательно к бывшему) - это движение к тому, что будет, но

уже качественно противоположному, как бы к «отступательному» по отношению к существующему.

Движение к противоположности - важнейшее, но не исчерпывающее всей логики качественных изменений, решение. Если остаться в пределах только этого решения, то можно не заметить многообразия, а главное, поливариантности переходного процесса. Кризис открывает дорогу не одному единственному решению, нередко весьма большому их множеству, да еще и при равновероятностных исходах. Ситуация кризиса - ситуация качественного круговорота, и конечный качественный выброс бывает не слишком predetermined, а поэтому возможным практически в любой точке вращающегося вакуумного круга. А это означает, что окончательное решение по прошествии ряда дополнительных, а иногда взаимоисключающих ходов к противоположностям может быть практически любым: привести к практически полному обновлению качества, к частичному обновлению качества, к формальному (поверхностному) обновлению системы с удержанием ее достаточно большого количества старого качества, к полному (почти полному) сохранению системы, т.е. ее восстановлению, к ее прогрессу и к ее регрессу, к выходу системы на более высокий уровень организации, но и к ее деградации.

Почему так? Дело в том, что круговое кризисное бытие системы дает возможность возникать самым различным разделением - объединениям структурного и качественного порядка, порождая и убивая самые различные противоположности, свободно создавая самые различные комбинации структурно-качественных преобразований. Предположим, что кризис некоего данного качества А вызвал потребность и обусловил (или усилил) качества В, отличающегося противоположными относительно качества А признаками. Система - носитель преимущественно качества А попадает в итоге в ситуацию раздвоения, т. е. в ситуацию борьбы А с В и В с А. Однако дело здесь не сводится только к борьбе А с В как таковых. Она включает в себя иные моменты борьбы, а именно: раздвоение А на Аа и Ав и взаимную борьбу Аа с Ав, а так же раздвоение В на Ва и Вв и взаимную борьбу Ва с Вв. Равным образом, происходит раздвоение борющихся качеств на: качества положительные (способные к самоутверждению) и качества отрицательные (способные к самоуничтожению), качества высокие (высшего порядка) и качества низкие (низшего порядка), качества быстрые (динамичные) и качества «медленные» (статические), качества расширяющиеся (растущие) и качества снижающиеся (уменьшающиеся). При этом в хаотическом пространстве появляется еще и качество С,

одновременно противоположное качеству А и качеству В, естественно, со всеми вытекающими последствиями раздвоения. Новое всегда в чем-то противоположно старому, но в чем конкретно, в какой мере, да еще какому старому (попавшему в кризис, или возникшему уже в момент кризиса, т. е. новому старому), не всегда зримо и ясно - и не только исследователю, но и самому бытию.

Развитие организационно-экономического механизма, в том числе антикризисного управления, не исчерпывается его зарождением, а продолжается дальше, т.е. происходит его становление. Какой же момент его развития следует считать за момент становления?

Однозначно ответить не просто, и вот почему: в истории любой социальной системы всегда есть по крайней мере два момента становления - первичный (предварительный) и вторичный (окончательный). Первичный наступает, когда система в целом складывается как целое, но в своем, так сказать, отрицательном облике (варианте), т.е. облике, противоположном облику отвергнутой системы-предшественницы; вторичный момент становления наступает, когда система оказывается в своем положительном варианте, т.е. варианте уже в значительной мере противоположном своему первичному отрицательному варианту. Становление системы, таким образом, идет по пути двойного диалектического отрицания, или, что то же самое, отрицание отрицания.

Такое отрицание отрицания происходит в разные сроки для той или иной конкретной системы, но, по мнению авторов, обязательно. Обязательность идет от необходимости сначала отойти насколько возможно далеко от отрицания системы, а затем уже в необходимости преодолеть однобокость возникшей в результате столь последовательного отрицания новой системы. Возврат такого рода неминуем, так как в противоположном случае новая система останется качественно несбалансированной, без необходимого единства противоположностей.

Вторичное отрицание как раз и обеспечивает поиск эффективного согласия противоположностей, смягчая первичное отрицание. Только двумя диалектическими отрицаниями, каждое из которых может произойти по-своему, скачком, или посредством ряда скачков, новая система может обрести настоящую динамическую целостность. Каждый из моментов по-своему решающий, но так как окончательное столкновение происходит со вторым, то его и надо, вероятно, квалифицировать как момент, завершающий этап становления системы и, в частности, организационно-экономического механизма антикризисного управления.



Становление и развитие организационно-экономического механизма сопровождается его кризисами и трансформациями. Кризис - атрибут бытия не только старого, отжившего и умирающего, разрушающего механизма, но и нормальное явление в жизни механизма нового, становящегося, развивающегося. В то же время трансформации свойственны не только молодым, но и старым механизмам, вот только перспективы и роль трансформаций у каждого из таких организмов различны. Неразвивающихся организационно-экономических механизмов нет, хотя есть и временно застывшие механизмы.

Подобное явление может продолжаться сколь угодно долго, но и прекратиться может внезапно. Развитие всегда происходит: либо оно «сидит» в системе как возможность в ожидании своего часа, либо очаг развития находится рядом с системой, но ее пока не коснулся. Развитие - закон жизни, а от развития ничто и никто уклониться не может.

Наибольшее значение для организационно-экономического механизма антикризисного управления, его качественной определенности имеет мир социальный, а в его рамках - культура. Культура личности и культура общественных отношений; культура идей, знаний, ценностных установок и ориентиров; культура материальная, то есть культура предметов, техники труда. Качество культуры - это и качество человека, его сознания и социальной активности. Качество культуры и качество человека - качество собственности, а качество собственности - качество хозяйствующего субъекта и хозяйствования, всего организационно - экономического механизма. Качество описываемого механизма зависит не только от качества культуры, но и от состояния качества культуры, то есть от ситуации, в которой находится культура в момент зарождения и становления организационно-экономического механизма.

Культура может быть в спокойном состоянии, а может испытывать потрясения и катаклизмы; может свободно развиваться, а может подвергаться притеснению. От полноценности бытия культуры зависит и полноценность механизма. Большое значение имеет и тот факт, насколько общество, «питающее» организационно-экономический механизм, социально однородно. Неоднородность культуры не слишком способствует восприятию персоналом предприятия единого механизма. Достижения того или иного механизма весьма обусловлены наличием на предприятии деятельной сознательной воли, представляющей себе, что и как делать, ради чего и во имя чего бороться. Культура культурой, но и важен носитель культуры, ее наиболее динамичных, с точки зрения исторического момента, начал. Между культурой и ее реализаторами должно существовать необходимое единство, а последнее - залог

становления организационно-экономического механизма антикризисного управления соответствующего качества.

Определенную, а иногда и весьма значительную роль в качестве механизма играют природный и географический факторы.

Сам факт зависимости организационно-экономического механизма от среды очевиден - это безусловная закономерность. Гораздо менее очевидно другое: зависимость данного конкретного механизма от данной конкретной среды, так как в генерировании механизмов участвуют одновременно не просто многие факторы, не только разные среды, но и разные созидающие воли. Возникновение конкретного механизма - результат взаимодействия, а то и откровенной борьбы разных сознательных и бессознательных течений и стихий, из которых решающую роль могут сыграть вовсе не самые «закономерностные», и даже не самые сильные и здоровые, а самые активные, целеустремленные и последовательные.

Происхождение того или иного механизма бывает весьма и весьма туманным, генетические корни - надежно скрытыми. Между организационно-экономическим механизмом антикризисного управления и средой как бы располагается зона неопределенности. И в этом нет ничего удивительного, если учесть всю сложность и неоднозначность процессов, о которых идет речь.

Рассматривая уже возникший из среды организационно-экономический механизм, мы, определяя его качество, обращаемся к характеру основного хозяйствующего субъекта и, квалифицируя этот характер, стараемся заметить в первую очередь собственническое качество основного хозяйствующего субъекта, во вторую - организационное. Раскрытие качества основного хозяйствующего субъекта позволяет раскрыть и качество всего организационно-экономического механизма антикризисного управления. Именно субъект, будучи продуктом культуры, ее носителем, и реализатором, с одной стороны, и главным структурным элементом механизма, его созидателем и осуществителем - с другой, служит необходимым материальным орудием взаимоотношения качеств среды и механизма.

Таким образом, возникновение организационно-экономического механизма антикризисного управления - отнюдь не простая смена форм и методов хозяйствования, это перестройка всего предприятия, это перестройка персонала, и лучше, если персонал сам хочет такой перестройки. Однако надежда на массовое сознание и общее желание «перестроиться» далеко не всегда бывает оправданной - становление организационно-экономического механизма антикризисного управления,

как правило, трудный, мучительно трудный, а иногда и просто жестокий социальный процесс, так как характер кризиса в равной мере и характер его преодоления, в решающей степени зависит от условий и факторов, определяющих организационно-экономический механизм.

Дальнейшее совершенствование организационно-экономического механизма антикризисного управления предполагает нововведения в совокупность его элементов [54] при сохранении неизменным его принципиального свойства - гибкой адаптивности, т.е. способности оперативно реагировать на изменения как внутренней, так и внешней среды.

## **2.2. Факторы и условия, определяющие кризисные ситуации и функционирование организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием**

Эффективность применения организационно-экономического механизма определяется целым рядом условий и факторов. Их комплексный анализ служит методологической и информационной базой для развития системы организационно-экономического механизма антикризисного управления. Как условия, так и факторы, влияющие на организационно-экономический механизм, отражают существенные причинно-следственные связи, определяющие данный процесс.

Понятию «фактор» обычно дается определение той движущей силы, которая воздействует на формирование системы или на систему при различных материально-технических, общественно-экономических и естественно-природных условиях. Условия же обеспечивают действия тех или иных факторов, определяющих формирование системы или саму систему. Факторы действуют до тех пор, пока сохраняются обусловившие их условия. В числе условий можно выделить главные: уровень развития производительных сил; систему производительных отношений, естественные условия [101].

Уровень развития производительных сил (материально-технический уровень) характеризует степень развития производительных сил и связан с накопленным производственным потенциалом страны, с его качественным составом, уровнем развития науки и техники, а так же социально-экономическими особенностями трудовых ресурсов.

Несмотря на кризисные условия, закономерным является рост технического строения производства, который отражает степень вооруженности работников средствами производства, и является одним

из важнейших показателей уровня развития производительных сил общества.

На практике техническое строение выражается через показатели фондовооруженности, энерговооруженности и механовооруженности. Следовательно, при разработке организационно-экономического механизма антикризисного управления это условие необходимо учитывать. Система производственных отношений (общественно-экономические условия) характеризуются социальным строем и совокупностью производственных отношений.

Обобществление производства является объективной закономерностью общественного развития [160]. Это выражается в разделении труда, его кооперации и соединении с естествознанием. Однако данная закономерность из-за региональных особенностей РФ имеет тенденцию к замедлению, что приводит к созданию в соседних субъектах РФ, в частности в Украине, одних и тех же производств, чем нарушается специализация и кооперация труда, но в то же время создаются новые предприятия, а следовательно, повышается конкуренция.

*Естественные условия влияют на формирование распределения производительных сил и их использование. К ним относятся: природно-климатические условия (определяют особенности занятости трудоспособного населения и эффективность его труда); исторические условия, традиции и навыки населения (определяют размещение, мобильность, занятость); демографические условия (определяют степень обеспеченности регионов кадрами со всеми вытекающими отсюда последствиями).*

Остановимся теперь на анализе факторов, определяющих организационно-экономический механизм антикризисного управления. Этот аспект отличается от предыдущего тем, что факторы можно непосредственно применять для целенаправленного воздействия на процесс создания системы или ее основных элементов. Условия - более пассивный элемент, факторы же более динамичны, чем условия.

Для того чтобы определить, какие факторы оказывают воздействие на развитие кризисной ситуации на предприятии, необходимо знать, в какой среде ведет свою деятельность корпорация. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей: макроокружения; непосредственного окружения; внутренней среды, то есть существуют внешние и внутренние факторы воздействия на развитие предприятия (рис. 2.2.1) [50].



Рис. 2.2.1. Факторы и переменные внешней и внутренней среды организации

Если анализ макроокружения включает в себя изучение таких компонентов среды, как состояние экономики, правовое регулирование и управление, политические процессы; природная среда и ресурсы, социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктура и т.п., то необходимо изучить, как такие условия и события в этих сферах повлияли на развитие кризиса как в целом по стране, так и на отдельном предприятии.

По нашему мнению, масштабный кризис экономики как в России, так и в Украине в целом был вызван как накопившимися негативными явлениями в советской экономике, так и неправильно выбранной стратегией ее реформирования.

Факторы, относящиеся к внешнему окружению, можно классифицировать по территориальному признаку (табл. 2.2.1) [16, 17, 98].

Данная классификация включает в каждый уровень разные факторы: политические, экономические, социально - культурные, правовые, а также причины возникновения кризисной ситуации, образующиеся на уровне непосредственного окружения.

Необходимо выделить такой фактор, как развитие науки и техники, который определяет все составляющие процесса производства товара и его конкурентоспособность, т.к. он действует на всех уровнях.

Таблица 2.2.1

Основные факторы возникновения кризисной ситуации

Признак	Факторы
Межгосударственный уровень	Международная конкуренция, распад СССР с дезинтеграцией сложившихся экономических связей; переход государств на национальные валюты без отлаженного механизма их взаимоконвертации, без действенного механизма межгосударственных расчетов; изменения в отношении цен на мировом рынке в последнее время; распад СЭВ с нарушением системы экономических связей с бывшими членами этой организации
Государственный уровень	Политическая нестабильность и направленность внутренней политики; рост цен на энергоносители привели к приближению их к уровню мировых при использовании не мировых энергосберегающих технологий, что резко увеличило энергоемкость производства в национальной экономике; жесткая кредитно-денежная политика, проводимая с целью уменьшения инфляции, сделала кредитные ресурсы крайне дефицитными; высокая инфляция, несмотря

Признак	Факторы
	<p>на политику финансовой стабильности; старая система управления была разрушена, а замены не было создано; потеря управляемости как на уровне экономики в целом, так и на уровне отдельных предприятий в связи с ослаблением государственного управления и контроля в сочетании с поспешно проведенной приватизацией; отсутствие действенных механизмов управления принадлежащими государству пакетами, в том числе контрольными, акций предприятий; бездействие представителей государства в советах директоров приватизированных предприятий с государственным участием в капитале; взаимоотношения с бюджетами всех уровней; неожиданные перемены в сфере государственного регулирования; не использование апробированных в мировой практике процедур доверительного управления; отсутствие общей теории кризисных социально-экономических процессов и состояний; отсутствие цельной и глубоко продуманной политики перехода к рынку, шараханье из стороны в сторону в области экономической политики; непродуманная до конца система налогообложения; целая серия постигших страну стихийных бедствий уже в период перестройки; существенное сокращение (более чем на <math>\frac{3}{4}</math>) объема военных госзаказов, выполняемых ВПК</p>
Региональный уровень	<p>Размер и структура потребностей населения; уровень доходов и накоплений населения, а следовательно, и покупательная его способность; уровень культуры, проявляющийся в привычках и нормах потребления, предпочтениях одних товаров и отрицательном отношении к другим; слабая диверсификация промышленной базы, узкая производственная специализация, недостаточная</p>

Признак	Факторы
	развитость транспортной коммуникационной инфраструктуры, что не позволяет, в частности, снижать риски при инвестировании; традиционная специализация, связанная с легкой и текстильной промышленностью и другими отраслями, испытывающими наибольший кризис; рост несовпадений производственно-экономического и социального контура, связанного с расселением, социально-демографическими условиями и тенденциями; снижение статуса крупных предприятий как социальных лидеров; от смены моделей делового поведения предприятий, вызванной, в частности, устареванием основных фондов, сформировалась их хозяйственная закрытость, от которой страдает развитие местного самоуправления; снижение статуса предприятий как конструктивных социальных лидеров приводит к падению их инвестиционной привлекательности в глазах населения, что сказывается на климате капиталовложений в регионе, снижает базу размещения вторых выпусков ценных бумаг приватизированными предприятиями

Итак, кумулятивным итогом этих факторов явился затяжной кризис экономики страны. Конечно, бороться с кризисом, имеющим национальные масштабы, отдельному малому, среднему или крупному предприятию не по силам. Но они имеют возможность проводить гибкую политику, способную значительно смягчить негативные последствия общего распада.

Не менее многочисленны и внутренние факторы, определяющие развитие предприятия и являющиеся результатом его работы.

Так как *анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, и ведется по следующим направлениям:*

- организация управления;
- маркетинг;



- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;

- финансы фирмы;

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;

- организационная культура [127].

И деление внутренних факторов можно представить по этим же направлениям: стратегия предприятия; принципы его деятельности; ресурсы и использование; качество и уровень маркетинга; стимулирование труда; управленческий потенциал и т.п. В свою очередь, они включают сотни конкретных факторов, действующих на каждом предприятии избирательно. Рассмотрим их в некотором агрегированном виде.

До 90% неудач малых американских фирм связывают с неопытностью менеджеров, некомпетентностью руководства, его несоответствием изменившимся объективным условиям [7]. Предполагается, что неудачи фирм и предприятий России и Украины также связаны с влиянием этих факторов.

Другие внутренние факторы, усиливающие кризисную ситуацию предприятия, таковы:

- возникновение убытков предприятия, связанных с неудовлетворительной постановкой работы с рынком, неспособностью товара успешно конкурировать с другими товарами, находящимися на рынке, несвоевременное обновление ассортимента товарной продукции;

- резкое повышение уровня издержек производства и сбыта товара, что может быть вызвано массой причин, начиная с нерациональной структуры управления, необоснованно большого штата управления, применения дорогостоящих технологий, средств и предметов труда и т.д.;

- утрата уровня культуры производства и культуры предприятия вообще, который включает квалификационный состав персонала, технический уровень производства, психологическую атмосферу управляющего персонала и всего коллектива предприятия, его уверенность в эффективной работе;

- наличие стимулов труда персонала предприятия [7, 127, 132].

На большинстве предприятий, как считают многие руководители, главной причиной банкротства является убыточность основного производства. Анализ наиболее значимых причин убыточности производства позволяет определить основные направления его

сокращения. Есть ряд направлений деятельности, по которым возможно сокращение убыточности основного производства за счет внутренних ресурсов завода.

Внутренние организационно-управленческие факторы, влияющие на развитие кризиса, можно рассматривать как недостатки системы управления во многих АО.

Авторами проведен опрос среди 180 слушателей по программе подготовки специалистов по антикризисному управлению, а это заместители генеральных директоров, главные специалисты предприятий Воронежской, Липецкой, Орловской областей Российской Федерации, Луганской и Донецкой областей Украины. Опрос проводился с использованием метода А - счета, разработанного Таффлером. Результаты проведенного исследования показывают, что одним из важнейших недостатков высшего уровня менеджмента является его чрезмерная вертикальная протяженность, наличие большого количества иерархических ступеней между собранием акционеров и заместителями генерального директора, что ведет к бюрократизации управления, замедлению принятия решений и ослаблению контроля. Наибольшие сомнения вызывает необходимость существования такого органа как Правление. Роль и функции этого органа не ясны, но он является неким промежуточным звеном между генеральным директором и его прямыми подчиненными, что снижает эффективность деятельности генерального директора. Другой недостаток данного уровня менеджмента - его чрезмерная горизонтальная протяженность на уровне заместителей генерального директора. Норма управляемости для генерального директора очень высока - 10 подчиненных. Это ведет к ослаблению контроля за деятельностью отдельных исполнителей, сокращает время на стратегическое планирование, которое является одной из важнейших функций руководителя предприятия.

Нецелесообразным является и выделение в самостоятельные отделы с руководителями на уровне заместителей генерального директора департаментов по капитальному строительству, развитию и инвестициям, торговле и общественному питанию, а также отдела помощника директора по информатике. Еще одно нарушение логики системы управления - наличие должности исполнительного директора с подчинением ему заместителей генерального директора. В результате получается организация в организации, т.е. добавляются лишние уровни управления, а следовательно, происходит бюрократизация управления.

Непонятны также функции помощника исполнительного директора.

Основными недостатками среднего уровня управления является нечеткое, с точки зрения выполняемых функций, распределение подчиненных отделов между руководителями и отсутствие некоторых отделов, необходимых для предприятия определенной специализации. Подчинение административного отдела помощнику заместителя по персоналу, управление неосновными производствами и одновременно кадровой политикой заместителем генерального директора по персоналу и т.п. осложняют руководство предприятием и создают проблемы при планировании различных мероприятий. Отсутствие отдела научно-исследовательских разработок обязательно скажется на конкурентоспособности продукции предприятия.

Главной причиной банкротства можно считать некомпетентное управление. В общем случае, причинами неплатежеспособности являются факторы, влияющие на снижение (или недостаточный рост) выручки или опережающий прирост обязательств. Пример динамики текущих обязательств одного из рассмотренных предприятий, входящих в ЗАО «Энергия», с учетом их корректировки, а также динамика денежных средств приведена на рис. 2.2.2.

Из диаграммы видно, что:

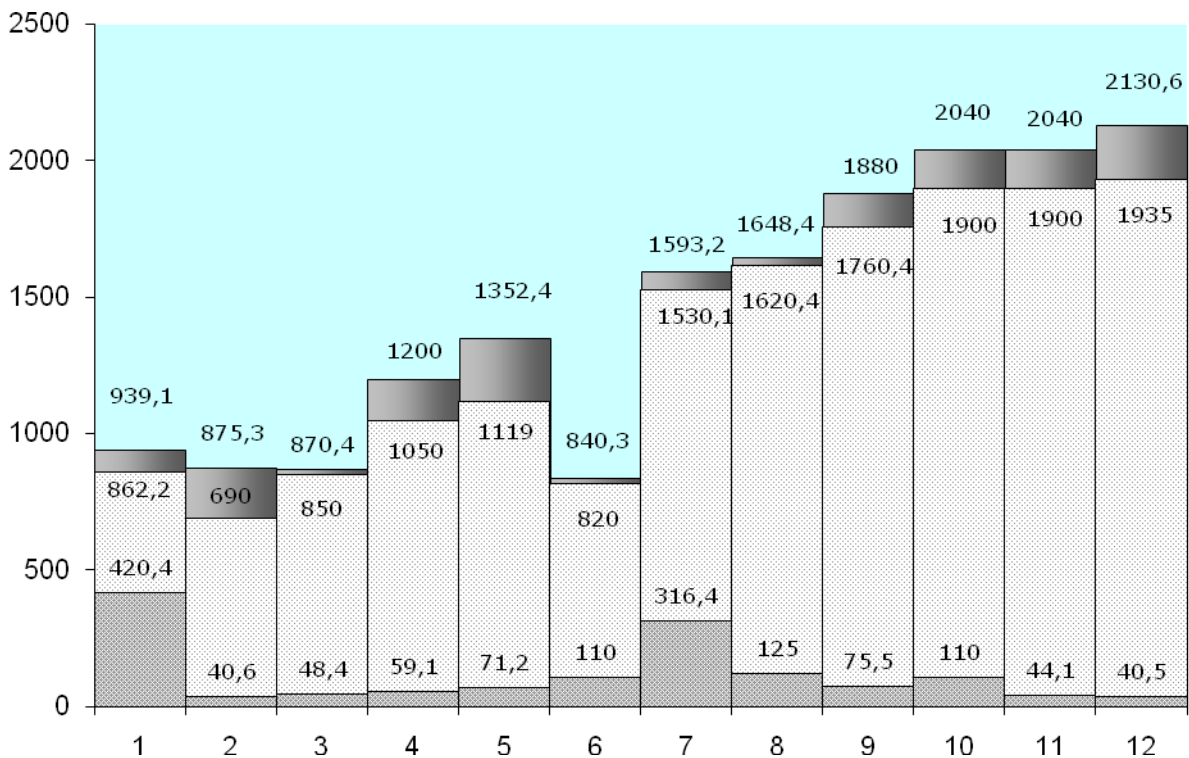
а) часть обязательств предприятия может погашаться неденежными средствами (товарно-материальными ценностями, взаимозачетами). Например, для XII месяца полная сумма обязательств составляла 2130,6 долл. США. А сопоставляться с потоком денежных средств должно 1935 долл. США;

б) на протяжении исследуемого периода месячный поток денежных средств значительно меньше месячного потока обязательств.

Например, для XII месяца они составляли 40,5 долл. США и 1935 долл. США соответственно. Это признак хронического недостатка денежных средств и тяжелейшего финансового состояния;

в) разрыв между уровнями потоков денежных средств и обязательств из месяца в месяц нарастает. Это свидетельствует об устойчивом ухудшении финансового состояния предприятия.

Анализ динамики потоков на счетах текущих обязательств кризисных предприятий свидетельствует об их значительном нарастании в течение года. Для таких предприятий характерен постоянный рост непогашенной задолженности, поскольку поступления денежных средств невелики по сравнению с возникающими обязательствами.



Обязательства

Месяцы

предприятия



Текущие обязательства предприятия, долл. США



Текущие обязательства предприятия, приходящиеся на счета денежных средств, долл. США



Денежные средства предприятия, долл. США

Рис. 2.2.2. Сопоставление потоков обязательств и денежных средств предприятия

*Замедление темпов роста выручки, либо ее абсолютное снижение наблюдается при следующих условиях:*

*-затоваривание, когда рынок снижает спрос на продукцию из - за ее неудовлетворительного качества, высокой цены или снижения на нее потребности;*

*-растущий невозврат платежей за отгруженную продукцию, когда предприятие работает с ненадлежащим покупателем или несвободно в выборе надлежащего;*

*-сужение рынка за счет ограничения на него доступа путем ввода*

*запретов, таможенных барьеров и т.д.*

Иными словами, здесь простые причины: или не берут продукцию (услуги), или берут, но не платят, или не пускают на рынок. Опережающий темп прироста обязательств наблюдается в случаях, когда предприятие осуществляет неэффективные долгосрочные финансовые вложения (капиталовложения), которые не сопровождаются соответствующим ростом выручки. Здесь может быть и разрыв между сегодняшними вложениями и завтрашним приростом выручки.

Данный комплекс общих причин неплатежеспособности характерен для всех предприятий, испытывающих трудности своевременного расчета по своим обязательствам, независимо от страны производства и рынка. Ситуация особо усугубляется, когда отсутствует планирование и управление денежными потоками.

*В целом, причины неплатежеспособности могут быть сведены к двум основным:*

*1) отставание от запросов рынка (по предлагаемому ассортименту, по качеству, по цене и т.д.), и в этом случае можно говорить о «болезни бизнеса»;*

*2) неудовлетворительное финансовое руководство предприятием, когда оно избыточно обогащается обязательствами. В данном случае можно говорить о болезни финансового управления и менеджмента.*

Первый случай наиболее наглядно отражается на выручке, второй - на приросте массы обязательств. Изобразим причины неплатежеспособности во взаимосвязи с факторами и последствиями банкротства на рисунке 2. 2. 3.

Итак, множество факторов, воздействующих в различных направлениях, определяют организационно-экономический и производственный механизм функционирования предприятия.

В классической рыночной экономике, как отмечают зарубежные исследователи, 1/3 вины за банкротство предприятия приходится на внешние факторы и 2/3 - на внутренние [5]. Отечественные исследователи еще не провели подобной оценки, однако, можно не без основания предполагать, что для современной России и Украины характерна обратная пропорция влияния этих факторов. Политическую и экономическую нестабильность, регулирование финансового механизма и инфляционные процессы следует отнести к наиболее значительным факторам, усугубляющим кризисную ситуацию российских и украинских государственных, и частных предприятий.

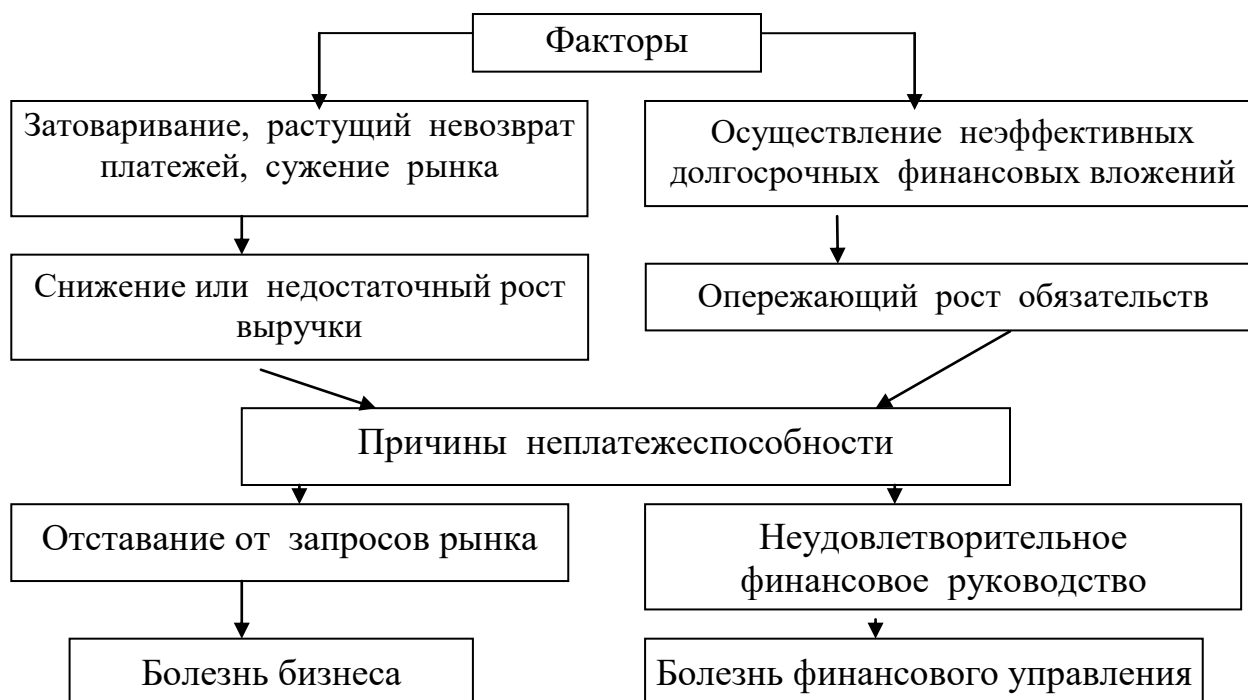


Рис. 2.2.3. Общие причины неплатежеспособности предприятия

Таким образом, в результате теоретических исследований, проведенных в настоящем пункте, а также в первой главе, авторы определили содержание факторов и условий, влияющих на становление организационно-экономического механизма антикризисного управления.

### 2. 3. Закономерности и противоречия строения организационно-экономического механизма в условиях глобализации

Исследования экономической литературы и практики [3, 83, 104, 105, 117, 123, 130, 164], проведенные авторами, показывают, что методический подход к формированию системы организационно-экономического механизма антикризисного управления основывается на определенных закономерностях и противоречиях.

При этом, под системой понимается организованное сложное целое, совокупность или комбинация предметов или частей, образующих единое целое. Система - наличие множества объектов с набором связей между ними и между их свойствами [131].

Как и в любой природно-неприродной системе, организационно-

экономическому механизму антикризисного управления свойственны свои закономерности и противоречия, которые можно было бы обозначить как качественно-структурные. По мнению авторов, это как раз те закономерности и противоречия, которые определяют качество механизма, его строение.

Качество механизма - сущность механизма, его специфика, то характерное, что отличает один механизм от другого.

Условий и факторов, от которых зависит организационно-экономический механизм антикризисного управления, большое множество, но все они составляют то, что можно назвать средой механизма. Среда механизма - это социальный и природный мир, но не весь, а та часть его, которая находится в эффективном контакте с организационно-экономическим механизмом.

Условиям и факторам наименее подвержена структура. Структура организационно-экономического механизма антикризисного управления, т.е. его элементный состав, выраженный в пространственном, временном и функциональном взаиморасположении элементов, соответствует качеству механизма. Формирующийся организационно-экономический механизм антикризисного управления заполняет собой все отведенное ему пространство, достигая при этом необходимого качественного разнообразия элементов и свойств. Главный структурный закон данного механизма - закон необходимого качественного и количественного разнообразия структуры. Структурообразуясь, механизм выходит за пределы формально необходимого, - структура механизма, как пишет профессор Ю. М. Осипов [105], всегда избыточна по отношению к самой себе, что также является важнейшей закономерностью механизма. Обе структурные закономерности - разнообразие и избыточность - естественным образом испытывают сопротивления противоположных тенденций - к единообразию и к недостаточности. Данное сопротивление обусловлено внешними обстоятельствами и внутренними организационными процессами: с одной стороны, среда ограничивает развертывание структуры, а с другой - сам организационно-экономический механизм стремится к единообразию своих элементов и предельности своего собственного структурного роста. Так или иначе, но структурные закономерности реализуются в противоречивой форме.

*В организационно-экономическом механизме антикризисного управления необходимо различать три типа структурных элементов:*

*- основной, которому соответствуют явно выраженные и обычно*

*выделяемые при характеристике механизма элементы, представляющие механизм, его конституирующие и скрепляющие: юридическое и нормативное обеспечение, анализ и оценка состояния хозяйствующего субъекта, предварительный выбор направлений оздоровления, обеспечение процесса оздоровления и все другие функциональные элементы;*

*- поверхностный, которому соответствуют представительские, образные элементы, выполняющие роль прикрытия: включение заданий в планы подразделений, рыночные исследования и другие;*

*- скрытый, которому соответствуют элементы неофициальной, теневой хозяйственной деятельности, среди которых, например, и вполне допустимая коммерческая тайна, и формально недопустимый преступный бизнес.*

Наличие указанных элементов очень важно учитывать менеджерам. Наблюдая за работой организационно-экономического механизма антикризисного управления, легко совершить ошибку, приняв элемент одного типа за элемент другого. Для организационно-экономического механизма, в том числе и антикризисного управления, полезно выделять основные элементы, составляющие его основание, его «ядро», на котором и вокруг которого формируются все элементы механизма. Такими характерными, а одновременно и инициативными элементами, по нашему мнению, могут быть, прежде всего, хозяйствующие субъекты, несущие механизм «на себе» и в себе, пропускающие его через себя, утверждающие его смысл, а так же отношения, которые эти хозяйствующие субъекты устанавливают в процессе антикризисного управления.

Характер отношений непременно соответствует характеру хозяйствующих субъектов. Последнему соответствует и характер всех остальных элементов организационно-экономического механизма. Необходимость соответствия не исключает возможности несоответствия. Это связано с тем, что любой механизм стремится к качественному взаимодействию элементов его стабилизации, но также и со стремлением - вольным или невольным - к нарушению стабилизации, обусловленным потребностями приспособления и развития, вмешательством внешних разрушающих сил.

Организационно-экономический механизм антикризисного управления - система многоуровневого строения. Одна группа уровней сочетаний нами уже выделена: основных и неосновных элементов. К



другим уровневым сочетаниям можно отнести: группу сочетаний, характеризующихся соотношением уровней части и целого, а также группу сочетаний, отличающихся соотношением уровней центра и периферии.

Все взаимообусловленные уровни находятся между собой в отношении «соответствие-несоответствие», взаимного приспособления.

Организационно-экономический механизм антикризисного управления - это система инициативная, деятельная, работающая. Ей свойственны различные функциональные закономерности и противоречия. Среди таковых следует, прежде всего, выделить целефункциональные закономерности и противоречия, относящиеся непосредственно к реализации основной функции - организации обеспечения на предприятии в течение длительного периода такого конкурентного преимущества, которое позволяет иметь востребованную рынком продукцию и достаточно денежных средств для оплаты всех своих обязательств, возникающих при ее создании и продажах. Организация обеспечения осуществляется через взаимодействие не только производительных сил, но и людей (агентов) друг с другом.

*Задача организационно-экономического механизма антикризисного управления - повышение конкурентных преимуществ и финансовое оздоровление предприятия.* Данная задача реализуется через функцию упорядочивания хозяйственной деятельности на предприятии, а значит, в рамках хозяйствующего субъекта действует и важнейший функциональный закон - закон хозяйственного порядка или закон превращения хозяйственного хаоса в хозяйственный порядок. Однако, с точки зрения диалектики, может действовать и обратный закон превращения порядка в хаос.

Организационно-экономический механизм антикризисного управления должен быть направлен на создание конкурентного продукта. Конкурентный продукт - главный результат функционирования данного механизма, а производство конкурентного продукта - главный его функциональный закон.

Организационно-экономический механизм антикризисного управления может способствовать обеспечению сбалансированности хозяйственной деятельности предприятия. Без сбалансированности всех частей и элементов системы производства, видов и потоков деятельности, всех происходящих в производстве процессов не может быть нормального процесса хозяйственной деятельности, его производства, так

как кризис и есть разбалансированность всей деятельности предприятия. Однако надо иметь в виду, что закон сбалансированности реализуется в конечном счете одновременно с законом несбалансированности.

Всякое производство, хотя и не повсюду и не всегда, стремится к расширению. Функция организационно-экономического механизма - обеспечить этот рост. Расширение производства - закон хозяйственной организации, но закон не абсолютный, ему противостоит антипод - закон сокращения производства. Закон расширения производства сочетается с законом разнообразия продукции, хотя и этому закону противостоит закон сокращения разнообразия продукции.

Рассмотренные качественно-структурные и целефункциональные закономерности организационно-экономического механизма антикризисного управления с неизбежностью касались противоречий, как имманентных самим закономерностям, так и проявляющихся в наличии противодействующих этим закономерностям тенденций. Отсюда напрашивается вывод о том, что сама противоречивость организационно-экономического механизма антикризисного управления, т.е. противоречивость его строения и функционирования, его организации и результатов деятельности является законом.

И, хотя в таком выводе нет ничего поразительного с общепhilosophической точки зрения, он важен для построения самой системы, а также для анализа его структуры и функционирования.

Работа организационно-экономического механизма антикризисного управления, его реализация - диалектически организованный организационный процесс. В этой связи необходимо указать организационно-функциональные закономерности и противоречия, характерные для рассматриваемого механизма.

Вследствие того, что в системе антикризисного управления большая часть принадлежит субъективному фактору, в процессе организации не могут не возникнуть противоречия между субъективными и объективными началами организации. Фактический приоритет того или иного начала в какой-то момент может вызвать преобладание тенденции либо к субъективной, либо к объективной организации. Требуется, видимо, оптимальное сочетание, при котором смогли бы иметь место и достаточная активность субъективного, и необходимое «давление» объективного. Слишком большое отклонение в ту или иную сторону может спровоцировать кризисное напряжение в организующей и организуемой системах.

Субъективный фактор стремится к сознательной организации антикризисного управления. Последняя является сознательной не только потому, что у ее истоков находится сознание, но и потому, что сознанию удастся навязывать свои условия, обеспечивать свою организацию организуемого процесса. Сознательному противостоит стихийное. Стихийная организация, по определению Ю. Осипова [104], есть та, которая реализуется «сама по себе», а не по сознанию. Борьба между сознательным и стихийным началами - важный динамический процесс антикризисного управления. Организация антикризисного управления, по нашему мнению, есть взаимодействие целого и части. Поведение части определяется поведением целого, поведение целого зависит от поведения частей. Среди частей организационно-экономического механизма - управленческие субъекты и частные механизмы. Действия менеджеров, как и функционирование частных механизмов, находятся в противоречивом единстве с ходом организации целого - всего организационно-экономического механизма антикризисного управления. Организация, идущая от части, соответствует и не соответствует организации, идущей от целого. Степень скоординированности частей и целого имеет прямое отношение к эффективности всего организационного процесса антикризисного управления. Для рассматриваемого механизма характерно диалектическое противоборство централизованного и децентрализованного начал организации антикризисного управления. Некоторые подсистемы тяготеют к централизации, другие к децентрализации. Но в тех и других присутствуют оба начала, порождающие и две противоположные тенденции в самом процессе антикризисного управления. Между центром и периферией должно поддерживаться приемлемое, с точки зрения общей эффективности антикризисного управления, соотношение.

Таким образом, мы выявили *две пары качественно-структурных закономерностей: между избыточностью и недостаточностью, между разнообразием и единообразием структуры организационно-экономического механизма антикризисного управления, а также четыре пары организационно-функциональных закономерностей, описываемого механизма, как реализатора антикризисного управления: между действием субъективного фактора и объективным ходом организации; между сознательной и стихийными организациями, между организацией, идущей от целого, и организацией, идущей от части; между централизованной и децентрализованной организациями.* Содержание закономерностей, результаты их использования изложены в таблице 2.3.1.

**Закономерности строения организационно-экономического  
механизма антикризисного управления (ОЭМАУ)**

Формулировка закономерности	Содержание закономерности	Результат использования закономерности
1. Соотношение избыточности и недостаточности системы ОЭМАУ	Способность явлений и действий ограничивать развертывание структуры до своей предельности	Определение субъектом антикризисного управления структуры взаимосвязей и порядка взаимодействия ее элементов путем регламентирования, инструктирования, распределения прав, обязанностей и ответственности
2. Соотношения разнообразия и единообразия структур ОЭМАУ	Состояние структуры, позволяющее осуществлять рекомпозицию функций антикризисного управления	Установление субъектом антикризисного управления последовательности реализации общих функций антикризисного управления
3. Взаимодействие между организацией от целого и организацией, идущей от части	Степень скоординированности всех частей и элементов ОЭМАУ	Выбор субъектом антикризисного управления правильного направления действий, указывающих, что воздействие на один или несколько элементов ОЭМАУ обязательно вызовет реакцию, изменение других элементов
4. Соотношение между сознательной и стихийными организациями антикризисного управления	Способность структуры к динамическому процессу антикризисного управления	Ускоренная перестройка объектов антикризисного управления в зависимости от применения субъектом управления антикризисных процедур с учетом влияния факторов внешней среды
5. Соотношение централизованного и децентрализованного начал организации антикризисного управления	Поддержание приемлемого соотношения между центром и периферией с точки зрения общей эффективности антикризисного процесса	Рационализация полномочий между высшим уровнем антикризисного управления и нижестоящим

Продолжение табл. 2.3.1

Формулировка закономерности	Содержание закономерности	Результат использования закономерности
б. Соотношение между действием субъективного фактора и объективным ходом организации антикризисного управления	Сочетание явлений и действий, при котором имеет место и достаточная активность субъективного фактора и необходимое давление объективного хода организации, обеспечивающих выполнение антикризисных процедур	Разработка и выполнение программы оздоровления предприятия

Характеризуя диалектические пары организационных начал и тенденций, закономерности, авторами обращалось особое внимание на необходимость оптимальных соотношений между противоположными организационными началами и процессами. Там, где организация антикризисного управления приближается к такому оптимуму (трактуемому, конечно, абстрактно, так как конкретный, действенный оптимум неизвестен), там и возникают условия для наиболее эффективного функционирования организационно-экономического механизма антикризисного управления.

Обострение указанных противоречий ведет к снижению эффективности и сбоям в работе описываемого механизма.

Определяя вышеуказанные противоречия, обращалось главное внимание на организационный аспект. Но поскольку рассматривается не просто организационный механизм, а организационно-экономический, обеспечивающий антикризисное управление, необходимо обратиться к выявлению экономических противоречий.

Организационно-экономический механизм антикризисного управления на предприятиях формируется и развивается под мощным воздействием такого фундаментального экономического противоречия, как противоречие между непосредственно общественным присвоением средств производства, и относительным экономическим обособлением предприятий по отношению друг к другу. Рыночные механизмы, в том числе и антикризисное управление, являются, по мнению авторов, объективно необходимыми, историческими, естественными формами

проявления и разрешения отмеченного противоречия.

Это противоречие, во-первых, определяет характер труда: в одно и тоже время наш труд является непосредственно общественным и опосредованно общественным, в силу того простого факта, что соединяться со средствами производства, т.е. трудиться, мы можем лишь в рамках обособленных друг от друга коллективов.

Во-вторых, оно рождает три исторически новых экономических интереса - государственный, коллективный и личный, частный. Первая сторона противоречия вызывает к жизни государственный, а вторая - коллективный и частный экономический интерес.

В-третьих, это противоречие вызывает необходимость сочетания экономических и организационно - административных методов управления, сочетание натуральных и стоимостных показателей.

В-четвертых, это противоречие определяет условия и факторы повышения эффективности использования производственных мощностей.

В-пятых, это противоречие оказывает существенное влияние на политику, право, мораль, социальную психологию, лежит в основе формирования экономического сознания.

Авторы разделяют точку зрения тех экономистов, которые понимают под экономическим противоречием такое социально - предметное противоречие, стороны которого выражают отношения отрицания между взаимопроникающими противоположными свойствами экономических процессов и явлений [24].

Отмеченное экономическое противоречие, как и все производные от него (между индивидуальной и общественной полезностью продукта; между затратами труда на продукт и пропорцией его обмена на другие продукты; между полезностью продукта и затратами труда на его производство), имеет непосредственные следствия для организационно-экономического механизма антикризисного управления, организация индивидуального труда не может не отличаться и не противоречить организации общественного труда, причем как по своему характеру и содержанию, так и по принципу включения в общественную систему организации.

Организуя индивидуальный труд, хозяйствующий субъект следует по преимуществу своему собственному, частному интересу и расчету, предполагает эквивалентный обмен продуктами, превышение доходов над расходами, т.е. все то, что не характерно или не так обязательно для организации общественного труда, осуществляемой в соответствии с

иными критериями - общественной пользой, сбалансированностью общественного производства. Соединение индивидуального труда с общественным есть соединение не только общего, но и различного, мало того - противоположно - различного; такое соединение сопровождается обязательным превращением в противоположное. Организация индивидуального труда предполагает диалектический переход в организацию общественного труда, строится с учетом индивидуальных организаций, их диалектического положения и отрицания. Более подробно экономические противоречия описаны автором в статье «Противоречия периода перехода к рыночной экономике» [24].

Поэтому, теоретическое обоснование формирования и строения организационно-экономического механизма антикризисного управления должно носить комплексный характер и базироваться на следующих положениях: объединение элементов экономического, организационного, социального и функционального содержания процесса антикризисного управления; использование системного подхода к процессу управления и принятия решений в кризисной ситуации; учет качественно-структурных и целефункциональных закономерностей, а также организационно-функциональных и экономических противоречий. При этом организационно-экономический механизм должен обеспечивать поэтапную реализацию совокупности работ антикризисного управления.

Проведенные исследования в первой главе, а также в первом и втором пунктах данной главы позволили авторам сформировать принципиальную модель организационно-экономического механизма антикризисного управления (рис. 2.3.1).

Основным ядром данной системы является выбор направлений оздоровления предприятия. На рис. 2.3.1 названная подсистема обведена штрихпунктирной линией, она является центром системы, на которую работают периферийные подсистемы, например, подсистема обеспечения процессов, подсистема диагностики, прогнозирования, анализа и оценки.

В предложенной системе организационные противоречия осуществляют свое действие следующим образом: прогнозирование кризисных ситуаций - субъективный фактор, который основывается на объективных финансовых показателях, или, говоря иными словами, на финансовом обороте предприятия.

Анализ и оценку состояния финансов, управления, производства, маркетинга, а также другие подсистемы и элементы производят конкретные специалисты на конкретном предприятии, их действия носят

сознательный характер, но в тоже время внешние факторы в условиях кризиса являются стихийными; критерии платежеспособности предприятия определяются от целого, по данным бухгалтерского баланса, который является обобщающим и информационным носителем деятельности хозяйствующего субъекта, в тоже время обеспечивающая подсистема (методическое, материальное, техническое и т.п.) организуется отчасти. Контроль за исполнением требует централизации, а юридическое и нормативное обеспечение - децентрализованной организации. Каждую подсистему, представленную на рис. 2.3.1, можно представить в виде локальных систем, или, иначе, отдельных структур.

На рис. 2.3.2 представлена подсистема юридического и нормативного обеспечения с соответствующими этапами работ. Этапы представляют собой технологию работы федеральных и территориальных служб по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению (ФСДН). Из представленной схемы видно, что анализ и оценка финансово-экономической деятельности неплатежеспособного предприятия должна проводиться на двух этапах: на этапе оценки структуры баланса для установления неплатежеспособности предприятия; на этапе выбора антикризисной процедуры.

Общая последовательность проведения структурно-морфологического анализа кризисной ситуации представлена на рис. 2.3.3. Методологический подход к оценке финансовой деятельности в целях диагностики кризисной ситуации, по мнению авторов, должен основываться на анализе финансового оборота предприятия, характеризующего движение денежных средств, обслуживающих процесс производства и реализации продукции. При использовании методов и показателей оценки финансово-экономической деятельности необходимо учитывать двойственное положение акционерных предприятий в хозяйственном обороте: с одной стороны данные предприятия выступают как должники, привлекая ресурсы кредиторов; с другой стороны кредиторы, отвлекая свои ресурсы для финансовой деятельности покупателей своей продукции - дебиторов.

Анализ состояния производства, по мнению авторов, должен строиться исходя из целей антикризисного управления, так как производство - основное ядро по созданию конкурентного продукта, цель, объекты и результаты антикризисного воздействия как концепции развития предприятия (рис. 2.3.4).





Рис. 2.3.1. Модель формирования организационно-экономического механизма вывода предприятия из банкротств

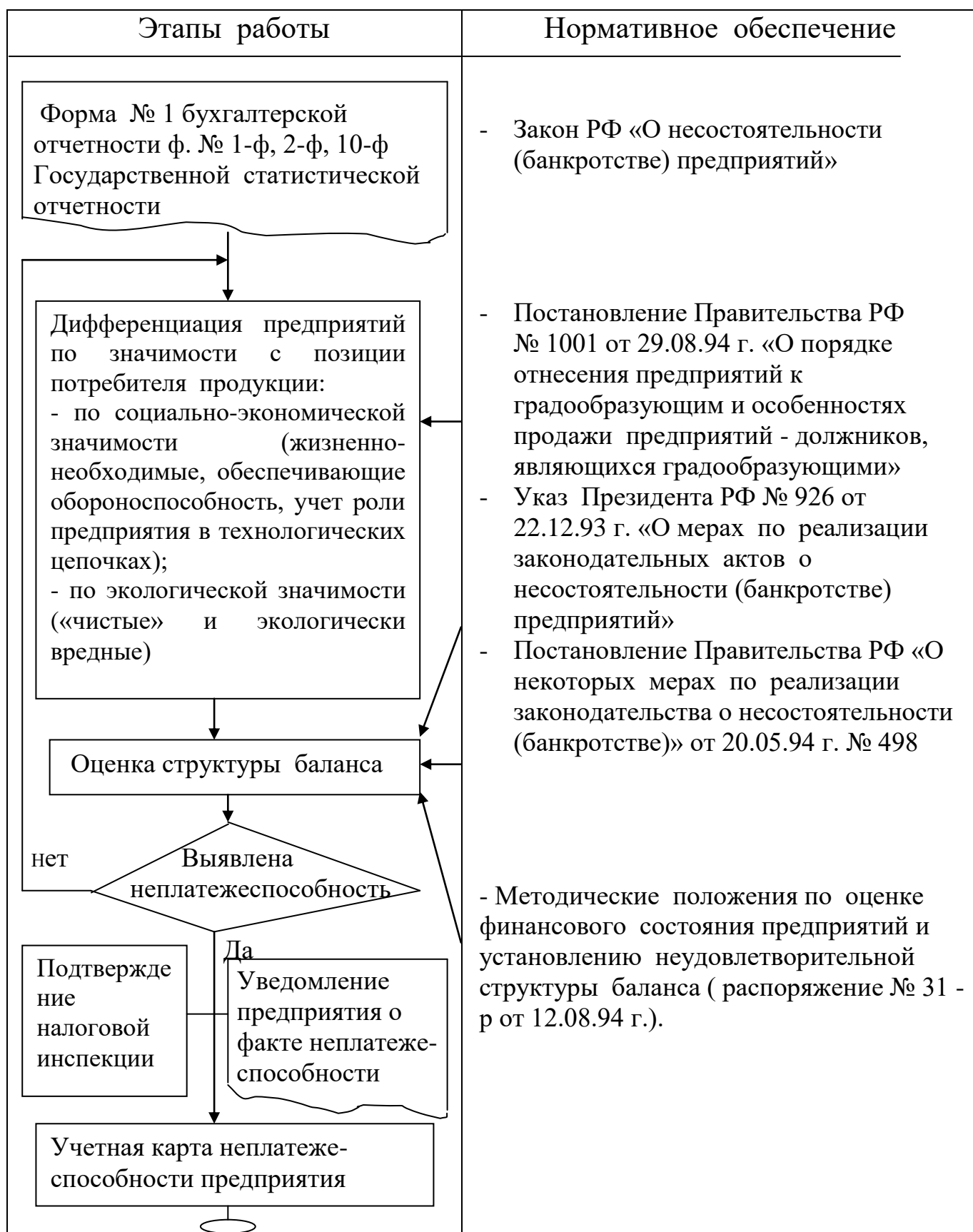


Рис. 2.3.2 Структура подсистемы юридического и нормативного обеспечения организационно-экономического механизма банкротства в Российской Федерации (I часть)

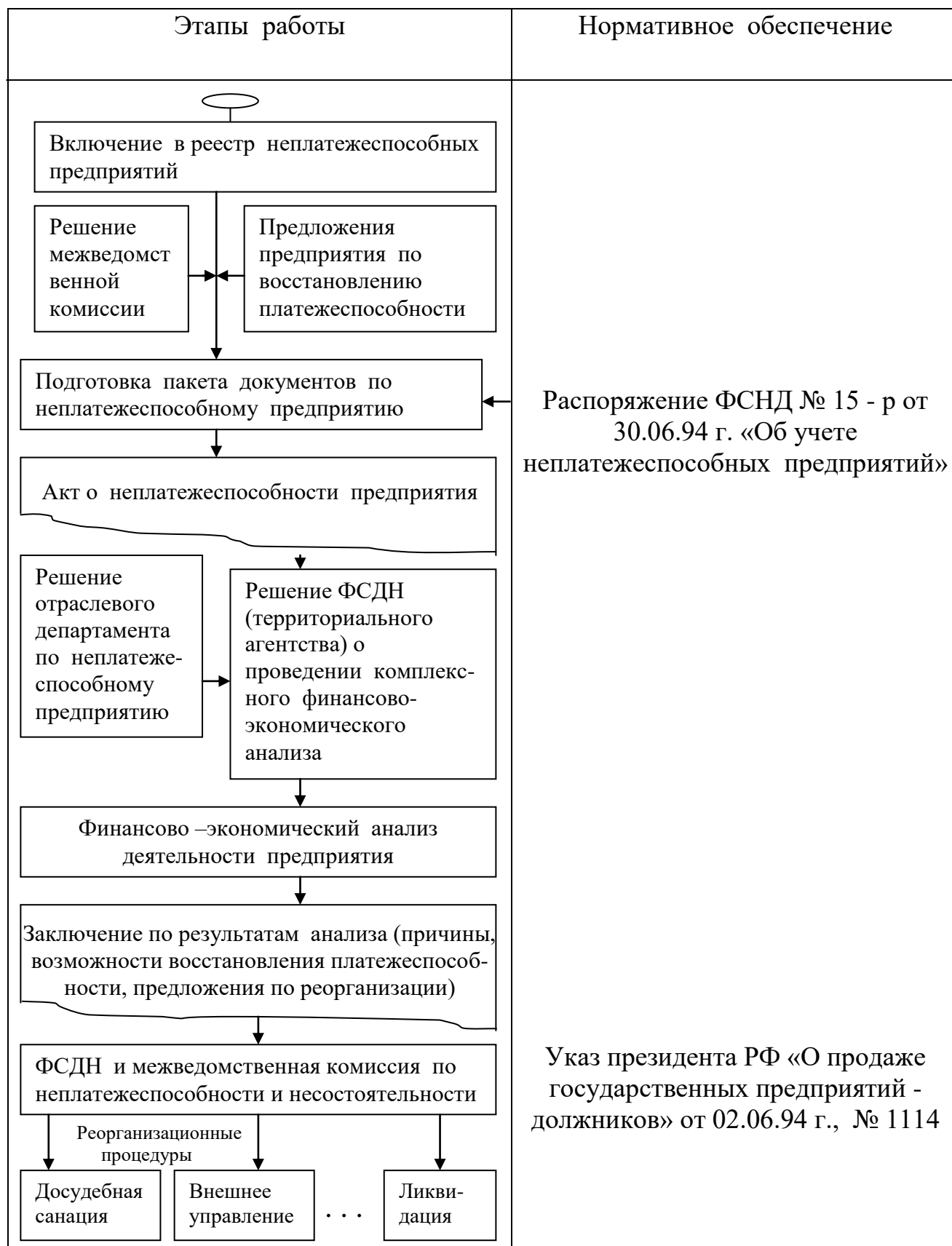


Рис. 2.3.2 Структура подсистемы юридического и нормативного обеспечения организационно-экономического механизма банкротства в Российской Федерации (где ФСДН - федеральная служба по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению) - II часть

Оценить состояние маркетинга на предприятиях достаточно сложно в связи с отсутствием в большинстве случаев таких служб, однако организационно-экономический механизм антикризисного управления будет не полным без структуры плана маркетинга. В практике зарубежных и отечественных предприятий он представлен на рис. 2.3.5.

Комплексный подход к диагностике финансово-экономического состояния позволяет определить степень несостоятельности предприятия, которая определяется набором причин неплатежеспособности. Взаимосвязь этапов диагностики финансово-экономического состояния и причин неплатежеспособности, определяемых в процессе оценки, представлена на рис. 2.3.6.

В Украине нормативно-правовое обеспечение организационно-экономического механизма банкротства представлено:

- Хозяйственным кодексом Украины;
- Законом Украины «О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом» от 14.05.1992 года № 2343-ХІІ;
- Письмом Минюста Украины от 06.06.05 года № 25-32/859 «О порядке выполнения решений в случае нарушения хозяйственным судом делопроизводства в деле о банкротстве должника»;
- Постановлением Кабинета Министров Украины «Об утверждении порядка досудебной санации государственных предприятий» от 17.03.2000 года № 515;
- Постановлением Кабинета Министров Украины «Об утверждении порядка розбронирования материальных ценностей мобилизационного резерва, которые сберегаются на предприятиях, относительно которых возбуждено дело о банкротстве или которые ликвидируются» от 17.11.2001 года № 1526;
- Приказом Министерства Экономки Украины «Об утверждении о порядке формирования и ведения единой базы данных о предприятии относительно которых возбуждено внедрение дела о банкротстве» от 11.04.2001 года № 77;
- Приказом Министерства Экономки Украины «О выполнении агентством по вопросам банкротства отдельных полномочий государственного органа по вопросам банкротства» от 25.04.2001 года № 86;
- Приказом Министерства Экономки Украины «Об утверждении порядка продажи активов в счёт погашения налогового долга должника в процедурах банкротства» от 07.06.2001 года № 123;



Рис. 2. 3. 3. Общая последовательность проведения структурно-морфологического анализа кризисной ситуации на производственной фирме



Рис. 2.3.4. Цель, объекты и результаты антикризисного воздействия

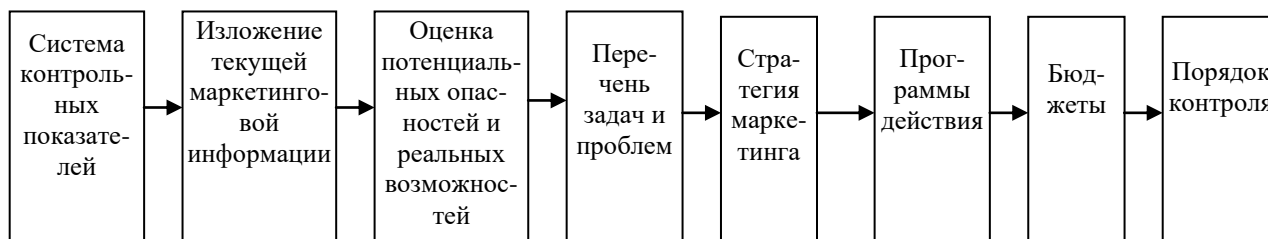


Рис. 2.3.5. Структура плана маркетинга

- Приказом Фонда Государственного Имущества Украины «Об утверждении положения о порядке согласования планов санации хозяйственных обществ и государственных предприятий, согласно которых принято решение о приватизации» от 05.10.2001 года № 1809;

- Положением об утверждении комиссии по вопросам неплатежеспособности от 12.09.2001 года № 1181;

- Постановлением Кабинета Министров Украины «О фонде стабилизации предприятий и организаций внесённых в реестр неплатежеспособных» от 07.04.1998 года № 466;

- Постановлением Кабинета Министров Украины «О положении о

реестре неплатежеспособных предприятий и организации» от 25.11.1996 года № 1403.

Аналогом Федеральной службы по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению РФ в Украине является Агентство по вопросам банкротства.

Методы финансового оздоровления, применяемые к конкретному предприятию, зависят от глубины кризиса. Комплексная оценка финансово-экономического состояния позволяет определить, на какой стадии несостоятельности находится предприятие:

- скрытой стадии банкротства, проявляющейся в росте обязательств и ухудшении структуры баланса;

- стадии финансовой неустойчивости, которая проявляется в несогласовании финансовых потоков и возникновении хронической неплатежеспособности, которая сопровождается снижением производственного и рыночного потенциала предприятия, различием признаков социального банкротства. Антикризисное управление предприятием заключается в выборе и применении направлений финансового оздоровления. Выбор направления оздоровления предприятия является ключевым моментом организационно-экономического механизма. Алгоритм выбора методов финансового оздоровления представлен на рис. 2.3.7. Степень неплатежеспособности предприятия определяется на основе показателей оценки финансово-экономического состояния. Группы показателей - индикаторов финансово-экономического состояния - образуют критерии применения к предприятию методов финансового оздоровления. Критериями выбора методов финансового оздоровления, по мнению авторов, являются следующие показатели.

*Первая группа.* Показатели, характеризующие внешние признаки несостоятельности и вытекающие из Постановления Правительства РФ «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятия» (в Украине - из Постановления Верховной Рады Украины «О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом» от 06.10.2010 года № 2589-VI): показатели оценки структуры баланса - коэффициент текущей ликвидности (Кт.л.) и коэффициент обеспеченности собственными средствами (Ко.с.с.).

К предприятию-должнику, имеющему внешние признаки несостоятельности, применяются общие методы финансового оздоровления и оперативные мероприятия по восстановлению платежеспособности.

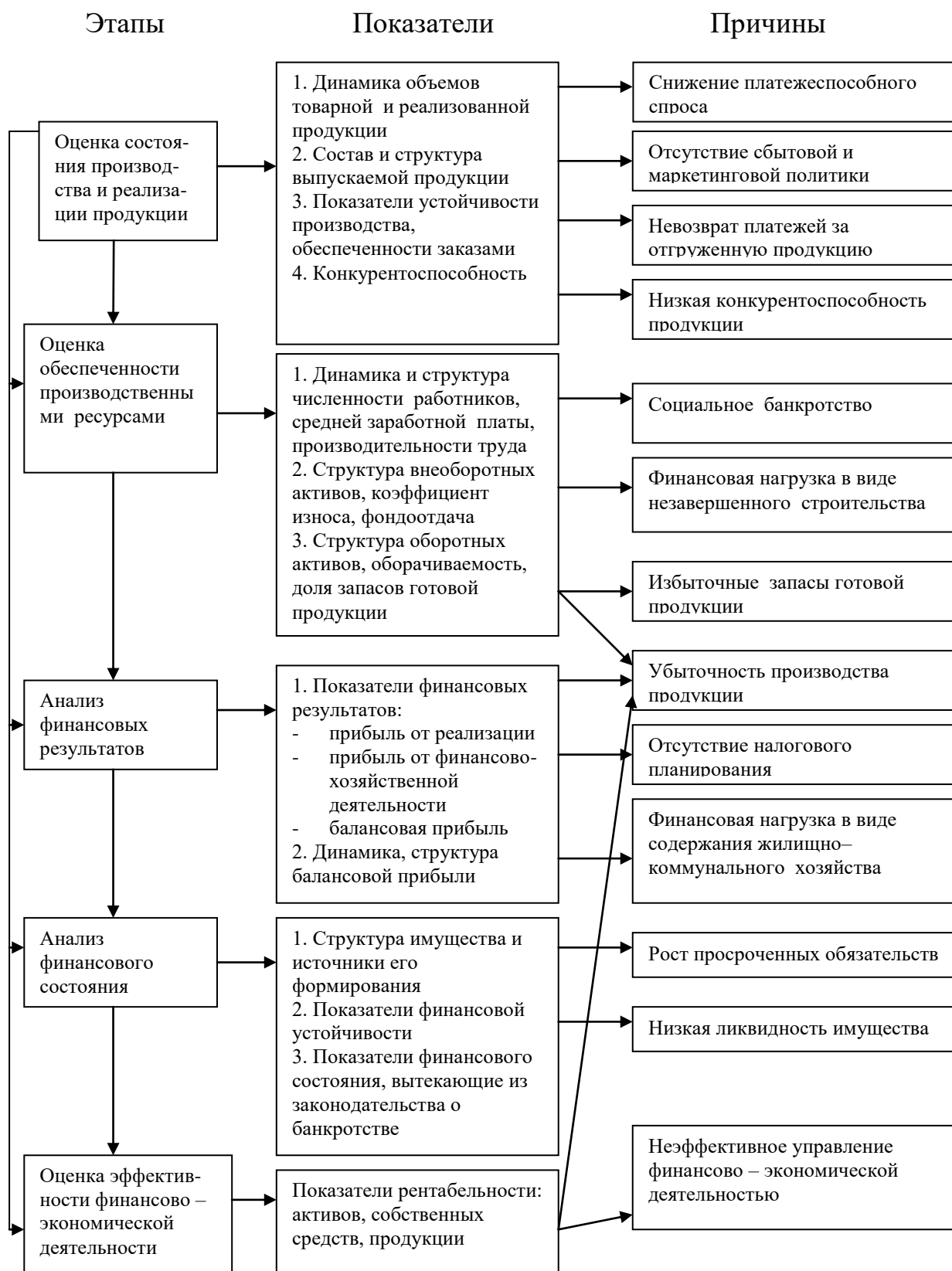


Рис. 2.3.6. Этапы диагностики причин неплатежеспособности





Рис. 2.3.7. Алгоритм выбора методов финансового оздоровления предприятия в Российской Федерации<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Аналогом Федеральной службы по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению РФ в Украине является Агентство по вопросам банкротства; а с 2004 года вместо Арбитражного суда данными вопросами занимается хозяйственный суд.

*Вторая группа.* Показатели, характеризующие эффективность управления предприятием: рентабельность продукции, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, наличие убытков. На основе оценки показателей второй группы применяются локальные мероприятия по улучшению финансового состояния, о которых будет сказано в последующих главах книги.

*Третья группа.* Показатели, характеризующие производственный и рыночный потенциал: показатели состояния производства и реализации продукции, показатели состояния и использования производственных ресурсов, таких, как численность персонала, производительность труда, коэффициент износа основных фондов, фондоотдача, структура оборотных активов, оборачиваемость оборотных активов.

На основе показателей третьей группы принимается решение о сохранении предприятия-должника или о применении ликвидационных процедур.

Неудовлетворительное значение показателей производственного и рыночного потенциала свидетельствует о глубоком финансовом и производственном кризисе и требует в случае сохранения предприятия последовательного применения всего комплекса методов оздоровления, т.е. разработки бизнес-плана.

Обеспечивающая подсистема пронизывает все элементы организационно-экономического механизма.

## **Тема 3. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА**

### **3.1. Методический подход к анализу управленческой деятельности предприятий в кризисных условиях**

Проведенные авторами исследования в первой и во второй главах данной работы показали, что в связи с отсутствием единства взглядов ученых на предмет данного исследования, наблюдается и отсутствие единого представления о подходах к его анализу. Большинство авторов, использующих в своих научных работах категорию «антикризисное управление», приводят методические рекомендации по исследованию отдельных областей управления организацией в кризисный период. В литературе очень большое (можно сказать, центральное) внимание уделяется диагностике финансового состояния [6, 7, 8, 10, 15, 67, 125, 129, 137, 138, 152, 156] в связи с тем, что признание предприятия банкротом основывается на финансовых показателях. Достаточное внимание в публикациях по управлению уделяется анализу отдельных подсистем и процессов управления, таких как организационная структура, так как считается, что использование эффективной структуры является важнейшей составляющей успеха функционирования предприятия [6, 27, 80, 96, 138], управление его персоналом [7, 136], организация маркетинговой деятельности на предприятии [6, 7, 24], анализ эффективности инвестиционных вложений [6, 7, 83]. Безусловно, те или иные методики, предлагаемые авторами вышеперечисленных научных работ, могут обладать недостатками, которые необходимо учитывать при организации исследования. Но в данном случае речь идет не о недостатках отдельных методик, а о необходимости разработки собственного подхода к исследованию управления предприятием в условиях кризиса, основываясь на вышеизложенной теоретической базе. В связи с этим, нашей задачей в рамках данного раздела станет интеграция имеющегося опыта в области проведения исследований отдельных областей управления, внесение необходимых корректировок и представление комплексного методического подхода к анализу управления предприятием в кризисных условиях.

В результате теоретических исследований нами было установлено, что антикризисное управление - сложная, синтетическая категория, на

содержание и эффективность которой оказывает влияние большое количество факторов. Согласно теоретическим исследованиям, проведенным нами в рамках первой и второй главы, необходимо принимать во внимание определенное влияние факторов, оказываемое на предприятие как систему извне и внутри нее при принятии решений в условиях нестабильности. В пункте 2.2 мы подробно рассмотрели содержание общих внешних и внутренних факторов, влияющих на формирование организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием. Для каждого предприятия значение одного и того же явления будет различным по сравнению с другим. Однако не все предприятия в равной мере используют положительные тенденции в экономическом развитии ситуации. Степень использования возможностей и предупреждения опасностей находит отражение в характере воздействий управляющей подсистемы на управляемую, осуществляемых внутри каждого отдельного предприятия. В пункте 1.2 было рассмотрено антикризисное управление как систему с выделением объекта и субъекта. Совокупность именно этих элементов и их взаимодействие в рамках организационно-экономического механизма мы будем в дальнейшем рассматривать как антикризисное управление данной организацией, и именно это является предметом нашего исследования.

Предмет исследования представляет собой организационно-экономический механизм антикризисного управления, совокупное и взаимосвязанное функционирование подсистем которого определяет эффективность деятельности организации.

В пунктах 1.2 и 2.1 даны подсистемы организационно-экономического механизма антикризисного управления.

Безусловно, подобное разграничение составляющих антикризисного управления и областей проведения исследования является достаточно обобщенным, и полученные результаты будут лишь некоторым приближением к реальному положению дел на предприятии и представлению о действующем управлении в сложных условиях. Дело в том, что, несмотря на возможность разграничения областей исследования в теоретическом плане, на практике все указанные нами компоненты управления организацией тесно взаимосвязаны и проникают друг в друга. Исследование отдельных фрагментов данных сложных систем даст представление только об отдельных характеристиках.

Предлагаемый методический подход к исследованию антикризисного управления предприятием логически может быть разделен на две составляющие: первая - стратегический анализ управления предприятием, и вторая - диагностика финансового состояния. Примерная схема комплексного анализа состояния управления на предприятии в условиях кризиса представлена на рис. 3.1.1.

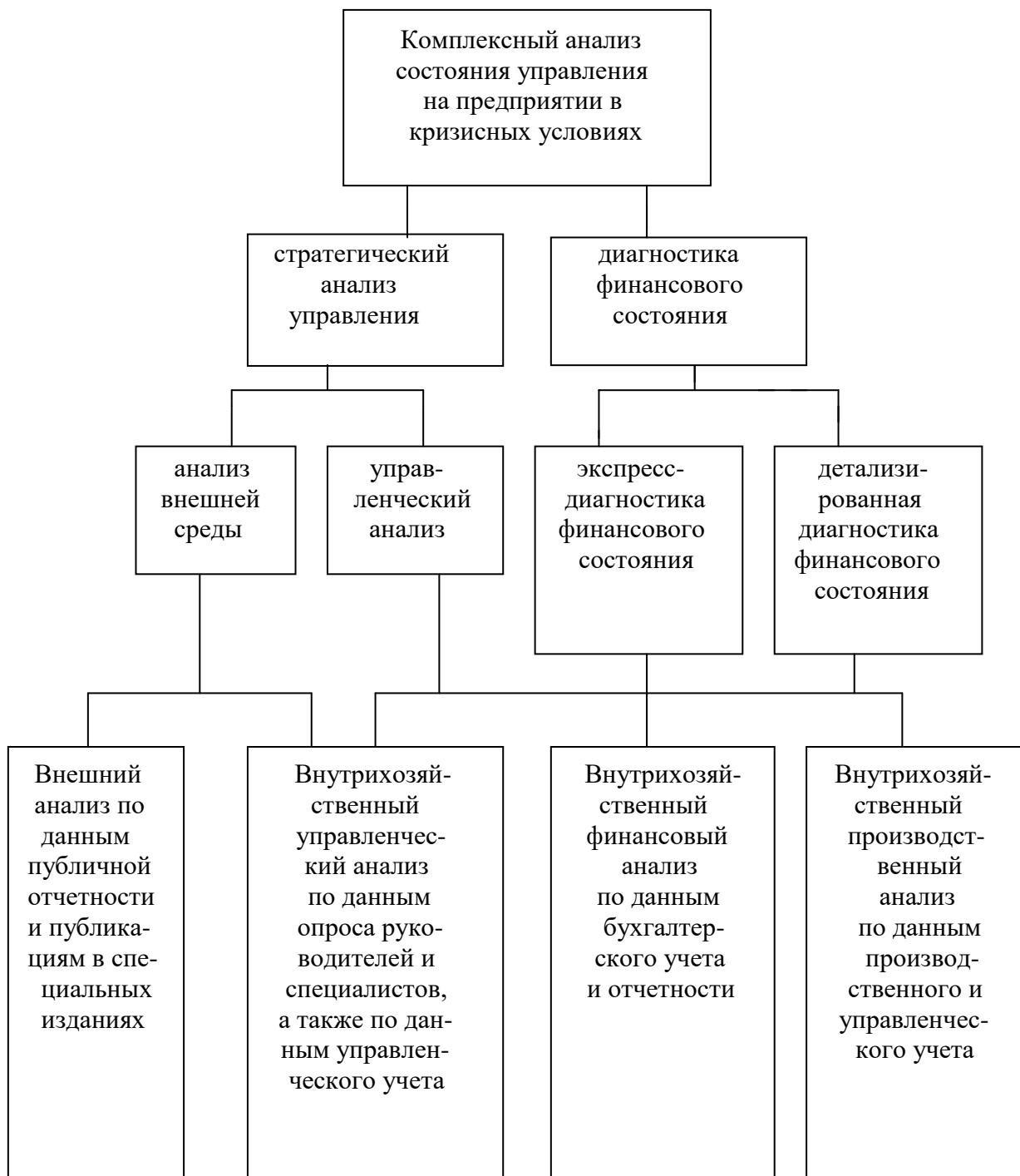


Рис. 3.1.1. Примерная схема комплексного анализа состояния управления на предприятии в условиях кризиса

В основе проведения анализа блока 1 лежат методические рекомендации по проведению подобных исследований, предлагаемые авторами работ [33, 49, 50]. Анализ по блоку 2 содержит некоторые методические положения, предлагаемые авторами работ [48, 49, 54]. Данные методики были несколько изменены и дополнены авторами настоящего исследования в целях адаптации к условиям управления на объекте исследования.

Стратегическое управление - это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический обоснованный выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует [33].

Как и любой процесс управления, стратегическое управление обязательно включает этапы анализа, собственно планирования и реализации принятого решения, которые представлены на рисунке 3.1.2.

Одним из важнейших принципов стратегии антикризисного управления является постоянный мониторинг внешней и внутренней среды фирмы с целью раннего обнаружения надвигающейся угрозы кризиса.

Целью данного анализа является выявление совокупного влияния на конкурентный статус фирмы; слабых и сильных сторон по отношению к внешней среде; широты возможностей, открываемых внешней средой, для выполнения миссии фирмы; степени и характера угроз выполнения миссии фирмы со стороны внешней среды.

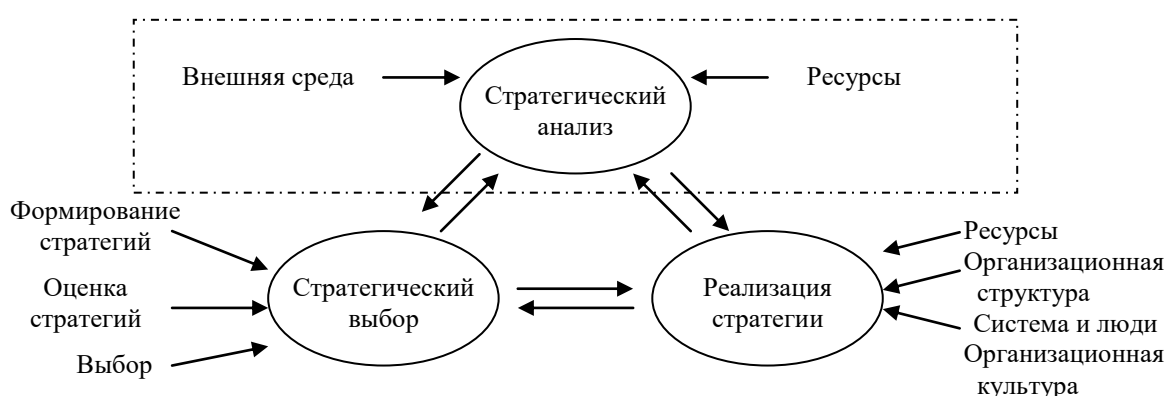


Рис. 3.1.2. Процесс разработки и реализации стратегии

Отслеживание сигналов о надвигающемся кризисе и разработка стратегии в соответствии с ситуацией логически начинается с внешнего анализа, анализа факторов, которые находятся вне сферы постоянного

контроля руководства предприятия и которые могут повлиять на его стратегию. В последних научных публикациях большинство авторов работ на тему «Управление» [7, 48, 50] отмечают повышение степени влияния динамики и неопределенности внешней среды на эффективность функционирования предприятий. Внешние факторы, с которыми имеет дело предприятие, относятся к таким сферам, как экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международные отношения, социальная сфера, и представлены на рисунке 2.2.1 пункта 2.2

*Основное предназначение внешнего анализа - определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть на предприятии в настоящем и будущем, а также определить стратегические альтернативы.* Внешний анализ является частью SWOT-анализа, касающегося характеристики внешних возможностей и угроз. Последовательность проведения анализа внешней среды представлена в таблице 3.1.1.

При разработке антикризисной стратегии предприятия менеджеры должны исследовать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри предприятия. Необходимо идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценить их важность и установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ. Для этого проводится управленческий анализ деятельности предприятия.

**Управленческий анализ - это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.** Конечной целью управленческого анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных стратегических решений, выбора стратегии, которая в наибольшей степени соответствует будущему предприятия.

В современной литературе по менеджменту используются различные термины для обозначения процесса анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия: его называют анализом деятельности предприятия [156], внутренним анализом [142], самоанализом, бизнес-диагностикой [8], анализом проблем [124], управленческой [48] или организационной [85] диагностикой.

Таблица 3.1.1

**Анализ нестабильности внешнего окружения предприятия**

Этап	Содержание этапа
1	Установить все возможные варианты сигналов практически невозможно, поскольку нельзя учесть все многообразие обстоятельств, формирующих состояние внешней среды фирм. Однако наиболее существенные источники и характер подобных сигналов могут быть определены. Для анализа внешней среды предприятия рекомендуется пользоваться таблицей А1 приложения А, которая поможет выявить положительные и отрицательные стороны окружения для предприятия
2	После качественного анализа внешней среды необходимо провести оценку уровня ее изменчивости и проанализировать соответствие действующей на предприятии системы управления уровню нестабильности среды. Посредством опроса руководителей верхнего звена управления объекта исследования, необходимо определить, какие из условий деятельности организации в настоящее время и ближайшие 5 лет будут наименее стабильными, оказывая достаточно сильное влияние на функционирование организации
3	Пользуясь шкалой нестабильности, представленной в виде таблицы приложения, необходимо определить для выявленных характеристик уровень привычности событий, темп изменений и предсказуемость будущего в баллах. Связав эти три характеристики, необходимо составить схему нестабильности окружения
4	Необходимо рассчитать средний уровень изменчивости среды для предприятия через среднеарифметическое минимального и максимального значений по отдельным показателям
5	С целью усилить достоверность получаемых результатов можно дополнить анализ по пунктам 1-3 исследованием факторов внешней среды и некоторых показателей деятельности организации. Средний уровень изменчивости среды функционирования также рассчитывается путем нахождения среднеарифметического балльных оценок отдельных характеристик
6	Сопоставляя полученные результаты об уровне изменчивости среды становится возможным в общем виде определить желательную для данной ситуации систему управления организацией в общей эволюции систем управления, проблему, требующую решения и необходимую систему действий

Дело не столько в терминологии, сколько в различном понимании сути и предназначения данного процесса. Управленческий анализ является частью стратегического менеджмента, направленной на выявление и детальное понимание стратегически важных аспектов деятельности



предприятия и стратегических проблем. В процессе такого анализа необходимо выявить соответствие внутренних ресурсов и возможностей предприятия стратегическим задачам обеспечения и поддержания его конкурентных преимуществ, задачам удовлетворения будущих потребностей рынка. Следовательно, имея внутреннюю направленность по объекту (внутренняя деятельность предприятия), управленческий анализ, тем не менее, ориентирован на требования внешней среды, что очень важно в кризисных условиях, когда предприятие должно опираться на собственные возможности. Нацеленность на перспективу, на соответствие внешним требованиям и стратегическим задачам предприятия отличает управленческий анализ от существовавшего в советский период анализа хозяйственной деятельности.

*Необходимость проведения управленческого анализа определяется несколькими факторами:*

*- во-первых, его результаты помогут определить сигналы и симптомы надвигающегося кризиса внутри организации, несоответствие системы управления внешнему окружению;*

*- во-вторых, управленческий анализ позволяет выявить резервы и возможности предприятия, определить направления адаптации его внутренних возможностей к изменениям условий внешней среды;*

*- в-третьих, он необходим при разработке стратегии предприятия в кризисных условиях и в целом для реализации эффективного менеджмента, поскольку является важным этапом управленческого цикла;*

*- в-четвертых, он необходим для оценки привлекательности предприятия с точки зрения внешнего инвестора, определения его позиции в национальных и прочих рейтингах.*

По сути, управленческий анализ является второй частью SWOT-анализа, связанной с выявлением сильных и слабых сторон деятельности предприятия.

*В основе управленческого анализа деятельности предприятия должны лежать следующие общеметодологические принципы:*

*- системный подход, в соответствии с которым предприятие рассматривается как сложная система, действующая в среде открытых систем и состоящая в свою очередь из подсистем;*

*- принцип комплексного анализа всех составляющих подсистем предприятия;*

*- динамический принцип и принцип сравнительного анализа;*

*- принцип учета специфики предприятия [48].*

Проведение анализа объекта исследования следует начинать со стратегических проблем, а также слабых и сильных сторон предприятия.

Определение сильных и слабых сторон предприятия, которые основываются на его ресурсах и стратегически важных сферах деятельности и которые всегда являются относительными (относительно основных конкурентов или заданных нормативов), и анализ конкурентов предприятия поможет определить конкурентные преимущества.

Стратегическая проблема предполагает осознание, выявление и четкую конструктивную формулировку проблемы, предполагающую определенные методы ее решения. Общими стратегическими проблемами российских предприятий, как уже было выяснено в первом разделе, являются менеджмент, конкурентоспособность предприятия и его продукции, ценовая политика. Для объекта исследования необходимо зафиксировать одну стратегическую проблему, в нашем случае это будет менеджмент, т.к. предметом исследования является организационно-экономический механизм антикризисного управления. В связи с этим изучению и анализу будут подвержены система управления, ее соответствие изменчивости внешней среды, организационный потенциал. Данные организационные возможности в любой ситуации могут быть источниками сильных и слабых сторон предприятия.

После проведения анализа системы управления и выяснения сильных и слабых сторон можно определить стратегический потенциал предприятия, под которым понимается совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для разработки и реализации стратегии предприятия. Конкретно для корпорации, можно определить ее потенциал как сумму активов, в т.ч. гудвилла, компетенцию каждой организации, корпорации (предприятия, подразделения) и материнского предприятия, которая скорректирована на максимально возможный синергический эффект от объединения участников в корпорацию [88].

Анализ потенциала предприятия должен охватывать практически все сферы его деятельности, что и обеспечивает комплексный подход управленческого анализа.

Предлагается следующая последовательность анализа, представленная в таблице 3.1.2.

Разделение стратегического анализа на две части (анализ внешней среды и управленческий анализ) связано с тем, что за их проведение должны отвечать разные службы предприятия. Если анализ внешней

среды является функцией маркетинга, то проведение управленческого анализа строго не закреплено за функциональными службами предприятия. Пока только в коммерческих банках имеется специальная структура, частично отвечающая за управленческий анализ, - служба внутреннего аудита.

Следующим этапом проведения предприятием анализа - диагностика финансового состояния, так как юридической основой признания фирмы банкротом является именно финансовая составляющая. Анализ ресурсов является логическим продолжением управленческого анализа в отношении конкурентных преимуществ, т.к. именно ресурсы лежат в их основе.

Под предметом параметрического анализа будем понимать хозяйственные процессы предприятий и конечные финансовые результаты их деятельности, складывающиеся под воздействием экзо- и эндогенных (объективных и субъективных) факторов и получающих отражение через систему экономической информации [157].

Таблица 3.1.2

### Этапы проведения управленческого анализа

Этап	Содержание этапа
1	Посредством опроса руководителей верхнего звена управления объекта исследования необходимо определить варианты внутренних сигналов кризисных явлений, сильные и слабые стороны предприятия по функциональному разделению ресурсов. Опираясь на компоненты внутренней среды, предлагаем использовать таблицу Б1 приложения Б для определения сильных и слабых сторон. В первом и втором столбцах таблицы представлены факторы внутренней среды, а в третьем и четвертом столбцах упомянуты сигналы, которые свидетельствуют либо о сильных сторонах фирмы, либо о слабых
2	Далее необходимо провести анализ действующей системы управления предприятием. За основу данного анализа взята классификация практических действующих систем управления, представленная в работе автора [5]. Анализ представляет собой следующую процедуру. В первом столбце таблицы представлены различные системы управления, используемые в практике управления в настоящее время. В верхней строке таблицы расположены основные компоненты, характеризующие систему управления. Основное содержание таблицы заполнено компонентами, соответствующими друг другу: система управления и соответствующие ей компоненты. Все системы, представленные в данной таблице являются сбалансированными. Это означает, что компоненты соответствуют друг другу и являются взаимообеспечивающими. Для выяснения, какой системой управления предприятие располагает в данный момент, необходимо провести опрос представителей верхнего звена аппарата управления и руководителей штабных подразделений на предмет выяснения: 1) каковы основные принципы планирования деятельности организации и каким образом оно осуществляется; 2) как осуществляется реализация целей организации, определяемых при планировании; 3) как осуществляется контроль реализации целей;

Продолжение табл. 3.1.2

Этап	Содержание этапа
	<p>4) каковы характеристики информации, используемой для управления организацией и принятия управленческих решений. Отдельно необходимо выяснить, какой структурой управления располагает организация.</p> <p>Далее, используя данные, полученные в результате опроса руководителей, необходимо отметить в таблице характеристики тех компонентов, которыми располагает предприятие, которые характеризуют действующую систему управления. Если диагноз не укладывается на одну строку таблицы или же «укладывается на обычно наблюдаемую строку 3» [3], то система управления считается несбалансированной и необходимы мероприятия по приведению системы в согласованный вид.</p> <p>Следующим этапом исследования является анализ соответствия действующей на предприятии системы управления уровню изменчивости среды и выбор системы управления, оптимально отвечающей требованиям современной ситуации. Для этого необходимо воспользоваться соответствующей таблицей</p>
3	<p>Верхняя строка таблицы содержит условия, которые определяют выбор системы, необходимой данной организации. Второй и третий столбцы содержат характеристики окружения, а четвертый и пятый - вклад, который данная система вносит в управление. В соответствии с полученным уровнем нестабильности среды окружения предприятия необходимо выбрать систему управления, которая в наибольшей степени удовлетворит потребности организации в ближайшем будущем</p>
4	<p>Анализ организационного потенциала предприятия необходимо проводить в следующей последовательности. Целью данного анализа является выявление согласованности организационного потенциала с действующей системой управления, определение возможных отклонений и готовности предприятия к переходу (если это необходимо) к другой, более адекватной внешним экономическим условиям, системе управления.</p> <p>Определение типа организации. Для проведения данного анализа необходимо использовать таблицу. Таблица содержит шкалу зависимости трехкомпонентных групп: уровень изменчивости среды функционирования предприятия - стратегическая активность, оптимизирующая потенциал предприятия - внутренние ресурсы, обеспечивающие реализацию потенциала. В таблице трехкомпонентные группы представлены на трех уровнях в пяти аспектах.</p> <p>Первый уровень характеризует уровень нестабильности окружения в области деятельности организации. Второй уровень характеризует стратегию, используемую предприятием. Третий уровень содержит классификацию типов организаций и характеристики степени их открытости. Для удобства проведения исследования содержание каждого уровня конкретизировано описанием. Используя данные таблицы, необходимо определить характеристики, реально соответствующие практике управления на исследуемом предприятии и необходимые для успешной деятельности в соответствии с уровнем изменчивости среды. Далее необходимо определить разрыв между желательными и существующими возможностями организации</p>
5	<p>Анализ стратегического потенциала, является ключевым этапом управленческого анализа. Определение и оценку стратегических ресурсов предприятия, его сильных и слабых сторон можно провести на основе таблицы. Можно оценить существующий и требуемый в перспективе стратегический потенциал. В графах матрицы следует дать соответствующие вербальные или количественные характеристики</p>

Значением, содержанием, предметом параметрического анализа определяются и стоящие перед ним комплексы задач. К числу важнейших

задач анализа как наиболее актуальных в аспекте антикризисного управления предприятием будем относить:

- 1) экспресс-диагностику финансового состояния по основным параметрам деятельности;
- 2) детализированный анализ финансового состояния и финансовой устойчивости.

Выполнение данных задач повлечет за собой возможность выполнения на следующем этапе работы такой задачи, как выбор и обоснование стратегии развития.

*Реализация первого комплекса задач параметрического анализа - экспресс-диагностики финансового состояния - достигается выявлением так называемых «слабых сигналов», симптоматичных для предкризисного состояния предприятия. По своему экономическому смыслу этот комплекс задач имеет оперативный и профилактический, предупреждающий вероятное банкротство, характер, поскольку позволяет своевременно оценить и скорректировать воздействие на складывающийся уровень финансового состояния средовых факторов, а также экономические последствия уже принятых управленческих решений. Последовательность проведения экспресс-анализа представлена в таблице 3.1.3.*

Таблица 3.1.3

### Экспресс-анализ на объекте исследования

№ этапа	Название этапа	Содержание и последовательность
1	Предварительный обзор экономического и финансового положения предприятия и анализ причин резких колебаний структуры имущества смежных отчетных периодов и балансовых сумм по отдельным статьям	Необходимо провести обзор основных параметров деятельности. Источником информации для подобной диагностики является официальная бухгалтерская отчетность, пояснительная записка, из которых необходимо выяснить, какая хозяйственная работа проведена в течении отчетного периода, каких результатов достигла фирма за этот период; провести анализ тенденций резких изменений статей баланса
2	Выявление «больных» и «симптоматичных» статей баланса	Информация о недостатках в работе предприятия присутствует в балансе в явном или завуалированном виде. Для выявления «больных» и «симптоматичных» статей баланса следует воспользоваться таблицей В1 приложения В, заполнив соответственно графу изменения статей баланса

Продолжение таблицы 3.1.3

№ этапа	Название этапа	Содержание и последовательность
3	Соблюдение балансовых пропорций, критических показателей «слабых сигналов» в оценке возможного банкротства, предварительная классификация предприятия по признакам финансовой устойчивости	<p>Критические показатели, используемые на четвертом этапе экспресс-диагностики возможного банкротства по «слабым сигналам», могут быть подразделены на две группы.</p> <p>К первой группе отнесены показатели и критерии, неблагоприятные текущие значения которых или складывающаяся динамика свидетельствуют о возможных в обозримом будущем значительных финансовых затруднениях, в том числе и о некоторой вероятности банкротства. Во вторую группу предлагается включить критерии и показатели, неблагоприятные значения которых не дают основания рассматривать текущее финансовое состояние как критическое; вместе с тем они указывают, что при определенных условиях, обстоятельствах или непринятии действенных мер ситуация (финансовое состояние предприятия) может резко ухудшиться. Примерный список показателей приведен в таблице В2 приложения В, пользуясь которой необходимо определить какие из показателей соответствуют объекту исследования</p>
4	Классификация предприятия по уровню и стабильности финансового состояния, анализ ликвидности активов по балансовым пропорциям, использование интегрального показателя	<p>Отдельно следует сказать об анализе ликвидности баланса. Такая ситуация возникает, когда предприятие рассматривается в арбитражном суде на предмет объявления его банкротом. Анализируя его отчетный баланс, можно вынести обоснованное суждение о возможностях и целесообразности его санации (финансового оздоровления). А в случаях бесперспективности санации - о переводе в разряд казенных заводов или продаже его с торгов на конкурсной основе, передаче банку, другому собственнику для последующего использования на правах аренды, в порядке лизинга. Отсюда возникает необходимость достаточно четкой финансовой классификации предприятия, которая определит их приоритетность в получении инвестиционной поддержки.</p> <p>Такая классификация по уровням финансового состояния будет осуществляться на этапе экспресс-диагностики, поскольку ранжирование предприятий по их сложившимся балансовым пропорциям в аналитических расчетах не нуждается.</p>

Продолжение таблицы 3.1.3

№ этапа	Название этапа	Содержание и последовательность
4		<p>В то же время достаточно четкая оценка уровня финансового состояния того или иного предприятия трактуется как исходная предпосылка в обосновании его перспективных и тактических целей, выбора направлений стратегий развития и текущей производственно-хозяйственной и финансовой деятельности</p> <p>В основу классификации по уровням финансовой устойчивости может быть положена балансовая модель предприятия «актив-капитал», рассмотренная в приложении В в виде формул (В1-В5). Определив фактические соотношения в этой системе можно определить предприятие по признаку финансовой устойчивости, то есть ее уровню и стабильности, для удобства классификации предлагается таблица В3 приложения В.</p> <p>Предложенная классификация имеет своей аргументацией достаточно очевидные, более крупные балансовые соотношения, устанавливаемые в анализе ликвидности активов. Анализ проводится с помощью агрегированных отчетных балансов и группировки статей актива по степени ликвидности в соответствии с пассивом, сгруппированным по срочности погашения обязательств, представленных в таблицах В4 и В5 приложения В, выявив при этом балансовые соотношения, определяемые условиями ликвидности, которые представлены в приложении В формулами (В6 -В9). Под ликвидностью активов в теории экономического анализа понимают возможность превращения статей актива в денежные средства для своевременного погашения обязательств по пассиву</p>

Следует отметить, что аналитические показатели экспресс-диагностики, рассматриваемые изолированно, все же малоинформативны («беспомощны»). Только используя их в пространственно-временных сопоставлениях детализированного, углубленного параметрического анализа, можно принять обоснованные антикризисные управленческие решения.

Второй комплекс задач - детализированный анализ финансовой состоятельности и устойчивости - заключается в первую очередь в осуществлении обстоятельного ретроспективного анализа хозяйственной

деятельности. Построение временных рядов за достаточно продолжительный период позволяет установить экономические закономерности хозяйственного развития, выявить факторы, которые оказывали в прошлом и могут оказывать в будущем существенное влияние на деятельность данного предприятия. Особое внимание обращается на анализ хозяйственной деятельности за текущий период, который является в то же время предпрогнозным для решения задач стратегического управления и предплановым в текущих политиках хозяйствования. То есть выводы ретроспективного анализа совмещаются с текущими наблюдениями и в обобщенном виде используются в последующих решениях прогнозных и плановых комплексов задач.

Показатели, необходимые для принятия решений по неплатежеспособным фирмам, выработке стратегий реорганизации или санации этих предприятий, и с целью антикризисного управления ими, с учетом целевой направленности можно условно представить в таблице 3.1.4 следующими комплексными разделами (группами или блоками).

Таблица 3.1.4

**Последовательность детализированного анализа**

Этапы	Содержание этапа
1	Официальная процедура диагностики кризисного состояния предполагает определение четырех коэффициентов, содержание, формулы расчета и блок-схема представлены в таблице Г1 и на рисунке Г1 приложения Г
2	Расчет и анализ показателей платежеспособности (ликвидность)
3	Расчет и анализ показателей эффективности использования имущества (финансовая и рыночная устойчивость); расчет и анализ интегрального показателя прогнозирования банкротства
4	Расчет и анализ показателей деловой активности (оборачиваемость средств)
5	Расчет и анализ показателей рентабельности деятельности (эффективность управления)
6	Расчет и анализ показателей инвестиционной привлекательности

Для проведения анализа на 2, 3, 4, 5 и 6 этапах можно использовать таблицы Д1, Д2, Д3, Д4 приложения Д. Процедура проведения исследования заключается в расчете показателей по формулам, приведенным в приложении, опираясь на данные бухгалтерской отчетности за несколько периодов, сравнении их с нормативными



значениями, определении проблемных показателей и причин, которые привели к этому. Данные показатели помогут выявить текущие слабые стороны, а также спрогнозировать возможные изменения в финансовом положении предприятия.

*Уровень текущей угрозы банкротства диагностируется с помощью системы коэффициентов платежеспособности, в первую очередь коэффициента абсолютной платежеспособности.* В процессе такой диагностики устанавливается, в какой мере в рамках предусмотренных законодательством о банкротстве сроков нарушения финансовых обязательств могут быть удовлетворены все претензии кредиторов за счет имеющихся высоколиквидных активов. Если значения коэффициентов платежеспособности ниже рекомендуемых, то текущее состояние обеспечения платежей диагностируется как неблагоприятное.

*Уровень предстоящей угрозы банкротства диагностируется с помощью системы коэффициентов финансовой устойчивости, в первую очередь, коэффициента автономии.* Эти показатели рассматриваются в динамике за ряд периодов. Устойчивая тенденция к снижению уровня финансовой автономии предприятия свидетельствует о нарастающей угрозе банкротства, которая может реализоваться в предстоящем периоде. При рассмотрении абсолютных значений этих коэффициентов (с учетом отраслевых особенностей деятельности предприятия) диагностируется, как быстро «отложенная угроза банкротства», вызванная финансовой неустойчивостью предприятия, может быть реализована.

*Способность к нейтрализации угрозы банкротства за счет внутреннего потенциала предприятия диагностируется с помощью системы коэффициентов рентабельности и коэффициентов оборачиваемости активов и капитала.* Первая группа коэффициентов дает представление о том, в какой мере активы (капитал) предприятия способны генерировать прибыль, т.е. формировать дополнительный денежный поток для удовлетворения возрастающего объема платежных обязательств. Вторая группа коэффициентов характеризует скорость формирования этого дополнительного денежного потока, т. е. выступает как мультипликатор формирования прибыли.

*В основе зарубежной практики интегральной диагностики угрозы банкротства лежит модель Альтмана и Бивера, сравнение предсказующей силы этих моделей, а также анализ распределения ошибок с целью возможности применения их в российских и украинских условиях будет проведен во втором параграфе данной главы.*

По результатам проведенного анализа в соответствии с комплексным методическим подходом к исследованию состояния управления предприятиями: ОАО «ВЭЛТ», ОАО «Эникмаш», ЗАО «ВРТТЗ», ОАО «Воронежский станкозавод», ОАО «Прометей», ОАО «Водмашоборудование», АООТ «Электросигнал», ЗАО «Метиз», ОАО «Воронежский механический завод», ОАО «Эталон», ОАО «ВПО по выпуску кузнечно-прессового оборудования», ОАО «РИФ» г. Воронежа и г. Липецка, а также «Лисичанский мясокомбинат» и ОАО «Росток» г. Лисичанска и г. Стаханова (Луганская область, Украина) в период с 1967 г. по 2010 г. авторы пришли к следующим выводам:

1. Вне зависимости от региональной принадлежности у большинства предприятий проявляется неопределенность целей, интересов и поведения участников рынка.

2. Неустойчивое финансовое положение потенциальных потребителей и низкие темпы увеличения реальных денежных доходов.

3. Возможность потери связи с поставщиками, требование стопроцентной предоплаты, снижение расходов на науку, производственно-технологический риск.

4. Структурные схемы управления предприятием в плановой экономике пересматривались практически каждые два года. Основанием для этого служили постановления и рекомендации отраслевых министерств. Реорганизация проводилась регулярно, но носила в основном формальный характер. Действующая в настоящее время структура управления является централизованной, линейно-функциональной. Также допускается одновременное существование на предприятиях структурных звеньев, имеющих разную степень самостоятельности.

5. Руководство предприятий использует прошлые тенденции в качестве основных для прогнозирования будущих тенденций во внешнем окружении. Исходя из прогнозируемой эффективности деятельности определяются основные цели предприятий. Далее намеченные цели преобразуются в конкретные программы действий для различных подразделений предприятия. Эти программы содержат графики мероприятий, контрольные сроки выполнения и т.п. Реализация намеченных программ ведется функциональными подразделениями предприятия. Этот процесс включает в себя разработку и определение норм, квот и различных стандартов на основе прошлого опыта предприятия, анализ того, как подразделения справлялись с ранее

сформулированными инструкциями (проводится «контроль соответствия») и оценка этой информации с точки зрения потребности в дополнительных инструкциях и распоряжениях (принимается решение по осуществлению дальнейшей реализации). Таким образом, на исследуемых предприятиях применяется традиционная система контроля - по отклонениям. Полученные результаты позволяют сделать вывод, что уровень изменчивости среды для предприятий находится в интервале 3,5-4,08 баллов (при минимальном 1 и максимальных 6 баллах). Это означает, что проблемами, требующими решения, для предприятия являются учет неопределенностей, имеющих и не имеющих аналогов в прошлом, и быстрые непредсказуемые перемены в области функционирования предприятия. Системой действий в этих условиях является стратегическое планирование и элементы стратегического управления, а также учет сильных и слабых сигналов из внешней среды.

6. Стратегический потенциал предприятий находится на уровне 2,8 балла, при максимальном уровне в 6 баллов, что характеризует их, как предприятия с недостаточным внутренним потенциалом.

7. В настоящее время предприятия располагают системой управления, основанной на аномальном долгосрочном планировании, заключающейся в том, что цели, программы и планы концентрируются на будущем. Организация при планировании деятельности использует принципы долгосрочного планирования, а система контроля остается традиционной, т.е. направленной в прошлое: она реагирует на отклонения сегодняшних результатов от планов текущего периода.

Более логичным в данном случае является использование опережающего контроля, когда акцент, который ранее фиксировался на отклонениях от прошлых эталонов, перемещается на измерение разрыва между нынешними результатами и целями, которые должны быть доступны к концу планового периода. При реализации и акцент смещается соответственно с исправлением допущенных в прошлом ошибок на меры по достижению будущих целей. Такая система управления носит название «адекватного долгосрочного планирования».

8. Система управления предприятиями соответствует уровню изменчивости 3 балла, в то время как рассчитанный реальный уровень находится в интервале 3,5-4,1 балла. С учетом возможного роста динамики изменений окружения руководству необходимо пересмотреть основные принципы управления организацией и перейти на систему управления, более адекватную современной рыночной ситуации. Таковой

системой, в соответствии с разработанным в учебном пособии подходом, может являться либо система управления, основанная на инновационном долгосрочном планировании, либо основанная на стратегическом долгосрочном планировании или управлении. На взгляд авторов, в современных условиях функционирования предприятий целесообразнее использовать систему стратегического планирования, так как она имеет ряд значительных преимуществ в условиях нестабильности, близким к отметке «4».

9. Следуя методическому подходу, авторами установлено, что руководство предприятий достаточно длительный период времени фактически отвергало перемены, доказательством этого служит отсутствие значительных изменений в структуре вплоть до 1996 года. В настоящее время можно сказать, что руководство предприятий пытается адаптироваться к происходящим переменам, о чем свидетельствуют активные мероприятия по реструктуризации, основные цели и направления которых описаны в учебном пособии.

10. На предприятиях существует зависимость трехкомпонентных групп: «уровень нестабильности - стратегия - степень открытости». Это означает, что тип организации по предложенному подходу однозначно не может быть определен. Однако так как степень открытости организации к переменам отражает общий настрой руководства («адаптируется»), а эффективность деятельности сосредоточена на оптимизации внутренних процессов, авторами делается вывод о том, что общий потенциал исследуемых предприятий скорее всего соответствует «производственному типу».

Таким образом, отличительной характеристикой представленного методического подхода является комплексный и структурированный метод определения состояния управления на предприятии, базирующийся на использовании факторов внешней и внутренней среды и вытекающих из них причинно-следственных связей в виде отдельных блоков принятия решений, учитывающих направления развития хозяйствующего субъекта с учетом определения позиций предприятия в рыночной среде, а также возможностей использования его организационного и экономического потенциала.

### 3.2. Оценка методов диагностики кризисной ситуации на предприятии

Для диагностики кризисной ситуации на предприятии используются: традиционные методы анализа финансово-экономического состояния предприятия, интегральные показатели и модели оценки платежеспособности, система критериев для оценки структуры баланса, утвержденная Постановлением Правительства РФ от 20.05.94 г. № 498 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий».

Цель диагностики в антикризисном управлении - прогнозирование, выявление и устранение факторов, определяющих неплатежеспособность предприятия. Методы анализа финансово-экономического состояния предприятия в отечественной и зарубежной литературе достаточно изучены и апробированы [2, 5, 10, 15, 70, 85]. Поэтому авторы считают целесообразным более подробно оценить применение критериев, установленных вышеназванным постановлением, а также интегральный показатель и модели оценки неплатежеспособности для того, чтобы выбрать оптимальную модель диагностики кризисной ситуации.

Анализ практических ситуаций оценки структуры баланса по официально утвержденным критериям показывает, что структура баланса многих российских и украинских предприятий оказывается неудовлетворительной. Это может означать, с одной стороны, что финансовое состояние анализируемых предприятий действительно близко к банкротству, а с другой - возможно неадекватное отражение реального финансового состояния по применяемым для структуры баланса критериям.

Порядок расчета показателей для оценки удовлетворительной структуры баланса приведен в Методических положениях по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса. О значении критериев оценки структуры баланса в судьбе российских и украинских предприятий свидетельствует следующий факт. В таблице 3.2.1 приведены значения коэффициентов структуры баланса нескольких анализируемых предприятий Воронежской и Липецкой областей, относящихся к разным отраслям. Данные таблицы свидетельствуют, что практически все предприятия на начало 1997 г. отвечают признакам банкротства. Однако по ОАО «Прометей» можно отметить, что за каждым пунктом прироста

показателей стоит кропотливая работа руководства предприятия, которое заключило договор с комитетом по управлению имуществом Липецкой области по восстановлению платежеспособности предприятия. В то же время арбитражный суд Воронежской области отказался рассматривать дело о банкротстве более года неработающего предприятия ОАО «Сомовская мебельная фабрика», так как из-за неправильности отражения в балансе курсовых разниц, возникших в результате переоценки валютного кризиса, предприятие имело более чем удовлетворительную структуру баланса.

По ОАО «Воронежшина» и ОАО «Синтезкаучук» арбитражный суд назначил арбитражных управляющих. По остальным предприятиям инициативы возбуждения дела о банкротстве не предпринималось.

Опыт проведения аналитической работы позволяет отметить ряд недостатков диагностики неплатежеспособности на основе двух финансовых коэффициентов.

Во-первых, по составу показателей. В международной практике показатели текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами играют ключевую роль в оценке финансового состояния. Однако российская и украинская действительность свидетельствует о том, что сегодня предприятия-должники, составляя график погашения задолженности, в качестве источника ее покрытия показывают административные здания, транспортные средства. Этот источник, по мнению авторов, необходимо учитывать в коэффициенте платежеспособности, тем более что это свидетельствует подходу и оценке имущества вытекающему из Закона РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» и Закона Украины «О банкротстве» [72, 110].

Осторожнее нужно обращаться и с коэффициентом обеспеченности собственными средствами (по сути - обеспеченности собственными оборотными средствами), так как известны примеры, когда предприятия, не имеющие собственных оборотных средств, являются платежеспособными. К их числу относятся предприятия оптовой и розничной торговли, которые полностью формируют оборотные активы за счет заемных источников. Состав вышеназванных показателей не позволяет в динамике сделать истинных выводов о финансовом состоянии предприятия и его платежеспособности. Это объясняется тем, что данные показатели рассчитываются на основе баланса предприятий, а баланс является группировкой данных о состоянии ресурсов и источников их образования на определенный момент времени - на начало

и конец отчетного периода. Но внутри аналитического периода оценочные показатели могут существенно изменяться благодаря динамике происходящих процессов. Выводы о финансовом состоянии предприятия можно сделать только на основе анализа динамики оценочных показателей.

Во-вторых, нормативные значения показателей оценки структуры баланса не учитывают отраслевую специфику и тип производства предприятий. Эти два фактора, как правило, определяют структуру оборотных средств, их оборачиваемость, а они, в свою очередь, должны определять нормативные значения показателей текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами.

Специальные нормативы должны устанавливаться для предприятий с длительным технологическим циклом.

В-третьих, анализ текущей платежеспособности должен дополняться оценкой общей платежеспособности. Общая платежеспособность - способность предприятия покрыть внешние обязательства (краткосрочные и долгосрочные) всем имуществом предприятия, оцененным по рыночной стоимости. Она может измеряться отношением стоимости такого имущества к внешним обязательствам предприятия [8].

Учитывая многообразие финансовых процессов, которое не всегда отражается в коэффициентах платежеспособности, различие в уровне их нормативных оценок и возникающие в этой связи сложности в общей оценке состояния предприятия, многие аналитики рекомендуют производить интегральную или комплексную оценку финансового состояния предприятия на основе одного критерия.

В качестве такого критерия используется малая вероятность банкротства предприятия. Самой простой моделью диагностики кризисной ситуации является двухфакторная, анализ применения которой исследован в работах М.А. Федотовой [108]. При составлении модели учитываются два показателя, от которых зависит вероятность банкротства, - коэффициент текущей ликвидности и отношение заемных средств к активам. На основе анализа западной практики были выявлены весовые коэффициенты каждого из этих факторов. Для США данная модель выглядит следующим образом:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 * K_{\text{тл}} + 0,0579 * K_{\text{зс}}, \quad (3.2.1)$$

где  $K_{\text{тл}}$  - коэффициент текущей ликвидности;

$K_{\text{зс}}$  - отношение заемных средств к валюте баланса.

Таблица 3.2.1. Показатели оценки структуры баланса анализируемых предприятий

Предприятие	Коэффициент текущей ликвидности ( $K_1$ )			Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $K_2$ )			Коэффициент восстановления платежеспособности ( $K_3$ )			Коэффициент утраты платежеспособности ( $K_4$ )		
	Нормативное значение	На 1.01.98 г.	На 1.01.99 г.	Нормативное значение	На 1.01.98 г.	На 1.01.99 г.	Нормативное значение	На 1.01.98 г.	На 1.01.99 г.	Нормативное значение	На 1.01.98 г.	На 1.01.99 г.
ОАО «Воронежский станкозавод»	$K_1 \geq 2$	1,33	1,37	$K_2 \geq 1$	0,09	0,07	$K_3 > 1$	-	-	$K_4 < 1$	-	0,70
ОАО «Прометей»	$K_1 \geq 2$	1,23	1,68	$K_2 \geq 1$	0,21	0,63	$K_3 > 1$	-	0,99	$K_4 < 1$	-	-
ОАО «Водмаш оборудование»	$K_1 \geq 2$	1,44	1,42	$K_2 \geq 1$	0,13	0,27	$K_3 > 1$	-	-	$K_4 < 1$	-	-
ЗАО «ВРТТЗ»	$K_1 \geq 2$	1,47	1,33	$K_2 \geq 1$	0,09	0,11	$K_3 > 1$	-	-	$K_4 < 1$	-	-
АООТ «Электро сигнал»	$K_1 \geq 2$	1,39	1,47	$K_2 \geq 1$	0,12	0,21	$K_3 > 1$	-	-	$K_4 < 1$	-	0,75
ОАО «ВЭЛТ»	$K_1 \geq 2$	1,38	1,17	$K_2 \geq 1$	0,07	0,11	$K_3 > 1$	-	-	$K_4 < 1$	-	-
ОАО «Сомовская мебельная фабрика»	$K_1 \geq 2$	1,72	3,43	$K_2 \geq 1$	0,19	0,23	$K_3 > 1$	-	-	$K_4 < 1$	-	1,99
ОАО «Воронежшина»	$K_1 \geq 2$	1,58	1,81	$K_2 \geq 1$	0,10	0,11	$K_3 > 1$	-	0,98	$K_4 < 1$	-	-
ОАО «Синтез-каучук»	$K_1 \geq 2$	1,23	1,29	$K_2 \geq 1$	0,09	0,09	$K_3 > 1$	-	-	$K_4 < 1$	-	0,65
ЗАО «Лисичанский мясокомбинат»	$K_1 \geq 2$	1,64	1,79	$K_2 \geq 1$	0,28	0,55	$K_3 > 1$	-	0,88	$K_4 < 1$	-	-
ОАО «Росток»	$K_1 \geq 2$	1,32	1,45	$K_2 \geq 1$	0,48	0,79	$K_3 > 1$	-	0,91	$K_4 < 1$	-	-



Если  $Z < 0$  - вероятно, что предприятие останется платежеспособным; при  $Z > 0$  - вероятно банкротство.

Двухфакторная модель вероятности банкротства не отражает другие стороны финансового состояния предприятия: оборачиваемость активов, рентабельность активов, темпы изменения выручки от реализации. Точность оценки увеличивается, если во внимание принимается большее количество факторов, отражающих финансовое состояние предприятия.

Р.С. Сайфулин и Г.К. Кадыков предложили использовать для экспресс-оценки финансового состояния предприятия рейтинговое число [156]:

$$R = 2K_o + 0,1K_{тл} + 0,08K_{и} + 0,45K_{м} + K_{ир}, \quad (3.2.2)$$

где  $K_o$  - коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $K_o \geq 0,1$ );

$K_{тл}$  - коэффициент текущей ликвидности ( $K_{тл} \geq 2$ );

$K_{и}$  - интенсивность оборота авансируемого капитала, которая характеризует объем реализуемой продукции, приходящийся на один рубль средств, вложенных в деятельность предприятия ( $K_{и} \geq 2,5$ );

$K_{м}$  - коэффициент менеджмента, характеризуется отношением прибыли от реализации к величине выручки от реализации ( $K_{м} \geq (n-1)/r$ , где  $r$  - учетная ставка Центрального банка);

$K_{ир}$  - рентабельность собственного капитала - отношение балансовой прибыли к собственному капиталу ( $K_{ир} \geq 0,2$ ).

При полном соответствии значений финансовых коэффициентов минимальным нормативным условиям рейтинговое число будет равно 1. Финансовое состояние предприятия с рейтинговым числом менее 1 характеризуется как неудовлетворительное.

Рейтинговая оценка финансового состояния может применяться, по мнению авторов, в целях классификации предприятий по уровню риска взаимоотношений с ними банков, инвестиционных компаний, партнеров. Однако диагностика несостоятельности на базе рейтингового числа не позволяет оценить причины попадания предприятия в зону неплатежеспособности. Кроме того, нормативное содержание коэффициентов, используемых для рейтинговой оценки, также не учитывает отраслевых особенностей предприятий.

В практике финансово-хозяйственной деятельности западных предприятий широко используются для оценки кризисной ситуации многовариантная модель А. Альтмана, описанная в работе «Финансовые

показатели, дискриминантный анализ и прогнозирование банкротств корпораций» [13], и моновариантная модель, предложенная У. Бивером в работе «Финансовые показатели в предсказании банкротств». Авторами будет проведено сравнение предсказывающей силы этих моделей, проанализировано распределение ошибок и оценка адекватности определения точек отсечения. Модели Альтмана и Бивера выбраны для сопоставления по нескольким причинам.

Во-первых, этим моделям уже более 40 лет. Во многих работах модель Альтмана используется в качестве базы сравнения для «новых и более совершенных» моделей. Небезынтересно проследить, насколько верно модель Альтмана сама по себе предсказывает банкротства на сегодняшний день.

Во-вторых, модель Альтмана хорошо известна, а ее производные используются в таком доступном на рынке программном обеспечении, как «Система по обеспечению надежности займов» (Loan Safeguard System), предлагаемом в рамках системы по принятию деловых решений (Business Decision Systems), а также в программном обеспечении, используемом крупными аудиторскими фирмами (Артур Андерсен пользуется вариантом, известным как А-вариант) и в шаблонах для системы Лотус 1-2-3.

В-третьих, несмотря на более солидный возраст этих моделей, они не уступают по своей предсказывающей силе более поздним моделям, что и будет рассмотрено ниже.

Модель Альтмана была подвергнута оценке в свете более поздних данных, описанных в работах Альтмана и МакГоуфа (Altman and McGough, 1974), Мойера (Moyer, 1977), Альтмана, Гальдемана и Нараяна (Altman, Haldeman and Narayanan, 1977) [170, 171]. В более поздних работах сопоставительного характера Змиевского (Zmijevski, 1983), Хаммера (Hammer, 1983) было проведено временное сопоставление различных прогнозирующих моделей [172, 176]. М. Змиевский сравнил 13 различных моделей, основываясь на выборке, включавшей 72 обанкротившихся и 3573 не обанкротившихся фирмы за период с 1972 по 1978 годы. Он пришел к выводу, что большинство прогнозирующих моделей давали аналогичные вероятности банкротства с довольно высокой корреляцией между моделями. Модели, бравшие за основу модель Бивера, по прогнозирующей силе оказались ничуть не хуже прочих моделей. Хаммер сопоставила набор переменных для 4 прогнозирующих моделей, включая наборы Альтмана и Бивера, используя согласованные выборки, состоявшие из 44 обанкротившихся фирм и 44 фирм, избежавших

банкротства за период с 1966 по 1975 год. М. Хаммер пришла к выводу, что все 4 набора переменных, использованных в разных моделях, сопоставимы по результатам. Способность модели предсказать банкротство оказалось в значительной степени не зависящей от конкретного набора используемых коэффициентов; таким образом, аналитик должен выбирать те показатели, которые могут быть получены с минимальными затратами.

С помощью индекса Уолл Стрит Джорнал (Wall Street Journal Index) за 1986-1993 год были отобраны 84 фирмы-банкрота. Были включены только те фирмы, которые официально заявили о банкротстве через 5 или более месяцев после окончания финансового года. Была осуществлена попытка сопоставить каждую обанкротившуюся фирму с фирмой, избежавшей банкротства, из той же Стандартной промышленной классификации (SIC), при приблизительно равных активах и за равный период времени. Краткие финансовые отчеты по каждой фирме были получены по справочникам «Муди Индастриал», «Транспортэйшн» и «ОТС». В таблице 3.2.2 представлены характеристики фирм-банкротов из этой выборки:

Таблица 3.2.2

**Образец характеристик фирм-банкротов \***

Год	Количество фирм	Тип производства	Количество фирм	Величина активов, млн. долл. США	Количество фирм
1986	8	Горнодобывающая	8	>1000	5
1987	9	Строительство	1	500-1000	3
1988	8	Производство	43	100-500	19
1989	10	Транспорт	5	50-100	13
1990	6	Оптовая/розничная торговля	16	25-50	17
1991	25	Финансы, недвижимость	6	<25	27
1992	12	Сервис-индустрия	5	-	-
1993	6	-	5	-	-
...	...	...	...	...	...
	84		84		84

\* (составлен по справочникам: «Муди Индастриал», «Транспортэйшн» и «ОТС»)

Как видим, ни для России, ни для Украины эта модель не подходит, так как не представлена аграрная отрасль, а величина активов очень велика. Данная проблема находит своё отражение в модели Альтмана. Исходная модель Альтмана была разработана на базе данных

производственных фирм с общими активами, не превышающими 25 млн. долларов. Авторами будет рассмотрено применение модели, как к общему списку фирм, так и к подписку, включающему только предприятия производственного профиля.

Z-счет Альтмана представляет собой пятифакторную модель:

$$Z\text{-счет} = 0,012 * K1 + 0,014 * K2 + 0,033 * K3 + 0,006 * K4 + 0,999 * K5, \quad (3.2.3)$$

где K1 - доля оборотного капитала в активах предприятия;

K2 - доля перераспределенной прибыли;

K3 - отношение прибыли от реализации к активам предприятия;

K4 - отношение курсовой стоимости акционерного капитала к балансовой стоимости долевых обязательств;

K5 - отношение объема реализации к активам.

В зависимости от значения Z-счета дается оценка вероятности банкротства предприятия по определенной шкале, представленной в таблице 3.2.3:

Таблица 3.2.3

**Определение вероятности наступления банкротства предприятия по Z-счету Альтмана (за 1 год)**

Значение Z-счета	Вероятность наступления банкротства
$Z \leq 1,8$	Очень высокая
$1,8 < Z \leq 2,7$	Высокая
$2,7 < Z \leq 2,9$	Возможная
$Z > 2,9$	Очень низкая

Альтман в своей работе 1968 года [132] предложил термин «зона неопределенности» для диапазона от 1,8 до 2,9, поскольку требуется значительная осторожность при определении состояния фирмы с показателями в указанном диапазоне.

Известный финансовый аналитик Уильям Бивер выдвинул предположение, что соотношение потока наличности к общей задолженности является наилучшим отдельным индикатором банкротства, определяя при этом поток наличности через чистый доход за вычетом амортизации. Бивер разбил выборку на две подвыборки и вывел по каждой подвыборке оптимальную точку отсечения. Таким образом,

были предложены две точки отсечения в 0,03 и 0,07. Фирмы, имеющие отношение потока наличности ниже точек отсечения, относятся к классу банкротов.

В процессе классификации могут быть допущены две основные ошибки. Во-первых, фирма-банкрот может быть отнесена в категорию небанкротов (ошибка первого типа). Во-вторых, фирма-небанкрот может быть отнесена к категории банкротов (ошибка второго типа). Пользователи имеют свои собственные представления об относительной серьезности каждого типа ошибок, с соответствующей весомостью, приписываемой каждому типу ошибок. С дискуссией по разнообразным методикам определения весомости ошибок можно ознакомиться в публикациях Альтмана 1977 и 1981 годов [169, 170], Минсаха, 1983 г., тогда как информация по стоимости банкротства и вероятностям может быть найдена у Уорнера, 1981, и Скотта, 1981.

В общем виде алгоритм анализа сравнительной оценки моделей Альтмана и Бивера, используемый авторами, может быть представлен последовательностью следующих действий.

1. Исходные данные представляются в виде матрицы  $(a_{ij})$ , т.е. таблицы, где по строкам записаны номера показателей по исследуемым предприятиям

$$(i = 1, 2, 3, \dots, n).$$

Для расчета используются показатели, предложенные Альтманом и Бивером.

2. По каждому предприятию находят максимальные значения показателей и заносят в столбец эталонного предприятия (предприятия избежавшего официального банкротства)  $(m + 1)$ .

3. Исходные показатели матрицы  $(a)$  стандартизируются в отношении соответствующего показателя эталонного предприятия по формуле:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max a_{ij}}, \quad (3.2.4)$$

где  $x_{ij}$  - стандартные показатели  $i$ -го предприятия.

4. Для каждого анализируемого предприятия знание его ранговой оценки определяется по формуле:

$$R_j = \sqrt{(1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + \dots + (1 - x_{nj})^2}, \quad (3.2.5)$$

где  $R_j$  - ранговая оценка для  $j$ -го предприятия;

$x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj}$  - стандартные показатели  $j$ -го анализируемого предприятия.

5. Предприятия упорядочиваются (ранжируются) в порядке ранговой оценки: фактический банкрот и прогнозируемый банкрот, фактический банкрот и прогнозируемый небанкрот, фактический небанкрот и прогнозируемый банкрот, фактический небанкрот и прогнозируемый небанкрот. Наивысший ранг имеют предприятия с минимальным значением сравнительной оценки, полученной по формуле 3.2.5.

В ходе исследования авторами были получены следующие результаты для всех фирм.

Счет-z для всей выборки варьировался в пределах от -14 до +22. Фирмы-банкроты имели в среднем счет-z в 1,545 (минимум = -14,358, максимум = 8,161,  $<0 = 11$ ,  $>8 = 1$ ), в то время как фирмы-небанкроты имели в среднем счет-z, равный 4,302 (минимум = -4,427, максимум = 22,889,  $<2$ ,  $>8 = 9$ ).

Отношение потока наличности к сумме долговых обязательств варьировалось в пределах от минимума, равного -0,897, до максимума, равного +2,052. Фирмы-банкроты имели в среднем коэффициент -0,016 (при минимуме, равном 0,897 и максимуме 2,052,  $<0 = 43$ ,  $>1 = 1$ ), в то время как фирмы-небанкроты имели средний показатель 0,108 (минимум = -0,693, максимум = 1,453,  $<0 = 7$ ,  $<1 = 1$ ).

Таблица 3.2.4 показывает общие результаты прогнозов по годам.

Модель Альтмана предсказала правильно от 56,2% до 76,0% банкротств в выборке, при средней ошибке в 30,4%. Модель Бивера (точка отсечения +0,07) предсказала правильно от 70,8% до 91,7% банкротств в выборке, давая среднюю ошибку в 20,2%. Модель Бивера (точка отсечения 0,03) дала правильный прогноз в пределах от 56,2% до 83,3% выборки, давая среднюю ошибку в 26,2%. Следует отметить, что по каждому году модель Бивера (0,07) имела уровень ошибочности меньше или равный уровню ошибочности модели Альтмана.

Модель Альтмана ошиблась в предсказании 257 обанкротившихся компаний, при среднем уровне ошибки типа 1 в 29,8%, тогда как относительно 26 выживших компаний было предсказано неосуществившееся банкротство, при среднем уровне ошибки типа 2 в 31,0%. Все это предполагает использование только одной точки отсечения, равной 2,675. Если использовать «зону неосведомленности», то модель Альтмана ошиблась бы в прогнозе 11 обанкротившихся фирм и ошибочно прогнозировала бы банкротство не обанкротившихся. В отношении 32 обанкротившихся и 25 избежавших банкротства компаний прогноз оказался бы неосуществимым. Результатом явились бы 53,6%

оправдавшихся прогнозов, 12,5 несбывшихся прогнозов и отсутствие прогнозов в отношении 33,9% компаний.

Таблица 3.2.4

**Результаты прогноза по общей выборке, включающей все фирмы**

*Модель Альтмана*

Год	Количество	В В	В NB	NB В	NB NB	Правильно, %	Не правильно, %	Тип 1, %	Тип 2, %
1986	16	7	1	3	5	75,0	25,0	12,5	37,5
1987	18	8	1	6	3	61,1	38,9	11,1	66,7
1988	16	3	5	2	6	56,2	43,8	62,5	25,0
1989	20	3	7	1	9	60,0	40,0	70,0	10,0
1990	12	6	0	3	3	75,0	25,0	0,0	50,0
1991	50	17	8	4	21	76,0	24,0	32,0	16,0
1992	24	9	3	4	8	70,8	29,2	25,0	33,0
1993	12	6	0	3	3	75,0	25,0	0,0	50,0
всего	168	59	25	26	58	69,6	30,4	29,8	31,0

*Модель Бивера (точка отсечения 0,03)*

Год	Количество	В В	В NB	NB В	NB NB	Правильно, %	Не правильно, %	Тип 1, %	Тип 2, %
1986	16	6	2	1	7	81,2	18,8	25,0	12,5
1987	18	7	2	1	7	77,8	22,2	22,2	22,2
1988	16	1	7	0	8	56,2	43,8	87,5	0,0
1989	20	3	7	0	10	65,0	35,0	70,0	16,7
1990	12	5	1	1	5	83,3	16,7	16,7	4,0
1991	50	15	10	1	24	78,0	22,0	40,0	4,0
1992	24	7	5	3	9	66,7	33,3	41,7	25,0
1993	12	6	0	2	4	83,3	16,7	0,0	33,3
всего	168	50	34	10	74	73,8	26,2	40,5	11,9

*Модель Бивера (точка отсечения 0,07)*

Год	Количество	В В	В NB	NB В	NB NB	Правильно, %	Не правильно, %	Тип 1, %	Тип 2, %
1986	16	7	1	2	6	81,2	18,8	12,5	25,0
1987	18	8	1	3	6	77,2	22,2	11,1	33,3
1988	16	4	4	0	8	75,0	25,0	50,0	0,0
1989	20	8	2	1	9	85,0	15,0	20,0	10,0
1990	12	6	0	1	5	91,7	8,3	0,0	16,7
1991	50	18	7	3	22	80,0	20,0	28,0	12,0
1992	24	9	3	4	8	70,8	29,2	25,0	33,3
1993	12	6	0	2	4	83,3	16,7	0,0	33,3
Всего	168	66	18	16	68	79,8	20,2	21,4	19,0

В Фактический банкрот и  
 В Прогнозируемый банкрот  
 В Фактический банкрот и  
 NB Прогнозируемый небанкрот

NB Фактический небанкрот и  
 В Прогнозируемый банкрот  
 NB Фактический небанкрот и  
 NB Прогнозируемый небанкрот

Модель Бивера с точкой отсечения, равной 0,07, дала ошибочный прогноз относительно 18 обанкротившихся компаний, при среднем уровне ошибки типа 1 в 21,4%, и относительно 16 фирм, избежавших банкротства, при среднем уровне ошибки типа 2 в 19,0%. Модель Бивера с точкой отсечения в 0,03 дала ошибочный прогноз в отношении 34 обанкротившихся фирм при среднем уровне ошибки типа 1 в 40,5% и в отношении 10 фирм, избежавших банкротства. Средний уровень ошибки типа 2 составил 11,9%.

Теоретический интерес представляет сходство моделей прогнозирования Альтмана и Бивера. Две модели Бивера давали совпадение в 146 случаях (118 правильных и 28 неправильных). В отношении 22 оставшихся случаев модель с точкой отсечения, равной 0,03, дала правильный прогноз по 6 фирмам, избежавшим банкротства, тогда как модель с точкой отсечения 0,07 предсказала правильно 16 банкротств.

Так выглядит матрица соответствия прогнозов:

	Банкрот	Альтман	Бивер
Альтман	0,417		
Бивер (0,03)	0,721	0,414	
Бивер (0,07)	0,214	0,393	0,763

Три модели дали совпадающий прогноз в 106 случаях (92 правильно и 14 неправильно). Модель Альтмана оказалась единственной, давшей правильный прогноз в 14 случаях, в то время, как модели Бивера дали правильный прогноз в 37 случаях. В остальных 11 случаях модель Альтмана согласуется с той или другой моделью Бивера. Таблица 3.2.5 дает обобщенную картину этих сопоставлений.

Таблица 3.2.5

**Сопоставление моделей Альтмана и Бивера по выборке, включающей все фирмы**

Правильный прогноз	Банкроты	Небанкроты	Всего
Все три	39	53	92
Альтман, Бивер (0,03)	0	3	3
Альтман, Бивер (0,07)	8	0	8
Бивер (0,03), Бивер (0,07)	11	15	26
Только Альтман	12	2	14
Только Бивер (0,03)	0	3	3
Только Бивер (0,07)	8	0	8
Ни одна модель	6	8	14



Всего	84	84	168
-------	----	----	-----

Таблица 3.2.6 представляет результат анализа ошибок типа 1 и 2 для модели Альтмана при использовании различных точек отсечения. Следует отметить, что по мере увеличения точки отсечения возрастает показатель ошибок типа 2 и уменьшается показатель ошибок типа 1. Средний показатель ошибки (при условии равной важности ошибок типа 1 и типа 2) минимизирован при точке отсечения где-то в районе 3,00 на среднем уровне ошибки в 27,4%.

Таблица 3.2.6

**Ошибки типа 1 и типа 2. Альтернативные точки отсечения:  
модель Альтмана по всей выборке**

Точка отсечения	В В	В NB	NB В	NB NB	Тип 1, %	Тип 2, %	Среднее, %
0,00	11	73	2	82	86,9	2,4	44,6
1,00	27	57	6	78	67,9	7,1	37,5
1,20	38	56	6	78	66,7	7,1	36,9
1,40	31	53	7	77	63,1	8,3	35,7
1,60	34	50	8	76	59,5	9,5	34,5
1,80	41	43	10	74	61,2	11,9	31,5
1,90	43	41	12	72	48,8	14,3	31,5
2,00	47	37	13	71	44,0	15,5	29,8
2,10	47	37	15	69	44,0	17,9	31,0
2,20	50	34	18	66	40,5	21,4	31,0
2,30	52	32	20	64	38,1	23,8	31,0
2,40	53	31	20	64	36,9	23,8	30,4
2,50	57	27	22	62	32,1	26,2	29,2
2,60	57	27	23	61	32,1	27,4	29,8
2,70	59	25	27	57	29,8	32,1	31,0
2,80	64	20	27	57	23,8	32,1	28,0
2,90	67	17	31	53	20,2	36,9	28,6
3,00	73	11	35	49	13,1	41,7	27,4
3,10	74	10	37	47	11,9	44,0	28,0
3,20	74	10	38	46	11,9	45,2	28,0
3,30	74	10	40	44	11,9	47,6	29,8
3,40	76	8	42	42	9,5	50,0	29,8
3,60	76	8	46	38	9,5	54,8	32,1
3,80	79	5	46	38	6,0	54,8	30,4
4,00	79	5	51	33	6,0	60,7	33,3
5,00	82	2	66	18	2,4	78,6	40,5
6,00	83	1	72	12	1,2	85,7	43,5
7,00	83	1	74	10	1,2	88,1	44,6
8,00	83	1	75	9	1,2	89,3	45,2
9,00	84	0	77	7	0,0	91,7	45,8

В	Фактический банкрот и	NB	Фактический небанкрот и
В	Прогнозируемый банкрот	В	Прогнозируемый банкрот
В	Фактический банкрот и	NB	Фактический небанкрот и
NB	Прогнозируемый небанкрот	NB	Прогнозируемый небанкрот

В таблице 3.2.7 представлены результаты анализа ошибок типа 1 и типа 2 для модели Бивера при использовании различных точек отсечения. Еще раз должно быть отмечено, что по мере увеличения точки отсечения, ошибка типа 1 уменьшается, тогда, как ошибка типа 2 увеличивается. Средняя величина ошибки (при условии равной важности ошибок типа 1 и типа 2) минимизирована при точке отсечения, равной 0,08 на уровне средней ошибки в 19,0%.

Таблица 3.2.7

**Ошибки типа 1 и типа 2. Альтернативные точки отсечения:  
модель Бивера по всей выборке**

Точка отсечения	В В	В NB	NB В	NB NB	Тип 1, %	Тип 2, %	Среднее, %
0,00	43	41	7	77	48,8	8,3	28,6
0,01	46	38	7	77	45,2	8,3	26,8
0,02	48	36	7	77	42,9	8,3	25,6
0,03	49	35	10	74	41,7	11,9	26,8
0,04	55	29	11	73	34,5	13,1	23,8
0,05	58	23	12	72	31,0	14,3	22,6
0,06	61	18	13	71	27,4	15,5	21,4
0,07	66	14	16	68	21,4	19,0	20,2
0,08	70	12	18	66	16,7	21,4	19,0
0,09	72	12	24	60	14,3	28,6	21,4
0,10	72	11	28	56	14,3	33,3	23,8
0,11	73	11	31	53	13,1	36,9	25,0
0,12	73	11	34	50	13,1	40,5	26,8
0,13	73	11	35	49	13,1	41,7	27,4
0,14	73	11	36	48	13,1	42,9	28,0
0,15	73	11	40	44	13,1	47,6	30,4

В	Фактический банкрот и	NB	Фактический небанкрот и
В	Прогнозируемый банкрот	В	Прогнозируемый банкрот

В	Фактический банкрот и	NB	Фактический небанкрот и
NB	Прогнозируемый небанкрот	NB	Прогнозируемый небанкрот

В таблице 3.2.8 представлены общие результаты прогнозов по фирмам-производителям с разбивкой по годам. При включении в выборку только 43 фирм-производителей модель Альтмана справедливо предсказывала от 58,3% до 100% относительно выборки при среднем

уровне ошибки в 26,7%. Модель Бивера при точке отсечения, равной 0,07, дала правильный прогноз в пределах от 64,3% до 100% выборки при среднем уровне ошибки в 22,1%. Модель Бивера с точкой отсечения 0,03 дала правильный прогноз в пределах 58,3% и 100% выборки при среднем уровне ошибки 23,3%.

Таблица 3.2.8

**Общие результаты прогноза исключительно по фирмам-производителям**

*Модель Альтмана*

Год	Количество	В В	В NB	NB В	NB NB	Правильно, %	Не правильно, %	Тип 1, %	Тип 2, %
1986	12	6	0	2	4	83,3	16,7	0,0	33,3
1987	12	6	0	4	2	66,7	33,3	0,0	66,7
1988	12	2	4	1	5	58,3	41,7	66,7	16,7
1989	12	2	6	0	8	66,7	33,3	66,7	0,0
1990	12	2	0	0	2	100,0	0,00	0,0	0,0
1991	4	7	3	1	9	80,0	20,1	30,0	10,0
1992	20	5	2	2	5	71,4	28,6	28,6	28,6
1993	14	0	0	0	0	-	-	-	-
всего	0	30	13	10	33	73,3	26,7	30,2	23,3

*Модель Бивера (точка отсечения = 0,03)*

Год	Количество	В В	В NB	NB В	NB NB	Правильно, %	Не правильно, %	Тип 1, %	Тип 2, %
1986	12	6	0	0	6	100,0	0,0	0,0	0,0
1987	12	5	1	1	5	83,3	16,7	16,7	16,7
1988	12	1	5	0	6	58,3	41,7	83,3	0,0
1989	12	3	3	0	6	75,0	25,0	50,0	0,0
1990	4	2	0	0	2	100,0	0,0	0,0	0,0
1991	20	5	5	1	9	70,0	30,0	50,0	10,0
1992	14	5	2	2	5	71,4	28,6	28,6	28,5
1993	0	0	0	0	0	-	-	-	-
всего	86	27	16	4	39	76,7	23,3	37,2	9,3

*Модель Бивера (точка отсечения 0,07)*

Год	Количество	В В	В NB	NB В	NB NB	Правильно, %	Не правильно, %	Тип 1, %	Тип 2, %
1986	12	6	0	1	5	91,7	8,3	0,0	16,7
1987	12	5	1	2	4	75,0	25,0	16,7	33,3
1988	12	3	3	0	6	75,0	25,0	50,0	0,0
1989	12	5	1	0	6	91,7	8,3	16,7	0,0
1990	4	2	0	0	2	100,0	0,0	0,0	0,0
1991	20	5	5	1	9	70,0	30,0	50,0	10,0
1992	14	5	2	3	4	64,3	35,7	28,6	42,9
1993	0	0	0	0	0	-	-	-	-

всего	86	31	12	7	36	77,9	22,1	27,9	16,3
-------	----	----	----	---	----	------	------	------	------

Модель Альтмана дала ошибочный прогноз в отношении 13 фирм-банкротов при среднем уровне ошибки типа 1 в 30,2% и предсказала несбывшееся банкротство 10 фирмам при среднем уровне ошибки типа 2 в 23,3%, что предполагает использование одной точки отсечения в 2,675.

Таблица 3.2.9

**Общие результаты прогноза исключительно по фирмам-производителям с общими активами, не превышающими 50 млн. долларов**

*Модель Альтмана*

Год	Количество	В В	В NB	NB В	NB NB	Правильно, %	Не правильно, %	Тип 1, %	Тип 2, %
1986	6	3	0	2	1	66,7	33,3	0,0	66,7
1987	6	3	0	3	0	50,0	50,0	0,0	100,0
1988	10	1	4	1	4	50,0	50,0	80,0	20,0
1989	4	0	2	0	2	50,0	50,0	100,0	0,0
1990	0	0	0	0	0	-	-	-	-
1991	8	3	1	1	3	75,0	25,0	25,0	25,0
1992	8	4	0	1	3	87,5	12,5	0,0	25,0
1993	0	0	0	0	0	-	-	-	-
всего	42	14	7	8	13	64,3	35,7	33,3	38,1

*Модель Бивера (точка отсечения = 0,03)*

Год	Количество	В В	В NB	NB В	NB NB	Правильно, %	Не правильно, %	Тип 1, %	Тип 2, %
1986	6	3	0	0	3	100,0	0,0	0,0	0,0
1987	6	3	0	1	2	83,3	16,7	0,0	33,3
1988	10	1	4	0	5	60,0	40,0	80,0	0,0
1989	4	2	0	0	2	100,0	0,0	0,0	0,0
1990	0	0	0	0	0	-	-	-	-
1991	8	3	1	0	4	87,6	12,5	25,0	0,0
1992	8	2	2	1	3	62,5	37,5	50,0	25,0
1993	0	0	0	0	0	-	-	-	-
всего	42	14	7	2	19	78,6	21,4	33,3	9,5

*Модель Бивера (точка отсечения 0,07)*

Год	Количество	В В	В NB	NB В	NB NB	Правильно, %	Не правильно, %	Тип 1, %	Тип 2, %
1986	6	3	0	0	3	100,0	0,0	0,0	0,0
1987	6	3	0	2	1	66,7	33,3	0,0	66,7
1988	10	3	2	0	5	80,0	20,0	40,0	0,0
1989	4	2	0	0	2	100,0	0,0	0,0	0,0
1990	0	0	0	0	0	-	-	-	-
1991	8	3	1	0	4	87,5	12,5	25,0	0,0
1992	8	2	2	2	2	50,0	50,0	50,0	50,0

1993	0	0	0	0	0	-	-	-	-
всего	42	16	5	4	17	78,6	21,4	23,8	19,0

В	Фактический банкрот и	NB	Фактический небанкрот и
В	Прогнозируемый банкрот	В	Прогнозируемый банкрот
В	Фактический банкрот и	NB	Фактический небанкрот и
NB	Прогнозируемый небанкрот	NB	Прогнозируемый небанкрот

Модель Бивера с точкой отсечения в 0,07 ошиблась в прогнозе относительно 12 обанкротившихся фирм при среднем уровне ошибки типа 1 в 27,9%. Несбывшийся прогноз относительно банкротства 7 не обанкротившихся фирм дал средний уровень ошибки типа 2 в 16,3%. Модель Бивера (точка отсечения = 0,03) ошиблась в прогнозе относительно 16 обанкротившихся фирм, дав средний уровень ошибки типа 1 в 37,2%. Количество фирм, относительно которых не оправдался прогноз банкротства, составило 4, что дало средний уровень ошибки типа 2 в 9,3%. Таким образом, относительно всех трех выборок применимо следующее обобщение: во-первых, в тех случаях, когда критерием для ранжирования моделей является минимизация средней ошибки, результатом является следующее расположение моделей (от лучшей к худшей): Бивер (точка отсечения = 0,07), Бивер (точка отсечения = 0,03) и Альтман.

Во-вторых, в тех случаях, когда критерием выступает ошибка типа 1, результатом является следующая градация: Бивер (0,07), Альтман, Бивер (0,03). При выборе в качестве критерия ошибки типа 2, результат следующий: Бивер (0,03), Бивер (0,07) и Альтман.

В-третьих, простое унивариантное приложение отношения наличности к совокупным обязательствам позволяет предсказывать банкротство с меньшим отклонением, нежели счет-Z по пяти отношениям, предложенным Альтманом.

Проведенный анализ показал следующее:

- методик, позволяющих с достаточной степенью достоверности прогнозировать кризисные ситуации, нет;
- модель Альтмана построена так, что ее можно скорректировать для российских и украинских условий;
- необходимо развитие и разработка новых методик по диагностике и прогнозированию кризисных ситуаций (банкротств).

### 3. 3. Анализ управления рисками в условиях неопределенности

В пункте 3.1 было отмечено, что выбор стратегии - повторяющийся процесс, включающий определенные действия. Каждый вариант стратегии должен строиться с учетом оценки возможных рисков. Поэтому особое внимание при антикризисном управлении уделяется постоянному совершенствованию управления риском - риск-менеджменту. Э.А. Уткин в своей книге «Антикризисное управление» определяет риск-менеджмент как систему оценки риска, управления риском и финансовыми отношениями, возникающими в процессе бизнеса, и далее «риском можно управлять, используя разнообразные меры, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискового события и вовремя принимать меры к снижению степени риска» [107].

Таким образом, **риск-менеджмент - понятие очень широкое, охватывающее самые разные проблемы, связанные практически со всеми направлениями и аспектами управления, включая стратегию и тактику управленческих действий.**

Под стратегией управления в контексте данного исследования понимаются направления и способы использования средств для достижения поставленной цели. Каждому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия лучшего решения. Стратегия помогает сконцентрировать усилия на различных вариантах решения, не противоречащих генеральной линии стратегии и отбросить все остальные варианты. После достижения поставленной цели данная стратегия прекращает свое существование, поскольку новые цели выдвигают задачу разработки новой стратегии.

**Стратегия риск-менеджмента - это управление риском в неопределенной хозяйственной ситуации, основанное на прогнозировании риска и использовании различных приемов его снижения.** Данная стратегия включает правила, на основе которых принимаются рискованные решения, и способы выбора вариантов решения.

Э.А. Уткин в стратегии риск-менеджмента выделяет следующие правила:

- максимум выигрыша;
- оптимальная вероятность результата;
- оптимальная колеблемость результата;
- оптимальное сочетание выигрыша и величина риска [131].

Сущность правила максимума выигрыша заключается в том, что из возможных вариантов рискованных решений выбирается вариант, дающий наибольшую эффективность результата при минимальном или приемлемом риске.

Достижение оптимальной вероятности результата состоит в том, что из возможных решений выбирается то, при котором вероятность результата является приемлемой для хозяйствующего субъекта. На практике применение правила оптимальной вероятности результата обычно сочетается с использованием правила его оптимальной колеблемости. Сущность последнего заключается в том, что из возможных решений выбирается то, при котором вероятности выигрыша для одного и того же рискованного решения имеют наименьший разрыв.

Стремление к оптимальному сочетанию размера выигрыша и величины риска, по мнению авторов, заключается в том, что субъект управления, оценивая ожидаемые величины выигрыша и риска, принимает решение осуществить то мероприятие, которое позволяет получить ожидаемый выигрыш и одновременно избежать большого риска. Описанные выше правила дополняются различными способами выбора варианта решения: среди последних Э.А. Уткин выделяет следующий выбор:

- варианта решения при условии, что известны вероятности возможных хозяйственных ситуаций;
- варианта решения при условии, что вероятности возможных хозяйственных ситуаций известны, но имеются оценки их относительных значений;
- варианта решения при условии, что вероятности возможных хозяйственных ситуаций неизвестны, но известны основные направления оценки результатов этих решений [132].

В первом случае определяется среднее ожидаемое значение притока наличности на вложенный капитал по каждому варианту и выбирается вариант с наибольшим потоком наличности.

Во втором - путем экспертной оценки устанавливается значение вероятности условий хозяйственных ситуаций и проводится расчет среднего ожидаемого значения притока на вложенный капитал.

В третьем случае имеются три направления оценки результатов вложения капитала:

- выбор максимального результата из минимальной величины;
- выбор минимальной величины риска из максимальных рисков;
- выбор средней величины результата.

Расчеты по оценке риска и выбору оптимального варианта вложения капитала производятся при помощи математических методов. Субъект антикризисного управления в процессе своих действий в кризисной ситуации обязан выбрать стратегию, которая позволила бы ему

уменьшить степень риска. Математический аппарат для выбора стратегии в кризисных ситуациях дает теория игр, которая позволяет антикризисному управляющему лучше понимать конкретную обстановку и свести к минимуму степень риска. Анализ с помощью приемов теории игр побуждает менеджера рассматривать все возможные альтернативы как своих действий, так и стратегии партнеров, конкурентов. Теория игр помогает решать многие экономические проблемы, связанные с выбором, определением наилучшего положения, подчиненного некоторым ограничениям, вытекающим из условий самой проблемы. Следовательно, риск имеет математически выраженную вероятность наступления потери, которая опирается на статистические данные и может быть рассчитана с достаточно высокой степенью точности.

Центральное место в оценке риска при выборе стратегии в кризисной ситуации занимают анализ и прогнозирование возможных потерь ресурсов при осуществлении предпринимательской деятельности. Имеется в виду не расход ресурсов, объективно обусловленный характером и масштабом предпринимательских действий, а случайные, непредвиденные, но потенциально возможные потери, возникающие вследствие отступления реального хода предпринимательства от задуманного сценария.

Чтобы оценить вероятность тех или иных потерь, обусловленных развитием событий по непредвиденному варианту, следует, прежде всего, знать все виды потерь, связанных с предпринимательством, и уметь заранее исчислить их или измерить как вероятные прогнозные величины. При этом естественно желание оценить каждый из видов потерь в количественном измерении и уметь свести их воедино, что, к сожалению, далеко не всегда удается сделать. Здесь необходимо иметь в виду одно важное обстоятельство. Кризисное развитие событий, оказывающее влияние на ход и результаты предпринимательства, способно приводить не только к потерям в виде повышенных затрат ресурсов и снижения конечного результата. Оно может вызвать увеличение затрат одного вида ресурсов и снижение затрат другого вида, то есть наряду с повышенными затратами одних ресурсов может наблюдаться экономия других.

Если кризисная ситуация оказывает двойное воздействие на конечные результаты предпринимательства, имеет неблагоприятные и благоприятные последствия, при оценке риска надо в равной степени учитывать те и другие. Иначе говоря, при определении суммарных возможных потерь следует вычитать из расчетных потерь сопровождающий их выигрыш.



Так, неблагоприятное изменение (повышение) закупочной цены товара в процессе осуществления предпринимательского проекта, не блокированное условиями договора о закупке, приводит к потерям, определяемым произведенным объемом закупок товара в физическом измерении на вероятное повышение закупочной цены. Непредвиденное снижение объема закупки в сравнении с намеченным вызывает уменьшение объема реализации. Потеря прибыли (дохода) исчисляется при этом как произведение снижения объема закупки на величину прибыли (дохода), приходящейся на единицу объема реализации товара. Следует учитывать, что уменьшение объема закупки и реализации может сопровождаться снижением расходов, ибо, кроме так называемых условно-постоянных расходов, существуют расходы, пропорциональные объему операции.

Важны также потери товара в процессе обращения (транспортирования, хранения) или потери качества, потребительной ценности товара, приводящие к снижению его стоимости.

Уровень такого ущерба устанавливается как произведение количества утерянного товара на закупочную цену или произведение количества испорченного товара на снижение отпускной цены. Увеличение издержек обращения по сравнению с намеченными приводит к адекватному снижению дохода (прибыли). Среди возможных причин повышения издержек могут быть непредусмотренные пошлины, отчисления, штрафы, дополнительные расходы. Снижение цены, по которой реализуется товар, по сравнению с проектной, вызывает потери в размере объема реализации, умноженного на уменьшение цены, ограничение объема реализации, обусловленное падением спроса или потребности в товаре, вытеснением его конкурирующими товарами, затруднениями с продажей, способно вызвать потери дохода, прибыли, измеряемые произведением объема непроданной продукции на отпускную цену.

Приведем пример выбора стратегии с использованием матричных игр при антикризисном управлении. Выпуск продукции закрытого акционерного общества «Воронежский керамический завод» зависит от дефицитного скоропортящегося материала, поставляемого партиями стоимостью сто тысяч долл. США. Если материал не прибывает в срок, то предприятие несет убыток в четыреста тысяч долл. США от недовыпуска керамической плитки. Предприятие может послать к поставщику свой транспорт, в этом случае дополнительный расход составляет пятьдесят тысяч долл. США. Однако опыт завода показывает, что более чем в половине случаев транспорт возвращается без груза. Можно увеличить

вероятность получения материала до 80 %, если предварительно послать своего представителя, это приведет к увеличению расходов на 50 тыс. долл. США. Существует возможность приобрести более дорогой, на 50 %, материал у другого, вполне надежного поставщика, однако кроме расходов на транспорт в размере 50 тыс. долл. США возможны дополнительные издержки на хранение продукта стоимостью 30 тыс. долл. США, если его количество на складе превысит допустимую величину, равную одной партии. Какой стратегии должен придерживаться Керамический завод в этой ситуации, если учесть, что он находится в глубоком кризисе?

Данная задача относится к матричным играм, конкретно к «играм с природой», так как нет никаких оснований видеть в поставщике скоропортящегося материала соперника и конкурента, стремящегося сделать все, что в его силах, чтобы предприятие выпустило меньше продукции и, соответственно, получило меньше прибыли. Анализ показал, что поставщик по причинам нехватки оборотных средств в ряде случаев не обеспечивает поставку материалов в срок, и это отрицательно сказывается на объеме выпуска керамической плитки. Прибытие или неприбытие поставки с компонентом в срок не предсказуемо, поэтому имеет место неопределенность и связанный с ней риск.

В статистических ситуациях с риском можно выделить три основных элемента:

1.  $A = (a_1, a_2 \dots, a_n)$  - полный набор альтернатив, принимающий решения выбирает одну из них в соответствии со своими целями.

2.  $H = (h_1, h_2 \dots, h_m)$  - полный набор гипотез. Лицо, принимающее решения, не может со всей определенностью предвидеть, какая из гипотез окажется справедливой. Подтверждение гипотез осуществляется через определение на множестве и распределения вероятностей  $p$ , т.е.  $p(h_1), p(h_2) \dots, p(h_m)$ .

3.  $W = (W_{11}, W_{12} \dots, W_{nm})$  - полный набор исходов (последствий, результатов) принятия решения, определяемый таким образом, что  $W_{ij}$  ( $a_i, n_j$ ) является исходом, который будет иметь место, если принимающий решение выбирает следствие  $a_j$  и осуществляется гипотеза  $n_j$ . Исходы ( $W_{ij}$ ) имеют определенную устойчивость и поэтому часто называются платежами. Статистическую ситуацию можно представить в виде матрицы платежей  $nm$ .

Сокращенно статистическую ситуацию с риском (ССР) определяет как упорядоченную тройку.

$$ССР = \langle A, H, W \rangle$$

Для реализации данного метода составим математическую модель задачи, в которой имеется два состояния:

П1 - поставщик поставит материал в срок;

П2 - материал в срок поставлен не будет.

Стратегии Керамического завода:

A1 - не осуществлять никаких дополнительных мероприятий;

A2 - послать к поставщику свой транспорт;

A3 - послать к поставщику представителя и транспорт;

A4 - купить материал-заменитель у другого поставщика.

Исходные данные задачи и необходимые расчеты запишем в таблицу 3.3.1.

Составим платежную матрицу из затрат предприятия (долл. США):

	<b>П1</b>	<b>П2</b>
<b>A1</b>	-100	-400
<b>A2</b>	-150	-300
<b>A3</b>	-200	-200
<b>A4</b>	-330	-200

Нижняя цена игры:  $\alpha = \max(-400, -300, -260, -330) = -260$ , верхняя цена игры:  $\beta = \min(-100, -200) = -200$ , цена игры будет находиться в диапазоне  $-260 \leq V \leq -200$ .

Таблица 3.3.1

**Затраты предприятия в зависимости от стратегии и состояния неопределенности, долл. США**

Ситуация	Затраты предприятия					
	Стоимость материала	Недовыпуск продукции	Транспорт	Командировочные	Издержки хранения	Всего
A1 - П1	-100	0	0	0	0	-100
A1 - П2	0	-400	0	0	0	-400
A2 - П1	-100	0	-50	0	0	-150
A2 - П2	-50	-200	-50	0	0	-300
A3 - П1	-100	0	-50	-50	0	-200
A3 - П2	-80	-80	-50	-50	0	-260
A4 - П1	-250	0	-50	0	-30	-330

A4 - П2	-150	0	-50	0	0	-200
---------	------	---	-----	---	---	------

Для проведения расчетов необходимо, чтобы цена игры была неотрицательной величиной, поэтому прибавим ко всем элементам платежной матрицы положительное число, например 500. Получим матрицу (в долл. США):

	П1	П2
A1	400	100
A2	350	200
A3	300	240
A4	170	300

Нижняя цена игры  $\alpha = \max(100, 200, 240, 170) = 240$ , верхняя цена игры  $\beta = \min(400, 300) = 300$ , цена игры находится в диапазоне:

$$240 \leq V \leq 300.$$

Представим матричную игру в виде задачи линейного программирования, тогда математическая модель задачи нахождения оптимальной стратегии предприятия примет вид:

$$L(y) = y_1 + y_2 + y_3 + y_4 - \min$$

При ограничениях:

$$400y_1 + 350y_2 + 300y_3 + 170y_4 \geq 1;$$

$$100y_1 + 200y_2 + 240y_3 + 300y_4 \geq 1.$$

$$y_j \geq 0;$$

$$j = 1, 4.$$

Решение задачи на ПЭВМ даст:

$$y_1 = 0, y_2 = 0, y_3 = 0,0026, y_4 = 0,0012, L(y) = 0,00386.$$

$$\text{Тогда цена игры } V = 1 / L(y) = 1 / 0,00386 = 259.$$

$$X_1 = y_1 * V = 0 * 259 = 0,$$

$$X_2 = y_2 * V = 0 * 259 = 0,$$

$$X_3 = y_3 * V = 0,0026 * 259 = 0,6736,$$

$$X_4 = y_4 * V = 0,0012 * 259 = 0,3108.$$

X оптимальное (0; 0; 0,6734; 0,3108).

$$\text{Цена игры } V = 259 - 500 = -241.$$

Таким образом, предприятие должно с вероятностью 0,6734 послать к поставщику транспорт и представителя (стратегия A3) и с вероятностью 0,03108 покупать материал-заменитель у другого поставщика (стратегия A4). Осуществлять дополнительные мероприятия и посылать свой

транспорт к поставщику (стратегия A1 и A2) нецелесообразно. Если предприятие будет поступать таким образом, то убыток будет минимальным и составит не более 241 долл. США.

Для нахождения оптимального решения можно руководствоваться следующими критериями:

1. Критерий Вальде.

По этому критерию выбирается решение, гарантирующее получение прибыли не меньше, чем

$$\text{Max } \min x_{ij},$$

где  $x_{ij}$  - элемент платежной матрицы.

Такой подход продиктован крайним пессимизмом в оценке существующей обстановки:

$$\text{Max } (-400, -300, -260, -330) = -260,$$

То есть оптимальной является стратегия A3.

2. Максимальный критерий.

Согласно этому критерию выбирается решение, обеспечивающее предприятию наибольшую прибыль из максимально возможных:

$$\text{Max } \min x_{ij},$$

$$\text{Max } (-100, -150, -200, -260) = -100,$$

То есть предприятие не должно ничего предпринимать (стратегия A1).

3. Критерий Гурвица.

Критерий в оценке ситуации рекомендует придерживаться некоторой промежуточной позиции, учитывающей как критерий Вальде, так и максимальный. Согласно этому компромиссному критерию для каждого решения определяется линейная комбинация минимальной и максимальной прибыли и рекомендуется та стратегия, для которой эта величина является наибольшей.

$$\text{Max } i,j (\max x_{ij} (1 - k) \min x_{ij},$$

где  $k$  - степень оптимизма и применяется в диапазоне  $0 \leq k \leq 1$ .

При  $k = 0$  критерий совпадает с критерием Вальде, при  $k = 1$  - с максимальным.

На выбор значения степени оптимизма оказывает влияние мера ответственности: чем больше последствия ошибочных решений, тем больше желание застраховаться, тем  $k$  ближе к 0.

Определим рекомендуемые стратегии для различных значений степени оптимизма (таблица 3.3.2).

Из данных таблицы следует, что при  $k \leq 0,4$  критерий Гурвица рекомендует применять предприятию стратегию А3,  $0,4 < k \leq 0,6$  - стратегию А2, в остальных случаях - стратегию А1.

Таблица 3.3.2

**Рекомендуемые стратегии для различных значений степени оптимизма, долл. США**

Решение	Степень оптимизма								
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
А1	-370	-340	-310	-280	-250	-220	-190	-160	-130
А2	-285	-270	-255	-240	-225	-210	-195	-180	-165
А3	-254	-248	-242	-236	-230	-224	-218	-212	-205
А4	-317	-304	-281	-278	-265	-252	-239	-226	-213

**4. Стратегия Сэвиджа.**

Суть критерия состоит в выборе такого решения, чтобы не допустить чрезмерно высоких потерь, к которым может привести принятие ошибочных решений.

Строится матрица рисков, элементы которой показывают, какой убыток может понести предприятие, если для каждого состояния П1 и П2 не выберет наилучшего решения.

Под риском предприятия в выборе некоторого решения  $A_i$  в условиях  $P_j$  - понимается разность между максимальной прибылью, которую получит предприятие в этих условиях, и прибылью, которую может получить предприятие в тех же условиях, применяя стратегию  $A_i$ .

Обозначим эту величину:

$$\lambda_{i,j} = \max a_{i,j} - a_{ij}$$

Критерий Сэвиджа рекомендует в условиях неопределенности выбирать решение, обеспечивающее минимальное значение максимального риска:

$$\text{Min max } \lambda_{ij} = \text{min max } (\max a_{ij} - a_{ij}),$$

Матрица рисков будет иметь вид (в долл. США):

	<b>П1</b>	<b>П2</b>
<b>А1</b>	0	200
<b>А2</b>	50	100
<b>А3</b>	100	60

A4	130	0
----	-----	---

$\text{Min max} (200, 100, 100, 130) = 100$

Минимакс риска достигается при двух стратегиях предприятия: послать поставщику свой транспорт (A2) и послать поставщику свой транспорт и представителя (A3).

Вышеуказанные рекомендации позволят предприятию принять правильное управленческое решение. Однако надо иметь в виду, если требующие анализа или учета факторы весьма сложны, а достоверной или достаточной информации о них нет, то вероятность того или иного результата невозможно предсказать более или менее точно.

Неопределенность характерна для многих решений, принимаемых в быстро сменяющихся кризисных обстоятельствах. Эта ситуация хорошо знакома российским предприятиям.

В таком случае антикризисный менеджер обязан попытаться получить дополнительную информацию, еще раз проанализировать проблему, и, следовательно, учесть ее новизну и сложность, сочетая информацию и результаты анализа с накопленным опытом. Иногда полезно привлечь к работе специалистов для составления экспертных оценок.

Возможно также действовать в соответствии с прошлым опытом и интуицией, особенно если не имеется времени на сбор дополнительной информации или если затраты очень велики.

В условиях неопределенности анализ управления рисками должен быть дополнен прогнозом работы предприятия. С помощью прогноза определяются перспективы улучшения или ухудшения деятельности предприятия при сохранении сложившихся тенденций, вероятных изменениях внешней среды организации, при незначительных корректировках внутренней политики без использования значительных внешних источников поддержки, а также при реализации тех или иных возможных инвестиционных проектов.

Действия по прогнозированию банкротства должны показать возможность (или невозможность) при складывающихся внешних тенденциях и потенциале предприятия рассчитывать на оздоровление предприятия путем использования лишь внутренних ресурсов со значительной или без значительной перестройки работы предприятия. Поэтому проблемам прогнозирования банкротства предприятия будет посвящена четвертая глава учебного пособия.

### ***Выводы к первому модулю:***

1. На основе проведенного исследования авторами разработана концепция антикризисного управления, раскрывающая взгляды на цели, принципы, свойства, описывающая систему антикризисного управления, отличающаяся системным подходом к исследуемому явлению, что позволяет предприятию стабилизировать свою производственно-хозяйственную деятельность с помощью антикризисных процедур применительно к предприятию-должнику и побуждает участников кризисного процесса к определенной антикризисной деятельности, воздействуя на их экономические интересы, обеспечивая соответствие инновационной стратегии кризисного поведения уровня развития экономики предприятия.

2. Сформирована модель процесса антикризисного управления в терминах системного анализа: вход, выход, процесс, обратная связь, критерий, ограничения, свойства. Специфика модели заключается в том, что она позволяет корректировать поведение и изменение объекта антикризисного управления в разные моменты времени за весь период кризисного цикла, а с помощью выходного вектора, воздействующего на временную среду, и по цепи обратной связи на субъект управления, в результате чего обеспечивается устойчивость системы антикризисного управления путем дискретного изменения рассогласованности состояния объекта.

3. Главным преимуществом и новизной предложенной модели является то, что впервые процесс антикризисного управления представлен как целостная система. Целостность процесса антикризисного управления создается за счет объединения его составляющих на основе целевых векторов управления информационными потоками различной природы, направленных к точке качественных изменений - объекту антикризисного управления.

4. Субъектом антикризисного управления должен осуществляться комплексный анализ и оценка ситуации. По результатам анализа корректируется философия, основные принципы деятельности



предприятия, т. е. изменяется его стратегия. В соответствии с новой стратегией пересматриваются производственные программы. При осуществлении этих программ предъявляются повышенные требования к качеству управленческих решений и к оперативности их принятия и реализации.

5. Процесс принятия решения в кризисной ситуации - это динамичный повторяющийся процесс, направленный на достижение поставленной цели. Количественным критерием цели антикризисного управления является максимизация величины притока будущих денежных поступлений.

6. Авторами сформирован организационно-экономический механизм антикризисного управления, базирующийся на объединении элементов экономического, организационного, социального и функционального содержания процесса антикризисного управления, а также учитывающий качественно-структурные и целефункциональные закономерности, отличительной характеристикой которого является обеспечение поэтапной реализации совокупности работ антикризисного управления.

7. Исходя из содержания и форм проявления закономерностей авторами разработана модель формирования организационно-экономического механизма вывода предприятия из банкротства. Для осуществления практической деятельности каждый блок модели представлен в виде схем и алгоритмов выполнения процедур антикризисного управления и отдельное их методическое обеспечение.

8. Преимуществом и новизной модели является то, что в ней представлена технология работы субъекта антикризисного управления на предприятии при осуществлении антикризисных процедур. Предложенная модель позволяет на основе разработанных авторами критериев осуществить выбор методов финансового оздоровления предприятия.

9. Предложенный механизм позволяет соблюдать критерии выбора методов финансового оздоровления, к числу которых относятся следующие группы показателей: показатели, характеризующие формальные признаки несостоятельности и вытекающие из законодательных и нормативных актов о банкротстве; показатели, характеризующие эффективность управления; показатели, отражающие экономический и организационный потенциал.

10. Действия организационно-экономического механизма антикризисного управления заключаются в том, что он организационно и экономически побуждает участников кризисного процесса к

определенной антикризисной деятельности, воздействуя на экономические интересы.

11. Предложен подход к исследованию состояния управления предприятием в кризисных условиях, построенный на анализе нестабильности внешнего окружения предприятия, его внутренних ресурсов и возможностей, а также путем экспресс- и детальной диагностики финансового состояния, что позволяет определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем, а также определить стратегические альтернативы, своевременно оценить и скорректировать воздействие на складывающийся уровень финансовой состоятельности средовых факторов.

12. На основе анализа методов прогнозирования корпоративных банкротств было выявлено:

во-первых, в тех случаях, когда критерием для ранжирования моделей является минимизация средней ошибки, результатом является следующее расположение моделей (от лучшей к худшей): Бивер (точка отсечения = 0.07), Бивер (точка отсечения = 0.03) и Альтман;

во-вторых, в тех случаях, когда критерием выступает ошибка типа 1, результатом является следующая градация: Бивер (0.07), Альтман, Бивер (0.03). При выборе в качестве критерия ошибки типа 2, результат следующий: Бивер (0.03), Бивер (0.07), Альтман;

в-третьих, простое унитарное приложение наличности к совокупным обязательствам позволяет предсказывать банкротство с меньшим отклонением, нежели Z-счет по пяти отклонениям, предложенным Альтманом;

в-четвертых, методик, позволяющих с достаточной степенью достоверности прогнозировать кризисные ситуации, нет.

13. Предложен метод управления рисками в ситуации неопределенности, построенный в качестве ситуационной советующей системы управления на основе аппарата теории матричных игр. Использование данного метода позволяет обоснованно принимать управленческое решение с учетом позиций других субъектов рынка.

## **ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ:**

**Жизненный цикл предприятия - совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение**

**Управленческий анализ - это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.**

**Кризисная ситуация – это процесс неравномерного развития экономики и тем более отдельных её частей, колебание объемов производства и сбыта, возникновение значительных спадов производства. Кризисная ситуация рассматривается нами как общая закономерность, свойственная рыночной экономике, которая тесно увязана с определенным характером жизненного цикла предприятия.**

**Риск-менеджмент - понятие очень широкое, охватывающее самые разные проблемы, связанные практически со всеми направлениями и аспектами управления, включая стратегию и тактику управленческих действий.**

**Стратегия риск-менеджмента - это управление риском в неопределенной хозяйственной ситуации, основанное на прогнозировании риска и использовании различных приемов его снижения.**

**Процесс антикризисного управления можно характеризовать с содержательной и организационной точек зрения. Он включает организацию предприятия и реализацию решений, технологию и процедуры управления, организацию деятельности персонала управления.**

## Тема 1. Концептуальные основы антикризисного управления

1. Проблемы антикризисного управления в хозяйственных системах любого уровня можно разделить на три группы, а именно:

- а) *этапные, структурно-функциональные, методологические;*
- б) текущие, долгосрочные, глобальные;
- в) малые, средние, крупные;
- г) экономические, социальные, социально-культурные.

2. Совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования это:

- а) *жизненный цикл предприятия;*
- б) жизненный период предприятия;
- в) жизненный срок предприятия;
- г) жизненный этап предприятия.

3. Антикризисное управление на предприятии необходимо на стадии его:

- а) зрелости;
- б) *старения;*
- в) банкротства;
- г) юности.

4. Профессиональное управление любой хозяйственной деятельностью предприятия, направленное на получение прибыли путем рационального использования ресурсов это:

- а) предпринимательство;
- б) *менеджмент;*
- в) логистика;
- г) антикризисное управление.

5. Организация лиц, обладающая как самостоятельный экономический субъект определенными правами, привилегиями и обязательствами, которые отличаются от прав, привилегий и обязательств, присущих каждому члену этой организации это:

- а) ассоциация;
- б) *корпорация;*
- в) концерн;
- г) консорциум.

6. Под стратегией управления понимаются:

- а) *направление и способ использования средств для достижения поставленной цели;*
- б) организационная модель, с помощью которой компания предоставляет и защищает интересы своих инвесторов;
- в) конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях;
- г) нет правильного ответа.

7. Конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях это:

- а) стратегия;
- б) планирование;
- в) *тактика;*
- г) нет правильного ответа.

8. Динамичный повторяющийся процесс, направленный на достижение поставленной цели это:

- а) *процесс принятия решения в кризисной ситуации;*
- б) процесс анализа основной деятельности предприятия;
- в) бизнес-планирование;
- г) управленческий контроль.

9. Предвидение определенного события это:

- а) анализ;
- б) *прогноз;*
- в) планирование;
- г) нет правильного ответа.

10. Контроль в антикризисном управлении представляет собой:

- а) *проверку организации работ по выходу из кризиса;*
- б) согласованность работ всех звеньев системы управления кризисом;
- в) построение структуры аппарата управления;
- г) совокупность инструментов управления.

## Тема 2. Теоретические и правовые основы организационно-экономического механизма антикризисного управления в условиях

1. Организационный механизм антикризисного управления включает:
  - а) законы, инструкции, положения, методики;
  - б) прогнозирование банкротства, предотвращение банкротства;
  - в) оценку стоимости предприятия, эмиссию и оценку акций в кризисной ситуации;
  - г) *структуризация деятельности, структуризация организации, стратегическое управление, оперативное и текущее управление, корпоративное управление.*
  
2. Наибольшее значение для организационно-экономического механизма антикризисного управления, его качественной определенности имеет мир социальный, а в его рамках:
  - а) общество;
  - б) коллективизм;
  - в) *культура;*
  - г) корпоративный дух.
  
3. Техническое строение выражается через показатели:
  - а) фондоемкости, фондообеспеченности;
  - б) *фондовооруженности, энерговооруженности, механовооруженности;*
  - в) трудоемкости, материалоемкости, фондоёмкости;
  - г) нет правильного ответа.
  
4. Какой фактор определяет все составляющие процесса производства товара, его конкурентоспособность и действует на всех уровнях:
  - а) экономический;
  - б) социально-культурный;
  - в) правовой;
  - г) *развитие науки и техники.*
  
5. Задачей организационно-экономического механизма антикризисного управления является:
  - а) *повышение конкурентных преимуществ и финансовое оздоровление предприятия;*
  - б) анализ экономического положения и финансового состояния предприятия;

- в) прогноз движения к банкротству;
- г) нет правильного ответа.

6. Комплексный подход к диагностике финансово-экономического состояния позволяет определить:

- а) конкурентоспособность выпускаемой продукции;
- б) *степень несостоятельности предприятия;*
- в) отраслевую направленность деятельности предприятия;
- г) правильные ответы а) и в).

7. К показателям финансово-экономического состояния характеризующим внешние признаки несостоятельности относятся:

- а) *коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными средствами;*
- б) коэффициенты пригодности и выбытия основных фондов;
- в) коэффициенты задолженности и маневренности;
- г) норма прибыли, коэффициент эффективности дополнительных текущих затрат.

8. К показателям финансовых результатов относятся:

- а) динамика и структура численности работников;
- б) *прибыль от реализации, от финансового хозяйствования деятельности, балансовая прибыль;*
- в) структура оборотных активов, коэффициент износа, фондоотдача;
- г) динамика объемов реализации продукции, конкурентоспособность.

9. На основе показателей третьей группы финансово-экономического состояния предприятия принимается решение о:

- а) *сохранении предприятия-должника или о применении ликвидационных процедур;*
- б) *полной ликвидации предприятия-должника с немедленной выплатой долгов перед кредиторами;*
- в) *применении локальных мероприятий по улучшению финансового состояния;*
- г) *применении к должнику общих методов по восстановлению платежеспособности.*

10. Методы финансового оздоровления, применяемые к конкретному предприятию зависят от:

- а) его отраслевой принадлежности;
- б) его платежеспособности;
- в) его конкурентных преимуществ;
- г) *глубины кризиса.*

### **Тема 3. Комплексный анализ управленческой деятельности предприятия в условиях глобального экономического кризиса**

1. Стратегический анализ управления состоит из:

- а) анализа внешней и внутренней среды предприятия;
- б) анализа внутренней среды и управленческого анализа;
- в) *анализа внешней среды и управленческого анализа;*
- г) анализа внутренней среды и конкурентов.

2. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон это:

- а) *управленческий анализ;*
- б) статистический анализ;
- в) внешний анализ;
- г) ресурсный анализ.

3. Управленческий анализ является частью:

- а) бизнес-планирования;
- б) *стратегического менеджмента;*
- в) операционного менеджмента;
- г) финансового менеджмента.

4. Под стратегическим потенциалом предприятия понимается:

- а) эффективная ценовая политика;
- б) большой объем реализации продукции;
- в) множество каналов сбыта, стратегических планов, разработок;
- г) *совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для разработки и реализации стратегии предприятия.*

5. Уровень предстоящей угрозы банкротства диагностируется в первую очередь с помощью:



- а) коэффициента финансового ливериджа;
- б) коэффициента рентабельности;
- в) коэффициента оборачиваемости активов и капитала;
- г) *коэффициента автономии.*

6. На основе зарубежной практики интегральной диагностики угрозы банкротства лежит модель:

- а) *Альтмана и Бивера;*
- б) Клейна;
- в) Льюиса;
- г) Уткина.

7. Какие два фактора определяют структуру оборотных средств, их оборачиваемость:

- а) производительность труда, производственная мощность;
- б) *отраслевая специфика и тип производства предприятия;*
- в) фондоемкость, материалоемкость;
- г) нет правильного ответа.

8. Самой простой моделью диагностики кризисной ситуации является:

- а) однофакторная модель;
- б) *двухфакторная модель;*
- в) трехфакторная модель;
- г) четырехфакторная модель.

9. «Из возможных вариантов рискованных решений выбирается вариант, дающий наибольшую эффективность результата при минимальном или приемлемом риске» это правило:

- а) *максимума выигрыша;*
- б) оптимальной вероятности результата;
- в) оптимальной колеблемости результата;
- г) минимума проигрыша.

10. Критерий Сэвиджа рекомендует в условиях неопределенности выбирать решение обеспечивающее:

- а) *минимальное значение максимального риска;*
- б) максимальное значение минимального риска;
- в) оптимальное значение риска;
- г) минимальное значение риска.

## **Вопросы для самоконтроля:**

### **ТЕМА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

1. Виды кризиса и их содержание.
2. Сущность кризисной ситуации на предприятии.
3. Основные отличия кризиса рождения системы и кризиса её стабилизации.
4. Сущность антикризисного управления предприятием.
5. Объект и субъект антикризисного управления.
6. Этапные проблемы антикризисного управления.
7. Структурно-функциональные проблемы антикризисного управления.
8. Методологические проблемы антикризисного управления.
9. Какие процедуры относят к ликвидационным?
10. Основные функции антикризисного управления предприятием.
11. Основные методы системного анализа организации.
12. Как определяется надёжность системы антикризисного управления?

### **ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

1. Сущность организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием.
2. Цели, факторы, ресурсы, методы и критерии антикризисного управления.
3. Эффективность применения организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием.
4. Основные закономерности строения организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием.
5. Основные противоречия антикризисного управления.
6. Содержание подсистемы юридического и нормативного обеспечения.
7. Существующие методы финансового оздоровления предприятия.

### **ТЕМА 3. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА**

1. Основные методологические подходы к анализу управленческой деятельности предприятия в кризисных условиях.
2. Содержание этапов анализа нестабильности внешнего окружения предприятия.
3. Как определяется уровень текущей угрозы банкротства предприятия?
4. Как определяется уровень предстоящей угрозы банкротства предприятия?
5. Как определяется способность к нейтрализации угрозы банкротства предприятия?
6. Как осуществляется интегральная диагностика банкротства предприятия?
7. Объясните сущность стратегии риск-менеджмента и приведите примеры их основных видов.

## **Тема 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ БАНКРОТСТВ**

### **4.1. Использование метода диагностического анализа при прогнозировании банкротства**

Предсказанием развития национальных экономик занимаются ведущие научно-исследовательские институты. Если же ограничиться рамками предприятия, то проблемы перспективного развития решаются исключительно на нем самом. В условиях переходного периода экономические службы предприятия должны постоянно следить за финансовым состоянием, усматривая тревожные сигналы его ухудшения. В то же время невозможно организовать систему, совершенную настолько, чтобы во всех случаях можно было бы спрогнозировать неудачу предприятия. Само понятие прогнозирования означает предвидение, предсказание, предупреждение чего-либо [102]. И если своей целью мы ставим возможность определения наступления банкротства, то наверняка применим термин «прогнозирование банкротства».

Чтобы дальше развить это понятие, необходимо дать наиболее точное и полное определение банкротству. Советский энциклопедический словарь трактует данный термин следующим образом: «банкротство» (от итальянского Banco - скамья, банк и rotto - сломанный) - отказ гражданина или компании, фирмы платить по своим долговым обязательствам из-за отсутствия средств [122].

В.В. Ковалев под несостоятельностью (банкротством) предприятия понимает неспособность удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров, работ, услуг, включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет, во внебюджетные фонды, в связи с неудовлетворительной структурой баланса должника [84].

Согласно Беляеву С.Г., Кошкину В.И., банкротство - цивилизованная процедура ликвидации должника, продажи его имущества и расчета с кредиторами [127]. Легитимное определение банкротства дается в статье 2 Федерального закона РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятия» (в Украине - «О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом») - «...признается арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей» [133].

В европейском законодательстве под несостоятельностью понимается удовлетворенная судом неспособность лица погасить долговые обязательства, то есть его абсолютная неплатежеспособность. Термин «банкротство» употребляется как синоним термина «несостоятельность» и в узком значении, описывая частный случай несостоятельности, когда неплатежеспособный должник совершает уголовно-наказуемые деяния, наносящие ущерб кредиторам. Несостоятельность рассматривается как предварительная оценка должника, а банкротство - либо как окончательная, установленная судом неспособность расплатиться по обязательствам, либо как несостоятельность, сопряженная с неправомерными действиями [16].

По дореволюционному русскому праву банкротство также представляло собой уголовно-правовую сторону несостоятельности. Понятие несостоятельности было аналогом современного банкротства.

Таким образом, оба термина являются многозначными. Банкротство - это не только финансовый крах предприятия, государства, но и крушение идеологии, политики и т.д. Несостоятельность также имеет несколько значений: отсутствие денежных средств для оплаты финансовых обязательств и отсутствие должной основательности, убедительности в защиту какого-либо положения [63]. Поэтому, на взгляд авторов, употребление обоих терминов в законе можно считать правомерным в финансово-экономическом значении. Более подробно с терминами «банкротство», «несостоятельность» и их производными можно ознакомиться в статье автора [32].

С точки зрения прогнозирования банкротства важным является система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации. Серьезным предупреждением кризисного неблагоприятия может служить негативная реакция партнеров по бизнесу, поставщиков, кредиторов, банков, потребителей на те или иные мероприятия, проводимые предприятием, и их предложения. Сюда можно отнести реорганизацию предприятия (организационные, структурные мероприятия, открытие или закрытие подразделений, их слияние); частая смена поставщиков; выход на новые рынки; рискованная закупка сырья и материалов и другие изменения в стратегии предприятия.

Вторым блоком ранних признаков банкротства является тенденция изменения финансовых показателей деятельности предприятия, своевременность и качество предоставления финансовой отчетности и проведения аудиторских проверок. Рыночная экономика на протяжении столетий выработала определенную систему контроля, диагностики и, по

возможности, защиты предприятий от полного краха - систему банкротства, которая представлена на рис. 4.1.1 [101].



Рис. 4.1.1. Система банкротства (несостоятельности)

Достаточная универсальность этой системы делает ее приемлемой для разработки, с учетом особенностей российской и украинской экономик и политики, механизма защиты предприятий и предотвращения их от банкротства [127]. Формирование этих механизмов связано с принятием и введением ряда нормативных документов, регулирующих финансовые взаимоотношения предприятий, а также организацией государственных органов, осуществляющих контроль за управлением имуществом и юридическим исполнением закона о банкротстве.

Важной составляющей системы банкротства является диагностика финансового состояния предприятия, контроль и своевременное предупреждение и предотвращение приближающихся кризисных ситуаций.

В действительности процесс банкротства начинается тогда, когда предприятие оказывается не в состоянии осуществить заранее планируемые платежи в счет погашения задолженности, или если анализ денежных потоков предприятия показывает, что оно вскоре будет не способно сделать это.

Когда появляются первые признаки приближающегося банкротства, возникают следующие проблемы:

- является ли неспособность совершить платежи по погашению задолженности временной проблемой (мы назовем ее формально-юридической несостоятельностью), или эта проблема носит долгосрочный, устойчивый характер и вызвана более быстрым

обесцениванием активов по сравнению с обязательствами предприятия (мы назовем ее - несостоятельность, переходящая в банкротство);

- если имеет место временная проблема, тогда реструктуризация долга даст возможность предприятию восстановить и удовлетворить все требования к нему. Однако если основные долгосрочные активы действительно обесценились, тогда возникает угроза серьезных экономических потерь.

С введением банкротства в России и Украине возникают задачи оценки текущей и перспективной платежеспособности предприятия.

В связи с этим прогнозирование банкротства предприятия можно рассматривать как развернутую систему финансово-хозяйственного анализа его деятельности для принятия управленческих решений.

Прогнозирование несостоятельности позволяет сделать выводы о развитии предприятия на перспективу. При этом в учет берутся факторы нестабильности, неопределенности экономики. Также проигрываются все возможные ситуации развития предприятия. Ожидания могут быть оптимистическими, средними, и пессимистическими и, следовательно, структура и динамика баланса на перспективу может оцениваться различно в зависимости от первоначальной стратегии.

Таким образом, прогнозирование банкротства предприятия можно охарактеризовать как прогрессивную технологию антикризисного управления. В предыдущей главе были охарактеризованы методы прогнозирования кризисных ситуаций, отмечены их недостатки для российских и украинских условий. Для устранения этих недостатков авторы предлагают методику ситуационного прогнозирования финансово-хозяйственной надежности предприятия, основанную на теории и методике финансового анализа предприятия в условиях рыночных отношений.

Составными этапами методики прогнозирования банкротства с использованием финансовых показателей и коэффициентов являются: сбор и аналитическая обработка исходной информации за оцениваемый период; обоснование системы показателей, используемых для рейтинговой оценки финансового состояния предприятия и их классификация; расчет интегрального показателя рейтинговой оценки; классификация предприятия по рейтингу.

Интегральная рейтинговая оценка учитывает все важнейшие параметры финансовой и производственной деятельности предприятия. При ее построении используются данные о производственном потенциале предприятия, рентабельности продукции, эффективности использования

производственных и финансовых ресурсов, состоянии, источниках размещения средств.

Для проведения точной и объективной оценки финансового состояния необходимо выбрать и обосновать исходные показатели, соответствующие поставленным целям, так как суть ситуационного подхода предполагает взаимосвязь целей и задач, динамику системы показателей, актуализацию и адаптацию к современным условиям развития экономики.

Предлагаемая система показателей базируется на данных публичной отчетности предприятий, которая делает оценку массовой, позволяет всем участникам антикризисного процесса контролировать изменения в финансовом состоянии предприятия, а также дает возможность оценить результативность и объективность самой методики прогнозирования банкротства.

Исходные показатели в нашей методике объединены в пять групп.

В первую группу включены показатели затрат; во вторую - показатели эффекта; в третью группу объединены показатели оценки финансовой устойчивости; в четвертую группу включены показатели оценки эффективности средств предприятия; пятую группу составляют шесть наиболее общих показателей оценки текущей платежеспособности.

Итоговый показатель рейтинговой оценки рассматривается одним сравнением каждого показателя с рекомендуемым.

Таким образом, базой отсчета для получения рейтинга предприятия являются не субъективные предположения аналитика, а сложившиеся в условиях реальной конкуренции наиболее оптимальные результаты из всей совокупности сравниваемых объектов. Эталоном сравнения как бы является самый признанный специалистами норматив.

Такой подход соответствует практике рыночных отношений, где каждый самостоятельный товаропроизводитель стремится к тому, чтобы все показатели его деятельности были на уровне или лучше нормативов.

В общем виде данная методика сводится к следующему.

Рассматриваются данные финансово-хозяйственной деятельности предприятия за ряд лет. При этом рассматривается список показателей, характеризующих «эффект» объекта, и список показателей, показывающих «затраты» по предприятию. В качестве показателей, характеризующих затраты, принимаются материальные затраты, заработная плата с отчислениями, дебиторская задолженность, амортизация, а в качестве эффекта - оборот, прибыль. Выбор показателей предопределяет способ построения матрицы ранговых оценок



показателей эффекта деятельности предприятия и матрицы ранговых оценок показателей затрат. На основе алгоритма сопоставления этих оценок производится расчет координат на поле эффективности диаграммы «эффект - затраты» (рис. 4.1.2).

Каждая точка поля эффективности с координатами  $g_{4v0}$  и  $40g_{4w0}$  (эффект, затраты) показывает положение объекта по уровню надежности и запасу конкурентоспособности. Обобщающий интегральный показатель уровня качества объекта  $g_{4v0}g_{4w0}$  определяется по соотношению величины  $g_{4v0}w$  и  $0g_{4w0}$ .

Состав и структура показателей излагается в соответствии с требованиями международных стандартов.

В таблице 4.1.1 приведен аналитический финансовый баланс закрытого акционерного общества «Призма», занимающегося выпуском мелких скобяных изделий.

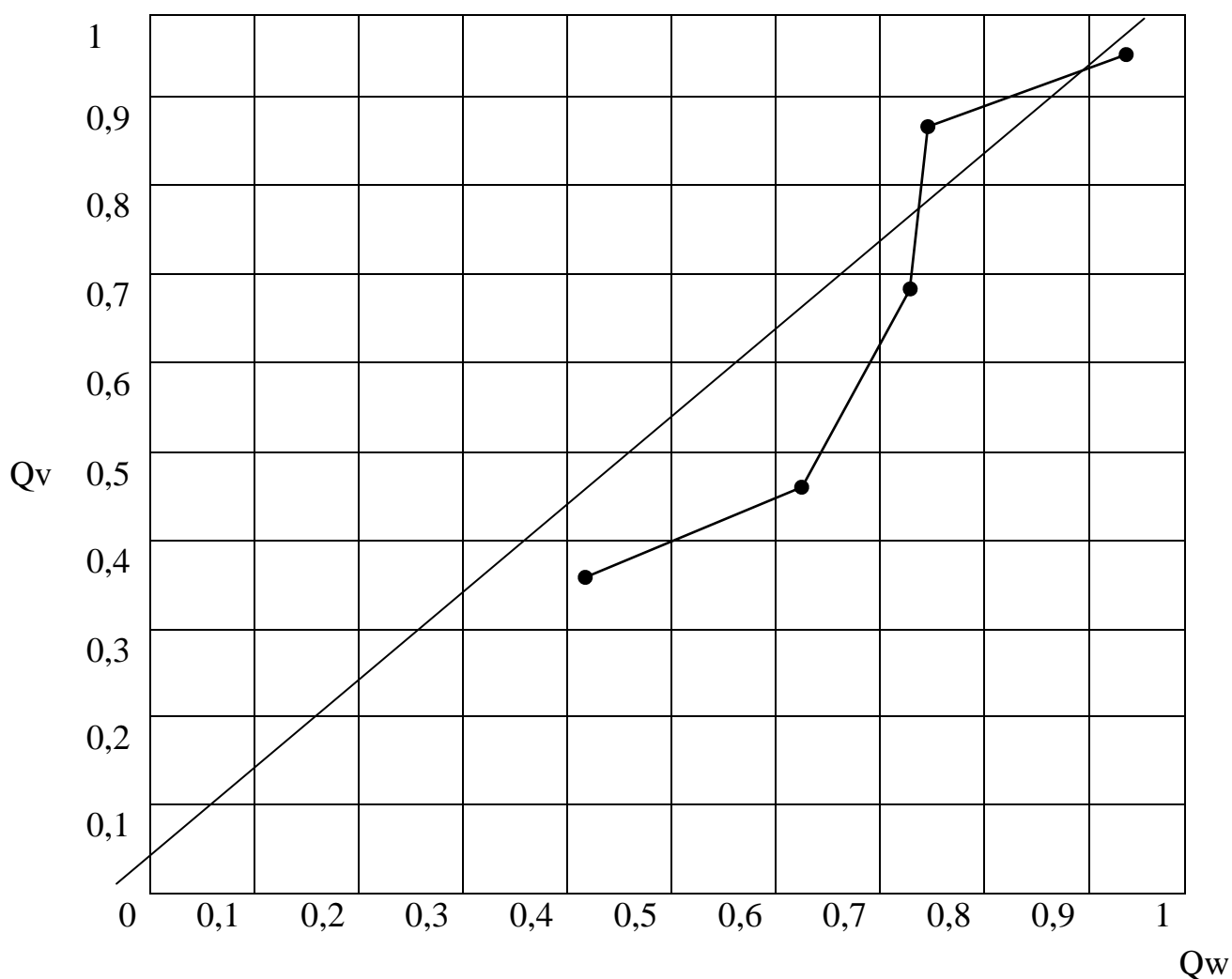


Рис. 4.1.2. Диаграммы «эффект - затраты»

Таблица 4.1.1

**Финансовый баланс АО «Призма», тыс. долл. США**

Показатели	1992 г.	1993 г.	1994 г.
Материальные и нематериальные активы	57,1	61,8	69,6
Брутто-иммобилизованные активы	64,8	72,9	83,8
Нетто-иммобилизованные активы (брутто-иммобилизованные активы - накопленная амортизация)	46,2	47,4	53,2
Финансово-эксплуатационные потребности (запасы + клиентская задолженность - задолженность поставщикам)	16,5	16,9	21,6
<b>Актив</b>	<b>62,8</b>	<b>64,3</b>	<b>74,7</b>
Собственные средства	29,1	32,2	37,7
Заемные средства (кредиты + задолженность по лизингу + краткосрочные кредиты + прочие)	36,3	37,7	40,0
Нетто-задолженность (заемные средства - свободные средства)	33,6	32,1	37,0
<b>Пассив</b>	<b>62,8</b>	<b>64,3</b>	<b>74,7</b>

Аналитический расчет результатов в динамике по предприятию представлен в таблице 4.1.2.

Таблица 4.1.2

**Аналитический счет результатов, тыс. долл. США**

Показатели	1992 г.	1993 г.	1994 г.
Обороты за вычетом налогов и сборов	126,6	159	195,7
Стоимость произведенной продукции	128,4	160,3	197,1
Добавленная стоимость (стоимость произведенной продукции - потребленные средства)	81,8	107,6	122,9
Брутто-результат эксплуатации инвестиций (добавленная стоимость - налоги и сборы - зарплата - прочие)	16,8	25,6	24,8
Нетто-результат эксплуатации инвестиций (брутто - результат эксплуатации инвестиций - затраты на восстановление основных средств)	11,9	18,9	17,9
Текущий результат (нетто-результат эксплуатации инвестиций - финансовые издержки по задолженности + финансовые поступления)	8,6	15,1	13,6
Чистый результат (прибыль) (текущий результат - налоги на прибыль + прочие)	3,0	4,1	6,1
Дивиденды	1,9	2,0	1,4

В ходе расчетов на основе обычной методики анализа финансово-хозяйственной деятельности производится построение динамики актива, нетто-иммобилизованных активов и расчет величины финансово-эксплуатационных потребностей, динамики оборота.

Динамика результатов финансово-хозяйственной деятельности приведена в табл. 4.1.3.

Таблица 4.1.3

**Результаты финансово-хозяйственной деятельности,  
тыс. долл. США**

Показатели	1992 г.	1993 г.	1994 г.
Добавленная стоимость / оборот	64,60	67,70	62,80
Брутто-результат эксплуатации инвестиций/оборот	13,30	16,09	12,70
Нетто-результат эксплуатации инвестиций/оборот	4,47	11,90	9,20
Эффект рычага	5,19	8,75	6,03
Заемные средства/оборотные средства	1,15	0,99	0,98
Рентабельность собственных средств	14,73	23,49	18,03

Выводы по результатам анализа этих данных получаются расплывчатые. Такой анализ не обеспечивает четкой оценки надежности финансово-хозяйственной деятельности предприятия по годам.

Предлагаемый метод диагностического анализа открывает новые возможности в конкретной оценке финансово-хозяйственной надежности предприятия.

В качестве показателей затрат из общего перечня (см. табл. 4.1.1 и 4.1.2) выбираются следующие: материальные и нематериальные активы, финансово-эксплуатационные потребности, собственные средства, нетто-задолженность, запасы.

Условные обозначения:

Эффект рычага =  $Y \times (\text{Заемные средства} / \text{собственные средства})$ , где  $Y$  - разница между экономической рентабельностью и средней ставкой банковского процента.

В табл. 4.1.4 представлены данные по затратам, а также сводный показатель затрат.

В качестве показателя эффекта по оценке финансово-хозяйственной надежности приняты другие показатели: оборот, добавленная стоимость, текущий результат, прибыль, дивиденды.

Таблица 4.1.4

**Расчет сводного показателя затрат, тыс. долл. США**

Годы	Материальные и нематериальные активы	ФЭП	Собственные средства	Нетто-задолженность	Запасы	q4w
1992	57,1	16,5	29,1	33,6	14,4	0,43
1993	61,8	16,9	32,2	32,1	12,9	0,82
1994	69,6	21,6	37,7	37	17,2	0,95

В табл. 4.1.5 приведены данные по эффекту предприятия.

Таблица 4.1.5

**Расчет сводного показателя эффекта, тыс. долл. США**

Годы	Оборот	Добавленная стоимость	Текущий результат	Прибыль	Дивиденды	q4v
1992	126,6	81,8	8,6	3,0	1,9	0,68
1993	159,0	1107,6	15,1	4,1	2,0	0,88
1994	195,7	122,9	13,6	6,1	1,4	0,92

Расчет интегрального показателя позволяет достаточно четко характеризовать финансовое положение фирмы в динамике, а следовательно, и спрогнозировать вероятность банкротства.

Прогнозирование вероятности банкротства основывается на бальном определении рейтинга предприятия.

Рейтинг предприятия определяется с использованием табличного процессора OPRO версии 4.0.

Поэтому, ниже приведем заложенные в программе алгоритмы расчетов. Рассчитываемые на основе данных годовой отчетности предприятия показатели сведены в *три группы, отражающих состояние финансовых средств предприятия: устойчивость финансового положения; эффективность использования средств; текущую платежеспособность (ликвидность)*. Программа позволяет определить платежеспособность, кредитоспособность, базовый курс ценных бумаг и рейтинг предприятия на дату проведения анализа, за отчетный период и на перспективу.

Избранная система коэффициентов (относительных показателей) включает 20 показателей, по шести в каждой группе и по два показателя

вне групп - величину предприятия и его репутацию.

Показатели первой группы, характеризующие устойчивость финансового положения предприятия, приведены в табл. 4.1.6.

Таблица 4.1.6

**Показатели финансовой устойчивости**

Наименование показателей	Экономическое содержание показателя	Метод расчета	Рекомендуемый норматив
Коэффициент экономии, К 41 0	Независимость от внешних источников	Собственный капитал/активы (всего)	0,5
Коэффициент мобильности средств, К 42 0	Потенциальная возможность превратить активы в мобильные средства	Стоимость мобильных средств /стоимость немобильных средств	0,5
Коэффициент маневренности средств, К 43 0	Потенциальная возможность превратить активы в мобильные средства	Мобильные средства минус краткосрочные обязательства/мобильные средства	0,2
Отношение собственного капитала к общей задолженности, К 44 0	Обеспеченность задолженности собственным капиталом	Собственный капитал / заемные средства	1,0
Отношение собственного капитала к долгосрочной задолженности, К 45 0	Обеспеченность долгосрочной задолженности собственным капиталом	Собственный капитал / долгосрочная задолженность	4,0

Показатели первой группы принимаются в зачет баллов по рейтингу с учетом долговременности их воздействия с поправочным коэффициентом 0,8.

Теперь рассмотрим показатели второй группы, отражающие эффективность использования средств и сведенные в табл. 4.1.7.

**Показатели эффективности использования средств**

Наименование показателей	Экономическое содержание показателя	Метод расчета	Рекомендуемый норматив
Отношение выручки к сумме немобильных средств, К 47 0	Фондоотдача	Выручка (нетто) / сумма немобильных средств	×
Отношение выручки к сумме мобильных средств, К 48 0	Оборачиваемость средств	Выручка (нетто) / сумма мобильных средств	×
Коэффициент рентабельности к выручке от реализации, К 49 0	Рентабельность продаж	Балансовая прибыль / выручка (нетто)	×
Коэффициент рентабельности к общему капиталу, К 410 0	Рентабельность всего капитала	Балансовая прибыль / стоимость активов (всего)	×
Коэффициент рентабельности к собственному капиталу, К 441 0	Рентабельность собственного капитала	Балансовая прибыль / собственный капитал	×
Отношение чистой прибыли к балансовой прибыли, К 412 0	Способность предприятия к самофинансированию	Чистая прибыль / балансовая прибыль	×

В данной группе отсутствуют общепризнанные нормативы, поэтому рейтинг предприятия в баллах определяется как отношение показателя на конец периода к соответствующему значению на начало года. Приходится учитывать, что повышение эффективности использования средств предприятия не дает немедленного повышения платежеспособности, в связи с чем применяется поправочный коэффициент 0,9.

Показатели третьей группы отражают текущую платежеспособность предприятия. Они приведены в таблице 4.1.8. В этой группе показателей рейтинговый зачет в баллах производится с повышающим коэффициентом 1,3 (учитывая немедленное воздействие на платежеспособность предприятия). Определение бальной оценки по показателям производится по формуле 4.1.1:

$$\text{Балл} = K_{4i0}/N_{4ki0} * 100 * K_{\text{поправ } 0}, \quad (4.1.1)$$

где  $K_{4i0}$  - значение показателя за отчетный период;

$N_{4ki0}$  - нормативное значение показателя (значение показателя на начало года);

$K_{\text{поправ } 0}$  - поправочный коэффициент.

Таблица 4.1.8

**Показатели текущей платежеспособности**

Наименование показателей	Экономическое содержание показателя	Метод расчета	Рекомендуемый норматив
Коэффициент покрытия задолженности, $K_{4130}$	Способность рассчитываться с задолженностью в перспективе	Сумма ликвидных средств / краткосрочная задолженность предприятия	2,0
Коэффициент общей ликвидности, $K_{4140}$	Способность рассчитываться с задолженностью в ближайшее время	Ликвидные средства (кроме товарно-материальных ценностей)	1,0
Коэффициент абсолютной ликвидности, $K_{4150}$	Способность рассчитываться с задолженностью немедленно	Наличные ликвидные средства / краткосрочная задолженность	0,3
Соотношение краткосрочной дебиторской и кредиторской задолженности, $K_{4160}$	Способность рассчитаться с кредиторами за счет дебиторов по задолженности до 1 года	Краткосрочная дебиторская задолженность / краткосрочная кредиторская	1,0
Соотношение долгосрочной дебиторской и кредиторской задолженности, $K_{4160}$	Способность рассчитаться с кредиторами за счет дебиторов по задолженности свыше 1 года	Долгосрочная дебиторская задолженность / долгосрочная кредиторская	1,0
Отношение займов и кредитов, погашенных в срок, к общей сумме займов и кредитов, $K_{4180}$	Своевременность выполнения обязательств перед кредитной системой	Сумма займов и кредитов, погашенных в срок / общая сумма займов и кредитов	0,95

Последние два показателя находятся вне группы показателей эффекта и затрат. Это величина и репутация предприятия. Величину предприятия как дополнительный фактор стабильности авторы предлагают оценивать по уставному капиталу. Так, по состоянию на 1998 г., можно принять следующие критерии: уставной капитал до 10 долл. США (малое предприятие) - 80 баллов; свыше 10 до 50 долл. США (среднее предприятие) - 100 баллов; свыше 50 долл. США (крупное предприятие) - 120 баллов. Эта градация условная и может варьироваться по регионам.

Репутация предприятия оценивается экспертным путем на основе А-счета, разработанного Тафлером в Великобритании [114].

Если А - счет составляет 100 баллов, предприятие считается финансово устойчивым, если А-счет - 25 баллов - удовлетворительное состояние, если ниже 25 баллов - предприятие находится в тяжелом финансовом состоянии.

Общий балл, от которого зависит рейтинг предприятия, определяется как среднеарифметическая величина: сумма баллов с учетом поправочных коэффициентов делится на 20 (число показателей).

По рейтингу предприятия подразделяются на 5 классов.

Высший класс - более 100 баллов. Абсолютно устойчивая платежеспособность. Высокая кредитоспособность, предполагающая применение кредитных и процентных льгот. Возможная продажа ценных бумаг - с коэффициентом не менее 1,5 номинала (без учета инфляции).

Первый класс - от 90 до 100 баллов. Высокая платежеспособность и кредитоспособность с небольшими отклонениями от нормы по отдельным показателям и периодам. Предприятию могут быть предоставлены процентные и кредитные льготы. Возможна продажа ценных бумаг с коэффициентом, превышающим номинал.

Второй класс - от 80 до 90 баллов. Имеются признаки финансовой напряженности, факты несвоевременных платежей, однако существует потенциальная возможность их преодоления. Предприятие кредитоспособно, но в ряде случаев необходимо надежное обеспечение. Возможна продажа ценных бумаг по номиналу.

Третий класс - от 70 до 80 баллов. Предприятие повышенного риска. Кредитоспособность ограничена (под надежное обеспечение). Возможна продажа ценных бумаг ниже номинала.

Четвертый класс - ниже 70 баллов. Предприятие неплатежеспособное, перспектив стабилизации нет. Срок задолженности превышает три месяца, состояние на грани банкротства. Могут быть выданы только целевые кредиты под надежные гарантии. Ценные бумаги не котируются



или продаются значительно ниже номинала. Возможный вариант - санация предприятия.

Предложенная методика, по мнению авторов, имеет достоинства по сравнению с охарактеризованными в предыдущей главе.

Во-первых, она базируется на комплексном, многомерном подходе к оценке такого сложного явления, как финансовое состояние предприятия.

Во-вторых, она дополняет методы, основывающиеся на финансовых данных, и может быть одинаково эффективна для выявления предприятий, испытывающих затруднения, но принимающих меры к выздоровлению.

В-третьих, с помощью данной методики не просто констатируется факт наступившей несостоятельности, а и прогнозируется движение к банкротству.

#### **4.2. Применение модели Альтмана при прогнозе корпоративных банкротств**

В 1968 году Эдвард И. Альтман разработал и апробировал модель по прогнозу корпоративных банкротств, которая при исследовании позволила правильно предсказать 95 % банкротств за год до таковых и 72% банкротств за два года до события. Хотя модель Альтмана была расценена как успешный инструмент прогнозирования, было предложено несколько ограничений, которые включали ее неспособность предсказывать банкротства в некоторых экономик зарубежных государств из-за неспособности модели отразить все существенные факторы.

Чтобы проверить реальность этих ограничений, авторы попытаются проанализировать банкротства на предприятиях станкоинструментальной и радиоэлектронной промышленности. В начале 90-х годов данные этой отрасли прошли процесс приватизации и оказались под воздействием определенных тенденций в экономике (спад объемов производства, инфляция, повышение банковских ставок), которые не учтены и не могли быть учтены в модели Альтмана.

С момента приватизации перед предприятиями встал ряд проблем. Во-первых, спад отрицательно сказался на объемах реализации продукции, что привело к снижению доходов. Во - вторых, произошло сокращение численности работающих на 50%. Наконец, данные отрасли преследовало и подорожание топлива, и рост расходов на содержание и

поддержание в рабочем состоянии стареющего оборудования, его замену. Этот фактор усугубил негативное воздействие экономической ситуации на доходы отрасли.

Хотя модель Альтмана и не учитывает изменение правовой и экономической ситуации, в которой приходится действовать вышеназванным предприятиям, ниже будет сделана попытка проверить, сможет ли модель достаточно верно предсказать банкротство на предприятиях станкоинструментальной и радиоэлектронной отраслях в ситуации середины и конца 90-х годов. Если ответ будет отрицательным, то авторы попытаются таким образом скорректировать модель, чтобы она давала положительный результат и в отношении данной ситуации.

Целью модели Альтмана является прогнозирование банкротства компании независимо от отрасли еще до финансового краха. Для разработки модели использовался анализ множественной дискриминанты (МДА). МДА представляет собой статистический метод, аналогичный методике, именуемой множественным регрессионным анализом, и позволяющий классифицировать множества на группы на основе факторов, допускающих квантификацию.

Например, модель Альтмана использует МДА для классификации компаний на две группы: группу с высокой вероятностью банкротства и группу с низкой вероятностью неплатежеспособности. Классификация базируется на характеристиках фирм, выраженных в основных финансовых коэффициентах. Альтман выбрал 22 и сгруппировал их в пять стандартных категорий: ликвидности, прибыльности, леввериджа, платежеспособности и показатель активности, в пункте 3.1 данные показатели даны в общепринятой российской трактовке. Считалось, что перечисленные категории охватывают все факторы, которые отражают позиции финансового положения фирмы, ее благосостояния. Эти факторы рассматривались как достаточно общие в смысле независимости от временного периода, так что получаемая в результате модель приобретала временную независимость и возможность применения в будущем. Количество отношений было сведено к пяти с тем, чтобы ввести в модель, основанную на статистической значимости, также элементы взаимодействия, точности прогноза, а также суждение специалиста - аналитика. В результате процедуры по проверке переменных Альтман создал модель, которая описана в предыдущей главе. Надо иметь в виду, что коэффициенты отражают влияние каждой переменной на вероятность банкротства предприятия. Через серию тестов по выборке фирм банкротов и второй выборке фирм, избежавших банкротство, Альтман определил, что счет  $Z$  менее или равный 2,675

предсказывает банкротство предприятия. Фирмы, набравшие по счету Z близкую к порогу 2,675 были охарактеризованы как «нездоровые». Таким образом, Альтман установил зону неопределенности в пределах от 1,81 до 2,99 по счету Z для фирм, испытывающих затруднения и являющихся кандидатами в банкроты.

Для применения модели Альтмана к станкоинструментальной и радиоэлектронной отрасли была проведена стратифицированная выборка предприятий на основе следующих критериев:

1. Банкрот или небанкрот.
2. Тип предприятия по рынкам реализации и продукции:
  - а) предприятия, реализующие продукцию на межрегиональном рынке;
  - б) предприятия, реализующие продукцию на региональном (местном) рынке.

Отбор предприятий был проведен так, чтобы реально отражать профиль станкоинструментальной и радиоэлектронной отраслей, со значительным перевесом в пользу реализующих продукцию на межрегиональном рынке. Соотношение предприятий, реализующих продукцию на межрегиональном уровне к предприятиям местного, регионального значения 2:1 выдержано и в отношении обанкротившихся, и в отношении не обанкротившихся предприятий.

Выборка по категориям банкротства включала предприятия, представленные в таблице 4.2.1.

Таблица 4.2.1

### Выборка предприятий

Банкрот	Небанкрот
ОАО ВЭЛТ(м) ОАО «Эникмаш» (м) ЗАО «ВРТТЗ» (р)	ОАО «Воронежский станкозавод»(м) ОАО «Прометей» (м) ОАО «Водмашоборудование» (м) АООТ «Электросигнал» (м) ЗАО «Метиз» (р) ОАО «Воронежский механический завод» (м) ОАО «Эталон» (р) ОАО ВПО по выпуску кузнечно - прессового оборудования (м)* ЗАО «Лисичанский мясокомбинат» (р) ОАО «Росток» (р)

\*Примечание: м- межрегиональный рынок, р - региональный (местный) рынок.

Модель была апробирована с целью определения точности данных от одного до пяти лет, предшествующих банкротству.

Временные рамки были следующими:

ОАО ВЭЛТ            1992-1997 годы;  
ОАО «Эникмаш»    1993 -1998 годы;  
ЗАО «ВРТТЗ»       1994-1998 годы.

Для предприятий банкротов был характерен период 1994-1999 годов, который был применен и в отношении предприятий-небанкротов.

Будучи примененной к выборке предприятий, модель Альтмана успешно дала прогноз для предприятий в промежутке от одного до пяти лет до фактического события: счет  $Z$  был ниже порогового уровня, равного 2,65, для всех обанкротившихся компаний.

Однако точность прогноза модели оказалась неудовлетворительной в отношении предприятий-небанкротов, по которым счет  $Z$  также был ниже 2,65. В лучшем случае, счет  $Z$  свидетельствует, что благополучные предприятия, т. е. предприятия-небанкроты, не столь благополучны как предприятия-небанкроты в прочих отраслях промышленности. Средний показатель для девяти небанкротов предсказывал банкротство в каждый год испытательного срока. Средний показатель  $Z$  для четвертого и пятого годов (по мере удаленности) был расположен в зоне неопределенности.

Таким образом, модель Альтмана оказалась не в состоянии разграничить предприятия-банкроты и предприятия-небанкроты по той причине, что выбранные коэффициенты ликвидности, прибыльности, левериджа, платежеспособности и показатель активности не очень существенно отличались в двух рассматриваемых группах предприятий.

Для улучшения модели необходимо выявить иные отношения финансовых и экономических показателей, которые бы значительно различались для банкротов и небанкротов.

*На основе анализа финансовых позиций предприятий были апробированы следующие отношения:*

- 1. Амортизационные расходы / общие эксплуатационные расходы.*
- 2. Доходы / общие эксплуатационные расходы.*
- 3. Общие эксплуатационные расходы / затраты на вложенный капитал.*

Коэффициент износа был выбран как показатель возраста машин и оборудования, и их старения. Авторы исходили из предположения, что чем больше возраст активной части основных средств (выше степень амортизации), тем менее эффективно расходуется топливо, энергия и тем выше эксплуатационные расходы. Однако этот показатель не очень различался для предприятий-банкротов и небанкротов.

Показатель доходности был выбран по той причине, что позволяет увидеть неэффективную деятельность обанкротившихся предприятий. К

сожалению, предприятия-небанкроты также имели этот показатель на уровне, свидетельствующем об их низкой эффективности, и в целом не очень отличались от предприятий-банкротов по этому показателю.

Третий показатель был выбран на том основании, что предприятия-банкроты имели высокий показатель долговых обязательств. Этот показатель варьировался в пределах от наименьшей величины 9,00 для ЗАО «ВРТТЗ» в 1994 - 1995 годах до максимального показателя 667,23 для АООТ «Электросигнал» в 1994 году.

В табл. 4.2.2 показаны отношения: общие эксплуатационные расходы - затраты на вложенный капитал для предприятий за пятилетний период.

Таблица 4.2.2

**Общие эксплуатационные расходы / затраты на вложенный капитал**

Предприятия	Годы по удаленности от события				
	1	2	3	4	5
ОАО «ВЭЛТ»	19,99	16,54	25,75	34,02	29,07
ОАО «Эникмаш»	17,39	11,11	15,23	38,62	34,51
ЗАО «ВРТТЗ»	9,0	9,12	15,11	23,34	22,12
ОАО «Воронежский станкозавод»	57,77	134,2	129,15	133,19	41,39
ОАО «Прометей»	20,13	27,05	31,13	30,64	29,03
ОАО «Водмашоборудование»	23,11	28,15	26,73	24,14	21,45
АООТ «Электросигнал»	256,32	194,07	143,15	667,23	217,12
ЗАО «Метиз»	9,37	13,28	19,14	19,17	22,93
ОАО «Воронежский механический завод»	31,25	27,23	25,66	34,99	23,17
ОАО «Эталон»	13,66	13,14	17,54	26,01	26,14
ОАО «ВПО по выпуску кузнечно-прессового оборудования»	48,94	77,13	57,68	59,98	37,09
ОАО «РИФ»	17,99	22,43	22,87	29,34	32,45
ЗАО «Лисичанский мясокомбинат»	12,39	14,85	16,79	28,54	28,96
ОАО «Росток»	23,45	26,89	27,38	38,81	39,36

Хотя предприятия-небанкроты тоже столкнулись с проблемой долгов, в целом различия по этому показателю существенно отличались для банкротов и небанкротов. Таким образом, это отношение и было выбрано в качестве переменной для модели.

Авторами было решено, что пороговый показатель  $Z$  должен быть сохранен на уровне 2,675 для того, чтобы обеспечить сопоставимость моделей. Таким образом, совокупный «вес» всех коэффициентов должен оставаться тем же и для скорректированной модели:

$Z = 0,012K_1 + 0,014K_2 + 0,033K_3 + 0,006K_4 + 0,999K_5$ , с тем, чтобы в сумме составить 1,064.

Для того, чтобы включить новое отношение в уравнение, либо удельный вес уже имеющихся переменных должен быть соответствующим образом уменьшен, либо имеющаяся переменная (переменные) должна быть выведена из уравнения. После анализа суммарных показателей средневзвешенных переменных для двух групп (банкроты - небанкроты) авторами было решено, что те переменные, средневзвешенные величины которых наиболее близки для двух групп, должны быть выведены из модели. Средневзвешенные показатели, то есть первоначальные отношения, помноженные на установленные Альтманом коэффициенты, были сопоставлены по предприятиям - банкротам и небанкротам. Наиболее близкий средневзвешенный показатель был характерен для переменной  $K_5$  - объем реализации / всего активы, то есть для показателя активности. Разница этого показателя в двух группах была всего 0,08, (см. табл. 4.2.3).

Таблица 4.2.3

### Первоначальная исходная модель

Переменные по модели Альтмана	Средняя для банкротов за 5 лет	Средняя для небанкротов за 5 лет	Разница
$K_1$	- 0,18	- 0,04	- 0,14
$K_2$	+ 0,13	+ 0,24	- 0,11
$K_3$	- 0,04	+ 0,08	- 0,12
$K_4$	+ 0,16	+ 0,36	- 0,20
$K_5$	+ 1,24	+ 1,16	+ 0,08
$Z$	+ 1,31	+ 1,80	- 0,49

Следующий шаг заключается в том, чтобы определить правильный коэффициент для переменной  $K_5$  - отношение общих эксплуатационных расходов к затратам на вложенный капитал, тот же самый коэффициент

0,999 не мог быть применен к новому отношению вследствие его большого цифрового значения, например 667 для АООТ «Электросигнал» в 1994 году.

Для того чтобы «взвесить» новое отношение, был необходим только малый коэффициент. Было принято решение, что неиспользованная часть коэффициента 0,999 будет добавлена к переменной с максимальной разницей между двумя группами в исходной модели. В качестве такой переменной была выбрана  $K_4$  - отношение курсовой стоимости акционерного капитала к балансовой стоимости долговых обязательств (см. табл. 4.2.3).

После анализа коэффициентов и переменных были разработаны три системы взвешивания для последующего включения в окончательную проверку модели.

Новые уравнения имеют следующий вид:

$$Z = 0,012K_1 + 0,014K_2 + 0,033K_3 + 0,01549K_4 + 0,05K_5, \quad (4.2.1)$$

$$Z = 0,012K_1 + 0,014K_2 + 0,033K_3 + 0,01549K_4 + 0,075K_5, \quad (4.2.2)$$

$$Z = 0,012K_1 + 0,014K_2 + 0,033K_3 + 0,01499K_4 + 0,01K_5, \quad (4.2.3)$$

Три полученных уравнения были проверены на всех двенадцати предприятиях за пятилетний период. В целом, результаты свидетельствуют, что по мере того, как взвешенность пятой переменной сдвигается от 0,01 до 0,05, прогнозирующая сила модели снижается в отношении предприятий-банкротов и возрастает в отношении небанкротов.

Таким образом, понадобилось компромиссное решение между правильными прогнозами банкротств и их отсутствия. Для сохранения сопоставимости с моделью Альтмана, способной предсказать банкротство по крайней мере за три года до события, уравнение с коэффициентом 0,075 для переменной  $K_5$  было выбрано как удовлетворяющее поставленному условию. Затем это уравнение (4.2.2) было применено к выборке, и рассчитан показатель  $Z$  по формуле.

В дальнейшем было проведено сравнение по двум выборкам для определения того, достаточно ли различаются показатели  $Z$  для банкротов и небанкротов (см. табл. 4.2.4).

Сравнение свидетельствовало о том, что при уровне значимости в 5 и 10% средние показатели для двух групп были статистически различны по каждому за пять лет. При уровне значимости в 2% средние величины были статистически различны по всем годам, за исключением третьего года до банкротства. И, наконец, при уровне значимости в 1%, средние величины были статистически различны по всем годам, за исключением

второго и третьего года до банкротства. Скорректированная модель своими результатами значительно превосходит временные результаты исходной модели, для которой средние величины были статистически различными только для двух последних перед банкротством лет при уровнях значимости в 5 и 10 %.

Таблица 4.2.4

**Сравнение средних величин по двум выборкам  
(банкротов-небанкротов)**

Год до банкротства	1% Z 3,169	2% Z 2,764	5% Z 2,228	10% Z 1,80
1	H1	H1	H1	H1
2	H0	H1	H1	H1
3	H0	H0	H1	H1
4	H1	H1	H1	H1
5	H1	H1	H1	H1

H0 - исходная модель;

H1 - скорректированная модель.

Проведенное сопоставление временных результатов позволяет предполагать, что скорректированная модель имеет большую различительную силу, чем исходная.

Скорректированная модель точно прогнозировала банкротство впоследствии обанкротившихся предприятий, по крайней мере, за три года до события. Результаты суммированы в таблице 4.2.5.

Исходная модель Альтмана была в состоянии предсказать банкротство в каждые из пяти лет, предшествующих банкротству. Величина Z для ОАО «ВЭЛТ» и «Эникмаш» предсказывала банкротство в каждый из трех лет, предшествующих банкротству в новой модели. Крах ЗАО «ВРТТЗ» был спрогнозирован по скорректированной модели за 4 года до банкротства. Величина Z для двух предшествующих банкротству лет находилась даже не в зоне неопределенности, что само по себе является показателем неважного финансового состояния, но выше порога в три раза.



Таблица 4.2.5

**Сопоставление результатов модели по прогнозу в зависимости  
от количества лет до фактического события**

Предприятия	Исходная модель			Скорректированная модель		
	B	Z	N	B	Z	N
ОАО «ВЭЛТ»	5	0	0	5	6	7
ОАО «Эникмаш»	5	0	0	0	0	2
ЗАО «ВРТТЗ»	5	0	0	0	0	2
ОАО «Воронежский станкозавод»	5	0	3	0	0	1
ОАО «Прометей»	5	1	0	0	2	3
ОАО «Водмашоборудование»	2	0	0	0	0	5
АООТ «Электросигнал»	5	2	0	3	1	0
ЗАО «Метиз»	5	0	0	0	0	5
ОАО «Воронежский механический завод»	5	0	0	3	2	0
ОАО «Эталон»	5	0	0	3	1	1
ОАО «ВПО по выпуску кузнечно-прессового оборудования»	5	0	0	3	1	1
ОАО «РИФ»	5	0	0	0	0	5
B - предсказание банкротства	5	4	2	0	0	2
Z - зона неопределенности	5	3	0	0	2	3

N - предсказание не банкротства.

Однако эти показатели могут быть интерпретированы следующим образом: достаточно благополучные показатели Z для ОАО «ВЭЛТ», равнявшееся в 1992 году 2,93, а в 1993 году 2,97, отражают благополучие предприятия до появления на российском рынке зарубежных телевизоров. Только после программы экспансии зарубежных фирм, которая в совокупности с большой задолженностью и высокими процентными ставками способствовала продаже акционерами своих акций фирме «ФИЛИПС», а затем наступил крах ОАО «ВЭЛТ». ОАО «ЭНИКМАШ» также функционировало успешно, пока ставки по кредитам были не высокими. Показатель Z ЗАО «ВРТТЗ» упал ниже

порога в 3 раза в 1995 году, через три года после приватизации, отражая высокие эксплуатационные расходы и расходы на выплату процентов.

Выборка предприятий, избежавших банкротства, явилась тем материалом, на котором новая модель продемонстрировала свое преимущество по сравнению с исходной моделью Альтмана (см. табл. 4.2.5).

Исходная модель прогнозировала банкротство для всех предприятий в каждый год пятилетнего периода за исключением предприятий: ОАО «Прометей», АООТ «Электросигнал», ЗАО «Лисичанский мясокомбинат», ОАО «Росток». Скорректированная модель сделала благополучный прогноз на каждый год из пяти лет по следующим предприятиям: ОАО «Воронежский станкозавод»; ОАО «Прометей»; АООТ «Электро-сигнал»; ОАО «ВПО по выпуску кузнечно-прессового оборудования», ЗАО «Лисичанский мясокомбинат», ОАО «Росток».

Эти предприятия имели высокое отношение общих эксплуатационных расходов к затратам на вложенный капитал по сравнению с прочими предприятиями, что свидетельствовало об их относительно устойчивом финансовом положении (см. табл. 4.2.2).

Остальные предсказания банкротства для предприятий, избежавших банкротства, сделанные исходной моделью Альтмана для всех пяти лет, в скорректированной модели были сокращены до трех, четырех лет.

При этом достаточно плохие показатели  $Z$  вполне оправданы, учитывая финансовые затруднения, с которыми пришлось столкнуться этим предприятиям. Для ОАО «Водмашоборудование», ОАО «Воронежский механический завод» снизились соответственно с пяти лет до четырех и с пяти до трех лет. Однако, и ОАО «Водмашоборудование» и ОАО «Воронежский механический завод» были вынуждены в 1998 году провести переговоры относительно своих долговых обязательств, поскольку оказались не в состоянии выплатить обязательства по погашению кредитной задолженности. Прогнозы относительно неосуществившегося банкротства предприятий ОАО «Эталон» и ОАО «РИФ» снизились с пяти до трех лет за тот же пятилетний период, но эти предприятия имели высокий показатель отношения общих эксплуатационных расходов к затратам на вложенный капитал. Прогноз относительно ЗАО «Метиз» снизился с пяти до трех лет, хотя ему пришлось выдержать конкурентную борьбу с другими предприятиями, обеспечивающими выпуск мелких скобяных изделий, что ослабило его финансовое положение.

Таким образом, модель, предложенная Эдвардом Альтманом, оказалась неспособной дать правильный прогноз относительно банкротства-небанкротства выбранных предприятий. Анализ экономического положения и финансового состояния предприятий, включенных в выборку, позволил скорректировать исходную модель дополнительным компонентом, имеющим ключевое значение для того, чтобы модель могла правильно прогнозировать успех или банкротство предприятия, а именно отношением: общие эксплуатационные расходы / затраты на вложенный капитал, которое отражает состояние долгов предприятия. В середине и конце 90-х годов многие предприятия имели высокую кредиторскую задолженность наряду с высокими эксплуатационными затратами.

Преимущество скорректированной модели подкрепляется еще и тем фактором, что для четырех из девяти предприятий, избежавших банкротства, число предсказаний банкротства изменилось с одного-пяти до нуля в течение рассматриваемого пятилетнего периода. Остальные пять предприятий, избежавших банкротства действительно находились в бедственном положении, чем объяснялись их низкие Z-величины. Крах обанкротившихся предприятий был предсказан, по крайней мере, за три года до самого события, тогда как исходная модель могла предсказывать банкротство за пять лет. Таким образом, был достигнут компромисс между необходимостью достаточно надежно предсказывать как успех, так и банкротство.

Сравнение на значимость средних величин было улучшено при применении новой модели. При уровне значимости в 5 и 10 % средние двух групп (банкроты-небанкроты) были статистически различны в каждый из пяти лет в отличие от исходной модели, в которой эти величины были различны только по двум годам, предшествующим банкротству.

Модель Альтмана не смогла включить все из тех факторов, которые могут предвещать успех или неудачу предприятий. Однако она может быть скорректирована таким образом, что приобретает способность отражать ключевые характеристики конкретной отрасли и использоваться для прогнозирования банкротства-небанкротства при статистической надежности. Основным ограничителем этой модели, как и всех прочих моделей, является то, что прогноз будет надежным лишь до тех пор, пока в рассматриваемой отрасли не начнутся существенные структурные изменения. Модель достаточно жизнеспособна, чтобы сохранить свою прогнозирующую силу при менее значительных изменениях в экономике

вообще, и в конкретной отрасли в частности. Крупные изменения могут повлечь за собой пересмотр отклонений и перерасчет коэффициентов.

В третьей главе упоминалось несколько работ, в которых, рассматривалась эффективность дискриминантного анализа при оценке заявок на потребительские займы, что наводит на мысль о полезном расширении сферы применения модели, созданной для прогнозирования банкротств. Оценка производственных займов является важной областью деятельности, особенно для вовлечения в кредитование коммерческих банков. Многочисленные дальнейшие исследования [127, 130, 132] были посвящены деятельности специалистов по кредитованию, вплоть до построения эвристической модели, описывающей деятельность специалиста в отделе кредитов банка, на основе которой была разработана компьютерная модель, имитирующая поведение специалиста. Несомненно, анализ финансового отчета предприятия-заявителя представляет собой лишь одну сторону всей процедуры по оценке, хотя и очень важную сторону. Быстродействующий и эффективный инструмент, определяющий предприятия с высокой вероятностью банкротства, даст возможность эксперту по кредитованию избежать потенциально опасных решений. Очевидно, коммерческие банки остро нуждаются в получении максимума информации, чтобы избежать займов, по которым в конечном итоге будет объявлен дефолт. В следующем пункте будет рассмотрена цена таких решений.

Могут возникнуть некоторые вопросы при рассмотрении переменных модели множественного дискриминантного анализа (МДА) и тех переменных, которыми оперирует аналитик в отделе кредитования. Р. Робинсон перечисляет несколько переменных, которыми оперирует аналитик, включая ликвидность, материальные запасы, размеры активов, чистую стоимость предприятия, прибыль. Коэн и другие в свои модели включили ликвидность, прибыльность и платежеспособность в ту часть программы, которая связана с оценкой кредитов. Авторы отмечают, что хотя их модель используется компьютером для того, чтобы имитировать ситуацию, статистический анализ финансовых отчетов с целью получения рейтинга не проводится. Они пишут, что на сегодня еще не получены данные, однозначно свидетельствующие о применимости многовариантного статистического метода к анализу кредитоспособности по производственным займам.

Следует отметить, что МДА-модель действительно содержит многие переменные, общие с оценкой заявок на промышленный заем; соответственно, дискриминантный анализ используется для оценки

последних. Таким образом, имеется определенный потенциал использования предложенной модели и в сфере бизнеса.

Поскольку такие важные для заявок на промышленный займ переменные, как его предназначение, срок погашения, предлагаемые гарантии покрытия, депозитный статус заявителя, а также частные характеристики банка не рассматриваются явно в модели, МДА не следует использовать как единственное средство кредитной оценки. Индекс дискриминантного показателя  $Z$  может быть использован всего лишь как вспомогательный инструмент, использование которого снижает затраты на анализ финансового состояния заявителя. Предприятия с высоким показателем  $Z$  требуют значительно меньше времени и усилий по сравнению с имеющими низкий показатель, сигнализирующий о необходимости исключительно детального анализа. Такая политика, несомненно, может быть рекомендована тем экспертам по предоставлению кредитов, которые имеют определенную степень доверия к дискриминантно-аналитическому подходу, но в то же время не желают в своем окончательном решении зависеть от сухого цифрового показателя. Метод мог бы также оказаться весьма эффективным при краткосрочных займах и займах на незначительную сумму, когда обычная процедура оценки слишком дорога относительно размеров ссуды.

В этом заключаются важные преимущества скорректированной модели множественного дискриминантного анализа - простота и низкая стоимость.

### **4.3. Совершенствование методики прогнозирования банкротства предприятия с учетом влияния макро-, мезо- и микроэкономических показателей**

Ведущими зарубежными учеными [167, 170, 172] доказано на конкретных примерах, что прогнозирующая сила модели Альтмана улучшится при введении в нее макроэкономических (региональных и общенациональных) данных.

В данном разделе авторами предлагается методика, которая позволит предприятию прогнозировать свое финансовое состояние с учетом влияния макро-, мезо- и микроэкономических показателей на примере ЗАО «Призма». Иначе, будет учитываться влияние тенденций экономики страны и региона на экономические результаты работы предприятия.

В этой связи авторы решили установить корреляционную

зависимость между уровнем платежеспособности предприятия и общеэкономическими показателями, такими как:

- учетная ставка центрального банка;
- платежи в бюджет;
- уровень инфляции;
- темпы спада производства;
- изменение цен.

Выбор указанных показателей обусловлен тем, что, во-первых, по ним существует информационная база; во-вторых, они оказывают существенное влияние на производственный процесс и на оборотные средства предприятия; в-третьих, по ним выявляется наиболее существенная корреляция. В табл. 4.3.1 приведена диаграмма макроэкономических показателей за четвертый квартал 1994 г. и за первый квартал 1995 г.

Таблица 4.3.1

**Поквартальная диаграмма макроэкономических данных и финансового результата работы предприятия ЗАО «Призма»**

Балансовая прибыль, долл. США	Учетная ставка ЦБР, %	Уровень инфляции, %	Темпы падения производства, %	
6455	200	13,08	12,0	} I
8734	180	45,6	30,0	
10230	140	16,8	10,0	
8600	185	22,6	15,5	} II
6900	200	40,4	36,5	
6120	205	45,0	37,0	
5467	210	50,0	45,0	} III
7680	150	45,0	35,0	
9987	110	40,0	30,0	
10956	80	30,0	25,0	} IV
12000	80	30,0	25,0	
16000	80	30,0	20,0	
17000	50	25,5	16,0	} V
19333	20	20,0	10,0	
20211	20	15,0	10,0	
23215	20	10,0	5,0	}
22515	20	10,0	5,0	

1994 г., первый и второй кварталы 1995 г. были выбраны с тем, чтобы в последующие годы проверить методику прогнозирования, основанную

на влиянии макроэкономических и региональных показателей - это первое, и во-вторых, в 1994 г. ставка Центрального банка была самой высокой с последующей тенденцией ее уменьшения, это же касается и других выбранных показателей.

В дальнейшем данные показатели включаются в модель для прогнозирования банкротства.

Ниже приведем расчеты на ЭВМ по выявлению корреляционной зависимости:

1) между финансовым результатом деятельности предприятия и учетной ставкой ЦБР

Таблица регрессии:

Постоянный член:	21256,54272125
Стандартное отклонение Y	2105,5898167397
R- квадрат	0,88504036163635
Размер выборки	17
Число степеней свободы	15
Коэффициент (ы)	-76,90165449
Стд Откл Коэфф	7,1561792442

2) между финансовым результатом деятельности предприятия и уровнем инфляции

Таблица регрессии:

Постоянный член:	21349,178831215
Стандартное отклонение Y	4446,1201043883
R- квадрат	0,48742168827653
Размер выборки	17
Число степеней свободы	15
Коэффициент (ы)	-309,8961923
Стд Откл Коэфф	82,053724514

3) между финансовым результатом деятельности предприятия и темпами падения производства

Таблица регрессии:

Постоянный член:	20358,790451908
Стандартное отклонение Y	4049,31158382493
R- квадрат	0,5577483143223404
Размер выборки	17
Число степеней свободы	15
Коэффициент (ы)	-367,0202662
Стд Откл Коэфф	81,49946199

4) совокупное влияние трех факторов

Таблица регрессии:

Постоянный член:	21896,947441612
Стандартное отклонение Y	1957,862404421
R- квадрат	0,91385813389643
Размер выборки	17
Число степеней свободы	13

Коэффициент(ы) -63,76007663 47,162425531995 -162,3281741808  
 Стд Откл Коэфф 9,2235398738 150,52061273874 175,32735266351

Аналогичным образом устанавливается зависимость между экономическими показателями по региону (в нашем случае Центрально-Черноземный район) и финансовыми показателями деятельности предприятия. Данные по региональным показателям представлены в табл. 4.3.2. Критерии выбора региональных показателей те же, что и макроэкономических показателей.

Таблица 4.3.2

**Поквартальная диаграмма региональных данных  
и совокупного результата работы предприятия ЗАО «Призма»**

Платежи в местный бюджет, %	Личный доход, долл. США	Индекс цен	Интегральный показатель
25	200	1,48	0,65
25	180	1,41	0,87
20	250	1,17	1,02
20	200	1,28	0,86
20	150	1,10	0,69
20	140	1,00	0,61
15	130	X	0,55
15	160	X	0,77
12	205	X	1,00
11	220	X	1,10
11	240	X	1,20
12	270	X	1,60
9	300	X	1,70
5	350	X	1,93
5	400	X	2,02
5	445	X	2,32
5	455	X	2,25

Ниже приведем расчеты на ЭВМ по выявлению корреляционной зависимости:



1) между интегральным результатом деятельности предприятия и платежами в местный бюджет

Таблица регрессии:

Постоянный член:	22672,99
Стандартное отклонение Y	3269,001
R- квадрат	0,722905
Размер выборки	17
Число степеней свободы	15
Коэффициент (ы)	-740,587
Стд Откл Коэфф	118,3869

2) между интегральным результатом деятельности предприятия и личным доходом

Таблица регрессии:

Постоянный член:	0,617598
Стандартное отклонение Y	0,17706
R- квадрат	0,024057
Размер выборки	6
Число степеней свободы	4
Коэффициент (ы)	0,134084
Стд Откл Коэфф	0,427016

3) между интегральным результатом деятельности предприятия и индексом цен

Таблица регрессии:

Постоянный член:	-0,18081
Стандартное отклонение Y	0,139229
R- квадрат	0,949736
Размер выборки	17
Число степеней свободы	15
Коэффициент (ы)	0,005638
Стд Откл Коэфф	0,000335

4) совокупное влияние трех факторов

Таблица регрессии:

Постоянный член:	0,341336	
Стандартное отклонение Y	0,113797	
R- квадрат	0,96866	
Размер выборки	17	
Число степеней свободы	14	
Коэффициент (ы)	-0,01934	0,004629
Стд Откл Коэфф	0,006652	0,000442

Расчет корреляционной зависимости производится с использованием возможностей электронной таблицы и с применением ступенчатой процедуры, по которой переменные вводятся в регрессивную модель только при значимости на уровне 0,15.

При меньшем показателе корреляционная зависимость ослабевает и регрессивная модель увеличивает число ошибок при распознавании предприятий банкротов и небанкротов.

Данная скорректированная модель Альтмана в подразделе 4.2 (уравнение 4.2.2.) дополняется макроэкономическими показателями.

В результате уравнение имеет вид:

$$Z^1 = 0,012K_1 + 0,014 K_2 + 0,033 K_3 + 0,01549 K_4 + 0,075 K_5 - 309 K_6 - 367 K_7 - 76 K_8 - 740 K_9 + 0,0056 K_{10} + 0,13 K_{11}, \quad (4.3.1)$$

где  $Z^1$  - надежность, степень удаленности от банкротства;

$K_1, K_2, K_3, K_4, K_5$  - показатели, приведенные в уравнении (3.1.3);

$K_6$  - уровень инфляции;

$K_7$  - уровень надежности производства;

$K_8$  - учетная ставка Центрального банка России;

$K_9$  - платежи в бюджет;

$K_{10}$  - индекс цен;

$K_{11}$  - уровень жизни.

Критериальное значение счета  $Z^1$ , по мнению авторов, должно быть соизмеримо с экономической рентабельностью местной промышленности, равной 20%.

Это объясняется следующими обстоятельствами: предприятия, имеющие норму прибыли 20% с 1994 по 1999 гг. не попали в группу банкротов.

Таким образом, если  $Z^1$  принимает значение 1,2, то предприятие станет банкротом через один год с вероятностью 95%, через два года с вероятностью 70%, через три года с вероятностью 30%, через четыре года с вероятностью 30%, через пять лет с вероятностью 30%. Это связано с тем, что макроэкономические показатели, особенно в российских условиях, очень динамичны, т.е. в течение одного года они подвержены колебаниям, например, уровень инфляции в I квартале 1994 года изменился от 13,08% до 45,6% (см. табл. 4.3.1). Темпы падения производства от 45% во втором полугодии 1994 г. до 5% во втором полугодии 1995 г. Менее резким колебаниям эти показатели подвергались в 1996-1997 гг. Однако, начиная со 2 полугодия 1998 года, колебания усилились.

Если  $Z^I = 1,2-1,6$ , то предприятие отличается исключительной надежностью.

При  $Z^I > 1,6$  выводы затруднены.

До сих пор прогноз осуществлялся исходя из фактических данных, полученных из бухгалтерской (финансовой) и статистической отчетности.

В условиях кризисной ситуации при выработке стратегии предприятия необходимо составление прогнозных форм бухгалтерской (финансовой) отчетности на ближайшую перспективу (1-2 года), исходя из предполагаемой прибыли, темпов роста производства, прогнозируемого прироста цен на сырье, темпов инфляции и других макроэкономических факторов. Темп роста производства, например, определяется исходя из прогноза маркетинговой службы по продвижению товаров на рынок с учетом заключенных договоров на поставку товаров и прочих условий, определяемых региональными данными (индекс цен на аналогичные товары, рост платежеспособности населения и другие). Прогнозируемый темп инфляции и рост цен на сырье определяется экспертным путем. Затем определяются кумулятивные темпы роста этих показателей по формуле 4.3.2:

$$X_0 = X_1 \cdot X_2 \cdot X_3, \quad (4.3.2)$$

где  $X_0$  - прогнозируемый кумулятивный темп роста показателя;

$X_1, X_2, X_3$  - месячные темпы роста прогнозируемых показателей на ближайший квартал.

Затем с использованием электронной таблицы строятся прогнозные формы квартальной отчетности с учетом различных вариантов прогноза, приведенные ниже в табл. 4.3.3.

Варианты прогноза могут строиться исходя из различных сценариев развития ситуации. В частности, прогнозные оценки в значительной степени зависят от варианта оценки продукции предприятия. Возможны следующие варианты: цена не меняется; цена растет пропорционально темпам инфляции (вариант 1); цена растет пропорционально темпам роста цен на сырье (вариант 2 и 3).

Прогнозируемый прирост оборотных средств на конец следующего квартала составит 7,86 (26,12+6,84-19,6-5,5). Таким образом, в варианте 1 прогнозируемая прибыль покрывает менее половины прироста оборотных средств, что приводит к потере платежеспособности. В варианте 2 значения показателей платежеспособности увеличиваются. Более того, есть возможность часть прибыли в размере ее превышения

над половиной прироста оборотных средств направить на выплату дивидендов ( $2,55 = 6,49 - (7,86/2)$ ). Эта ситуация описана в варианте 3.

Таблица 4.3.3

**Анализ возможности утраты платежеспособности  
ЗАО «Призма» в I квартале 1995 года, тыс. долл. США**

Показатели	Отчетные данные	Варианты		
		1	2	3
<i>Отчет о финансовых результатах</i>				
Выручка от реализации	53,40	66,40	71,17	71,17
Затраты:				
Сырье и материалы	34,20	45,58	45,58	45,58
Прочие	12,30	15,29	15,29	15,29
Налогооблагаемая прибыль	6,90	5,53	10,30	10,30
Налоги и прочие обязательные отчисления от прибыли	2,55	2,05	3,81	3,81
Чистая прибыль	4,35	3,48	6,49	6,49
Дивиденды к выплате	1,74	-	-	2,55
Реинвестированная прибыль	2,61	3,48	6,49	3,94
<i>Баланс предприятия</i>				
<b>Актив</b>				
Основные средства	15,20	15,20	15,20	15,20
Запасы и затраты	19,60	26,12	26,12	26,12
Денежные средства, расчеты и прочие активы	5,50	6,84	6,84	6,84
Баланс	40,30	48,16	48,16	48,16
<b>Пассив</b>				
Источники собственных средств	23,30	23,30	23,30	23,30
Прибыль отчетного периода	-	-	-	-
Долгосрочные заемные средства	4,60	4,60	4,60	4,60
Срочная кредиторская задолженность	12,40	16,78	13,77	16,32
Баланс	40,30	48,16	48,16	48,16
Показатель Кп	2,02	1,96	2,41	2,02
Показатель Кос	50,6	49,1	58,2	50,5
Показатель Кув	-	0,98	1,21	1,01

Расчеты показывают, что и в этом случае предприятие не выйдет за пороговые значения показателей платежеспособности.

В приведенном примере рассмотрены лишь ключевые моменты изложенной методики. Как и в любых прогнозных расчетах, в ней может быть сделано много допущений, а сама методика представляет собой один из примеров имитационного моделирования. Какого-то одного, заранее predetermined и однозначного результата не может быть, а

качество прогноза зависит от количества вариантов моделирования, точности экспертных оценок, имеющегося программного обеспечения.

В частности имитационные модели наиболее успешно реализуются в среде электронных таблиц.

Описанная методика может использоваться инвесторами при вложении своих средств в какое-либо предприятие. Однако, при этом необходимо иметь в виду, что в ходе ее применения могут быть допущены ошибки двух типов. Ошибка типа 1 совершается тогда, когда будущее предприятие-банкрот классифицируется как небанкрот, ошибка типа 2 допускается в тех случаях, когда надежное предприятие записывается в группу банкротов. Ошибка типа 1 потенциально имеет более высокую цену, чем ошибка типа 2.

Аналогией ошибки типа 1 при предоставлении инвестиций будет ситуация, когда кредит предоставляется предприятию, которое, в конечном счете, оказывается неспособным расплатиться и объявляет дефолт.

Ошибка типа 2 имеет место тогда, когда в инвестициях отказывается предприятию, которое успешно справилось бы с долговыми обязательствами.

Какова же цена ошибки типа 1? Первичной ценой будет потеря процентов и/или основной суммы долга. Результатом может быть как полная потеря основной суммы, так и частичная потеря в реорганизационных мерах.

В случае покрытого залогом займа критически важной становится форма залога, но во многих случаях стоимость имущества обанкротившегося предприятия ниже величины инвестиций, что влечет за собой потери. В дополнение к рублевой стоимости, связанной с дефолтом должника, имеются еще и значительные нематериальные убытки. Даже в случае возвращения 100% инвестиционной суммы, время, потраченное руководством инвестора на возвращение суммы, довольно значительно и связано с моральными издержками, не говоря уже о судебных расходах.

Ошибочная классификация обанкротившегося впоследствии предприятия предполагает также и «цену шанса» по упущенной выгоде («цена шанса» - издержки выбора инвестиций с меньшим доходом и большим риском в надежде на повышенную прибыль). «Цена шанса» по основному долгу и процентам, которые не были получены, равна той прибыли, которая могла бы поступить по альтернативным инвестициям. В периоды жесткой монетарной политики и «дорогих денег» эта цена становится особенно очевидной. Еще одной ценой, которую приходится

заплатить, является утрата клиента при окончании операций по займу. Банки и другие институты кредитования предпочитают иметь дело со старыми, проверенными клиентами, нежели проводить проверку новых потенциальных должников. Если прежний клиент, потерпевший банкротство, не может быть заменен новым, то финансовое учреждение несет убытки, равные тому доходу, который мог бы быть получен, если бы старый клиент не оказался неплатежеспособным. И, наоборот, убытки, связанные с ошибкой типа 1, будут меньше, если банк может мгновенно сориентироваться и заменить «плохой долг» новым, вполне надежным.

Стоимость ошибки типа 2 значительно ниже. Если предприятие получает отказ, потому что модель ошибочно отнесла его к потенциальным банкротам, издержки будут следующими. Во - первых, упущен процент по непредоставленным инвестициям. Этот упущенный доход, однако, не равен вероятной сумме начисленного процента, а только разнице между этой процентной ставкой и некоторой ставкой на безрисковое вложение средств, например, в казначейские бумаги, с тем же сроком погашения, что и несостоявшаяся ссуда. Данный показатель фактически сводится к нулю, если кредитор находит альтернативное средство применения, процент по которому сопоставим с процентом по несостоявшемуся займу. Как и при ошибке типа 1, при отказе в ссуде можно потерять постоянного клиента. В конечном счете, психологические издержки отказа в ссуде достойному предприятию ничтожны по сравнению с возможными преимуществами отказа в ссуде предприятию, которое в дальнейшем не сможет ее вернуть.

Рассмотренные типы ошибок имеют большое значение для инвесторов. Теперь рассмотрим применение дискриминантной модели для руководства предприятия. В настоящее время уже достаточно хорошо подтвердился тот факт, что если предприятие намеренно успешно планировать свой рост и осуществлять планы, то время от времени оно должно достоверно оценивать свое состояние на данный момент. Это позволит выявить стратегически сильные и слабые стороны. и при наличии таковых, внести изменения в политику и планируемые действия. К сожалению, беспристрастная и достоверная оценка своего состояния зачастую трудноосуществима, пока не наступает кризисная ситуация.

Этот феномен, именуемый иногда «принцип кризиса», достаточно типичен не только для развивающихся и благополучных фирм, но и для предприятий, находящихся в затруднительном положении. В любом случае решением проблемы являются те или иные организационные

изменения, например, реорганизация полномочий, изменение стратегии и ее реализация, которые важны для развивающегося предприятия; периодические переоценки и гибкость управления становятся критически важными для потенциальных банкротов. Суть вопроса сводится к тому, чтобы знать: чего ждать, и быть в состоянии правильно интерпретировать любые результаты и, в конце концов, использовать эту информацию для внесения корректив в планы и действия.

Выдвигаемое авторами предложение сводится к тому, что скорректированная дискриминантная модель, если она применяется правильно и регулярно, имеет способность предсказывать корпоративные проблемы на столь ранней стадии, что руководство имеет возможность вовремя осознать серьезность ситуации и избежать банкротства. Однако дела на предприятиях обстоят иначе, а именно, когда груз наложенных долговых обязательств становится в конце концов настолько велик, что его невозможно облегчить ни пролонгацией, ни получением новых ссуд, предприятие, наконец, признает свою неплатежеспособность, но приписывает неотвратимый кризис отсутствию оборотных средств. Руководство предприятия не признает кризис при наличии денег на расчетном счете или в кассе.

Наблюдения за предприятиями показывают, что в большинстве случаев единственный путь – это все больше и больше накапливать свои обязательства, пока банкротство не окажется единственным выходом. Таким образом, проблема предстает двугранная: с одной стороны, как убедить руководство в серьезности ситуации, а с другой стороны, что сделать для ее исправления.

Целью скорректированной модели является заблаговременное распознавание предприятий-банкротов. Данная глава исследует модель МДА с точки зрения ее применения в организационно-экономическом механизме антикризисного управления. Для того, чтобы проиллюстрировать еще одно потенциальное преимущество модели, мы кратко рассмотрели два фактических случая банкротства. В обоих случаях речь идет о предприятиях, которые обратились в арбитражный суд с просьбой о реорганизации в условиях банкротства согласно закону и которые, находясь в стадии реорганизации, оказались поглощенными в корпоративном слиянии путем покупки. Причиной, побудившей дать краткое описание двух случаев, является необходимость проиллюстрировать альтернативу банкротству - слияние.

ОАО «Сомовская мебельная фабрика» приватизировалась в 1993 году, но попытки предприятия добиться прибыли так и оставались

безуспешными до февраля 1998 года, когда предприятие подало прошение о признании банкротства. За этот период предприятие так и не смогло стать прибыльным, хотя мебельная промышленность переживала подъем. Причинами провала стали: некомпетентность руководства, которая включала и недооценку капитальных затрат и издержки, связанные с модернизацией цеха по изготовлению синтетического шпона, и неспособность определить объем производства, столь необходимый в экономике при выпуске корпусной мебели, неадекватные каналы сбыта и, наконец, чрезмерно высокие проценты на финансирование и слишком высокую долю долгосрочных заимствований в капитализации. С одобрением просьбы о банкротстве, арбитражный суд назначил внешнее управление для составления отчета об экономической целесообразности реорганизации и для принятия контроля над предприятием в свои руки. На начальных стадиях реорганизации, внешний управляющий сообщил, что внутренняя реорганизация целесообразна в силу продолжающихся производственных убытков и необходимости вливания дополнительного капитала.

Исходя из этого, он порекомендовал единственно приемлемую с их точки зрения программу: соединить ОАО «Сомовская мебельная фабрика» (СМФ) с каким-нибудь преуспевающим производителем корпусной мебели. И только после этого, с марта 1998 года ОАО «СМФ» начала активно искать сотрудничества и долевого участия с рядом мебельных предприятий, которые могли предложить и обеспечить необходимые управленческие кадры и капитал. При поиске покупателя и проработке деталей важным фактором было время. Существенным моментом, на который следует здесь обратить внимание, является то, что ОАО «СМФ» обнаружила свои промахи на относительно поздней стадии, т. е. пройдя через банкротство. Только после этого начал рассматриваться вариант слияния. Если бы это стало ясным для руководства до объявления банкротства, ситуация, несомненно, была бы более безболезненной; весьма вероятно, что было бы достигнуто соглашение значительно более выгодное для ОАО «СМФ».

Скорректированная дискриминантная модель предсказала бы банкротство за год до события. За два месяца до банкротства показатель  $Z$  предприятия был довольно низким и составил всего 0,6%; за 14 месяцев до банкротства этот показатель едва превосходил 1,01 %. Было совершенно ясно, что ОАО «СМФ» должно быть помещено в категорию банкротов.

План внешнего управляющего строился на предложении о покупке, сделанном в июне 1998 года Холдингом «Мебель Черноземья».



Рассмотрение плана в арбитражном суде было форсировано в результате давления, которое «Мебель Черноземья» смогло оказать и на ОАО «СМФ», и благодаря тому факту, что состояние дел в последнем становилось все хуже. Результатом явился план слияния, исходя из платежеспособности ОАО «СМФ», по которому прежние акционеры были полностью устранены от решений в соединенном предприятии. Без потерь оказались только кредиторы, в случае, если предложение Холдинга принималось. Предложение было положительно рассмотрено в суде, несмотря на сильное противодействие со стороны Орловского регионального отделения федеральной комиссии по рынку ценных бумаг. Арбитражный суд постановил, что предложение было справедливым и его следовало принять, поскольку единственной альтернативой была ликвидация предприятия. Хотя доказательства и не могут быть представлены, вполне логично допустить, что тщательно оговоренное слияние, осуществленное годом ранее, было бы более благоприятным и для кредиторов, и для акционеров ОАО «СМФ». Слияние в то же время сохранило все ценные активы ОАО «СМФ» и работу нескольких сот человек, которые оказались бы без работы в случае ликвидации.

Второй пример банкротства касается ЗАО «Метиз» - производителя мелких скобяных изделий. ЗАО «Метиз» получило статус акционерного общества в 1991 году. Если в случае с ОАО «СМФ» основной причиной банкротства были постоянные чрезмерные эксплуатационные расходы и увеличивающаяся задолженность, то в случае ЗАО «Метиз» причинами явились изначально высокая доля долгового капитала в первоначальном финансировании и последующие фиксированные платежи по долговым обязательствам, которые буквально задушили предприятие. Фактически в 1993-1994 гг. ЗАО «Метиз» достигло неплохих показателей и в 1996 г. получило первые прибыли. Парадоксально, но именно в этом году предприятие обратилось в арбитражный суд с заявлением о банкротстве, заявление было принято и ему было представлено право реорганизации в условиях банкротства. Хотя производственные показатели были далеко не столь плачевны, как у ОАО «СМФ», решения внешнего управляющего в обоих случаях были одинаковыми, а именно: должник не может успешно функционировать независимо и должен быть аффилирован с предприятием, которое готово предоставить дополнительный капитал, опытные руководящие кадры и организовать рынок сбыта.

ЗАО «Призма» оказалось единственным предприятием, проявившим заинтересованность в ситуации с ЗАО «Метиз», и план был представлен в арбитражный суд. В основе плана было предложение ЗАО «Призма» о

покупке предприятия. Было выявлено, что в принципе ЗАО «Метиз» было платежеспособным, и потому новый план слияния-реорганизации предусматривал интересы всех прежних кредиторов и акционеров ЗАО «Метиз». Всего через восемь месяцев после объявления банкротства план был одобрен судом, кредиторами и акционерами общества. Опять-таки, на решение суда значительное влияние оказало предложение второго предприятия о слиянии, и вполне возможно, что интересы ЗАО «Метиз» выиграли бы еще больше, если бы слияние было осуществлено предприятиями, ни одно из которых не объявлено банкротом. Но это произошло бы только в том случае, если руководство ЗАО «Метиз» смогло осознать свои трудности до того, как реорганизация при банкротстве оказалась единственной альтернативой ликвидации.

В обоих рассмотренных случаях начало процедуры слияния до того как было представлено заявление о банкротстве избавило бы обанкротившееся предприятие от более чем неприятных минут, не говоря уж о понесенных расходах.

Можно привести целый ряд преимуществ, связанных с использованием модели надежного прогнозирования банкротства, включая сохранение ценных активов, сохранение рабочих мест для сотрудников предприятия, предотвращение значительного ущерба престижу и репутации. В дополнение к сказанному, потенциальный ущерб для кредиторов и акционеров может оказаться в случае банкротства весьма значительным, особенно для старых акционеров общества.

Однако преимущества могут быть извлечены только в том случае, если угрожающая предприятию опасность осознается во всей полноте и сопровождается необходимыми превентивными мерами. Риски и стоимость ошибок в связи с ошибочным прогнозом непосредственно связаны с самими прогнозами банкротств. Ошибки типа 1, кажется, доминируют над вторым типом ошибок из-за возможных убытков в связи с неспособностью предсказать крах предприятия, цена которых - ликвидация предприятия. Сюда входят и потеря продуктивной ценности активов (за вычетом их ликвидационной стоимости). Если предприятие оказывается в состоянии подать заявление в соответствии с главой XI Закона о банкротстве, то открывается возможность избежать потери активов. Приостановление производственной деятельности, естественно ведет к потерям заработной платы персонала предприятия. Ошибка типа 2, т.е. предсказание банкротства, когда предприятие благополучно переживает предсказанный крах, и прогноз не реализуется, трудно

поддается ценностной оценке.

Допуская, что после прогноза были приняты превентивные меры, практически невозможно установить, в какой степени предприятие избежало банкротства именно благодаря этим мерам. Следовательно, появляется необходимость допускать, что были предприняты излишние меры, и в этом случае, их стоимость тоже будет ощутимой. Это, в первую очередь, время и денежные средства, которые были затрачены на превентивные меры и являющиеся основным фактором. В случае компромиссного соглашения с кредиторами или отсрочки обязательств неоправданные потери понесут кредиторы. Можно выдвинуть контрдовод, что выигрыш для предприятия симметричен убыткам кредиторов, но сам по себе факт столь радикальных мер обычно является индикатором кредитоспособности предприятия. Например, кредитор, получающий 50 копеек за один рубль по одной представленной ссуде, несомненно дважды подумает о предоставлении ссуды для дальнейшего финансирования. Подобные потери источников финансирования могут оказаться для предприятия пагубными в дальнейшем. Крайней ситуацией, возникающей в связи с ошибкой типа 2, может оказаться ситуация, когда сами превентивные меры оказываются причиной гибели предприятия. Если вероятность этой ситуации более чем маловероятна, то последствия ошибки типа 1 довольно реальны. В этой связи, можно утверждать, что потенциальные последствия ошибки типа 1 обходятся много дороже.

*Таким образом, модель прогнозирования банкротств может оказаться исключительно полезной для тех предприятий, которые планируют расширение или диверсификацию базиса за счет приобретения других предприятий, оказавшихся в затруднительном положении. При осуществлении этой политики основной проблемой является информационный разрыв, связанный с поисками вероятного кандидата на поглощение.*

Потенциально полезные сферы применения надежной модели прогнозирования неограниченны внутренними управленческими соображениями или определением кредитонадежности, она может быть полезной и при принятии инвестиционных решений.

## **Тема 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

### **5.1. Изменение организационной структуры предприятия в условиях глобального экономического кризиса**

Во второй главе учебного пособия было доказано, что организационно-экономический механизм антикризисного управления представляет собой многоуровневую систему механизмов различной природы. Поэтому на практике обычно затруднительно выделить какие-либо «чистые», однородные механизмы, которые не носили бы черты механизмов другой природы (например, был бы лишь чисто механизм банкротства, не содержащий черты экономической, организационной или правовой природы). Следовательно, неоднозначно может быть осуществлено и разделение того или иного механизма на более конкретные компоненты. В связи с этим авторы считают, что выделение механизмов по принципу однородности должно осуществляться по наличию в них ведущих признаков. Одним из возможных критериев выделения компонентов из того или иного механизма является цель создания реального механизма.

Целью антикризисного управления, как это было определено в первой главе работы, является оздоровление предприятия, а ее количественным критерием - максимизация величины потока будущих денежных поступлений. Следовательно, основные составляющие организационного механизма антикризисного управления (ОМ АУ) должны быть направлены на достижение конкретных целей путем воздействия на конкретные факторы, и это воздействие осуществляется путем использования конкретных ресурсов или потенциалов.

Согласно методическому подходу, разработанному в первой и второй главе, организационный механизм антикризисного управления состоит из следующих компонентов:

- 1. Организация антикризисного управления:*
  - 1.1. Стратегическое управление;*
  - 1.2. Оперативное управление;*
  - 1.3. Текущее управление;*
  - 1.п. Другие составляющие (стратегические программы и т.п.).*
- 2. Организация корпоративного управления:*
  - 2.1. Организация работы с ценными бумагами;*
  - 2.2. Модель акционерной собственности;*

2.3. Механизм акционерной демократии;  
2.п. Другие составляющие (организация защиты прав инвесторов).

3. Информационное обеспечение:

3.1. Экономическая информация;

3.2. Научно-техническая информация;

3.3. Маркетинговая информация;

3.п. Другие составляющие (диффузия нововведений).

4. Структуризация деятельности:

4.1. Ценообразование;

4.2. Изменение структуры управления;

4.3. Формирование рациональных экономических связей между структурными подразделениями предприятия;

4.п. Другие составляющие (структуризация рынка и т.п.)

5. Организация производства:

5.1. Формирование производственного процесса;

5.2. Объединение и установление взаимосвязей между основными факторами производства;

5.3. Обеспечение функционирования и совершенствования процесса производства;

5.п. Другие составляющие (стандартизация и сертификация продукции).

На рис. 5.1.1 представлен разработанный авторами вариант структуризации организационного механизма антикризисного управления.

Таким образом, организационный механизм антикризисного управления включает в себя совокупность элементов производственного процесса, способы организации связей между элементами, организационные формы, методы, позволяющие предприятию стабилизировать свою производственно-хозяйственную деятельность с помощью антикризисных процедур.

Один из важнейших вопросов, которые стоят перед предприятиями, находящимися в кризисной ситуации, и которые следует проработать в плане хозяйственной деятельности, сводится к тому, как осуществить структурную перестройку предприятия для вывода его из кризиса.

Под структурной перестройкой авторами понимается реструктуризация предприятия, заключающаяся в создании комплекса самостоятельных производственных и балансовых единиц на основе разделения, объединения, ликвидации действующих и организации новых

структурных подразделений. Многие известные фирмы на Западе, которые попали в кризисную ситуацию, а затем добились успеха, также вынуждены были осуществить обширные программы реорганизации своих структур. К ним относятся такие компании, как «Дженерал моторс», «Фольксваген», «ИВМ» и другие.

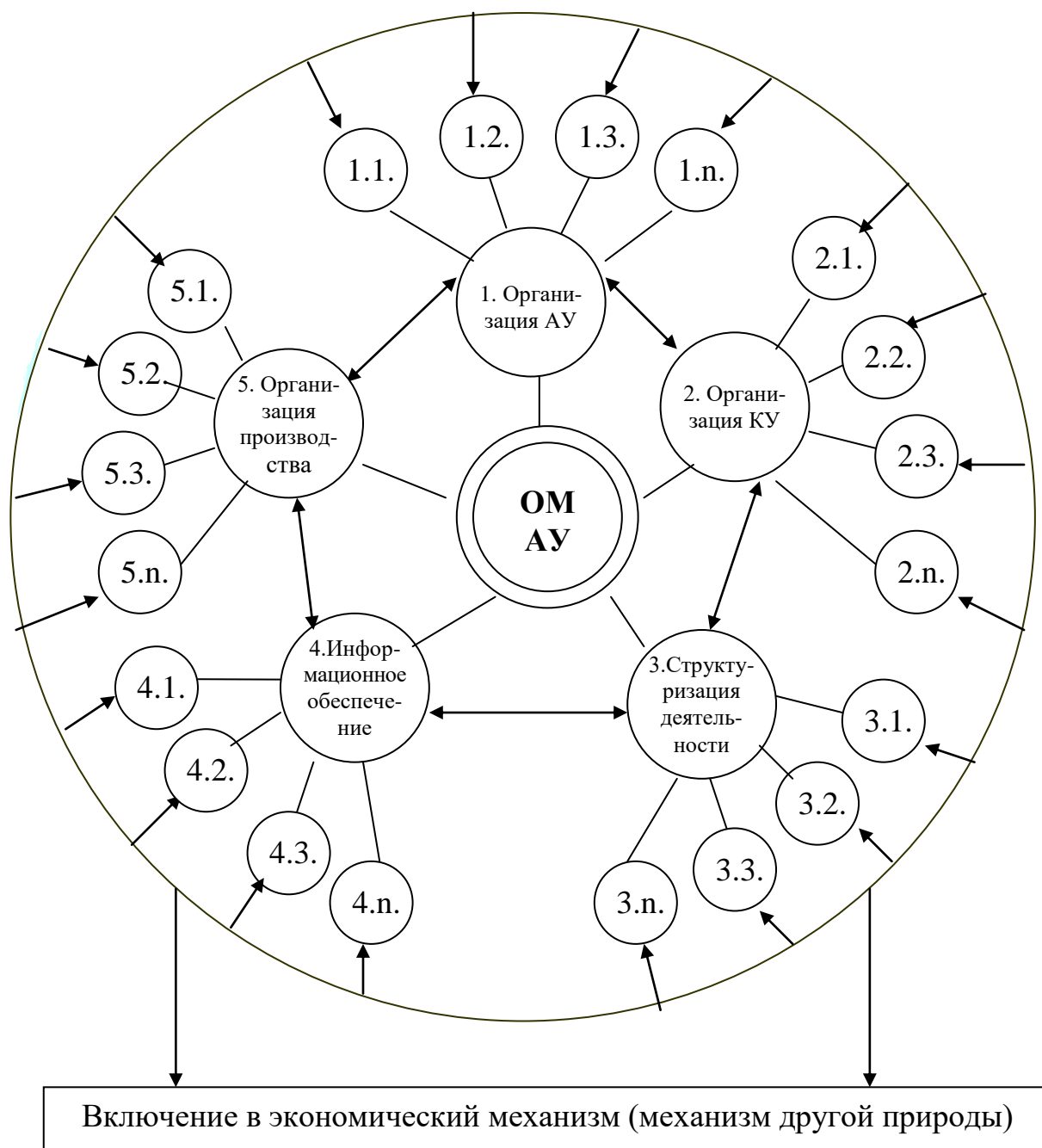


Рис. 5.1.1. Организационный механизм антикризисного управления

Специалисты известной консалтинговой и аудиторской фирмы «Прайс Уотерхаус», которые работали на российском рынке более 8 лет, считают, что реорганизация внутренних структур - это трудный и

болезненный процесс. Однако без этого многим российским предприятиям просто не выжить.

Известный ученый в области организации производства профессор Туровец О.Г. считает, что одной из крупных проблем, которая должна быть решена в процессе оздоровления предприятия, становится перестройка управленческой и производственной структуры [103].

Анализ литературы [4, 99, 101], а также нормативных основ, например, «Методические рекомендации по реорганизации предприятий (организаций)» [76], показывает, что существует четыре основных подхода к перестройке предприятий, причем каждый преследует конкретную цель.

Очевидно, что перестройка в широком смысле представляет собой сочетание всех этих направлений.

Многие направления перестройки такие, как финансовая перестройка, перестройка оперативного управления, организационная, достаточно широко освещены в работах таких авторов как Виханский О.С., Белов С.Г., Минаев Э.Е., Панагушин В.П., Туровец О.Г., Наймарк Ю.Ю. и др. [7, 48, 101, 103].

Поэтому мы более подробно остановимся на «Перестройке организационной структуры», хотя и здесь существуют определенные наработки, однако, они в основном касаются организации структурной перестройки предприятия в начале 90-х годов. К концу 90-х годов в РФ принята новая нормативная и законодательная база, вступили в действие законы «Об акционерных обществах», (в Украине только в 2010 г.) «О защите прав инвесторов», «Налоговый кодекс» (в Украине только в 2011 г.), новый закон «О несостоятельности (банкротстве)». Все это требует нового осмысления и разработки методических рекомендаций, учитывающих изменение внешней экономической среды.

По мнению Туровца О.Г. [104], *развитие организационных структур предприятия базируется на следующих принципах:*

- *децентрализация управления и повышение самостоятельности подразделений при сохранении общего контроля со стороны центра;*
- *упрощение и ограничение структуры верхних эшелонов управления за счет перераспределения полномочий и передачи их на нижний уровень;*
- *постоянная замена линейно-функциональных организационных структур бригадными (командными) структурами, представляющими собой организационные формы, выполняющие*

*весь спектр производственных и управленческих функций;*

- *организационное объединение функций маркетинга, научных и проектно-конструкторских работ, производства и сбыта продукции;*
- *выявление принципов возмещения затрат за услуги, оказываемые друг другу различными подразделениями предприятия.*

Учитывая названные принципы, необходимо иметь в виду, что развитие организационных структур в конце 90-х годов в связи с массовым акционированием должно отвечать интересам владельцев предприятия.

Начнем с того, что интересами владельца предприятия, в первую очередь экономическими, определяется цель функционирования любого промышленного предприятия.

Для государственного предприятия, функционирующего в условиях социалистической экономики, такой целью, определенной законом «О предприятиях в СССР» являлось «...удовлетворение общественных потребностей в его продукции, работах, услугах ...». Следствием приватизации государственного сектора экономики в целом, и государственного предприятия - в частности, стало изменение как внешних условий функционирования приватизированного предприятия, обусловленных новой экономической средой, так и внутренних условий, явившихся результатом влияния экономических интересов новых владельцев. Следовательно, целью функционирования приватизированного предприятия является удовлетворение экономических интересов его владельцев, а стратегия достижения этой цели определяется существующей внешней экономической средой.

Экономические интересы возможных владельцев предприятия, возникшие в процессе приватизации и в постприватизационный период, достаточно глубоко и полно изучены [6, 11], поэтому мы не будем останавливаться на их характеристиках. Заметим только, что, несмотря на возможные противоречия в целях различных социальных групп, общим в условиях кризиса является стремление к получению приведенной стоимости. Противоречия же касаются в основном ее распределения.

Достижения намеченной цели определяются, в первую очередь, следствием оптимальной стратегии, применяемой предприятием. Преобразование социалистических отношений в рыночные, неотъемлемой частью которых является приватизация государственного сектора экономики, неизбежно приводит на первом этапе к разбалансированности экономики, что, в свою очередь, выражается в



нарушении хозяйственных связей, росте взаимных неплатежей и инфляции. В этих условиях, по мнению ряда авторов [35, 58], у предприятия появляется возможность использования нескольких стратегий для достижения своих целей.

*Стратегия устойчивости подразумевает установление постоянного круга поставщиков и потребителей при постоянных ценах на производимую продукцию.*

*Стратегия обновления заключается в расширении контролируемой предприятием доли рынка товаров за счет повышения конкурентоспособности продукции. Она подразумевает значительные изменения в деятельности предприятия: внедрение новой техники и технологии, переобучение кадров и т.д.*

*Стратегия маневренности заключается в максимальном использовании внутренних ресурсов производства, а также прогнозировании и моделировании экономических процессов.*

И, наконец, четвертая стратегия - *стратегия гибкости, требует установления внутрипроизводственных «квазирыночных» отношений, призванных сгладить недостатки внешней экономической среды, возникающие в период становления рыночных отношений.*

На наш взгляд, предприятие в условиях кризиса ограничено своей возможностью применять ту или иную стратегию в силу различных причин, как внешних, так и внутренних. Так, стратегия устойчивости является наиболее привлекательной, потому что стремление к устойчивости - основная причина развития любой системы. Однако эта стратегия возможна в той или иной мере для узкого круга предприятий, занимающих монопольное положение на рынке и обладающих достаточной платежеспособностью. Стратегия обновления вообще чрезвычайно проблематична в кризисной ситуации и возможна, по нашему мнению, при осуществлении значительных инвестиций. Прогнозирование и моделирование при реализации стратегии маневренности также затруднено из-за отсутствия стабильной законодательной и нормативной базы. Следовательно, наиболее доступной стратегией для большей части предприятий в условиях кризиса является стратегия гибкости, не требующая значительных капиталовложений и позволяющая на основе внутренней конкуренции между структурными подразделениями максимально использовать производственные резервы и эффективно преодолевать внешнюю конкуренцию.

В наибольшей мере воплотить вышеназванную стратегию позволяет,

по мнению авторов, структура организации производства и управления по центрам ответственности.

**Под центрами ответственности авторами понимается группировка затрат на производство по обособленным подразделениям и ответственным лицам, обеспечивающим контроль плановых, нормативных затрат, а коллективную и индивидуальную ответственность - за величину затрат и заинтересованность в снижении себестоимости.** Центры ответственности можно проклассифицировать: по отношению к процессу производства - как основные и функциональные; по связи с внутренним расчетом - как обособленные и аналитические. Основные центры ответственности обеспечивают контроль затрат в местах их возникновения; функциональные - распространяют контроль затрат на многие места их возникновения, если затраты в них формируются под влиянием данного центра ответственности. Аналитические центры ответственности отличаются от обособленных тем, что они не связаны с системой внутреннего расчета и обеспечивают детализацию ответственности за отдельные затраты. По обособленным центрам ответственности, совпадающим с местами возникновения затрат, обособленного аналитического учета они не ведут, а пользуются уже имеющейся информацией по местам возникновения затрат.

Система учета по центрам ответственности сложилась в начале 50-х годов и достаточно широко освещалась в западной и отечественной литературе, посвященной вопросам учета. Однако за термином «организация производства и управления по центрам ответственности» стоит, на наш взгляд, более широкий круг вопросов, чем просто особая форма организации учета затрат и результатов. Выделение центров ответственности означает изменение в составе и объемах работ этих подразделений, а, следовательно, перераспределение функций, реализуемых подразделениями предприятия. При этом, определяя функции центров ответственности, необходимо учитывать, что вследствие изменения внешней экономической среды появляются новые функции. Так, возникновение в процессе приватизации большого количества акционерных обществ привело к формированию фондового рынка. Акционерные общества были поставлены перед необходимостью работы на этом рынке с целью привлечения свободных денежных средств при сохранении контроля над корпорацией и т.д. Таким образом, возникла функция управления (названная нами - «управление капиталом») и орган в производственной структуре, призванный эту

функцию реализовывать.

Авторами предлагается организационная структура управления предприятием, основанная на выделении центров прибыли и центров затрат, которая приведена на рис. 5.1.2. Данная схема внедрена и успешно применяется на ряде предприятий Воронежа и ЦЧР таких, как Сомовская мебельная фабрика, Елецкий завод медицинских изделий и др.

Для формирования конкретной организационной структуры управления по приведенной схеме необходимо решение нескольких взаимосвязанных задач. Во-первых, необходимо определить круг вопросов, относящихся к компетенции каждого органа управления. Во-вторых, следует выделить сами центры и обозначить сферы их ответственности. В-третьих, распределить между ними функции управления. В-четвертых, определить подчиненность всех элементов организационной структуры.

По мнению авторов, процесс управления акционерным обществом необходимо рассматривать на двух уровнях. На высшем уровне осуществляется управление капиталом общества. Целью управления на этом уровне, очевидно, следует считать максимизацию приведенной стоимости в долгосрочном плане, а инструментом ее достижения - инвестиционную политику компании.

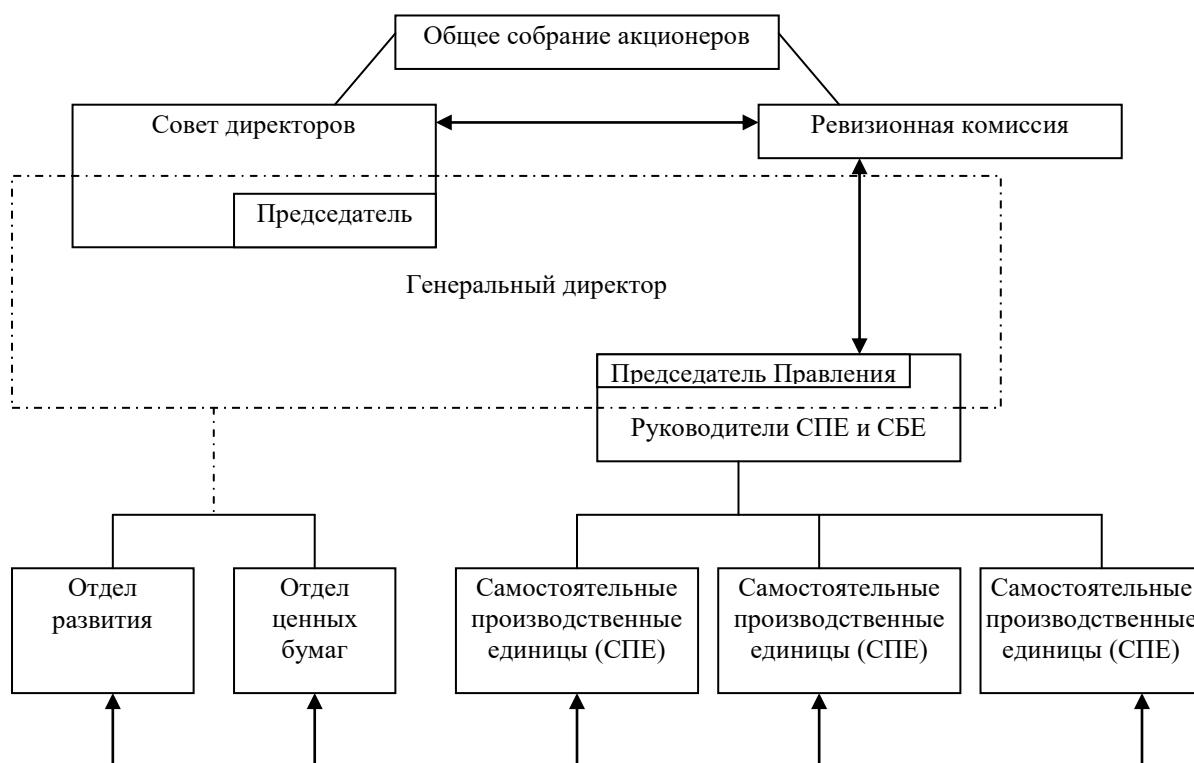


Рис. 5.1.2. Принципиальная схема организации управления АО

Таким образом, под управлением капиталом мы будем подразумевать осуществление капиталовложений с целью получения приведенной стоимости, а также увеличение стоимости активов общества.

На низшем уровне осуществляется управление производством с целью получения приведенной стоимости по результатам хозяйственной деятельности.

Органами, в чьей компетенции находится стратегическое управление на высшем уровне, являются Общее собрание акционеров общества и Совет директоров, а оперативное управление на низшем - Правление АО и менеджеры СПЕ и СБЕ. При этом, на наш взгляд, важно отметить делегирование части полномочий Общего собрания акционеров Совету директоров и ревизионной комиссии, а также части полномочий Правления - менеджерам центров ответственности.

По мнению авторов, в компетенции Общего собрания акционеров следует оставить только те вопросы, которые касаются акционеров как владельцев акционерного общества. К кругу этих вопросов авторы относят:

- назначение и регламентацию деятельности лиц, входящих в состав органов управления, которым общее собрание делегирует свои полномочия;

- регламентацию и утверждение эмиссии ценных бумаг акционерного общества, так как увеличение уставного капитала изменяет долю каждого акционера в управлении обществом и в распределяемой части прибыли;

- регламентацию порядка выплаты дивидендов, как основной части экономических интересов акционеров;

- принятие решения о прекращении деятельности общества.

На Совет директоров вместе с делегированными полномочиями, очевидно, возлагается основная ответственность перед собственниками АО по обеспечению размеров дивидендов на акцию на достаточном уровне и росту стоимости самих акций АО.

Для этого, на наш взгляд, Совету директоров целесообразно передать следующие полномочия:

- назначение и регламентацию деятельности членов Правления как органа, ответственного перед Советом директоров за прибыль от хозяйственной деятельности АО;

- назначение и регламентацию деятельности органов, ответственных перед Советом директоров за развитие АО (отдел ценных бумаг, отдел технического развития и другие);

- регламентацию порядка перераспределения собственности

акционерного общества;

- распределение прибыли общества по фондам (дивидендов, потребления, накопления);

- установление и корректировку норматива рентабельности и объема продаж для правления АО.

При предлагаемой нами децентрализованной структуре управления все основные хозяйственные решения принимаются самостоятельными производственными и балансовыми единицами (СПЕ и СБЕ). Поэтому на результаты производственной деятельности структурных подразделений Правление может повлиять только косвенно, разработав и утвердив производственную структуру АО и регламентировав взаимоотношения между СПЕ и СБЕ. Правлением должен быть установлен общий для всех центров ответственности порядок определения трансфертных цен, размера нанесенного убытка, классификатор санкции и претензий, взаимно предъявляемых СПЕ и СБЕ. На основании норматива рентабельности, установленного Советом директоров, Правлением утверждается распределение нормативного (маржинального) дохода и норматив рентабельности для СПЕ.

Менеджеры самостоятельных производственных и балансовых единиц для решения производственных вопросов утверждают собственные организационные структуры, регламентируют деятельность структурных подразделений СПЕ и СБЕ.

Для реализации полномочий всех органов управления АО необходима нормативная регламентация всех сфер деятельности общества. Все внутренние нормативные документы, сгруппированные по функциональному признаку и по уровню управления, в компетенции которого разработка и утверждение конкретного документа, составляют матричную систему нормативного обеспечения акционерного общества. Данная система, являющаяся отражением структуры управления АО и позволяющая четко разграничить сферы компетенции органов управления различных уровней, представлена авторами в табл. 5.1.1.

Однако для формирования конкретной структуры управления предприятием, перераспределения полномочий между уровнями управления (Общее собрание акционеров - Совет директоров - Правление - менеджеры центров ответственности), на наш взгляд, недостаточно. Кроме этого, необходимо определение функций каждого центра и сферы его ответственности. Для принципиального решения этой проблемы рассмотрим центры по возможной сфере их ответственности и по критериям их выделения. К тому же, для определения цен, по которым

должны работать центры ответственности, целесообразно рассмотреть их по выпускаемой ими продукции.

Таблица 5.1.1

**Система нормативного обеспечения деятельности АО**

Объект управления Субъект управления	Организационная структура управления обществом	Хозяйственная деятельность	Трудовые отношения	Капитал
А. Общее собрание акционеров АО	А. 1.1. Положение об общем собрании А. 1.2. Положение о Совете директоров А. 1.3. Положение о генеральном директоре АО А. 1.4. Положение о ревизионной комиссии АО	-	-	А. 4. 1. Положение о ценных бумагах общества А. 4. 2. Положение о дивидендах по акциям АО
Б. Совет директоров АО	Б. 1.1. Положение о правлении АО Б. 1.2. Положение об отделе ценных бумаг Б. 1.3. Положение об отделе развития АО	Б. 2.1. Нормативы рентабельности	Б. 3.1. Положение о контрактной системе найма на работу Б. 3.2. Контракт с генеральным директором Б. 3.3. Контракт с членами правления, руководителями СПЕ и СБЕ	Б. 4.1. Положение о внутреннем обращении ценных бумаг АО Б. 4.2. Методика определения стоимости ЦБ АО Б. 4.3. Методика распределения прироста собственности Б. 4.4. Положение (сметы) о фондах общества
В. Правление АО	В. 1.1. Производственная структура АО	В. 2.1. Положение о хозяйственной деятельности АО В. 2.2. Методика расчета внутренних цен В. 2.3. Методика определения суммы ущерба В. 2.4. Классификатор санкций и претензий В. 2.5. Норматив рентабельности для СПЕ	-	-
Г. Администрация СПЕ и СБЕ	Г. 1.1. Организационная структура СПЕ и СБЕ Г. 2.1. Положения о подразделениях СПЕ и СБЕ	Г. 2.1. Положения (сметы) о фондах СПЕ	Г. 3.1. Контракты с работниками СПЕ и СБЕ	-

**Центры ответственности** в западной экономической литературе в зависимости от сферы их компетенции подразделяются на несколько групп [124]. К ним относятся:

- **центры затрат - производственные подразделения, менеджеры которых отвечают за соблюдение установленных центром предельных смет затрат;**
- **центры прибыли - самостоятельные производственные единицы, менеджерами которых устанавливается план по прибыли (предельный уровень рентабельности и объем продаж);**
- **центры инвестиций - производственные подразделения, менеджеры которых должны осуществлять капиталовложения.**

Как уже отмечалось, осуществление инвестиций в современных условиях целесообразно оставить в компетенции Совета директоров. Следовательно, в организационной структуре возможно выделение центров двух типов: центров затрат и центров прибыли. Первый тип, по мнению многих экономистов [3, 9], малоэффективен, так как не позволяет расшифровать влияние факторов на величину отклонения от сметы затрат и, следовательно, ведет к бесхозяйственному расходованию ресурсов, средств, росту фактической себестоимости. Таким образом, экономия затрат за счет снижения трудоемкости учета не оправдывает отсутствия должного контроля за затратами. Очевидно, что организация центров затрат целесообразна только на базе тех подразделений, определить цену на продукцию которых невозможно. К ним должны быть отнесены, на наш взгляд, подразделения, оказывающие консультационные услуги (например, отдел маркетинга, отдел кадров), функции которых не были децентрализованы. В компетенцию остальных подразделений следует передавать контроль над прибылью и организовывать на их основе центры прибыли.

В дальнейшем, вместо понятия «центр затрат», будет использоваться термин «самостоятельная балансовая единица» (СБЕ), а понятие «центр прибыли» заменено термином «самостоятельная производственная единица» (СПЕ).

В зависимости от используемого подхода и применяемых критериев можно по-разному выделять центры ответственности (ЦО) из структурных единиц.

В случае, если центры ответственности сформированы на базе одного

или нескольких цехов по принципу территориального единства, можно вести речь о территориальных ЦО.

Если в качестве критерия выделения центра ответственности используется однородность выполняемых им услуг или операций, то очевидно, речь идет о функциональном ЦО.

При объединении в центр ответственности всей технологической цепочки изготовления конечной продукции возникают предметные ЦО.

У каждого из вышеназванных центров ответственности имеются свои достоинства и недостатки. Так, предметные ЦО предлагают наименьшее взаимодействие центров между собой по трансфертным ценам, однако такое деление становится затруднительным при производстве нескольких наименований продукции на одном виде оборудования. Функциональные центры ответственности должны привести, на наш взгляд, к наибольшему уровню кооперации между ЦО и, в то же время - к значительному упрощению установления трансфертной цены на продукцию вследствие ее однородности. Основным достоинством территориальных центров ответственности является, по мнению авторов, относительная простота их организации, не требующая капитальных вложений, не вызывающая конфликтов в результате раздела помещений и т.д. При этом следует отметить возможность совпадений. Так, например, функциональные ЦО могут оказаться и территориальными и т.д. Конечный выбор способа выделения центра ответственности зависит от конкретных условий предприятия.

Кроме вышесказанного, для последующего перераспределения функций, а также определения внутренней цены на продукцию центра ответственности необходимо рассмотреть ЦО по предназначению выпускаемой ими продукции. В соответствии с этим критерием предлагается разделить центры ответственности на две категории.

К первой можно отнести ЦО, выпускающие продукцию, предназначенную для отгрузки внешним, по отношению к акционерному обществу, потребителям.

Ко второй категории относятся структурные подразделения, продукция которых предназначена, в первую очередь, прочим подразделениям общества в качестве комплектующих, полуфабрикатов, услуг и т.д.

Очевидно, что продукция центров ответственности, относящихся к первой категории, должна быть реализована по свободным рыночным ценам, остальная же продукция передается подразделениям АО по трансфертным ценам.



Обобщив все вышесказанное, авторы приводят классификацию центров ответственности, изображенную на рис. 5.1.3.

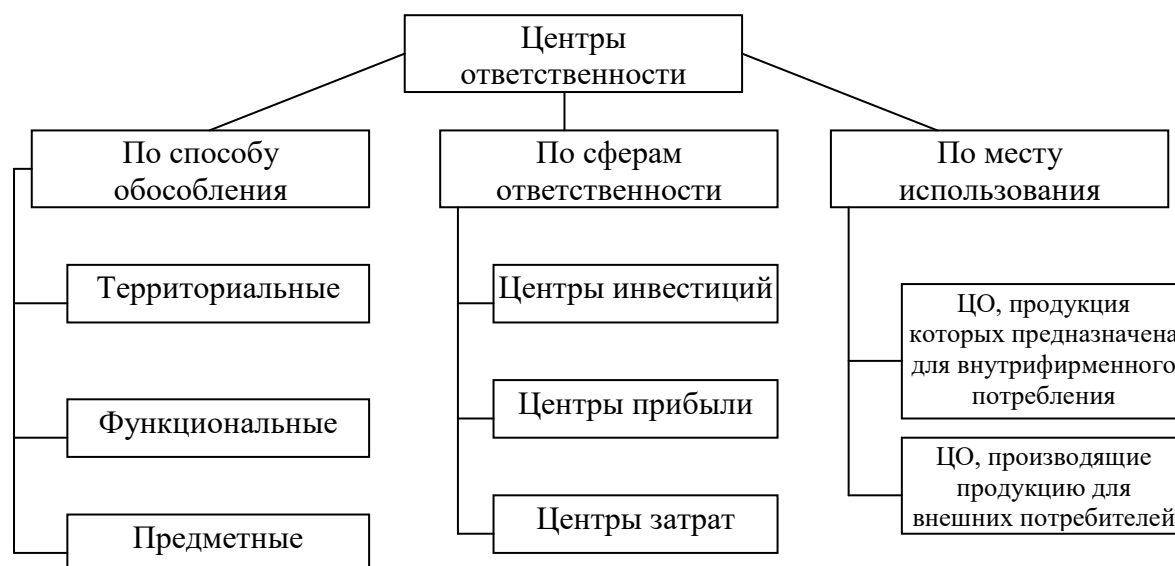


Рис. 5.1.3. Классификация центров ответственности

Одним из недостатков современного этапа управления экономикой Украины и России, в частности аграрного сектора, является отсутствие четко очерченного и массово пропагандированного стратегического направления развития. Предпринимательство теряет конкурентоспособность без общенациональной стратегии. Не является исключением и корпоративный аграрный бизнес.

По нашему мнению, приоритеты социально-экономического развития Украины (евроинтеграционная направленность, формирование среднего класса и инновационная модель развития экономики) - решающие для разработки перспектив любой территориально административной единицы в стране.

Например, в Луганской области предусматривается конгломеративное слияние предприятий сельского хозяйства, транспорта, машиностроения, строительства, фермерских хозяйств и лиц занятых в подсобном хозяйстве с избранием формы ведения хозяйства в виде акционерного общества (холдинговой компании) [40]. Данный выбор обусловлен преимуществами наиболее перспективной модели корпоративного управления в Украине.

В мировой практике функционирует большое количество моделей корпоративного управления, которые сформировались исторически через

национальные отличия процессов накопления капитала. Существенными являются специфические черты во внутреннем строении корпорации, связях с внешней средой, законодательной базой, требованиями к раскрытию информации и так далее.

Основными моделями корпоративного управления в промышленных отраслях являются англо-американская, немецкая и японская модели (табл. 5.1.2). Англо-американская модель имеет черты управления, которое отвечает акционерному.

На данный момент работа крупнейших корпораций в Украине не всегда преследует цель социальной справедливости, ориентированной на возможности получения от государства определенных льгот. Это нуждается в более открытом характере деятельности. На наш взгляд, комбинирования в Украине англо-американской и немецкой моделей корпоративного управления не имеют ничего общего с возможностью их эффективного приложения на практике.

Однако мощнейшие промышленно-финансовые группы («Систем Кэпитал Менеджмент», «Индустриальный Союз Донбасса», «Приват» и др.) в последнее время пытаются качественно пересмотреть структуру активов, перераспределяя их по отраслевой принадлежности с организацией компаний, управляющих активами этих отраслевых подразделений (в основном дивизионов). Это способствует как росту стоимости акций компаний через лучшую их структуризацию, так и обеспечению прозрачности бизнеса ПФГ.

Монографическое исследование определяет высокий уровень влияния банковского капитала на процессы капитализации большинства украинских корпораций, в т.ч. и аграрных. Это дает основания для ориентации национальной модели на японскую.

В связи с вышеупомянутым выводом рассматривались вопросы относительно рационализации системы стратегического управления украинской аграрной корпорацией. Данная структура представляет собой совокупность взаимоувязанных элементов, что между собой находятся в устойчивых отношениях, обеспечивающих ее функционирование как единого целого. Для аграрной корпорации этими элементами являются звенья аппаратов управления, в частности службы, отдельные работники.

### Модели корпоративного управления

Модели	Основные черты	Основные недостатки
I. Англо-американская	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большая раздробленность акционерного капитала (распоряжение акциями через инвестиционные, пенсионные фонды и страховые компании).</li> <li>2. Поддержка конкуренции государством.</li> <li>3. Высокий уровень саморегулирования (жесткие санкции в области финансовой информации и прозрачности).</li> <li>4. Одноуровневый наблюдательный совет - совет директоров</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Краткосрочные цели для оправдания ожиданий инвесторов - приоритет.</li> <li>2. Заангажированность настоящей стоимости активов.</li> <li>3. «Украшение» финансовой отчетности</li> </ol>
II. Немецкая	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концентрация собственности (+перекрестное владение).</li> <li>2. Низкая прозрачность капитала и действий (+ долгосрочные цели).</li> <li>3. Двухуровневая система органов управления (наблюдательный совет + правление).</li> <li>4. Низкий уровень конкуренции (партнерство).</li> <li>5. Контроль банковского сектора (а не фондового рынка)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкая информационная прозрачность.</li> <li>2. Сложная схема инвестирования.</li> <li>3. Низкое внимание правам мелких акционеров</li> </ol>
III. Японская	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Группа взаимосвязанных компаний (цель - успех всей группы).</li> <li>2. Концентрация собственности (+ перекрестное владение акциями).</li> <li>3. Центральная роль банков.</li> <li>4. Управление по принципу социального единства (целью является не прибыльность, а пожизненная занятость сотрудников компании)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточное внимание прибыльности.</li> <li>2. Недостаточное внимание прозрачности информации и правам мелких акционеров</li> </ol>

Связи между ними могут носить согласовательный характер - горизонтальные, при необходимости иерархической структуры (подчинение) - вертикальные. В структуре управления связи к тому же могут носить линейный и функциональный характер. При этом одинаковых оптимальных структур управления аграрной корпорацией не существует. Главное внимание уделяется разделению труда на отдельные функции в соответствии с ответственностью работников, предоставленными полномочиями.

Такая структура управления имеет много разновидностей, в частности:

- линейно-функциональная;
- линейно-штабная;
- дивизиональная и тому подобное.

Основой линейно-функциональных структур является «штабной» принцип построения и спецификация процесса управления по функциональным системам аграрных корпораций. По каждой из них формируется иерархия служб («шахта») - рис. 5.1.4.

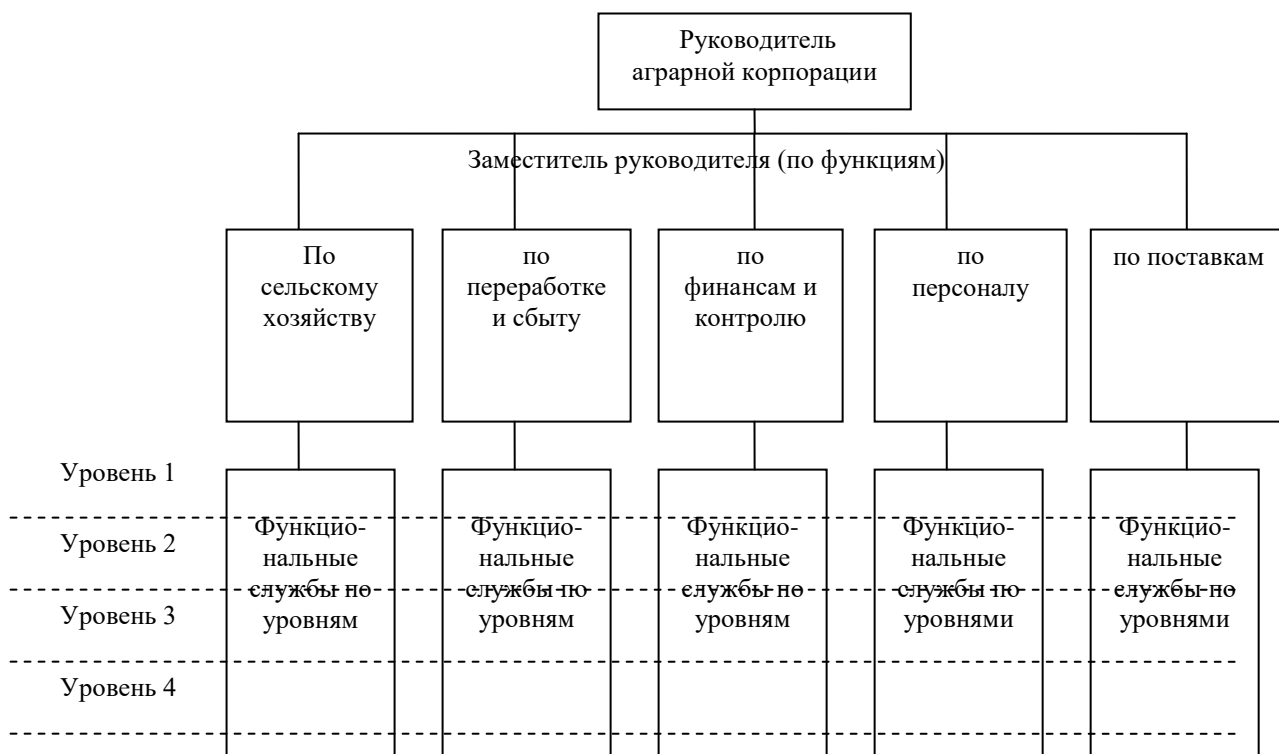


Рис. 5.1.4. Типичная «шахтная» структура управления аграрной корпорацией\*

\*Разработано авторами по материалам [161]

Недостатком данной структуры является то, что каждая из служб ориентируется на собственные результаты, а корпоративные интересы отступают на второй план. К тому же могут существовать: значительное превышение норм управляемости; иррационализация информационных потоков; избыточная централизация оперативного управления; уравнивание в оценке работы подразделений; недостаточность регламентирующей документации.

Функциональное разделение управленческого труда в штабных службах разных уровней наблюдается в линейно-штабных структурах управления аграрной корпорации (рис. 5.1.5).

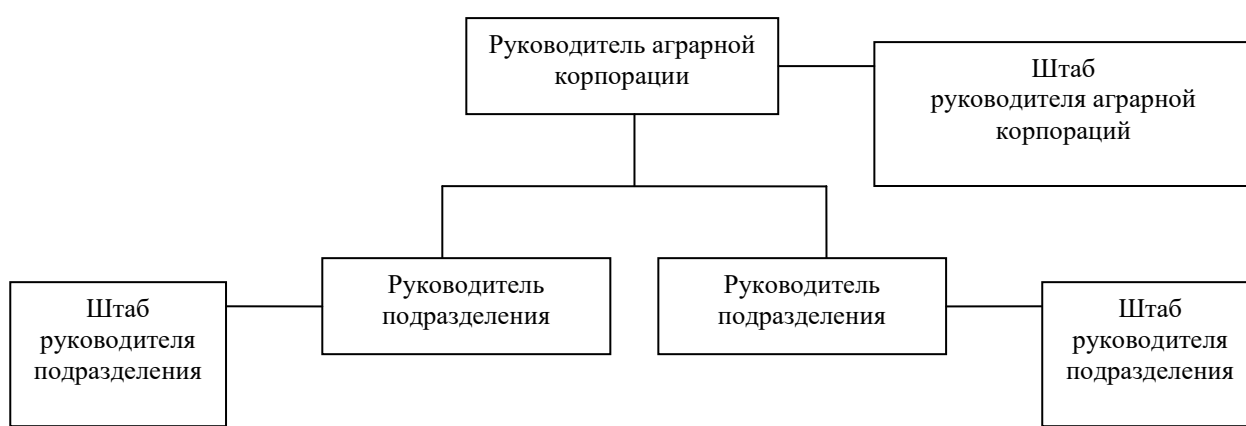


Рис. 5.1.5. Типичная линейно-штабная структура управления аграрной корпорацией\*

\*Разработано авторами по материалам [161]

Линейные руководители должны здесь по необходимости координировать действия функциональных звеньев и направлять их на реализацию корпоративных интересов, что практически трудно воплощается.

Централизованную координацию с децентрализующим управлением аграрной корпорацией наблюдаем в дивизиональных структурах управления (рис. 5.1.6). Недостатком данной структуры является рост иерархичности через необходимость повышения уровня управляемости (координации работы структурных подразделений), дублирования функций управления.

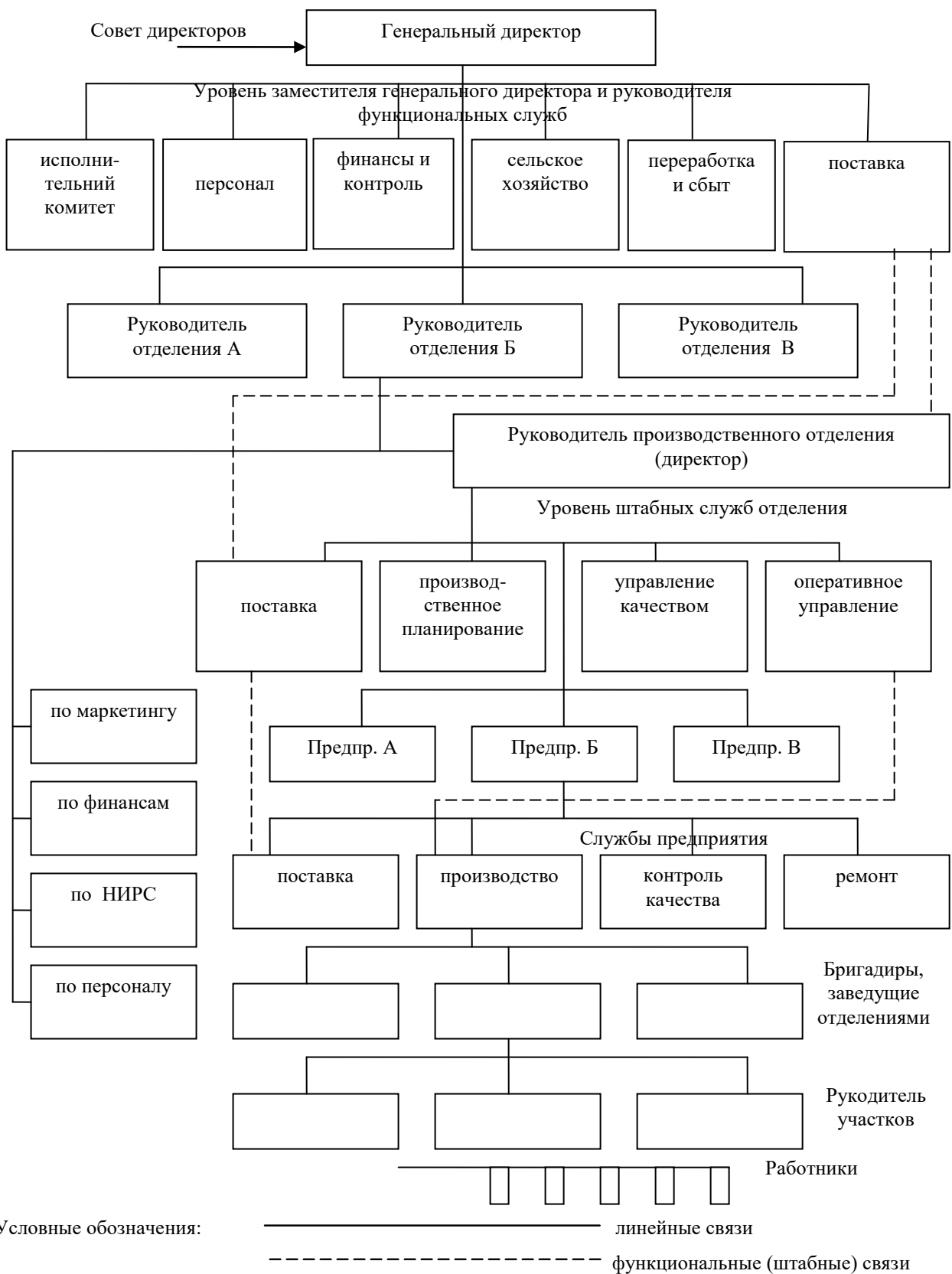


Рис. 5.1.6. Типичная дивизиональная структура управления аграрной корпорацией\*

\*Разработано авторами по материалам [161]

Так, как видно из рис. 5.1.6, генеральный директор руководит и заместителями, и руководителями функциональных служб, и руководителями отделений. Последние в свою очередь - и руководителями штабных служб отделения, и руководителями предприятий отделения. Последние в свою очередь - службами предприятия. То есть между рабочими и директором предприятия существуют три и больше уровней управления; между рабочими и руководством аграрной корпорации - пять и больше. Штабные службы при этом разрозненные, горизонтальные связи ослаблены. Потoki информации управленческих решений двигаются только по вертикали.

Обращаясь к практике функционирования и структуризации региональных аграрных корпоративных структур, следует, в первую очередь, обратить внимание на корпорацию, которая имеет в структуре сельскохозяйственные, перерабатывающие, торговые элементы и управляющее подразделение. Такой является Группа компаний «Агро-Агротон» (Луганская область, Украина), структура управления которой имеет иерархический характер (рис. 5.1.7).

Как видим, организационно управленческая структура Группы имеет много выше перечисленных недостатков со слабой структуризацией полномочий, а ответственности и достаточно низкой самостоятельностью руководителей отделений и их специалистов. *Органический тип в отличие от иерархического является децентрализующей организацией управления, для которой характерны:*

- отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений;
- сокращение числа иерархических уровней;
- высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом;
- ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность (для создания общей системы знаний, которая помогает решать проблемы корпорации быстрее и эффективнее) и самодисциплину.

Перестройку структуры управления должны оценивать, прежде всего, с точки зрения достижения цели, поставленной перед ней. В условиях не кризисной экономики, которая развивается, реорганизация направлена в основном на то, чтобы через совершенствование системы управления структуры повысить эффективность работы корпорации. При этом ожидается сокращение расходов, рост прибыли, улучшения обслуживания клиентов (покупателей продукции или услуг), более гибкий стиль управления, ускорения технического развития, кооперация в принятии и реализации управленческих решений и так далее.

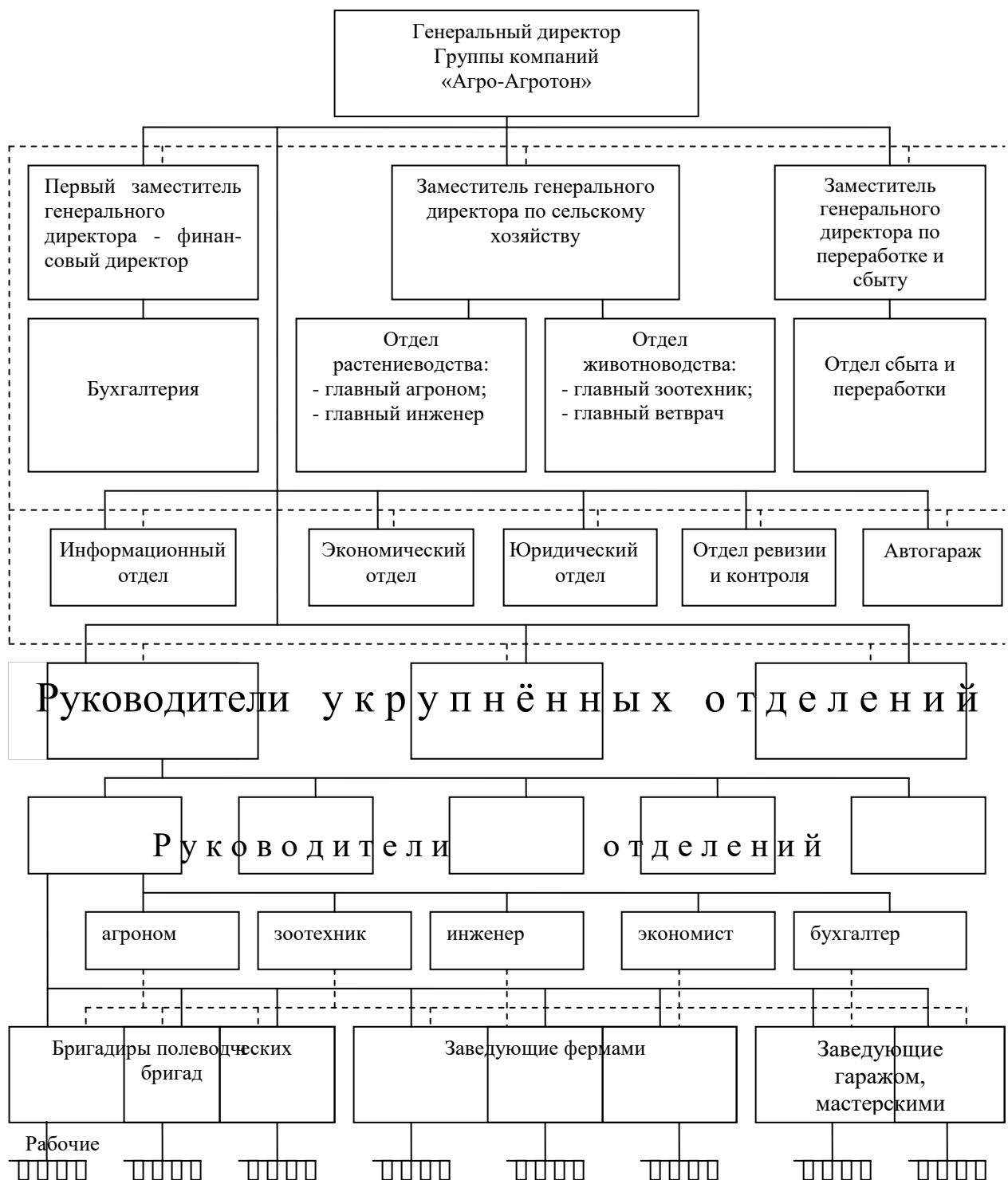


Рис. 5.1.7. Организационно-управленческая структура Группы компаний «Агро-Агротон» (по состоянию на 01.01.08 г.)

Важным критерием оценки организационной структуры управления является ее восприятие людьми, которые должны работать в новых условиях. Оптимальной является такая структура, которая дает возможность работать менеджерам как единой команде [56]. С учетом вышесказанного, предлагается новая организационно управленческая



структура Группы компаний «Агро-Агротон», что позволит уменьшить ее иерархичность (бюрократичность) и четко выделять ответственных за отклонение фактических показателей от плановых (рис. 5.1.8).

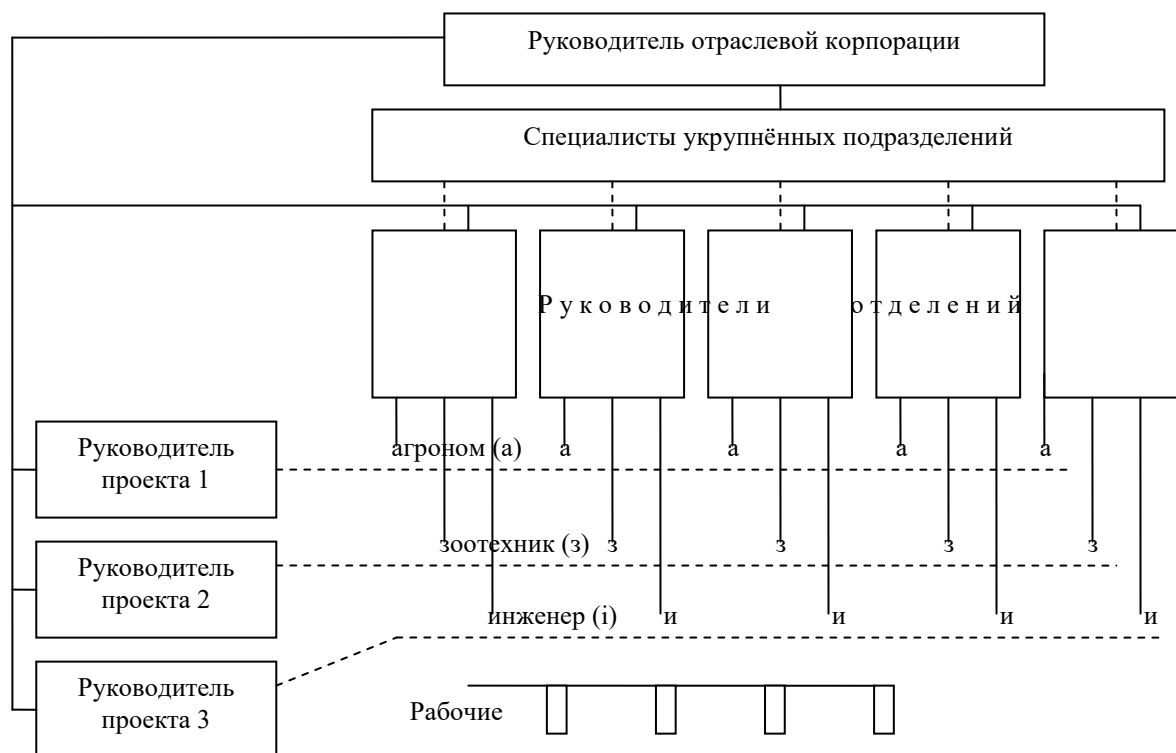


Рис. 5.1.8. Предлагаемая организационно-управленческая структура Группы компаний «Агро-Агротон»

Для этого должны быть установлены руководители проектов: 1) эффективное растениеводство; 2) эффективное животноводство; 3) ресурсосбережение; 4) экология; 5) мелиорация; 6) концентрация. Выполнение проекта - достижение определенного надоя при определенной себестоимости, урожайности при определенной себестоимости и тому подобное должно сопровождаться оговоренными суммами вознаграждения в первую очередь руководителям отделений, специалистам укрупненных подразделов, руководителям проектов [79].

В частности нами проведено исследование потенциальной эффективности и внедрен в Группу компаний «Агро-Агротон» (Луганская область) проект укрупнения отделений. Данные внедрения дали значительный экономический эффект. Предложения относительно поглощения с данной Группой в частности аграрного предприятия СООО «Старобельское» Марковского района в 2007 г., которое в дальнейшем стало его отделением «Лесная Поляна», в данном случае, исходили из возможностей получения годовых производственных и финансовых синергий в общем размере 46,9 тыс. долл. США на год.

Объединение в 2007 г. подразделов «МТС» и «Победа» Новоайдарского района (в один подраздел - «МТС»), «Городище» и «Даниловка» Беловодского района (в одно подразделение - «Городище»), «Лозное» и «Шаровка» Белокуракинского района (в одно подразделение - «Лозное»), позволяет экономить ежегодно 181,0 тыс. долл. США.

Относительно нейтрализации последствий негативного влияния проблемы неурегулированности в работе элементов, в основном внутренней среды аграрных корпораций, необходимым является соблюдение принципов корпоративного управления. Так, основные требования кодекса обязательны в Гонконге, ЮАР, США, Малайзии, в определенных случаях - в Великобритании и других странах мира. Во Франции, Индии, Мексике, Бразилии, Греции, Германии, Российской Федерации, Украине, Казахстане и других странах мира - нормы принципов корпоративного управления добровольны для соблюдения. Нами обнаружены проблемные моменты данного управления через определение рейтинга корпоративного управления РКУ (табл. 5.1.3).

Доминирующим блоком РКУ оказался V - «Риски корпоративного управления в компании». При этом наблюдаются следующие зависимости - РКУ наибольший у объектов исследования с наивысшим уровнем практики раскрытия информации, оценкой менеджмента компании; а самый низкий - у объектов исследования с наивысшим уровнем доступности информации о структуре владельцев акционерного капитала, прав акционеров, самыми низкими рисками корпоративного управления в компании.

Таблица 5.1.3

**Наличие и уровень обязательности выполнения норм принципов корпоративного управления в странах мира\***

Страна	Кодекс корпоративного управления	Разработчик	Год разработки	Примечания
Гонконг	Кодекс наилучшей практики и рекомендации для директоров публичных компаний	Гонконгская фондовая биржа	1989	Основные требования кодекса обязательны
Великобритания	Кодекс Кедбери	Комитет, сформированный Советом по финансовой информации Лондонской фондовой биржи и профессиональным союзом бухгалтерских служащих	1991	Рекомендации не обязательны, но компании, которые прошли листинг на Лондонской фондовой бирже, обязаны указать, придерживаются ли они рекомендаций, и объяснить причины отклонений от стандартов в системе корпоративного управления
ЮАР	Кодекс корпоративной практики и поведения	Институт директоров ЮАР при поддержке предпринимательской палаты ЮАР и фондовой биржи Йоганнесбурга	1994	Основные требования кодекса обязательны
США	Тезисы «Основные направления и проблемы корпоративного управления»	Совет директоров «Дженерел-моторс»	1994	Институциональные инвесторы подталкивают, все американские компании его придерживаются
Франция	Рекомендации комитета по корпоративному управлению	Группа, созданная национальным советом французской промышленности, французской ассоциацией частных предприятий и движением французских предпринимателей	1995, 1999	Добровольные для соблюдения

Продолжение табл. 5.1.3

Страна	Кодекс корпоративного управления	Разработчик	Год разработки	Примечания
Индия	Кодекс рекомендованного корпоративного управления	Конференция промышленности Индии	1998	Добровольные для соблюдения
США	Основные принципы и направления корпоративного управления в США	Калифорнийский пенсионный фонд гражданских служащих в отставке	1998	Основные требования кодекса обязательны
Малайзия	Кодекс корпоративного управления	Высший финансовый комитет Малайзии	1999	Основные требования кодекса обязательны
Мексика	Кодекс наилучшей практики	Комитет по корпоративному управлению Предпринимательского координационного совета Мексики	1999	Добровольные для соблюдения
Бразилия	Кодекс надлежащей практики	Бразильский институт корпоративного управления	1999	Добровольные для соблюдения
Греция	Принципы корпоративного управления Греции	Комитет по финансовым рынкам	1999	Добровольные для соблюдения
Германия	Кодекс наилучшей практики корпоративного управления	Немецкая группа по корпоративному управлению	2000	Добровольные для соблюдения
Россия	Кодекс корпоративного управления	Федеральная комиссия по ценным бумагам	2001	Добровольные для соблюдения
Украина	Принципы корпоративного управления	Государственная комиссия по ценным бумагам и фондовому рынку	2003	Добровольные для соблюдения
Казахстан	Кодекс корпоративного управления	Ассоциация финансистов Казахстана	2004	Добровольные для соблюдения

\*Составлено авторами по материалам [58, 85]

Это определяет факт укрывательства от широкой общественности сведений о структуре владельцев акционерного капитала и недостаточном уровне защищенности прав акционеров, что характерно не только для аграрного сектора, но и для всех секторов экономики Украины [43].

Данные проблемы решаются эволюционным путем через повышение открытости работы администраций корпоративных образований в направлении более четкой их структуризации, принятия компромиссных вариантов и выполнения положений принципов корпоративного управления, которые учитывали бы интересы всех элементов внутренней среды. В этом направлении нами разработано для Группы компаний «Агро-Агротон» Положение о структурных подразделениях, что будет основой для последующих разработок Принципов корпоративного управления. Сложная организационная и управленческая структуры требуют их принятия.

Поскольку единственной классической корпорацией в агропродовольственном секторе Луганской области является ПАО «Луганскмясопром», нами разработано и представлено к внедрению Кодекс корпоративного управления именно для этой компании. Следует отметить, что по нормам украинских Принципов корпоративного управления в сравнении с правилами раскрытия финансовой информации в корпорациях стран мира есть разницы. Они касаются, в основном, информации о должностных лицах корпорации и ее акционеров, социальной ответственности и структуризации корпорации. На данный момент ситуация с раскрытием информации устраивает большинство ее участников. Однако, непрозрачность в структуре корпорации и ее капитале имеет определенные риски в несбалансированности подкомплексов национальной экономики, в т.ч. продуктовых; а ситуативный подход при формировании социальной политики в условиях значительной дифференциации в доходах граждан в Украине и за рубежом угрожает дефицитом кадров.

Вышеупомянутые проблемы нивелирует работа институциональных инвесторов, которые будут принимать за основу высокие требования к корпоративной культуре структур, в которые они будут вкладывать средства. Успешная работа этих формирований возможна только по повышению доходов населения, часть которого может направляться на сбережение. Мы предлагаем к действующим правилам раскрытия финансовой информации в Украине прибавить большей структурированности, что и отображено в табл. 5.1.4.

Таблица 5.1.4

**Правила раскрытия финансовой информации в корпорациях  
(годовой отчет или повестка дня для ежегодных общих собраний акционеров)<sup>1</sup>**

Правила	США	РФ	Казахстан	Украина	
				факт	предло- жение
<b>I. Организация работы</b>					
1. Устав и внутренние документы		+ <sup>2</sup>			+
2. Цели и стратегия общества		+		+	+
3. Любая информация относительно повестки дня на общих собраниях акционеров	+	+	+	+	+
4. Соблюдение обществом принципов корпоративного управления				+	+
<b>II. Руководство корпорацией</b>					
1. Справка о предыдущей деятельности назначенных директоров (имена, должности, которые занимались, отношения с компанией, владение ее акциями)	+				+
2. Размер зарплаты, который платился исполнительным директорам, а также данные о выплате вознаграждений каждому из 5 наибольших высокооплачиваемых руководителей (с указанием фамилий)	+				
3. Информация о структуре органов управления и контроля общества		+ <sup>3</sup>	+	+	+
4. Информация о кандидатах на должности, которые избираются				+	+
5. Должностные лица органов управления, размер их вознаграждения, владение акциям общества				+	+
<b>III. Капитал корпорации</b>					
1. Данные о структуре капитала	+	+	+	+	
2. Данные об акционерах, которые владеют более чем 5% акционерного капитала	+				+
3. Дочерние и зависимые от общества предприятия		+	+		+
4. О выпуске ценных бумаг			+	+	+

Правила	США	РФ	Казахстан	Украина	
				факт	предло- жение
<b>IV. Финансовая отчетность</b>					
1. Отчет о прибылях и убытках	+	+		+	
2. Годовые и ежеквартальные отчеты		+ <sup>2</sup>		+	+
3. Финансовая отчетность в соответствии со стандартами финансовой отчетности		+ <sup>2</sup>	+	+	+
4. О выплате дивидендов по акциям общества		+ <sup>2</sup>	+		+
5. Финансовое состояние общества		+ <sup>2</sup>		+	+
6. Результаты операционной деятельности общества		+ <sup>2</sup>		+	
7. Отчет о движении денежных средств				+	
8. Отчет о собственном капитале и примечаниях к отчетам				+	
<b>V. Существенные факты</b>					
1. Данные о возможном слиянии или реорганизации	+	+	+		
2. Данные о возможных изменениях и дополнениях в Уставе	+	+	+		
3. Данные о существенных фактах		+ <sup>3</sup>	+	+	+
4. Сведения о данных, которые могут оказывать существенное влияние на стоимость ценных бумаг общества		+	+	+	+
5. Информация про аффилированных лица общества		+ <sup>3</sup>			+
6. Существенные факты риска, которые влияют на деятельность общества				+	+
<b>VI. Контроль за деятельностью</b>					
1. Имена лиц и компаний, которые приглашены к аудиторской проверке	+		+		+
2. Выводы ревизионной комиссии и аудиторской фирмы			+	+	+
<b>VII. Социальные гарантии</b>					
1. Корпоративная социальная ответственность		+	+		+

<sup>1</sup> По данным [23, с. 19-21];<sup>2</sup> В годовом отчете, который предоставляется ежегодно акционерам;<sup>3</sup> на корпоративном Интернет-сайте

В существующих Принципах корпоративного управления в Украине [140] в правилах раскрытия финансовой информации в корпорациях фактически присутствуют пункты: цели и стратегия общества; любая информация относительно повестки дня при общих собраниях акционеров; соблюдение обществом принципов корпоративного управления; информация о структуре органов управления и контроля общества; информация о кандидатах на должности, которые избираются; должностные лица органов управления, размер их вознаграждения; владение акциям общества; данные о структуре капитала; о выпуске ценных бумаг; отчет о прибылях и убытках; годовые и ежеквартальные отчеты; финансовая отчетность в соответствии со стандартами; финансовой отчетности; финансовое состояние общества; результаты операционной деятельности общества; отчет о движении денежных средств; отчет о собственном капитале и примечаниях к отчетам; данные о существенных фактах; сведения о данных, которые могут оказывать существенное влияние на стоимость ценных бумаг общества; существенные факты риска, которые влияют на деятельность общества; выводы ревизионной комиссии и аудиторской фирмы.

Нами предлагается (рядом с исключением данных о структуре капитала и отчета о прибылях и убытках) добавить следующие пункты: устав и внутренние документы; справка о предыдущей деятельности назначенных директоров (имена, занимаемые должности, отношения с компанией, владение ее акциями); данные об акционерах, которые владеют более чем 5% акционерного капитала; дочерние и зависимые от общества предприятия; о выплате дивидендов по акциям общества; информация об аффилированных лицах общества; имена лиц и компаний, которые приглашены к аудиторской проверке; корпоративная социальная ответственность.

Рядом с типичными Принципами корпоративного управления Украины, относительно организации работы (устав и внутренние документы); руководстве корпорацией (информация о назначении директоров); капитале корпорации (данные о мажоритарных акционерах, дочерних и зависимых от общества предприятий); бухгалтерской отчетности (о выплате дивидендов); существенных фактах (информация об аффилированных лицах общества); контроли за деятельностью (информация об аудиторах) нами сконцентрировано внимание на социальных гарантиях (корпоративная и социальная ответственность) - раздел IV и экологическом аудите (подраздел раздела VI). Сам Кодекс



корпоративного управления содержит, кроме других, подразделы: экологический аудит и социальные гарантии. Высокая принципиальность по ряду позиций повышает рейтинг привлекательности данной корпорации для субъектов внешней и внутренней среды.

Для повышения эффективности работы аграрных корпораций нами предлагается в сферу их интересов включить именно эффективное сосуществование, взаимодополнение и получение синергического эффекта не только от II и III сфер АПК, но и от I и IV его сфер (рис. 5.1.9).

### **I сфера АПК - производство средств производства:**

#### **1) химические средства:**

- налаживание связей с производителями средств защиты растений и животных, удобрений, других химических средств, которые используются в сельском хозяйстве (а в перспективе - и в I, III, IV сферах АПК, домохозяйствах), что гарантируют через долговременные договоры и крупнооптовые закупки значительные преференции и делают возможным повышение конкурентоспособности произведённой продукции и возможности реализации химических средств мелкооптовыми партиями, в розницу;

- заключение договоров франшизы, образования совместных подконтрольных предприятий, покупка (строительство) при возможности самих производителей и/или их сети оптовой и розничной торговли, торговых марок с целью фасовки, несложного производства и торговли химическими средствами в первую очередь в стратегических зонах ведения хозяйства и на прилегающих к территориям ведения хозяйства ареалах;

- налаживание постоянных связей с мировыми лидерами по разработке и производству химических средств с целью приобретения исключительных региональных и общегосударственных дистрибутивных контрактов.

#### **2) технические средства:**

- установление долговременных связей с производителями современной технической продукции для аграрного сектора экономики с целью постоянного планового восстановления техники по объектам всех сфер АПК аграрной корпорации, которая дает возможность работы только с использованием оптимального соотношения цена/ресурсоёмкость/продуктивность; получение дополнительного дохода от торговли изношенной техникой и реализации дистрибутивных интересов производителей технических средств;

<p><b>I сфера АПК</b> - производство средств производства:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) химические средства;</li> <li>2) технические средства;</li> <li>3) семена и посадочный материал;</li> <li>4) биотопливо и электроэнергия;</li> <li>5) строительные материалы и тому подобное</li> </ol>	<p><b>II сфера АПК</b> - сельское хозяйство:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) растениеводство;</li> <li>2) животноводство;</li> <li>3) агроландшафтное обустройство сельскохозяйственных территорий;</li> <li>4) агротуризм и тому подобное</li> </ol>
<p><b>III сфера АПК</b> - хранение, транспортировка, переработка, торговля:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) подразделения по хранению продукции (складские помещения, элеваторы, холодильники);</li> <li>2) транспортные предприятия;</li> <li>3) перерабатывающие предприятия;</li> <li>4) предприятия по фасовке продукции;</li> <li>5) рекламные подразделения;</li> <li>6) торговые базы;</li> <li>7) объекты розничной торговли и тому подобное</li> </ol>	<p><b>IV сфера АПК</b> - непроизводственная инфраструктура:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) гостиничный бизнес (в ареалах расположения отделений корпорации);</li> <li>2) сельские объекты бытового обслуживания;</li> <li>3) сельские фельдшерско-акушерские пункты;</li> <li>4) сельские заведения образования, культуры, спорта;</li> <li>7) объекты ЖКХ и тому подобное</li> </ol>

Рис. 5.1.9. Интеграция сфер АПК в рамках аграрной корпорации

- заключение договоров франшизы, образования совместных подконтрольных предприятий, покупка (строительство) при возможности самих производителей и их сети торговли, торговых марок с целью торговли запчастями, ремонта, техническом обслуживании, сервиса, сборника, производства и торговли техническими средствами;

- заключение договоров франшизы, образования совместных подконтрольных предприятий, покупка (строительство) при возможности самих производителей технических средств.

3) семена и посадочный материал:

- производство, мелкооптовая покупка, в т.ч. у населения, обработка, фасовка, идентификация, торговля семенами и посадочным материалом.

4) производство биотоплива и электроэнергии из альтернативных источников.

5) производство строительных материалов и тому подобное.

## **II сфера АПК - сельское хозяйство:**

1) растениеводство:

- выращивание продовольственных культур, в т.ч. по технологии органического, экологического земледелия;

- выращивание кормовых культур;

- выращивание лекарственных культур;

- выращивание декоративных культур;

- выращивание непродовольственных технических культур (медоносных, для производства биотоплива, фармакологии, косметологии и тому подобное);

- производство культур на семена.

2) животноводство:

- производство продукции животноводства, в т.ч. по технологии органического, экологического животноводства;

- племенное дело;

3) агроландшафтное обустройство сельскохозяйственных территорий (работа относительно содержания лесополос, лесов, склоновых земель, балок, осушение, орошение и тому подобное).

4) агротуризм (зеленый туризм) как вид диверсификации сельскохозяйственного производства аграрного сектора экономики.

## **III сфера АПК - хранение, транспортировка, переработка, торговля:**

1) хранение продукции, в т.ч. в виде услуг;

2) транспортировка любой разрешенной продукции в любых объёмах, в т.ч. в виде услуг;

3) переработка молока, мяса, зерна, подсолнечника, яиц и тому подобное, в т.ч. на давальческой основе;

4) фасовка продуктов переработки молока, мяса, зерна, подсолнечника, яиц и тому подобное, в т.ч. в виде услуг;

5) реклама собственной продукции, особенно экологической и продуктов переработки, реклама неконкурирующих товаров других производителей на транспорте, зданиях, спецодежде, продукции и тому подобное;

6) содержание торговых баз, в т.ч. по ряду позиций ассортимента ориентированных на экспорт;

7) торговля в розницу, в т.ч. через систему фирменной торговли (продовольственные и сопутствующие товары, зоомагазины) и супермаркеты (собственные и арендованные площади) и тому подобное.

#### **IV сфера АПК** - непроизводственная инфраструктура:

1) гостиничный бизнес (в ареалах расположения отделений корпорации);

2) повышение квалификации и переквалификация кадров;

3) развитие системы бытового обслуживания;

4) организация деятельности сельских фельдшерско-акушерских пунктов;

5) организация деятельности учреждений образования, культуры, спорта;

6) организация деятельности объектов ЖКХ - газо-, водо-, теплоснабжение по энергосберегающим технологиям; транспортная и дорожная инфраструктура;

7) технологии:

- внедрение мощной системы мотивации за рациональные предложения;

- реализация системы противоэрозионных мероприятий;

- покупка ноу-хау;

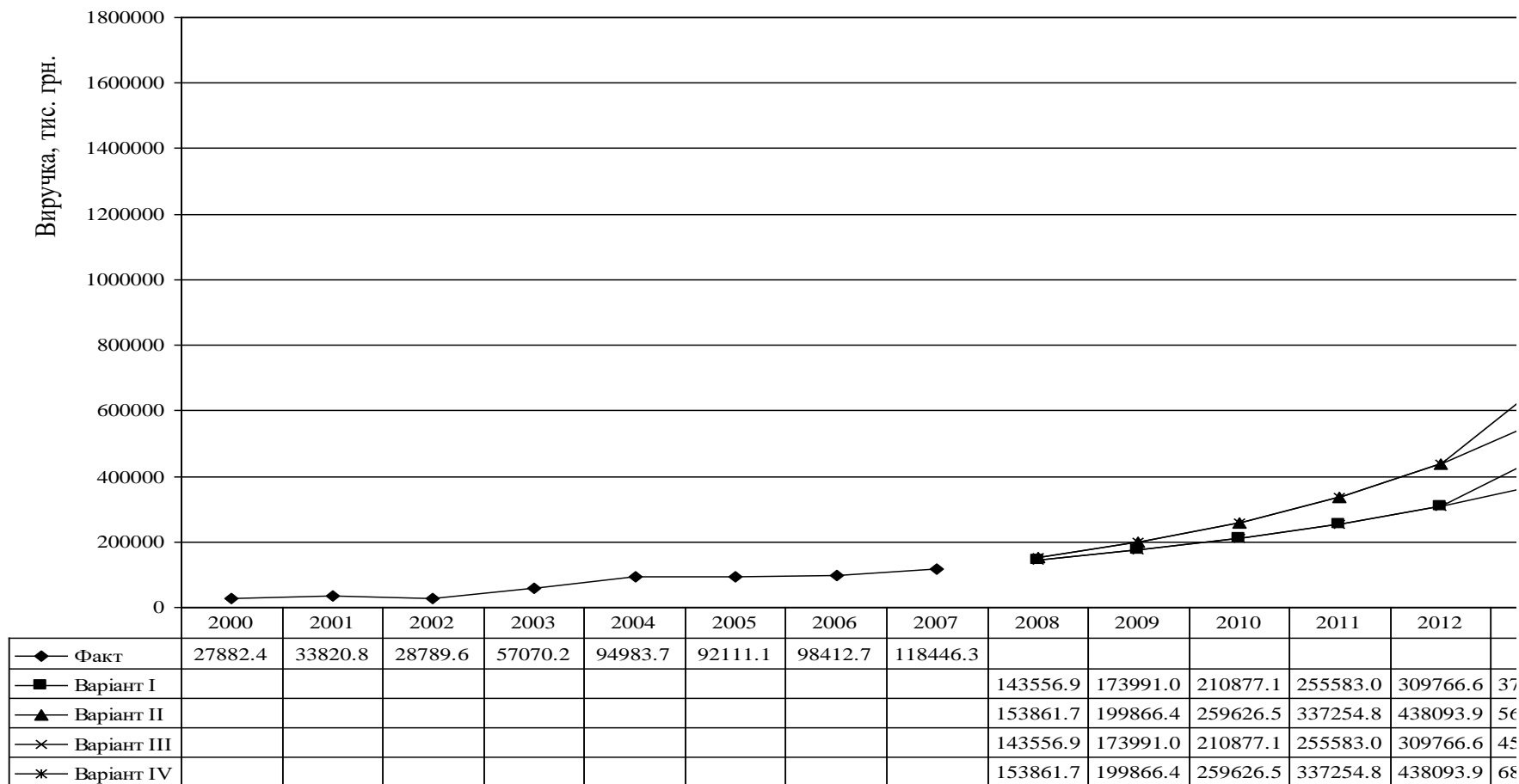
- установление грантов за разработку ноу-хау в агробизнесе;

- образование альянсов с консалтинговыми агентствами по агробизнесу (исследование рынка);

- разработка технологий, их покупка, работа с лидерами по производству и распространению ведущих технологий их провайдером.

8) организация собственной сети общественного питания и тому подобное.

Нами проведен и представлен четырехвариантный прогноз динамики выручки при реализации очерченной схемы сочетания объектов сфер АПК в Группе компаний «Агро-Агротон» на период до 2015 г. (рис. 5.1.10). Для исследования взяты фактические данные развития Группы за 2000-2007 гг.



**Рис. 5.1.10. Прогнозирование валового дохода от реализации продукции Группы компаний «Агро-Агротон»**

Невзирая на большую амплитуду колебания значения валового дохода (выручки от реализации продукции, работ, услуг) с года основания Группы, можно отметить относительную стабильность стоимостных и натуральных показателей экономического развития в течение интервалов в 3-4 года. Это связано с динамическим, в основном, на экстенсивно-интенсивной основе развитием предприятия (за счет присоединения новых хозяйств).

Если абстрагироваться от постоянного нагромождения земельных и имущественных ресурсов Группой (в частности связанных со спекулятивным интересом на рынке земли) и принять за основу усредненный потенциал Группы по состоянию на 2005-2007 гг., то средний цепной темп прироста выручки составляет 8,06%, что при ценовой стабильности будет гарантировать до 2015 г. получение 85,9% прироста дохода.

С учетом прогнозируемого роста цен на аграрную продукцию на уровне среднего уровня за 2005-2007 гг. по Группе компаний «Агро-Агротон» 13,4% на год, можно ожидать роста цен до 2015 г., в т.ч. с учетом общемировых тенденций роста цен на продовольствие в Украине как члене ВТО - на 166,6%. Можно утверждать, что за следующие 8 лет выручка на предприятии вырастет на 365,6% (ежегодный цепной темп прироста  $8,06\% + 13,4\% = 21,1\%$ ), и будет составлять 100272 тыс. \$ (дивидендный фонд - 2,1%, фонд накопления - 2,3%, на развитие объектов IV сферы АПК - 0,18% от валового дохода, что на уровне факта за 2007 г.).

Однако, учитывая возможности использования экстенсивного фактора (ежегодное наращивание площадей сельскохозяйственных угодий за последние 3 года составляет 7,6%), при существующей производительности земель возможным является ежегодный темп прироста дохода 15,66% (с учетом роста цен -  $28,7\% = 7,6\% + 8,06\% + 13,04\%$ ). Тогда за 8 лет с учетом роста цен доход увеличится на 710,7% от уровня в 2007 г. (распределение валового дохода идентично I варианту).

Третьим направлением наращивания выручки, кроме вышеуказанных, следует считать развитие объектов I и IV сфер АПК в аграрной корпорации и усовершенствование, в т.ч. за счет диверсификации, объектов II и III сфер АПК в них. По нашим подсчетами развитие объектов I сферы АПК в Группе в течение первых 5 лет позволит экономить до 5,8% операционных расходов, а впоследствии ежегодно - повышать выручку на 10,3%, а прибыль - на 15,4%. За счет

диверсификации объектов II сферы АПК объемы производства здесь можно повышать к уровню использования потенциала земельных угодий, сельскохозяйственных культур и сельскохозяйственных животных, перерабатывающих мощностей Группы, роста покупательной способности и более агрессивной политикой Группы по отношению к конкурентам на 7,6% ежегодно, а прибыли - на 19,7%. До 9,4% прироста выручки и до 14,8% прибыли может обеспечивать и развитие объектов III сферы АПК. Развитие объектов IV сферы АПК позволяет уверенно чувствовать себя работникам хозяйства, стимулирует высокопродуктивный труд и процессы качественного формирования и возобновления рабочей силы. Темп прироста выручки 35,36% (с учетом роста цен -  $48,4\% = 13,04 + 10,3 + 7,6\% + 9,4\% + 8,06\%$ ). За 2015 г. - дивидендный фонд - 2,1%, фонд накопления - 4,4%, финансирование на развитие объектов IV сферы АПК - 1,5% от валового дохода.

В дальнейшем возможным является повышение удельного веса фонда накопления и на развитие объектов III сферы АПК.

Четвертым вариантом является сочетание II и III вариантов. Темп прироста выручки - 42,86% (с учетом роста цен -  $55,9\% = 13,04\% + 10,3\% + 7,6\% + 9,4\% + 8,06\% + 7,6\%$ ). При 2015 г. - дивидендный фонд - 2,1%, фонд накопления - 4,4%, на развитие объектов IV сферы АПК - 1,5% от валового дохода. В дальнейшем возможным является уменьшение удельного веса всех фондов.

Сравнивая факт за 2007 г. с прогнозными вариантами, следует отметить, что темп прироста валового дохода от реализации продукции Группы компаний «Агро-Агротон» составляет по I варианту 365,6%, по II варианту - на 345,1% больше (710,7%), по III варианту - еще на 44,0% больше (754,7%), по IV варианту еще на 546,8% больше (1301,5%).

По предложенным вариантам прогноза валового дохода Группы компаний «Агро-Агротон» нами рассчитана его структура по удельному весу, прибыли, налогам, операционным и другим расходам (рис. 5.1.11-5.1.14).

Установлено, что по всем вариантам наблюдается увеличение абсолютного стоимостного значения всех показателей, однако в четвертом варианте данные значения максимальны. К тому же наблюдается слишком разная структура валового дохода, что в конечном счете отражается и на эффективности вложения капитала (отношение чистой прибыли к валовому доходу в 2007 г. - 4,6%; в 2015 г. - 4,6%; 4,6; 8,0; 8,0% по вариантам). То есть самым эффективным является

вариант III. Следует отметить также, что наблюдается разная направленность операционных расходов и чистой прибыли (табл. 5.1.5). Это объясняется в основном влиянием экстенсивных и интенсивных факторов на темпы прироста валового дохода.

Таблица 5.1.5

**Прогноз распределения чистой прибыли  
и операционных расходов в аграрной корпорации, %**

Элементы распределения	2007 г. факт	Варианты прогноза (2015 г.)			
		I	II	III	IV
Чистая прибыль	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
в т.ч.: - дивидендный фонд	45,8	45,8	45,8	26,4	26,4
- фонд накопления	50,2	50,2	50,2	54,9	54,9
- на развитие объектов IV сферы АПК	4,0	4,0	4,0	18,7	18,7
Операционные расходы	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
в т.ч. на развитие объектов:					
- I сферы АПК	-	-	-	12,0	8,4
- II сферы АПК	46,0	44,3	46,0	38,9	42,2
- III сферы АПК	54,0	55,7	54,0	49,1	49,4

По данным табл. 5.1.5 современное распределение чистой прибыли на дивидендный фонд, фонд накопления и развитие объектов IV сферы АПК составляет 45,8%; 50,2; 4,0% соответственно, а операционные расходы и на развитие объектов II сферы АПК - 46,0%, на развитие объектов III сферы АПК - 54,0%. По более оптимальному III варианту дивидендный фонд составляет 26,4%, фонд накопления - 54,9%, на развитие объектов IV сферы АПК - 18,7% чистой прибыли. По IV варианту - распределение чистой прибыли идентично, а при распределении операционных расходов повышается финансирование II сферы АПК из-за роста площади сельхозугодий (экстенсивный фактор).



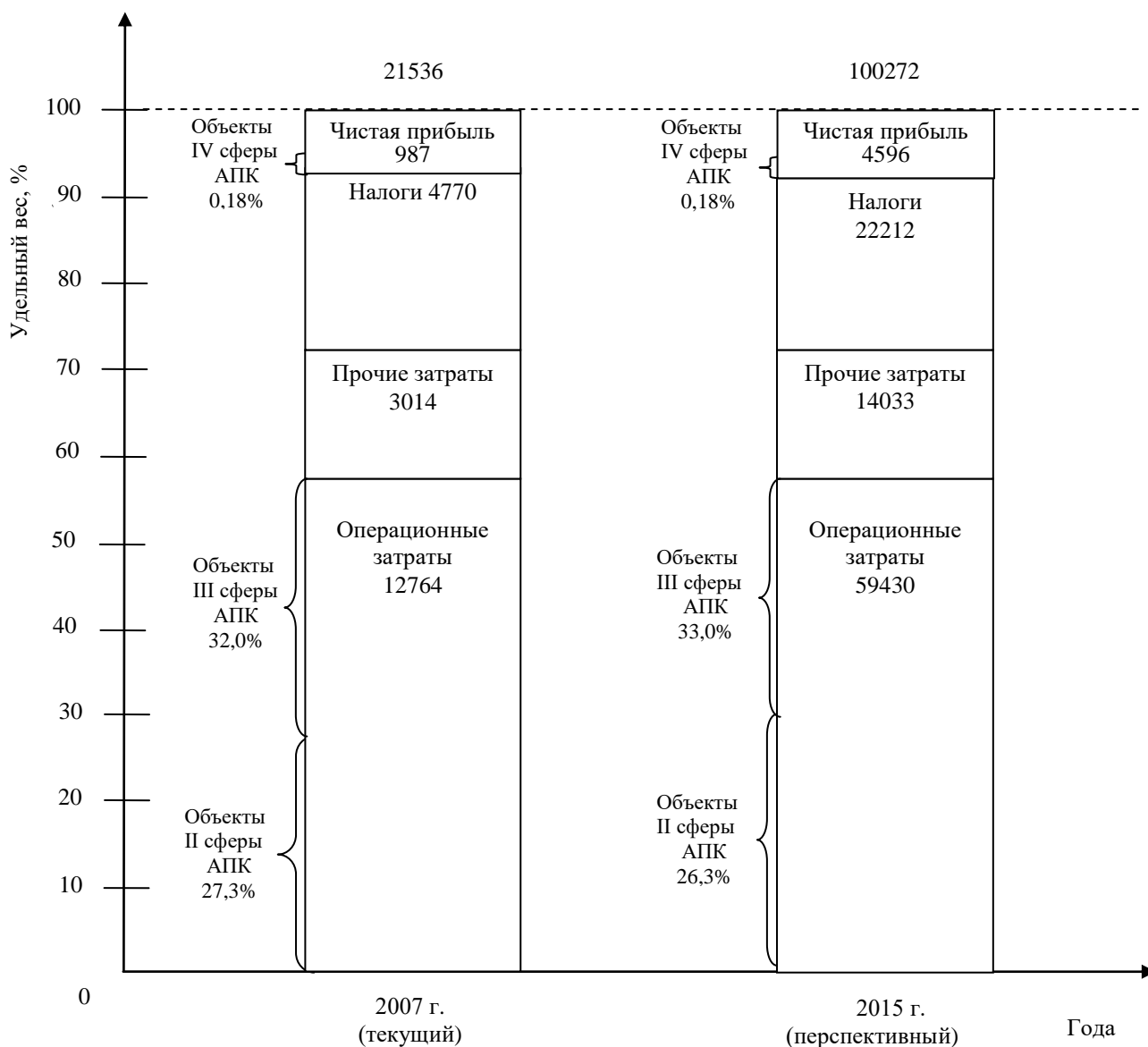


Рис. 5.1.11. Распределение валового дохода аграрной корпорации (I вариант), тыс. долл. США

Распределение валового дохода аграрной корпорации по I варианту демонстрирует немногим больше финансирование объектов III сферы АПК, чем II. Это связано со стабилизацией площади сельскохозяйственных угодий и углублением переработки сельскохозяйственной продукции и ее реализацию через собственную торговую сеть. Стоимостное значение валового дохода за 2007-2015 гг. увеличивается за данным вариантом - в 4,7 раза, темп роста объемов финансирования объектов IV сферы АПК - идентичен.

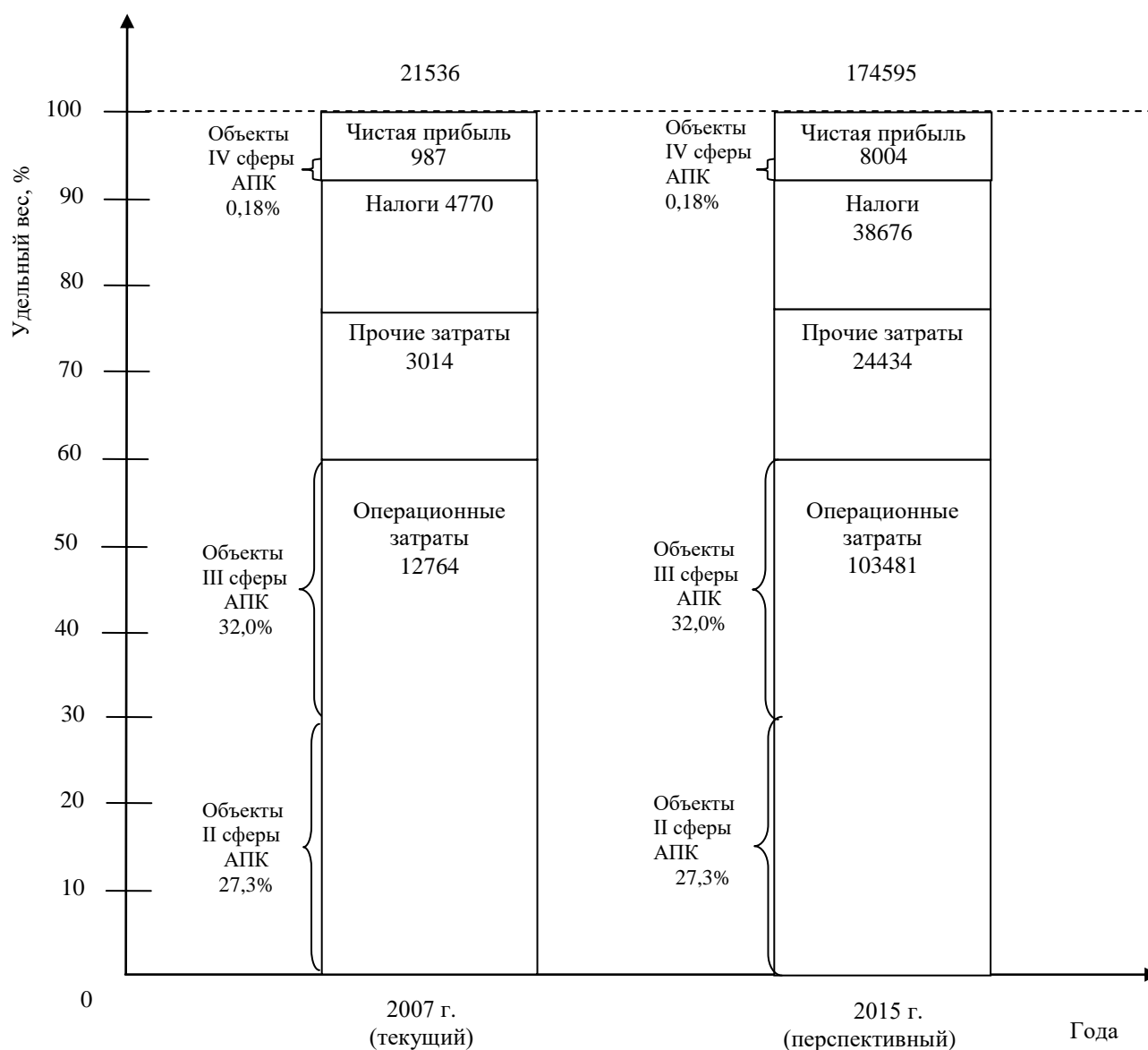


Рис. 5.1.12. Распределение валового дохода аграрной корпорации (II вариант), тыс. долл. США

Распределение валового дохода аграрной корпорации по II варианту демонстрирует лишь стоимостное его увеличение и всех структурных элементов пропорционально. Увеличение площади сельскохозяйственных угодий удерживает пропорции распределения валового дохода в 2015 г. на уровне базового (в 2007 г.). Стоимостное значение валового дохода за 2007-2015 гг. увеличивается по данному варианту - в 8,1 раза, темп роста объемов финансирования объектов IV сферы АПК - идентичен.

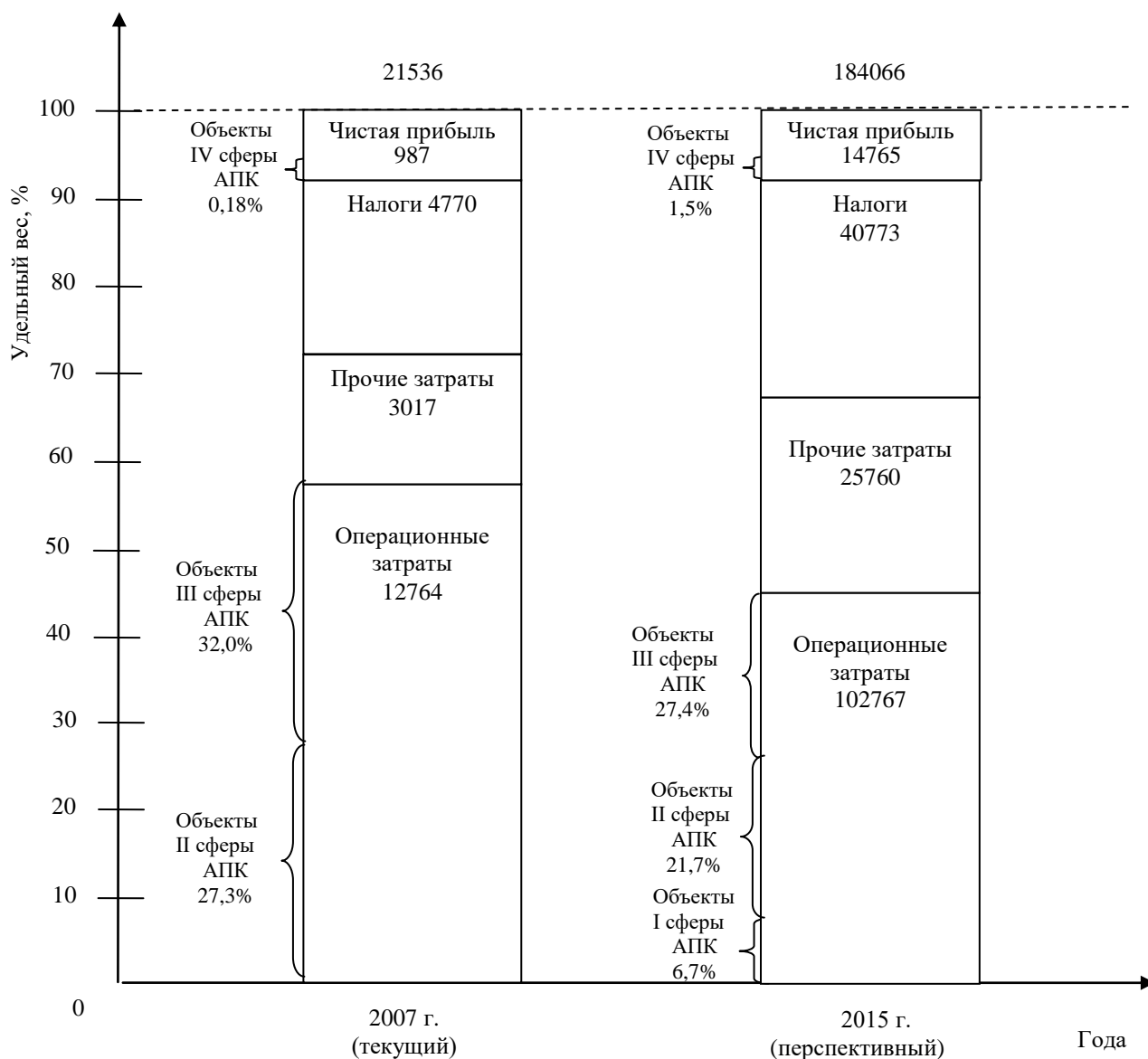


Рис. 5.1.13. Распределение валового дохода аграрной корпорации (III вариант), тыс. долл. США

Распределение валового дохода аграрной корпорации по III варианту демонстрирует начало финансирования объектов I сферы АПК - 6,7%. Стоимостное значение валового дохода за 2007-2015 гг. увеличивается по данным варианта - в 8,5 раз. Темп роста объемов финансирования объектов IV сферы АПК - в 71,2 разы, хотя при этом увеличение его удельного веса в валовом доходе - всего на 1,32%.

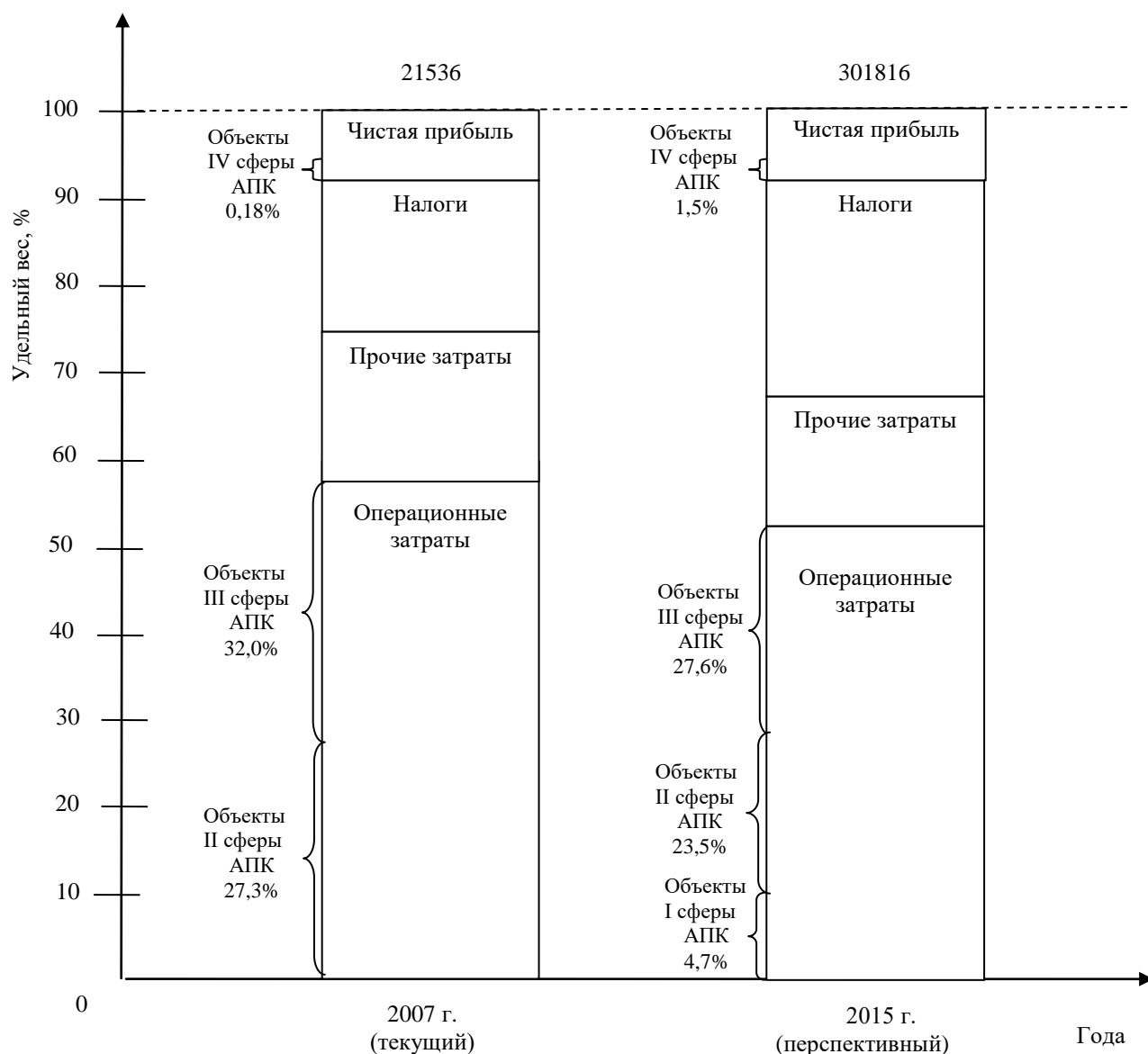


Рис. 5.1.14. Распределение валового дохода аграрной корпорации (IV вариант), тыс. долл. США

Распределение валового дохода аграрной корпорации по IV варианту демонстрирует уменьшение финансирования I сферы АПК и увеличения финансирования II сферы АПК через увеличение площади сельскохозяйственных угодий. Стоимостное значение валового дохода по 2007-2015 гг. увеличивается при объемах финансирования объектов IV сферы АПК в 116,8 раз, хотя при этом увеличение его удельного веса в валовом доходе - всего на 1,32%. Варианты III и IV способны вывести Группу компаний «Агро-Агротон» на более высокую ступень в конкурентных отношениях Украины - члена ВТО. По данным вариантам максимальная сумма средств концентрируется в фонде накопления и направляется на развитие не только объектов II и III, но и объектов I и IV сфер АПК, который является признаком социально направленной,

высокотехнологичной, ориентированной на конечного потребителя аграрной корпорации. Данные варианты нивелируют лишние конкурентные преимущества данной компании для работы на международном рынке, повышая ежегодно ее капитализацию. К тому же в решении этого вопроса, как на наш взгляд, целесообразно изменить организационно-правовую форму ЗАО на ОАО. Инвестиции способны ускорить прирост валового дохода данной аграрной корпорации.

Подытоживая вышесказанное, предлагаем собственную разработку перспективной модели аграрной корпорации (рис. 5.1.15).

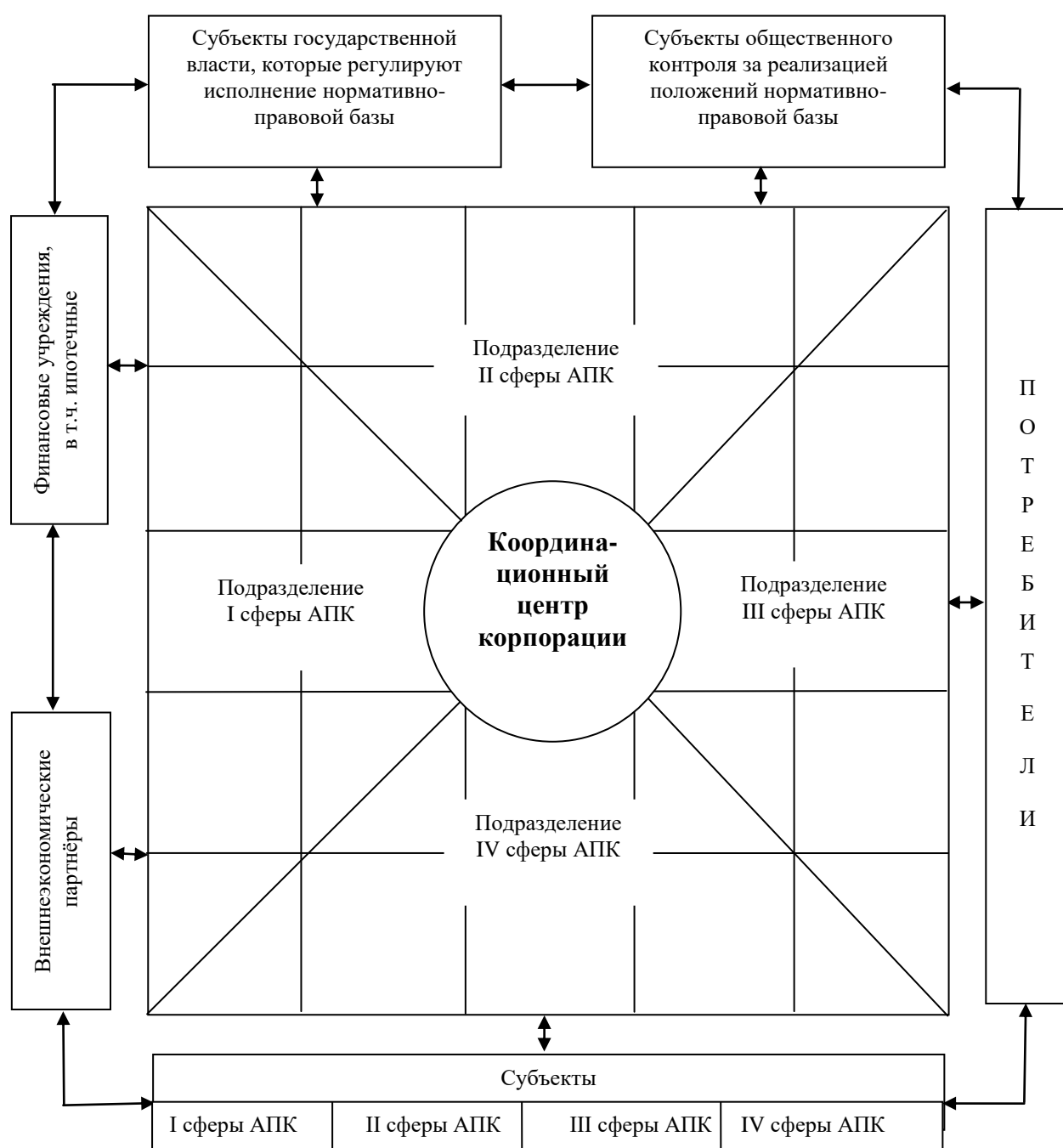


Рис. 5.1.15. Перспективная модель аграрной корпорации

Задачи субъектов государственной власти и субъектов общественного контроля, изображенные на схеме модели, - в нейтрализации обнаруженных и систематизированных нами негативных (и стимулировании позитивных) характеристик аграрных корпораций. С данными субъектами у аграрных корпораций связи основанные на нормах права.

Координационные связи наблюдаем в научных, консалтинговых учреждениях, в учебных аграрных заведениях, в других субъектах непроизводственной инфраструктуры АПК, финансовых учреждениях, в т.ч. ипотечных, субъектах I, II, III сфер АПК, аграрных посредниках, внешнеэкономических партнеров.

Субординационные связи - в координационном центре с подразделениями I, II, III, IV сфер АПК.

Прямые и обратные связи аграрная корпорация соответственно формирует без посредников с потребителями.

Диверсификация деятельности, замкнутый цикл производства и социальная направленность данной модели аграрной корпорации дает основания утверждать о возможности получение вышеупомянутых позитивных последствий от ее функционирования, и признать данное функционирование долговременным, а аграрную корпорацию – конкурентоспособной [88].

Мы считаем, что основными чертами как российской, так и украинской моделей корпоративного управления по аналогии, с японской, должны быть концентрация собственности в образованиях типа ПФГ с перекрестным владением капитала, целью которой является успех всей группы, пожизненная занятость сотрудников и постоянное повышение экологической составляющей ведения хозяйства. Центральная роль в финансировании при этом может принадлежать как банкам (ФПГ), так и промышленным (или аграрным) предприятиям (ПФГ, АПФГ).

На наш взгляд, во всех отраслях народного хозяйства Украины и России, в первую очередь в агропродовольственном секторе, недооценено значение государственных и коммунальных активов в немонополистических образованиях. Поэтому, нами предлагается образование аграрно-промышленных финансовых групп с активным использованием указанного капитала.

Данные предложения должны быть использованы при формировании и выполнении региональных и национальной стратегий развития, активно

и массово пропагандироваться как одни из важных средств противостояния негативным последствиям глобализации. На наш взгляд, наилучшим при этом есть органический тип управления отраслевой корпорацией, что в отличие от иерархического позволяет более прозрачно отструктурировать и полномочия, и ответственность руководителей среднего и нижнего звена. Одним из средств подготовки к данным процессам является использование компьютерных программ с алгоритмом оперативного реагирования на быстроизменяемые параметры внешней и внутренней среды. Разработанные подобного рода программы будут иметь незаурядное значение при формировании паритетных отношений предприятий корпораций, особенно тех, которые работают не на конечную, а на промежуточную продукцию.

Предлагается схема распределения добавленной стоимости в аграрном секторе экономики через минимизацию количества посредников. Аграрные корпорации способны нейтрализовать разнонаправленную силу товарных и денежных потоков между субъектами АПК и конечным потребителем. Данная схема имеет применение и во внешнеэкономической деятельности Украины, где аграрные корпорации через собственные заграничные филиалы могут обходить ряд посредников от производителей к конечным потребителям, в т.ч. и иностранных.

Нами предлагается внедрение в практику аграрных и аграрно-промышленных корпораций положений Принципов корпоративного управления, который нами разработан конкретно для корпорации ПАТ «Луганскмясопром». В частности предлагается повысить значимость блоков: социальные гарантии, контроль за деятельностью, существенные факты, капитал корпорации, организация работы и руководство корпорацией, экологический аудит. Высокая принципиальность по ряду позиций повышает рейтинг привлекательности данной корпорации для субъектов внешней среды.

Все вышеупомянутые предложения будут иметь значительные экономические последствия, потому нами адаптирована для сельского хозяйства методика статистического анализа эффективности и синергического эффекта в отраслевых корпорациях. Результаты исследования апробированы в практике ведения хозяйства конкретных аграрных корпораций. В частности фактический годовой экономический эффект от предложенного поглощения СООО «Авис» СООО им. Щорса

(Украина, Луганской области) позволяет экономить больше 195 тыс. долл. США ежегодно.

Для повышения работы аграрных корпораций нами предлагается в сфере их интересов включить эффективное сосуществование, взаимодополнение и получение синергичного эффекта не только от объектов II и III сфер АПК, но и от объектов I и IV его сфер. Это возможно благодаря направленности по перспективным направлениям деятельности аграрной корпорации.

Четырехвариантный прогноз выручки через реализацию очерченной схемы на примере Группы компаний «Агро-Агротон» (Украина, Луганской области) показал, что возможным является до 2032 г. достижения цепных темпов ее прироста 21,1-55,9%, более оптимального распределения чистой прибыли (дивидендный фонд - 19,1-21,4%, фонд накопления - 57,2-61,8%, на развитие объектов IV сферы АПК - 19,1-21,4%) и операционных расходов (объекты I сферы АПК - 9,3-18,1%; объекты II сферы АПК - 31,2-45,5%, объекты III сферы АПК - 45,2-50,7%) [88].

Предложена собственная разработка перспективной модели региональной аграрной корпорации в конечном счете может быть достаточно эффективной и конкурентоспособной даже на международном уровне. Кроме экономических, по нашим исследованиям, представленные мероприятия будут иметь значительный позитивный технологический и социальный эффекты .

## **5.2. Формирование рациональных экономических связей между структурными подразделениями предприятия**

В соответствии с рассмотренной нами в предыдущем разделе организационной структурой управления АО, все его подразделения, участвующие в производственном процессе, разделены на самостоятельные производственные и балансовые единицы (соответственно СПЕ и СБЕ). Основным критерием при этом являлась возможность установления цены на продукцию, производимую соответствующим подразделением. Таким образом, СПЕ - это производственные подразделения, действующие на основе свободных или трансфертных цен на производимую ими продукцию, а СБЕ - на основе утвержденных смет расходов. Под трансфертной ценой (ТЦ) в литературе, посвященной вопросам учета, понимается «...цена,



назначаемая одним центром ответственности на продукт или услугу, представляемые другому центру ответственности той же организации» [9]. Большая часть функций оперативного управления производством перешла в компетенцию менеджеров самостоятельных производственных единиц, отвечающих за доходность возглавляемых ими подразделений. В обязанности СБЕ в этих условиях входит осуществление консультативного обслуживания управляющих СПЕ, а также проведение расчетов, касающихся акционерного общества в целом. Таким образом, обобщая вышесказанное, мы приходим к выводу, что подразделения, генерирующие и контролирующие материальные потоки, целесообразно выделять в центры прибыли (ЦП), контролирующие получение доходов и осуществление затрат, так как именно в сфере материального производства образуется основная прибыль промышленного предприятия и происходят основные потери. Производственные же подразделения, результатом деятельности которых является информация, преобразуются в центры затрат (ЦЗ). В предыдущем параграфе авторами были выделены самостоятельные производственные единицы, производящие продукцию для внешних потребителей, продукцию, в основном, для применения центрами ответственности самостоятельного АО и, наконец, подразделения, осуществляющие материально-техническое снабжение всех структурных единиц общества. В дальнейшем для удобства мы будем называть их собственно СПЕ первого рода, СПЕ второго рода и СПЕ третьего рода, или СПЕI, СПЕII и СПЕIII. С учетом изменения организационной структуры управления авторами предлагается механизм взаимосвязи между центрами ответственности приватизированного предприятия, представленного на рис. 5.2.1. Правление доводит до СПЕ контрольные нормативы и утверждает сметы затрат СБЕ; отдел маркетинга (ОМ) получает информацию о рынке товаров и услуг и предоставляет ее СПЕ, производящим продукцию на внешний рынок, и СПЕIII, осуществляющего материально-техническое снабжение по заявкам центров ответственности; отдел кадров (ОК) осуществляет переобучение персонала СПЕ и СБЕ по их требованиям; СПЕII поставляют СПЕI, производимые ими комплектующие, полуфабрикаты, работы и услуги, энергию и т.д.; финансово-расчетный центр (ФРЦ) производит оплату счетов поставщиков и перераспределение выручки от реализации продукции СПЕI между всеми СПЕ и АО на основании расчетов по установленным нормативам, а также полученным СПЕ штрафам и претензиям.

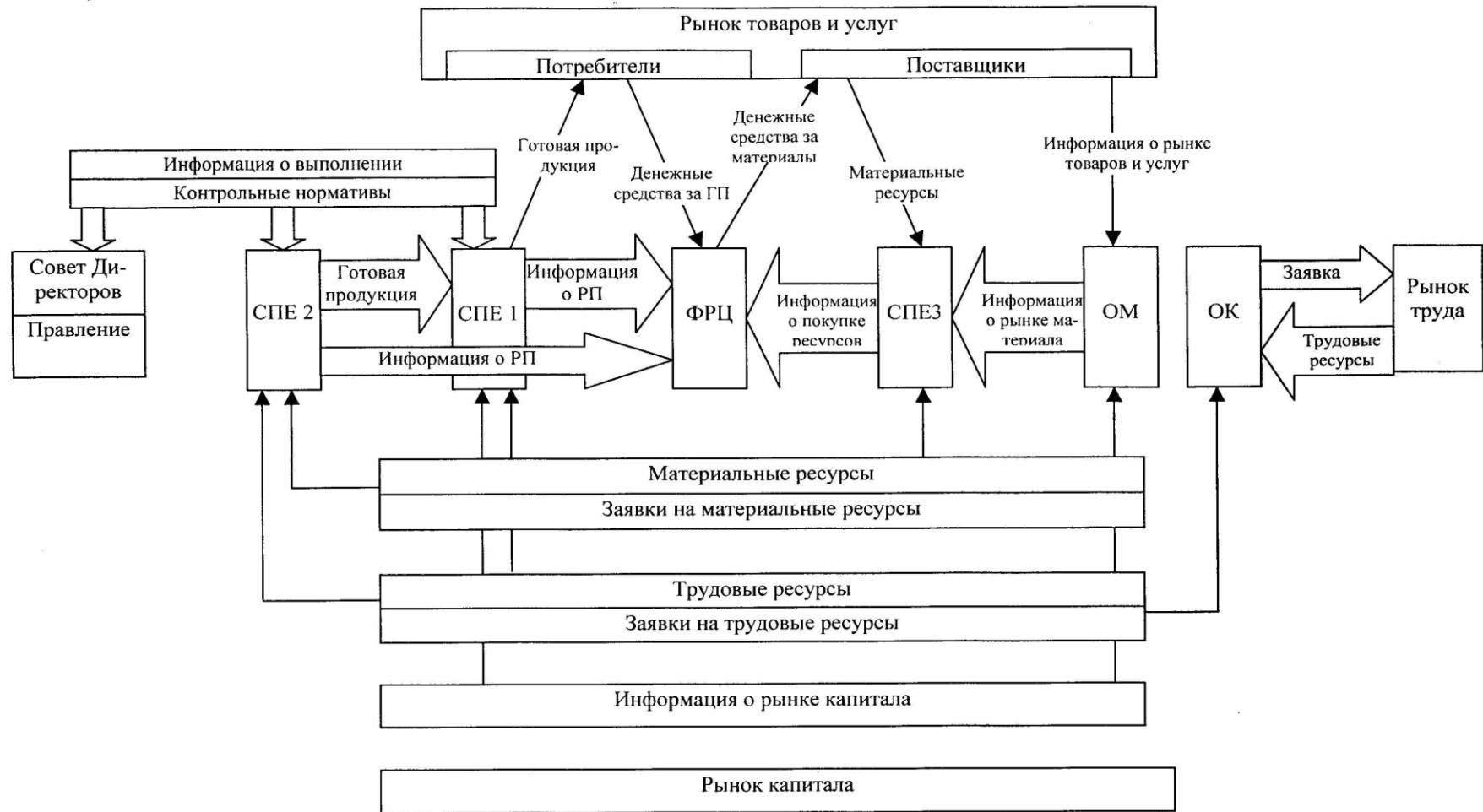


Рис. 5. 2. 1 Схема связей подразделений при децентрализованной структуре управления

Для того, чтобы данная схема смогла эффективно работать, необходимо создать механизм организации экономических отношений между центрами ответственности, позволяющий объединить интересы управляющих и владельцев акционерного общества. Этот механизм, на наш взгляд, должен отвечать следующим требованиям. Во-первых, применяемые во взаиморасчетах между подразделениями АО трансфертные цены должны позволять адекватно оценить вклад каждого центра ответственности в общий результат акционерного общества, и, кроме того, давать достаточно информации менеджерам для принятия соответствующих управленческих решений. Во-вторых, данный механизм должен экономически заинтересовать весь персонал центра ответственности в использовании всех резервов производства и минимизации потерь, а, следовательно, должен их стимулировать в получении максимального конечного результата. Основой этого механизма должна стать внутренняя цена на продукцию производственных подразделений. Эта проблема рассматривается как в отечественной литературе, посвященной вопросам хозяйственного расчета, так и в зарубежной, касающейся трансфертного ценообразования. Отечественные и западные подходы к установлению внутренних цен имеют много общего. В соответствии с ними основными элементами внутренней цены являются: себестоимость продукции (или ее часть) и прибыль. Различие же заключается в обосновании того, какую часть затрат принять в качестве основы, и в способе распределения прибыли, и является следствием различия целей применения внутренних цен.

В отечественной практике хозяйственного расчета планово-учетные цены являлись, в первую очередь «...инструментом измерения объемов производства, цехов и участков». Опыт использования планово-учетных цен имеет ряд существенных недостатков. Во-первых, они зачастую рассчитывались не по всем номенклатурным позициям, а на весь объем выпуска продукции в целом. Во-вторых, при использовании планово-учетных цен отсутствовала единая база распределения прибыли. Так по производственным подразделениям она распределялась пропорционально стоимости основных фондов:

$$P_{ц} = OF_{ц} \cdot \frac{P_3}{OF_3} , \quad (5.2.1)$$

где  $P_{ц}$  - плановая прибыль цеха;

ОФц - стоимость основных фондов цеха;  
Пз - плановая прибыль завода;  
ОФз - стоимость основных фондов предприятия.

А по продукции - пропорционально заработной плате:

$$Ц_{п} = M + ЗП + ЗП \cdot \frac{П_{ц}}{\Phi OT_{ц}}, \quad (5.2.2)$$

где Цп - планово-учетная цена на продукцию;

М - материальные затраты;

ЗП - заработная плата;

ФОТц - цеховой фонд оплаты труда.

Говоря о западном опыте применения трансфертных цен, необходимо отметить, что в настоящее время в экономической литературе [123] рассматриваются три основных метода их определения. Во-первых, установление трансфертных цен (ТЦ) на основе внешних рыночных на аналогичные виды товаров и услуг. Во-вторых, установление ТЦ способом «издержки - плюс», то есть себестоимость, определенная так или иначе, плюс определенная доля прибыли. В качестве затрат могут применяться в практике стран с рыночной экономикой или полные издержки (переменные + постоянные), или только переменная их часть. В-третьих, ТЦ, определяемые на основе договоров между производителями или поставщиками товаров и услуг и их потребителями.

Однако, на наш взгляд, при определении договорной цены обе стороны в качестве базы для расчетов используют затраты на производство продукции. Следовательно, речь идет лишь о величине прибыли, прибавляемой к себестоимости произведенной продукции. Таким образом, третий метод определения трансфертных цен является частным случаем метода «издержки-плюс» и в дальнейшем нами рассматриваться не будет. Рыночный подход при определении трансфертных цен является наиболее популярным в странах с рыночной экономикой. Так, по статистическим данным, приведенным Ч. Хорнгреном и Дж. Фостером, 30 % всех трансфертных цен в США, 41 % в Великобритании и 46 % в Австралии устанавливается на основе рыночных подходов [9]. Считается, что установленная таким образом цена на продукцию и услуги позволяет менеджерам принимать оптимальные управленческие решения, основанные на реальных финансовых результатах. Однако в условиях кризиса использование

данного метода ограничено необходимостью соблюдения ряда условий. Во-первых, в условиях отечественного высокомонопольного рынка, могут просто отсутствовать продукты и услуги, аналогичные тем, которые выпускаются подразделениями. Во-вторых, применение этого метода трансфертного ценообразования предполагает существование устойчивых стабильных цен вообще. Отсутствие любого из этих условий делает применение трансфертных цен, определенных рыночным способом, несмотря на все их достоинства, затруднительным. Применение ТЦ на основе полной себестоимости продукции с включением как переменных, так и постоянных затрат может служить заменой рыночной, так как приближается к цене внешнего рынка. Кроме того, этот метод дает наиболее точное представление о затратах на производство, что способствует применению верных решений. Однако необходимо, на наш взгляд, учесть, что применение этого метода предполагает полную реализацию произведенной продукции, так как в противном случае ЦО не получит планируемой величины прибыли. Кроме того, ряд авторов [92] указывает на возможные противоречия между интересами фирмы и ее центрами ответственности. Это определяется тем, что иногда реализация продукции по рыночным ценам внешним потребителям дает большую прибыль, чем продажа ее подразделениям собственного предприятия по трансфертным ценам. При определении ТЦ по методу переменных затрат ценообразование осуществляется путем включения в цену продукции, производимой ЦО, только переменных затрат, прямо пропорционально зависящих от изменения объема производства, плюс определенный процент прибыли. Постоянные затраты не распределяются, а погашаются из маржинальной прибыли. Под маржинальной прибылью понимают разность между выручкой от реализации продукции предприятия (или его центра ответственности) и переменными расходами [92]. Данная ТЦ позволяет определить оптимальное сочетание объемов производства и продажных цен. Так, увеличивая объемы производства, предприятие уменьшает сумму общих накладных расходов, распределив их на большее число участков. Чтобы не увеличивать убытки, необходимо знать цену, сформированную на основе переменных затрат, так как если рыночная цена будет ниже расчетной трансфертной, то убытки увеличиваются. Если же рыночная цена выше, то излишек, получаемый сверх переменных расходов, покрывает часть или все постоянные расходы, а, следовательно, уменьшает убытки. Это, на наш взгляд, очевидно, так как

центр ответственности, продавая продукцию по трансфертной цене ниже расчетной, не только лишается прибыли, но может не покрыть часть переменных расходов, которые без продажи продукции все равно остаются убытками. Однако, несмотря на все эти достоинства, методы расчета ТЦ, основанные на определении себестоимости, имеют, на наш взгляд, общий существенный недостаток. Он заключается в том, что эти методы являются затратными, так как чем выше полная себестоимость продукции (или переменная ее часть), тем большая часть прибыли придется на единицу этой продукции.

Авторами предлагается методика определения трансфертных цен, основанная на использовании отечественного и зарубежного опыта применения внутренних цен. В соответствии с ней трансфертная цена рассчитывается на основе нормативных затрат с использованием единой базы распределения прибыли.

Использование в качестве базы определения ТЦ нормативных затрат позволяет, во-первых, исключить передачу колебаний затрат в одних подразделениях всем остальным, а, во-вторых, противодействует стремлению менеджеров увеличивать себестоимость выпускаемой продукции.

Рассмотрим подробнее предлагаемый авторами механизм формирования трансфертных цен на продукцию самостоятельных производственных подразделений. При определении трансфертной цены на продукцию или услуги, производимые центром прибыли, возникают две взаимосвязанные проблемы. Во-первых, что взять за базу при определении ТЦ. И, во-вторых, исходя из каких критериев определять процент рентабельности на производимую продукцию. Наш подход к решению этих проблем заключается в следующем. Как уже упоминалось выше, в качестве базы мы принимаем полные нормативные затраты самостоятельной производственной единицы. При этом затраты, на наш взгляд, следует рассматривать в двух аспектах: как смету нормативных затрат СПЕ и как нормативную калькуляцию цеховой себестоимости. Такое рассмотрение расходов центра прибыли позволит нам адекватно оценить его финансовые результаты. К нормативным затратам всех СПЕ следует отнести: во-первых, стоимость полуфабрикатов, комплектующих и услуг, включая электроэнергию, потребляемую в соответствии с нормами расходов по трансфертным ценам; во-вторых, стоимость основных и вспомогательных материалов, включая топливо, определенную в соответствии с нормами расходов по трансфертным

ценам; в-третьих, фонд оплаты труда персонала СПЕ, определенный исходя из его численности и десяти минимумов заработной платы, установленных законодательством РФ - это соответствует средней заработной плате по ЦЧР; в-четвертых, амортизация пассивной части основных фондов и той части активных, коэффициент загрузки которых превышает 0,5. Очевидно, что фактические затраты, помимо нормативных, будут включать в себя амортизацию простаивающей части активных основных фондов (с коэффициентом загрузки менее 0,5), суммы штрафов по удовлетворенным претензиям других СПЕ, стоимость потерь, произошедших в СПЕ в силу внутренних организационных причин. Нами не учитывается влияние на себестоимость продукции потерь, нанесенных СПЕ по вине других центров прибыли, так как эти потери должны быть погашены штрафами СПЕ и пойдут на увеличение их сверхнормативной себестоимости. При этом сверхнормативная себестоимость центра прибыли погашается из дохода, полученного самостоятельными производственными подразделениями в следующей последовательности. В первую очередь доначисляется амортизация, выплачиваются экономические санкции, и только после этого оставшаяся часть дохода может быть выплачена в качестве заработной платы или премии. Вторая проблема, подлежащая решению при определении методики установления трансфертных цен, решается нами путем распределения планируемой прибыли общества и смет расходов самостоятельных балансовых единиц пропорционально суммарным нормативным затратам центров прибыли и установления единого для всех СПЕ норматива доходности. Речь в данном случае идет именно о доходности, так как разность между выручкой от реализации и нормативными затратами является доходом, в силу существования сверхнормативной части затрат. Норматив доходности определим по формуле:

$$H_{д} = \frac{\Pi_{АО} + P_{ОХР}}{З_{Н}} \quad , \quad (5.2.3)$$

где  $H_{д}$  - единый норматив доходности СПЕ;

$\Pi_{АО}$  - планируемая прибыль акционерного общества;

$P_{ОХР}$  - фонд общехозяйственных расходов АО;

$З_{Н}$  - суммарные нормативные затраты центров прибыли (СПЕ).

При этом заметим, что фонд общехозяйственных расходов определяется как сумма смет самостоятельных балансовых единиц

(центров затрат).

Таким образом, с учетом вышесказанного, планируемый доход, устанавливаемый для каждого центра прибыли в соответствии с единым нормативом доходности определяется нами следующим образом:

$$D_i = (1 + H_d) \times Z_{ni} \quad , \quad (5.2.4)$$

где  $D_i$  - размер дохода, определенный в качестве планового задания для  $i$ -го СПЕ.

При этом, чтобы на результат оказывало влияние качество работы СПЕ, прибыльность работы СПЕ первого рода будем определять по нормативным затратам СПЕ I. В этом случае речь скорее идет о доходности, в силу того факта, что, как уже говорилось выше, часть фактических затрат СПЕ учитывается в сверхнормативной части себестоимости центра прибыли.

Следовательно, трансфертные цены на продукцию центров прибыли, производящих продукцию для внутреннего применения, будут определяться по формуле:

$$Ц_{ij} = C_{n_{ij}} \times H_d \quad , \quad (5.2.5)$$

где  $Ц_{ij}$  - трансфертная цена на продукцию  $i$ -го центра прибыли (СПЕ II).

При этом надо учесть, что в трансфертной цене на продукцию центра ответственности, занимающегося материально-техническим снабжением, кроме элемента, определенного выражением (5.2.5), будет присутствовать еще один элемент. Им является стоимость приобретения материальных ресурсов. Таким образом, трансфертная цена СПЕ третьего рода будет определяться по формуле:

$$Ц_{ij} = Ц_{уд} + C_{n_{ij}} \times H_d \quad , \quad (5.2.6)$$

где  $Ц_{ij}$  - трансфертная цена на материальные ресурсы, поставляемые СПЕ III;

$Ц_{уд}$  - удельная (на единицу продукции) цена приобретения материальных ресурсов;

$C_{n_{ij}}$  - нормативная себестоимость продукции, продаваемой СПЕ III.

Таким образом, произведение нормативной себестоимости самостоятельной производственной единицы третьего рода и коэффициента доходности СПЕ играет здесь роль торговой наценки.



Обобщая все вышесказанное, мы видим, что каждому СПЕ установлена строго определенная величина дохода, подлежащая перечислению в централизованные фонды общества. Однако выручку от реализации продукции СПЕ можно определить выражением:

$$BP = \sum C_i \times N_i , \quad (5.2.7)$$

где  $BP$  - выручка от реализации продукции СПЕ;

$C_i$  - трансфертная или свободная цена на  $i$ -й вид продукции;

$N_i$  - объем реализации  $i$ -го вида продукции в натуральном выражении.

Или выражение (5.2.7) можно представить в виде:

$$BP = Z_n + D_n , \quad (5.2.8)$$

где  $Z_n$  - смета нормативных затрат СПЕ на производство реализованной продукции;

$D_n$  - сумма нормативного дохода СПЕ, определяемая разностью между выручкой от реализации и нормативными затратами.

В тоже время мы знаем, что выручку от реализации продукции СПЕ можно представить как сумму нормативных затрат, сверхнормативных и дохода, подлежащего перечислению в централизованные фонды акционерного общества. Это можно представить следующим образом:

$$BP = Z_n + Z_{сн} + D_i , \quad (5.2.9)$$

где  $Z_{сн}$  - сумма сверхнормативных расходов СПЕ.

Следовательно, приравнявая выражения (5.2.8) и (5.2.9) мы получаем уравнение:

$$Z_n + D_n = Z_n + Z_{сн} + D_i . \quad (5.2.10)$$

Преобразуя выражение (5.2.10), получаем формулу:

$$Z_{сн} = D_n - D_i . \quad (5.2.11)$$

Видно, что величина дополнительной заработной платы, которая остается после доначисления амортизации и заработной платы, зависит от величины конкретного результата, то есть нормативного дохода. На величину сверхнормативного дохода может оказывать влияние ряд факторов. Так, для СПЕ, производящих продукцию внешним

потребителям, фактором, увеличивающим доход, является, на наш взгляд, продажа продукции по цене, превышающей среднюю. Для СПЕ второго рода, производящего продукцию для внутреннего пользователя, таким фактором является продажа части продукции внешним покупателям после полного удовлетворения в ней внутренних потребностей. Схема организации экономических отношений, предложенная авторами, приведена на рис. 5.2.2. Помимо вышесказанного, авторами предлагается система организации учета затрат и результатов деятельности центров прибыли и акционерного общества в целом. Их особенностью является арифметическое несовпадение результатов деятельности СПЕ и АО, которое заключается в следующем. Во-первых, вернемся к выражению для расчета выручки от реализации продукции СПЕ с точки зрения общества в целом, описанному формулой (5.2.9).

С позиций же СПЕ сверхнормативная прибыль представляет собой не затраты АО, а доход СПЕ, включающий в себя, кроме собственно затрат, еще и прибыль, остающуюся в распоряжении СПЕ. То есть балансовой прибылью АО, с учетом этого будет сумма централизованного фонда прибыли АО и прибылей, оставшихся в распоряжении СПЕ. А для определения налогооблагаемой прибыли из балансовой необходимо будет вычесть сумму льгот, установленных налоговым законодательством. Во-вторых, следует учитывать, что выручкой общества будет являться только выручка самостоятельных подразделений, реализующих свою продукцию сторонним покупателям. Выручку же прочих центров прибыли при составлении баланса АО необходимо из оборота общества убирать.

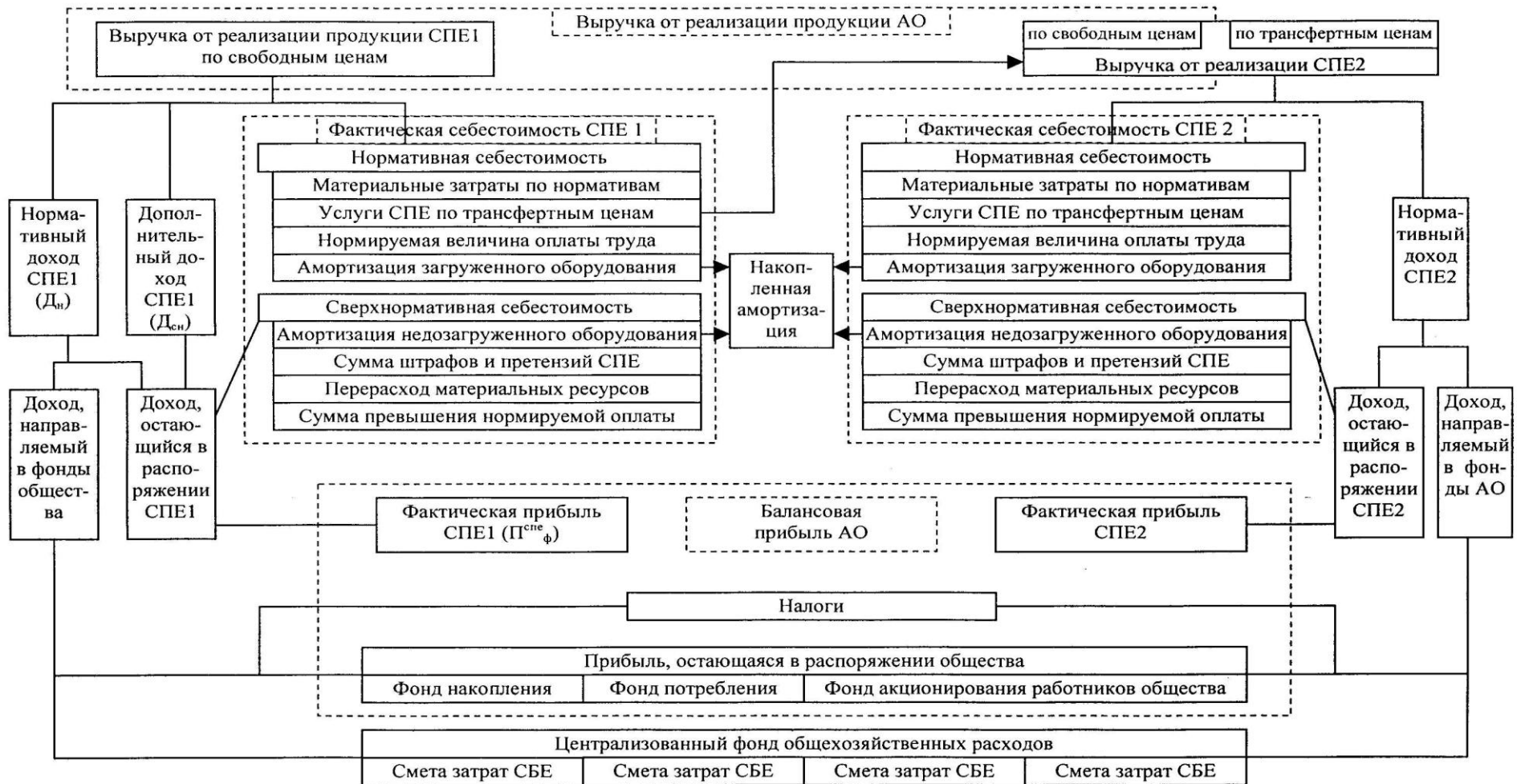


Рис. 5. 2. 2. Схема организации экономических отношений

### **5.3. Организация работы с ценными бумагами на предприятии при антикризисном управлении**

Массовая приватизация крупных государственных промышленных предприятий привела к единовременному появлению акционерных обществ открытого или закрытого типа, отличительной особенностью которых является возникновение уставного капитала, разделенного на акции определенного номинала. Работа, осуществляемая акционерным обществом с ценными бумагами (преимущественно акциями как носителями прав собственности), должна преследовать, на наш взгляд, в антикризисном процессе решение двух задач.

Во-первых, обеспечение общества инвестиционными ресурсами, достаточными для оздоровления предприятия.

Во-вторых, обеспечение возможности перераспределения собственности в целях определения реальных владельцев, имеющих желание, средства и способности для повышения эффективности предприятия.

При этом необходимо принять во внимание тот факт, что эволюционно развивающиеся фондовые рынки России и Украины явно не удовлетворяют потребностям, возникшим в результате революционного проведения приватизации.

Анализ литературных источников и существующей практики позволяет авторам сделать вывод, что российский и украинский фондовые рынки характеризуется следующим:

- высокой степенью всех рисков, связанных с ценными бумагами (систематического, кредитного, процентного рисков, риска ликвидности, валютного, политического, законодательного и др.);

- очень высокими техническими рисками (риск неурегулированности расчетов) [79];

- раздробленной системой государственного регулирования: 7-8 органов государства прямо воздействуют на рынок и регулируют его, включая Центральный банк (контроль операций банков с ценными бумагами), в Украине - Национальный банк Украины, Министерство финансов (контроль небанковских финансовых институтов, контроль чековых инвестиционных фондов) в Украине, Федеральная комиссия по ценным бумагам, Федеральный фонд имущества (Фонд государственного имущества в Украине) и т.д. При этом фактически отсутствует действенная система надзора государства и саморегулирующихся

организаций за профессиональными участниками фондового рынка;

- неразвитостью материальной базы, технологий торговли, регулятивной и информационной инфраструктуры;

- крайней нестабильностью в движении курсов, объемов рынка и низкими инвестиционными пакетами ценных бумаг;

- отсутствием открытого доступа к макро-, мезо- и микроэкономической информации о состоянии фондового рынка;

- отсутствием инвестиционных институтов с длительным опытом работы, заслуживающих общественное доверие;

- невыполнением основного предназначения фондового рынка (перераспределение денежных средств на цели производительных инвестиций) притом, что рынок обслуживает спекулятивный оборот, перераспределение крупных портфелей акций и становление новых торгово-финансовых компаний, не имеющих до начала массовых эмиссий реальных активов.

Таким образом, российский и украинский фондовые рынки - это рынок, который неизбежно в своем развитии должен пройти через крупные обвалы курсовой стоимости, кризисы доверия инвесторов к ценным бумагам и инвестиционным институтам. Это рынок, который испытывает на себе влияние экономического кризиса социальной нестабильности, отсутствие средств у государства на поддержку его строительства. Вместе с тем - это динамический рынок, развивающийся на основе масштабной приватизации и связанного с ней массового выпуска ценных бумаг.

Принятие Закона о защите прав инвесторов и внесение изменений в Законы об акционерных обществах и рынке ценных бумаг (2000 г.) (в Украине Закон Украины «Об акционерных обществах» и Закон Украины «О ценных бумагах и фондовом рынке») дают возможность авторам определить тенденции, складывающиеся в долгосрочной перспективе в изменении «правил игры» на российском и украинском фондовых рынках:

- консолидация системы государственного регулирования ценных бумаг (управление ФКЦБ и ее региональных отделений в Украине ГКУБФР);

- прекращение обращения суррогатов ценных бумаг через введение понятия «эмиссионная ценная бумага» (ценная бумага, прошедшая государственную регистрацию);

- либерализация правил (снятие ряда ограничений по совмещению видов деятельности на рынке ценных бумаг по кругу обслуживаемой клиентуры);

- прекращение «суррогатной» деятельности по ценным бумагам (практика обхода лицензирования профессиональной деятельности на основе заключения притворных сделок, через придание указанной деятельности разнообразных юридических форм, не подпадающих под требования лицензирования);

- расширение саморегулируемого рынка его профессиональными участниками.

Результаты анализа показывают, что объективные организационные, экономические и правовые причины оказывают негативное воздействие на обращение ценных бумаг и, следовательно, их ликвидность. Для преодоления этого воздействия необходимо учитывать эти причины в функционировании структурного подразделения, специализирующегося на работе с акциями отдела ценных бумаг.

В зависимости от конкретной кризисной ситуации отдел ценных бумаг может осуществлять внешнее обращение ЦБ/НБУ, внутреннее обращение или и то и другое. При этом под внешним обращением ценных бумаг мы будем понимать любую форму передачи прав собственности на акции (куплю-продажу, дарение, наследование и др.), осуществляемую без ограничений в соответствии с законодательством РФ/Украины. Под внутренним обращением ЦБ/НБУ будет пониматься передача прав собственности на акции АО в соответствии с внутренним положением о ценных бумагах, не противоречащим законодательству РФ/Украины и определяющим круг потенциальных инвесторов, а также условия перехода прав собственности на ЦБ/НБУ. Следует отметить, что в целом внешнее обращение характерно для акционерных обществ открытого типа, а внутреннее - для АО закрытого типа. Однако для открытого акционерного общества в кризисной ситуации механизм внутреннего обращения может смягчить негативное воздействие кризисной ситуации. Например, с его помощью можно частично компенсировать недостаточность развития организованного фондового рынка; усилить заинтересованность персонала общества, владеющего акциями АО, в эффективной работе производства.

При этом внешнее обращение ценных бумаг решает, на наш взгляд, преимущественно задачу привлечений инвестиционных ресурсов, необходимых АО для самофинансирования развития производства.

Механизм внутреннего обращения направлен, в первую очередь, на решение задач перераспределения собственности среди персонала предприятия. Содержание внешнего обращения акций АО заключается, на наш взгляд, в следующем: на основании маркетинговых исследований рынка товаров и услуг, проведенных соответствующим подразделением АО (отдел маркетинга) или специализированной маркетинговой организацией, содержащих сведения о перспективных товарах или о возможности увеличения сбыта в будущем традиционной для АО продукции, отдел технического развития разрабатывает проект реконструкции производства, необходимый для выпуска новой продукции или увеличения объектов производства, или увеличения объемов производства старой. В случае одобрения данного инвестиционного проекта Советом директоров АО отдел технического развития (ОТР) совместно с финансовыми службами общества определяют размер необходимых капитальных вложений. Следующим этапом Совет директоров представляет на утверждение проект развития производства и сумму капиталовложений, необходимую для его осуществления, Общему собранию акционеров АО. В случае утверждения высшим органом управления обществом предложенного проекта Совет директоров дает указание отделу ценных бумаг (ОЦБ) о размере эмиссии и виде эмиссионных ценных бумаг.

В обязанности ОЦБ в процессе реализации механизма внешнего обращения входит организация размещения выпущенных в обращение акций общества на свободном рынке ценных бумаг. При этом в соответствии с Законами РФ и Украины «Об акционерных обществах» размещение может проводиться по решению органов управления АО *в форме:*

- *открытого размещения среди неограниченного числа инвесторов по рыночной стоимости;*
- *закрытого размещения среди ограниченного круга лиц.*

Размещение ценных бумаг может проводиться либо самостоятельно АО, либо с привлечением специализированных инвестиционных институтов.

Денежные средства, поступающие на счет акционерного общества в результате реализации выпущенных акций, направляются в соответствии с планом развития производства самостоятельным производственным единицам - центрам ответственности.

Схема организации внешнего обращения ценных бумаг АО приведена на рис. 5.3.1.

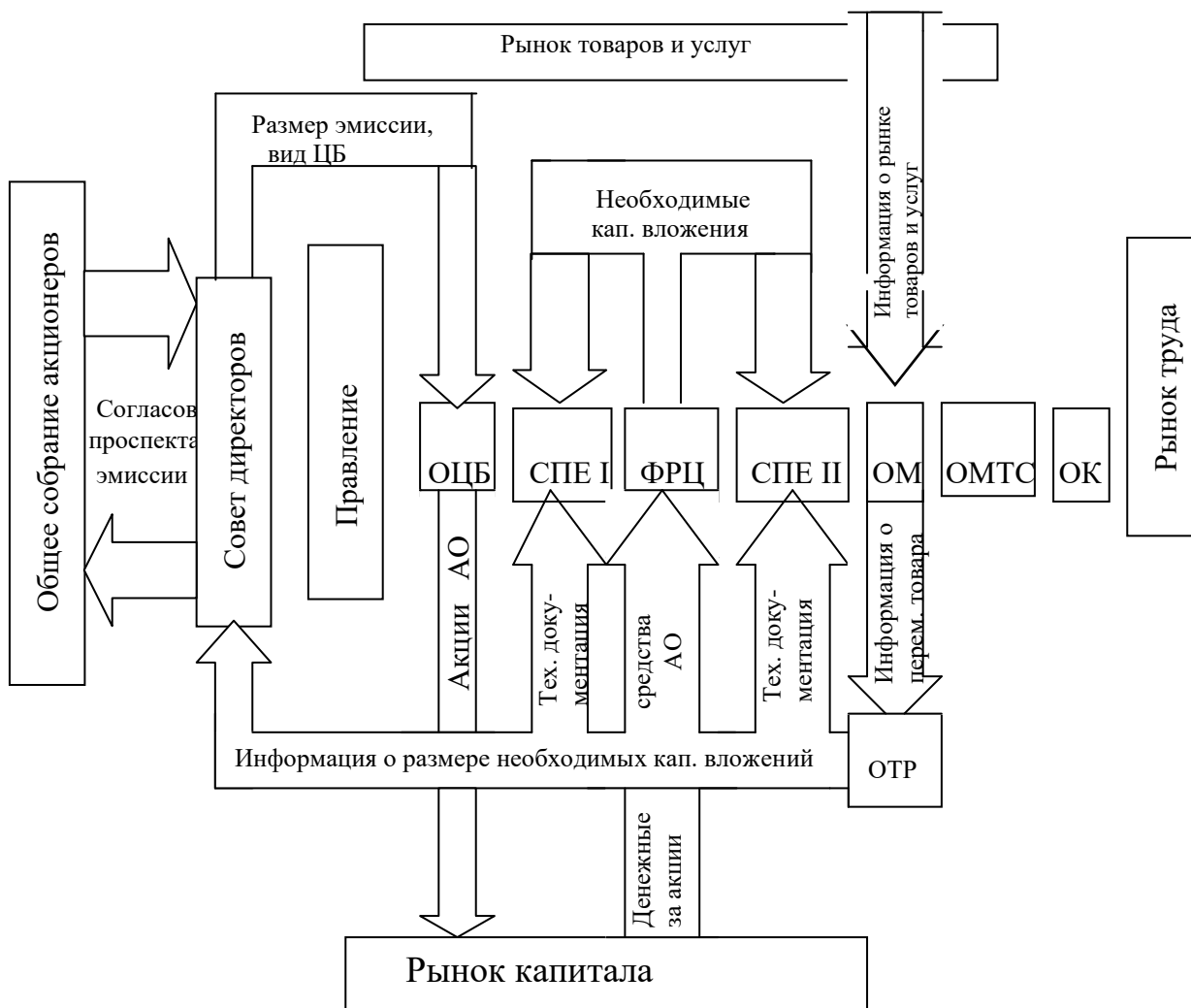


Рис. 5.3.1. Организация внешнего обращения акций АО

Особенностью механизма внутреннего обращения является, во-первых, то, что под ценными бумагами здесь подразумеваются только акции как носители права собственности. Второй особенностью данного механизма является то, что он предназначен преимущественно для обслуживания вторичного рынка ценных бумаг и, следовательно, не предусматривает такого тесного взаимодействия подразделений АО, какого требовало обращение внешнее.

Ключевым моментом организации внутреннего обращения акций АО является выбор способа реализации акций и определение критериев, по которым будет определяться круг потенциальных инвесторов. На наш взгляд, существует возможность организовать внутреннее обращение



акций по одному из двух принципов. Реализация первого принципа подразумевает организацию внутреннего обращения на основе рыночных механизмов. Реализация второго - предусматривает применение административных методов.

Внутреннее обращение акций АО предусматривает движение акций в двух направлениях. Во-первых, от акционеров в централизованный фонд акционерного общества. Здесь АО выступает в качестве покупателя ценных бумаг по фиксированной котировочной стоимости. Вопросы определения котировочной стоимости акций будут подробно рассмотрены в шестой главе настоящей работы.

Второе направление движения акций - от акционерного общества, определенное в соответствии с внутренним Положением о ценных бумагах АО. В этом случае общество становится продавцом ЦБ/НБУ. При этом могут применяться различные способы продажи акций. Выбор конкретного способа зависит от используемого обществом принципа организации внутреннего обращения.

Очевидно, что рыночным принципам организации наиболее адекватен способ продажи акций на аукционе. Этот способ позволяет получить максимальную цену за реализуемые акции АО в случае превышения спроса над предложением. Это происходит в результате конкуренции между потенциальными покупателями акций на открытых торгах.

Однако, максимальная цена за акцию, получаемая этим способом, предопределяет перераспределение собственности в пользу тех категорий акционеров и работников АО, которые располагают наибольшими денежными ресурсами.

Административным принципам организации, на наш взгляд, в наибольшей степени соответствует распределение акций по фиксированной стоимости в соответствии с определенными критериями. В этом случае круг инвесторов будет определяться выбором вышеназванных критериев.

Таким образом, рассматривая внутренний механизм обращения акций сквозь призму двух этапов антикризисного управления, рассмотренных нами в первой главе, можно сделать вывод о том, что рыночные принципы организации внутреннего обращения наиболее целесообразны на втором этапе антикризисного управления, ориентированного на внешние инвестиции и участие внешних инвесторов. Для первого этапа антикризисного управления, связанного с

финансовым оздоровлением и ориентированного на внутренние резервы предприятия, потребуются рычаги, которые могут представить только административные принципы. Схема организации механизма внутреннего обращения акций АО представлена на рис. 5.3.2.

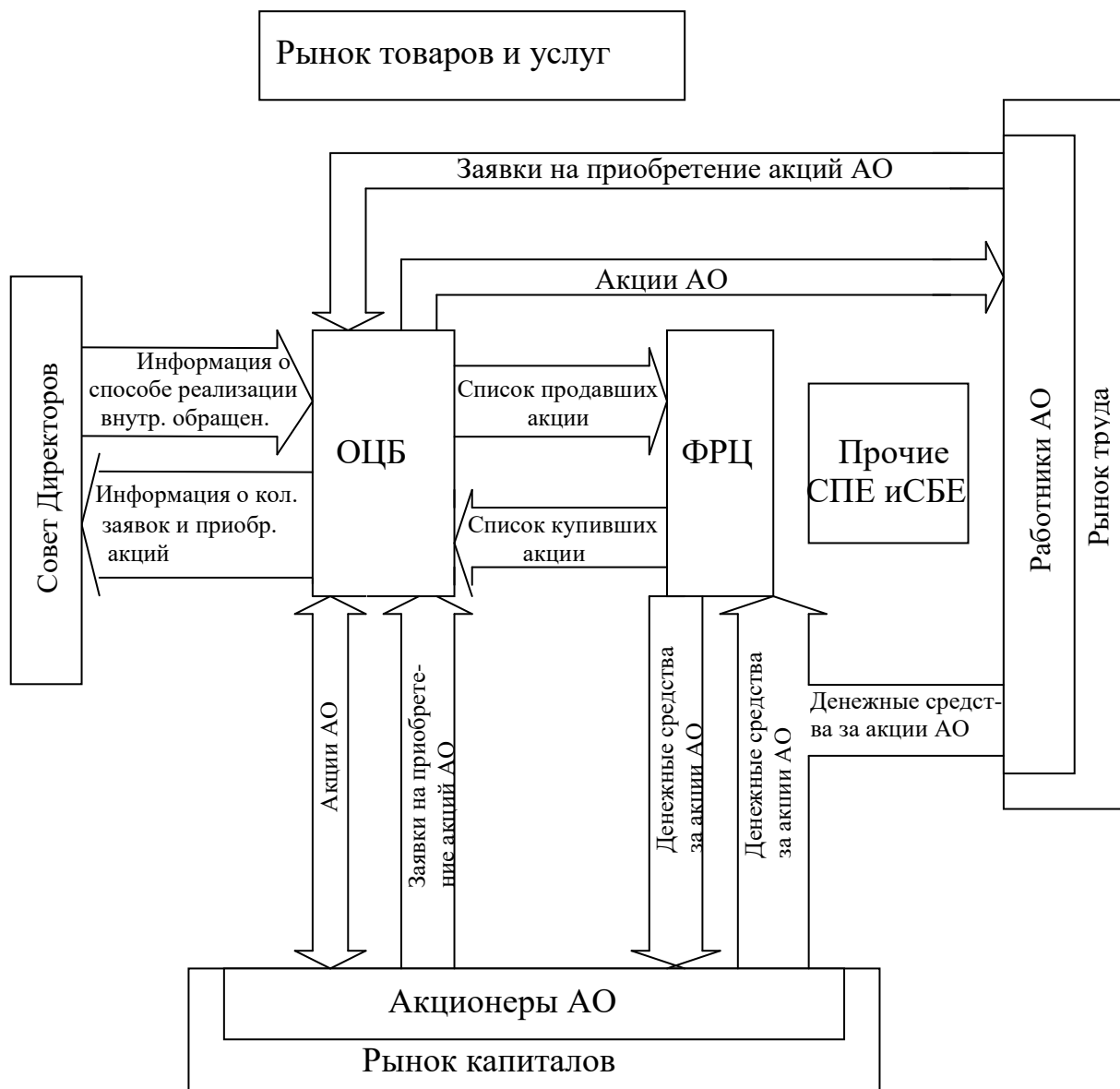


Рис. 5.3.2. Организация внутреннего обращения акций АО

Для реализации механизмов внутреннего и внешнего обращения акций в структуре акционерного общества, представленной в пункте 5.1. настоящей главы, предусмотрен специализированный орган на правах центра затрат - отдел ценных бумаг (ОЦБ). Нами предлагается организационная структура отдела ценных бумаг с выделением по признаку функционального единства четырех бюро: бюро регистрации,

бюро анализа, бюро эмиссии ценных бумаг, бюро правового обеспечения.

К компетенции бюро регистрации относится регистрация всех входящих (договоров купли-продажи, дарения и др.) и исходящих (выписок из реестра акционеров, сертификатов и т.д.) документов, касающихся движения ценных бумаг, а также ведения реестра акционеров на электронных носителях или составление реестра на определенную дату в случае ведения его на бумажных носителях.

Бюро регистрации в данном случае по сути дублирует выполнение функций специализированного регистратора, так как в соответствии с Законом Украины «О рынке ценных бумаг и фондовом рынке» ответственность за порядок ведения и хранения реестра акционеров сохраняется за эмитентом.

В компетенцию бюро анализа входит изучение конъюнктуры рынка ценных бумаг с целью определения потенциальных инвесторов для будущих эмиссий бумаг общества; изучение уровня спроса на акции АО и определение на основании этих данных начальной стоимости акций будущей эмиссии; подготовка по данным изучения фондового рынка информационных записей для Совета директоров; контроль за налогообложением при эмиссии ценных бумаг и перехода прав собственности на ЦБ/НБУ.

В обязанности бюро эмиссии вменяется организация работ по эмиссии и размещению эмитированных ценных бумаг. Под этим подразумевается организация внутреннего и внешнего обращения ЦБ/НБУ общества. Кроме этого сотрудник бюро выступает посредником при заключении сделок с ценными бумагами.

И, наконец, бюро правового обеспечения осуществляет взаимодействие с органами, осуществляющими государственную эмиссию ценных бумаг, подготовку договоров с инвестиционными институтами на размещение ценных бумаг и договоров на передачу прав собственности на ЦБ/НБУ общества, а также предоставление консалтинговых услуг акционерам общества.

Организационная структура отдела ценных бумаг, а также функции, выполняемые его структурными подразделениями, приведены на рис. 5.3.3.



Рис. 5.3.3. Организационная структура управления отделом ценных бумаг

Таким образом, результатом данного раздела являются следующие выводы: механизм внутреннего обращения ценных бумаг при антикризисном управлении осуществляется по двум вариантам: первый вариант, учитывающий административный принцип, осуществляется для первого этапа антикризисного управления, второй вариант, учитывающий рыночный принцип, осуществляется для второго этапа антикризисного управления. Для реализации описываемого механизма в структуре АО создается отдел ценных бумаг на правах центра затрат.

Реализация двух вариантов механизма внутреннего обращения акций позволит сформировать круг владельцев предприятия, заинтересованных в его эффективном функционировании.

## Тема 6. АНТИКРИЗИСНЫЙ КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### 6.1. Риски создания и функционирования корпоративных структур

Хозяйственная деятельность любого участника рынка происходит в условиях наличия той или иной неопределенности, которая возникает из-за отсутствия у руководителя компании полной информации о ситуации внутри и за пределами организации, или через существование скрытого субъективного фактора, противодействующего интересам компании. Эти причины дополняются наличием фактора случайности, т. е. вероятностью появления обстоятельств, которые невозможно предусмотреть. Естественно, что фактор неопределенности порождает риски оказаться не в той ситуации и не с теми результатами, на которые рассчитывало руководство корпорации, что особенно касается сельского хозяйства, которое зависит от природно-климатических условий [3, 14].

**Риск в корпорации - это потенциальная возможность возникновения непредвиденных неблагоприятных обстоятельств, которое приводит к материальным, трудовым, финансовым или информационным потерям корпорации.**

*Риски в корпорации можно подразделить на осознанные и неосознанные. Осознанные - это те риски, на которые руководство корпорации идет сознательно, понимая, что обратной стороной этого риска является возможность получения дополнительной прибыли. Такие риски несут в себе определенный позитивный «заряд», потому что:*

- *создают в себе инновационный импульс (рискованное освоение и выведение на рынок чего-то принципиально нового может в случае успеха сделать корпорацию лидером на рынке);*

- *стимулируют аналитическую деятельность (то есть тщательное изучение текущего состояния и тенденций развития рыночной ситуации, обосновывают выбор дальнейших действий компании, которые обеспечивают соизмеримость возможных будущих позитивных результатов и возможных рисков);*

- *играют важную воспитательную роль (приучают менеджеров, с одной стороны, к осмотрительности, а с другой - формируют способность «держать удар» в случае неудачи).*

Источники возникновения рисков могут быть как внутри, так и вне компании.

**Внутренние риски связаны с состоянием технической базы организации, а также с ее кадровым потенциалом.**

**Внешние риски формируются под воздействием общего социально-экономического состояния, ситуации на рынке, явлений естественного характера.**

Детальнее классификация рисков в корпорациях предоставлена в таблице 6.1.1.

Понятие риска, а также его величина во многом субъективны и относительно хозяйственного руководителя зависят от его профессиональной подготовленности, информированности, психологического типа и даже настроения в данный момент. Поведение большинства хозяйственных руководителей в данном случае заключается в одной из двух моделей: или активная деятельность «с вызовом огня на себя», или более спокойная деятельность - с небольшой долей риска. Первая модель - это осознанный риск надежды получить дополнительную прибыль, вторая - стремление избежать потерь. Руководители второго типа руководствуются следующим целиком умным оправданием: «Пускай я мало выигрываю, зато немного и проигрываю». В тот же время справедлива и известная российская поговорка: «Кто не рискует, тот не пьет шампанское» [52, 57].

Известно, что одни и те же ситуации одному человеку кажутся рискованными, а другому нет. Этому есть несколько объяснений.

## Классификация рисков в корпорациях

Виды рисков	Характеристика
Природно-климатические	Ураганы, наводнения, землетрясения, засухи, град, сильные морозы или дожди и тому подобное
Производственно-технические	Нарушение технологии, взрывы, пожары, катастрофы, аварии, сверхнормативные простои и износ оборудования, снижения объемов производства и качества продукции
Коммерческие	Падение спроса или снижение цен на продукцию корпорации, резкое усиление конкуренции, падение объемов реализации, изменение курса валют и процентных ставок, неплатежеспособность партнеров
Социально-экономические	Национализация собственности, войны, конфликты, забастовки, изменения (в сторону ограничительных мероприятий) экономического законодательства, криминализация бизнеса, терроризм
Предпринимательские	Неэффективный менеджмент, необязательность партнеров, изменчивость нормативных актов, высокая инфляция, бюрократизация, экономическая необразованность населения
Инновационные	Неудачи в разработке новых видов продукции или новых технологий
Инвестиционные	Потеря (полная или частичная) капитала, инвестированного в освоение новой продукции, новой технологии или новых рынков

На индивидуальную оценку риска влияет предыдущий практический опыт человека (характер и стаж работы, частота попадания в кризисные ситуации и процент благополучного выхода из них). Позитивный опыт притупляет бдительность, негативный, напротив, склоняет к перестраховке.

Другой причиной разной оценки степени риска является использование разных (иногда недостоверных) источников информации, а также неодинаковая трактовка этой информации.

И наконец, многое в оценке риска зависит, как уже отмечалось, от психологического типа человека, от степени авантюристичности его характера.

Очевидно, что проводить успешную хозяйственную деятельность в рыночных условиях и полностью избежать риска невозможно. Но важно соблюсти качественный баланс между возможной прибылью и ценой, которую придется заплатить в случае неудачи. Приобретает

распространение еще одна поговорка: «не рискнешь - прогоришь». То есть без риска не бывает больших доходов и связанных с ними преимуществ. Учет и грамотная оценка риска - это способ гибкого приспособления к рынку.

Управление рисками или риск-менеджмент является подсистемой корпоративного менеджмента, ее структура приведена на рис. 6.1.1.

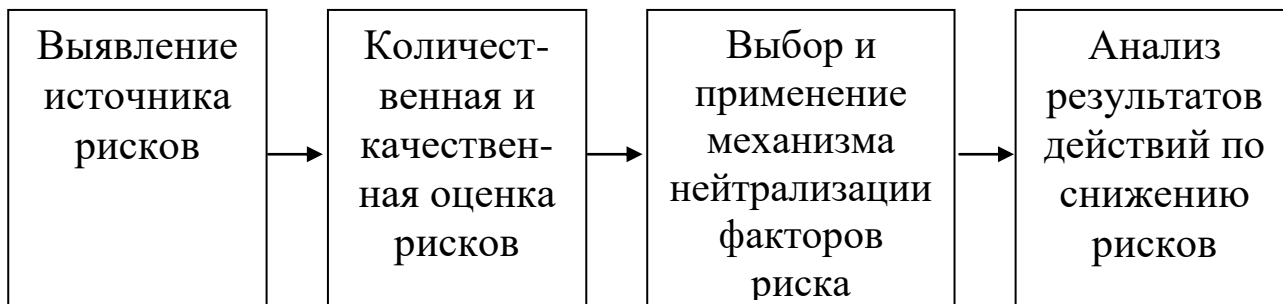


Рис. 6.1.1. Принципиальная схема управления рисками в корпорациях

**Управление рисками - это деятельность по предупреждению и ослаблению действия неблагоприятных обстоятельств на компанию.**

Можно также сказать, что управлять рисками - это держать их уровень в разумных пределах. Различают экономические и правовые пределы риска.

Экономические пределы риска схематически представлены на рис. 6.1.2.

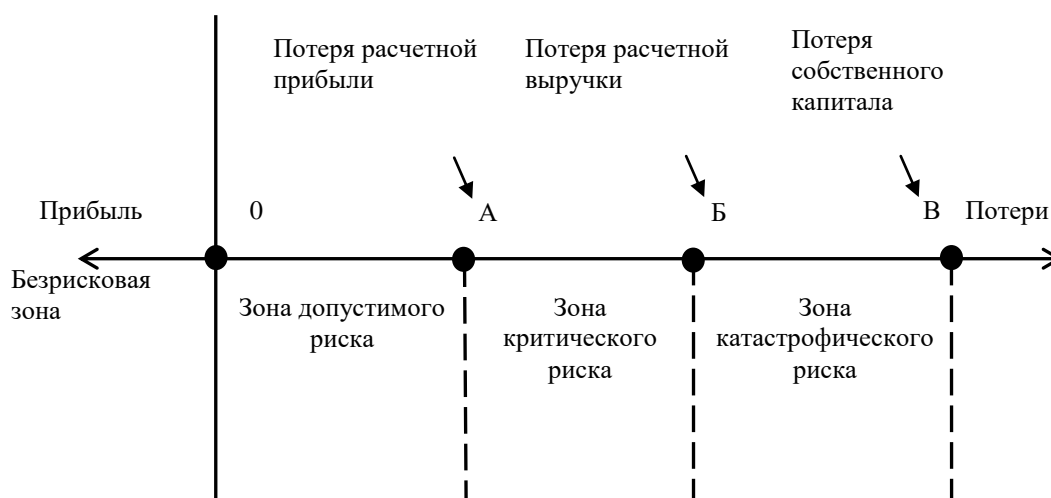


Рис. 6.1.2. Экономические пределы риска в корпорациях



На экономический риск руководство идет, если в корпорации: поддерживается рациональная структура капитала; обеспечивается необходимое качество продукции; нет чрезмерных запасов сырья и готовой продукции; высокий уровень менеджмента; есть страховой фонд для возмещения допустимых потерь; благоприятное внешнее и внутреннее состояние.

Как видно из рис. 6.1.2, экономический риск имеет четыре зоны. Область, где потери не предусматриваются, называется безрисковой, то есть практически это область прибыльной деятельности корпорации. Зона допустимого риска - это область, в пределах которой данный вид бизнеса сохраняет свою целесообразность, потому что возможные потери в ней меньше ожидаемой прибыли. Предел этой зоны (точка А) отвечает величине потерь, равной расчетной прибыли от деятельности корпорации. Опаснейшей является зона критического риска, так как в его пределах (в точке Б) корпорация рискует потерять не только прибыль, но и всю выручку (то есть, кроме потери прибыли, еще и не возместить все затраты на производство и реализацию продукции) [58, 75].

Еще более экстремальным является риск, называемый катастрофическим. В его крайней правой точке В корпорация теряет не только средства, инвестированные в конкретную операцию, но и весь свой капитал, который неминуемо ведет к экономическому краху, банкротству, ликвидации бизнеса, распродаже имущества. Типичный характер кривой вероятности возникновения потерь представлен на рис. 6.1.3.

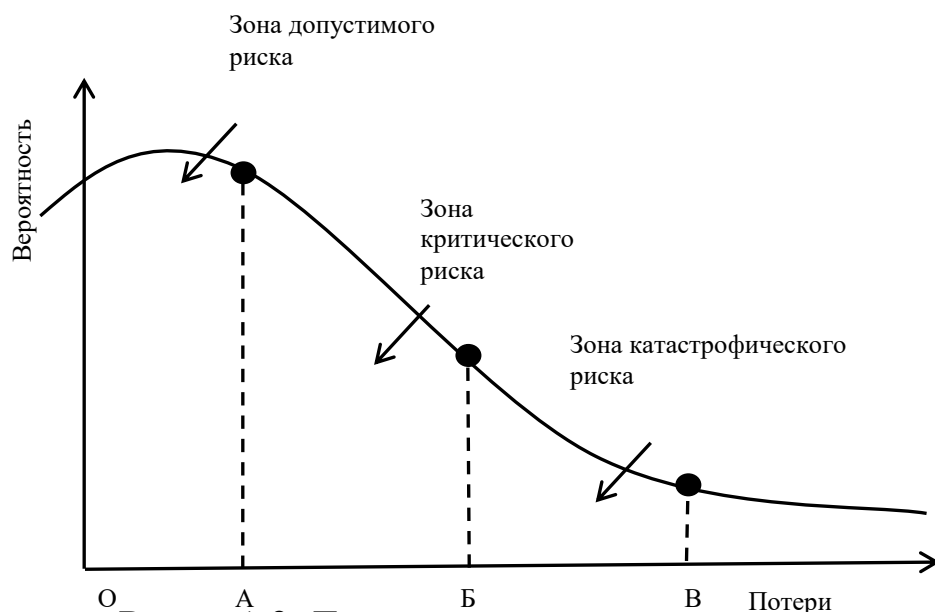


Рис. 6.1.3. Типичная кривая распределения вероятности потерь

В условиях рыночной экономики особую опасность представляют финансовые риски, поскольку без финансовой устойчивости корпорация не может свободно маневрировать своими денежными средствами для обеспечения платежей и развития производства. В то же время финансовая устойчивость должна обеспечиваться минимально необходимыми ресурсами, поскольку избыточные средства умерщвляются и не содействуют развитию бизнеса.

*Финансовое состояние корпорации можно оценить с помощью следующих основных показателей:*

- *динамика баланса корпорации (в частности, соотношение темпов роста объема производства и прибыли);*
- *финансовой ликвидности (способности имеющимися средствами покрыть свои обязательства);*
- *наличию избытков источников средств для формирования запасов и текущих затрат;*
- *платежеспособности [59].*

**Методы снижения риска можно разбить на три основные группы:**

• *диверсификация видов деятельности корпорации. Это направление предусматривает освоения корпорацией несвязанных один с другим видов бизнеса и распределения между последними риска, связанного с ними;*

• *повышение уровня менеджмента. Речь идет о глубокой экономической обработке всех видов хозяйственных решений, о тщательном изучении партнеров и их финансового состояния, о включении в договора с поставщиками, потребителями и другими организациями пунктов, нейтрализующих последствия неблагоприятных отклонений от условий договоров, о целенаправленной подготовке кадров риск-менеджеров и защите коммерческой тайны [76, 77].*

• *резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов. Зарубежный опыт допускает увеличение стоимости проекта на 7-12% за счет резервирования средств на форс-мажорные обстоятельства. В российско-украинских условиях величина резерва должна быть выше (эксперты рекомендуют уровень 20%).*

Управление рисками должно осуществляться на всех этапах жизненного цикла продукции с помощью управляющих мер (рис. 6.1.4).



Рис. 6.1.4. Модель организации работ по управления рисками корпорации

В хозяйственной практике, как и в обычной жизни, не все риски удается предупредить. И для того, чтобы обеспечить хотя бы частичное возмещение понесенных убытков, используется такая форма как их страхование.

**Страхование - система мероприятий по защите интересов юридических и физических лиц за счет средств создаваемых ими фондов.** Эти фонды находятся в распоряжении страховщика, который принимает на себя обязательство возместить застрахованному лицу при возникновении страхового случая полностью или частично его убыток. Сумма, которая выплачивается как покрытие убытка, называется страховым возмещением. Последнее, как правило, ниже стоимости риска, то есть реальных убытков, расходов по их предупреждению или возмещению. Однако страхование оказывает положительное действие на предпринимательскую деятельность, поскольку страхователь получает уверенность, что получит компенсацию в случае убытка. В итоге хозяйствующий субъект может активнее действовать на рынке [60, 78].

*Различают следующие виды страхования в бизнесе:*

- *страхование коммерческих рисков (их виды представлены в таблице 6.1.2);*
- *имущественное страхование;*
- *личное страхование (в частности, работников компании, связанных с опасными условиями труда);*
- *страхование гражданской ответственности. Оно позволяет лицу, виновному в причинении какого-либо убытка, возместить его.*

Размер убытка, понесенного страхователем, определяется профессиональными экспертами-оценщиками. При этом различают полную гибель имущества (ликвидацию бизнеса) или частичное

повреждение (убытки). Затраты на покрытие убытков делятся на две части: компенсационные и дополнительные.

Таблица 6.1.2

### Характер взаимоотношений участников страхования рисков корпорации

Страховой случай	Характер взаимоотношений
Убыток технического происхождения (аварии, поломки и тому подобное)	Убытки подлежат возмещению, если возникли в результате случайных ошибок персонала, который имеет необходимую профессиональную подготовку
Убыток окружающей среде	Страховое возмещение соответствующих штрафов выплачивается, если убыток окружающей среде нанесенный неумышленно, в результате внезапного несчастного случая, при том, что все правила техники безопасности придерживались полностью
Коммерческие неудачи	Возмещаются потери через непредсказуемые и неблагоприятные изменения конъюнктуры рынка, невозвращения кредита и тому подобное
Убыток от стихийных бедствий	Ставки страховых платежей рассчитываются для каждого страхователя индивидуально

**Компенсационные** - это расходы, связанные со спасением имущества, приведении его в порядок, предотвращением еще большего убытка.

**Дополнительные** - это расходы на модернизацию возобновленного оборудования и тому подобное. Такие расходы, обычно, не возмещаются, если это не предусмотрено договором о страховании. Характер взаимоотношений страхователя и страховщика в разных страховых случаях показан в таблице 6.1.2.

Специфической формой страхования является хеджирование. **Хеджирование** - это способ страхования цены реальных и финансовых активов (ценных бумаг, валюты) от риска нежелательного изменения в будущем этой цены. Нежелательным для обладателя активов в данном случае является уценка, а для потенциального покупателя активов - повышения их цены.

Хеджирование осуществляется с помощью фьючерских и опционных операций. Фьючерская операция предусматривает, что одна сторона обязалась в установленный срок продать, а другая сторона - купить активы по обусловленной цене. Сама операция также страхуется от

одностороннего расторжения путем внесения залога (депозита), который возвращается после осуществления операции.

Страховать реальные операции можно, как уже указывалось, через опцион.

**Опцион - это контракт, при котором продавец за определенную безвозвратную плату (премию) предоставляет покупателю право сделать операцию (в обусловленные сроки и с обусловленной ценой) или отказаться от нее. Размер премии зависит при этом от следующих факторов:**

- динамика цен на реальные активы (чем больше их колебания, тем выше премия, поскольку в подобных условиях продажа активов обычно бывает выгодной);
- соотношение спроса и предложения на рынке опционов;
- срока выполнения опциона (при его отдалении премия увеличивается, поэтому за более длительный период возможны резкие колебания цен);
- величины процентных ставок на краткосрочные депозиты при уменьшении ставок премия увеличивается и наоборот, при росте премия снижается, поскольку деньги можно вместо соглашения разместить на банковском депозите) [79, 91].

Характерной особенностью опциона является то, что величина риска определяется только размером премии. Этим опцион напоминает страховой полис.

*Процедура опциона имеет четыре варианта:*

1) *продажа опциона на продажу актива (так называемый «короткий путь»);*

2) *продажа опциона на покупку актива («короткий путь»);*

3) *покупка опциона на продажу актива («длинный путь»);*

4) *покупка опциона на покупку актива («длинный путь»).*

На практике корпорации могут страховать себя таким образом: при покупке реальных активов можно одновременно приобрести опцион на их продажу (эта стратегия носит название «Синтетический длинный путь»), а обязательство на продажу реальных активов застраховать покупкой опциона на их покупку («синтетический длинный путь»). В этих случаях потери не будут превышать размер премии.

Риск недобросовестного поведения возникает после выполнения операций: кредитор несет риск после того как заемщик начнет заниматься деятельностью, нежелательной для кредитора. Решение

данных проблем заключается в создании и продаже информации, в государственном регулировании, направленном на увеличение информационной прозрачности финансовых рынков, в необходимости предоставления обеспечения при удержании долгового обязательства или наличия значительного собственного капитала фирмы-производителя, а также в проведении мониторинга и введении ограничений на возможные виды деятельности.

Финансовый кризис наносит наибольший убыток финансовым рынкам. Причиной его служит обострение проблем неверного выбора и риск недобросовестного поведения, из-за чего финансовые рынки не в состоянии осуществлять перекачивание средств лицам с эффективными инвестиционными возможностями. Это ведет к резкому спаду экономической активности. Можно выделить пять основных факторов, которые приводят к финансовому кризису [92, 94].

1) увеличение процентных ставок;

2) падение цен на фондовом рынке (что означает, сокращение собственного капитала корпораций);

3) резкое и непредвиденное снижение уровня цен, которое увеличивает обязательство фирмы-изготовителя в реальном выражении (поскольку долговые выплаты фиксированы соглашением в номинальном выражении);

4) риск неопределенности, связанный с банкротством большого финансового или нефинансового учреждения;

5) с экономическим спадом или крахом фондового рынка;

6) банковская паника, при которой много банков прекращают свое существование.

## **6.2. Особенности антикризисного управления в корпорациях**

Неравномерное развитие экономики, ее отдельных отраслей, которое выражается в колебаниях объемов производства и сбыта, уровня цен на ресурсы, курсов валют и так далее, может породить кризисные ситуации как для целых стран и регионов, так и для отдельных хозяйственных единиц. Кризисные ситуации могут усилиться (а иногда и породиться) некомпетентным менеджментом компании.

Предотвращать, а в случае их возникновения, нейтрализовать такие ситуации призван антикризисный менеджмент. Трактовка содержания

антикризисного управления проходило несколько этапов. Сначала под этим понимали управление нерентабельными, убыточными предприятиями, банкротами, такими субъектами бизнеса, которые требуют финансового оздоровления под контролем государственных органов. Потом антикризисное управление стали понимать скорее как превентивное, которое предотвращает возникновение кризисной ситуации. В дальнейшем антикризисное управление начали рассматривать в более широком плане, а именно как процессы управления экономическими объектами в направлении предотвращения или снижения возможности возникновения кризисных ситуаций, угрожающих существованию организации.

Известно, что любая экономическая деятельность связана с риском. Поэтому управлению экономическими объектами свойственна антикризисная направленность, как говорится, «по определению» [108].

Исходя из вышесказанного, под антикризисным управлением (менеджментом) следует понимать систему мероприятий по выявлению, предотвращению и преодолению кризисных ситуаций.

Понятие «кризис» и «кризисная ситуация» включают разные события в деятельности корпорации от сбоев в производственной сфере к серьезным финансовым и социальным проблемам. Следует отметить, что суть кризиса в том, что это не одномоментное событие, а более или менее длительный процесс накопления (наложение друг на друга) разных неблагоприятных для корпорации факторов как внешнего, так и внутреннего характера. Важно своевременно обнаружить неблагоприятные тенденции в развитии корпорации и нейтрализовать их.

*Обычно кризисные ситуации развиваются таким образом:*

- *первая стадия: частные случаи неэффективности в производственной и сбытовой сфере (увеличение запасов при стабильных или снижающихся объемах продаж, проблемы со снабжением и качеством продукции);*

- *вторая стадия: ускоренное возникновение проблем с качеством продукции, с недостатком материалов, задержкой с выплатой зарплаты, усилением позиции поставщиков и кредиторов;*

- *третья стадия: невыполнение производственных графиков, рекламации потребителей, серьезная нехватка собственных оборотных средств, полная потеря доверия поставщиков и кредиторов и в итоге – хаос [111, 118].*

Естественно, что лучше не доводить ситуацию до хаоса, а наладить систему раннего выявления симптомов грядущего неблагополучия корпорации. *Такими симптомами могут быть:*

- *падения доходов и прибыльности корпорации, а также курсовой стоимости ее акций;*
- *негативная реакция на те или другие мероприятия корпорации ее поставщиков, потребителей, кредиторов, банков (например, на смену стратегии или реорганизацию корпорации, на образование новых или прекращение традиционных видов бизнеса и так далее);*
- *нарушение структуры бухгалтерского баланса корпорации, а также задержки в предоставлении бухгалтерской отчетности;*
- *задолженности корпорации поставщикам и кредиторам;*
- *внеочередные проверки корпорации органами государственного управления.*

Как известно, интересы разных участников хозяйственной деятельности неодинаковы, а потому неодинаковые для них и «сигналы» о неблагополучии компании, которое приближается (табл. 6.2.1).

Таблица 6.2.1

**Показатели приближения кризисной ситуации  
для разных участников хозяйственной деятельности**

Группа участников	Показатели
Владельцы	Падение рыночной стоимости собственного капитала корпорации, то есть когда $ТРССК + ТД < ПССК$ , где ТРССК - текущая рыночная стоимость собственного капитала; ТД - размер текущих дивидендов; ПССК - первичная стоимость собственного капитала
Кредиторы	Просрочка платежей на срок больше трех месяцев, а также, если просроченная сумма превышает 500 минимальных размеров оплаты труда (в соответствии с украинским законодательством)
Государственные органы	Неуплата налогов и других обязательных платежей, социальные конфликты в коллективе корпорации, представления кредиторами иска в хозяйственный суд о признании корпорации банкротом

Главная цель антикризисного управления - выведение корпорации из ситуации, которая сложилась. Основное направление в процессе этого



выведения - максимизация стоимости бизнеса корпорации. Само увеличение стоимости бизнеса возможно за счет трех групп факторов: производственных, инвестиционных и финансовых.

В рамках производственных факторов следует решить вопросы о номенклатуре и качестве производимой продукции, рациональности текущих затрат, о рынках сбыта и ценообразовании, системе сбыта и послепродажном сервисе.

В сфере инвестиционных факторов риск-менеджерам следует решать вопрос управления вложениями в основные и оборотные средства, оптимизации уровня и структуры собственного оборотного капитала (в частности, размеров запасов, дебиторской и кредиторской задолженностей). К финансовым факторам в данном случае относятся стоимость собственного капитала, его структура, сумма обязательств, дивидендная политика компании, степень делового риска [128, 147].

Другим направлением антикризисного менеджмента является реструктуризация корпораций, которая предусматривает принципиальные изменения в характере производства, структуре собственности и капитала. Главная цель реструктуризации корпорации, которая находится в кризисной ситуации, это - максимально возможное удовлетворение требований кредиторов. Интересы владельцев (акционеров) в этом случае отступают на второй план. В менее драматичной для компании ситуации используют стратегию реструктуризации с удовлетворением интересов как кредиторов, так и минимальных требований владельцев.

Использование реструктуризации корпораций как способа выхода из кризисной ситуации можно отнести к так называемой защитной (или пассивной) тактике, поскольку основные усилия здесь направляются на сокращение всех расходов компании, а отсюда - и производства в целом. Такая тактика применяется обычно в очень «запущенных» случаях. Ясно, что массовое приспособление защитной тактики приведет только к еще более масштабному кризису. Более эффективной является наступательная тактика, основанная не столько на оперативных, сколько на стратегических решениях (рис. 6.2.1).

Крайним выражением кризисной ситуации является банкротство корпорации. Более подробно рассмотрим данный процесс в реалиях Украины.

Под банкротством (несостоятельностью) корпорации понимается неспособность удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров,

обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды в связи с превышением обязательств над стоимостью имущества или в связи с неудовлетворительной структурой баланса должника.

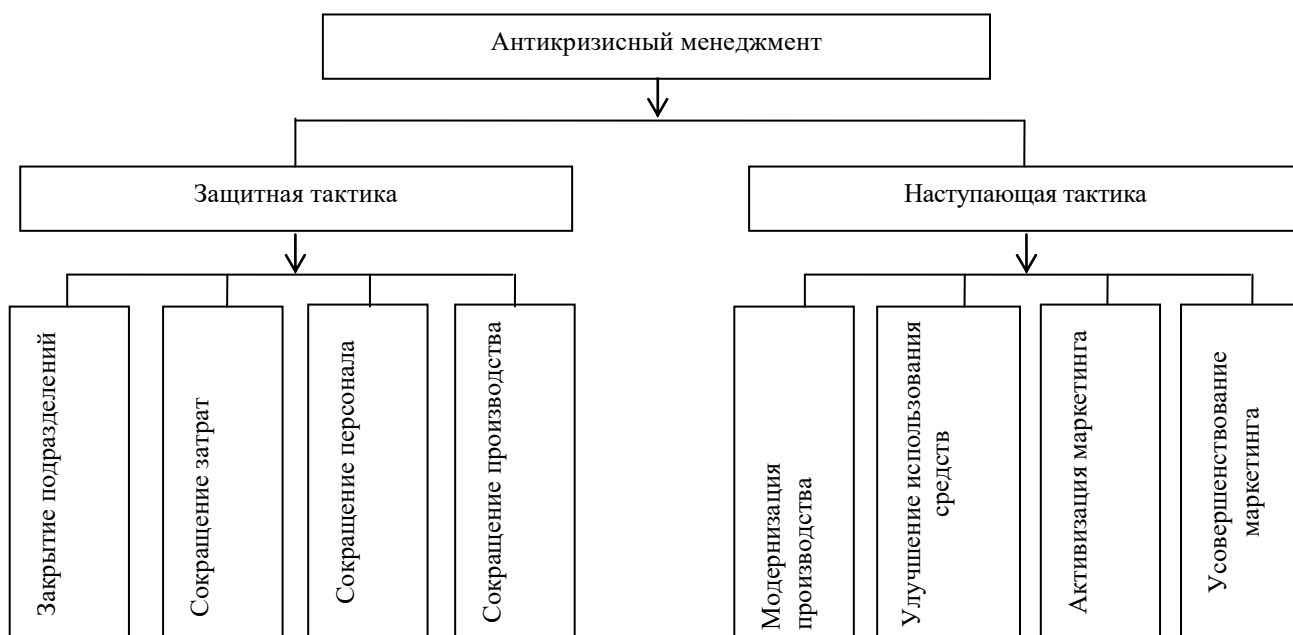


Рис. 6.2.1. Тактические варианты антикризисного менеджмента

Факт банкротства устанавливается после соответствующего решения хозяйственного суда в Украине (или арбитражного - в Российской Федерации), или после официального объявления о нём должником при его добровольной ликвидации. Причины банкротства бывают разные: как те что находятся внутри корпорации, так и те, которые лежат за ее пределами. В случае абсолютной убыточной деятельности корпорации появляется вопрос о ее ликвидации [149-151].

Наиболее эффективным профилактическим способом в плане предупреждения банкротства корпорации является систематический анализ ее финансового состояния. Основные оценочные показатели такого анализа:

Коэффициент обеспечения собственными средствами ( $K_{ОСС}$ )

$$K_{ОСС} = (Исс - ФСОС) / Аоб \quad , \quad (6.1)$$

где  $Исс$  - объем источников собственных средств;

$ФСОС$  - фактическая стоимость основных средств и других необоротных активов;

$Аоб$  - фактическая стоимость оборотных активов компании.

Корпорация признается неплатежеспособной, если  $K_{OCC}$  в конце отчетного периода более 0,1.

Коэффициент текущей ликвидности ( $K_{тл}$ ):

$$K_{тл} = A_{об} / ЗК , \quad (6.2)$$

где  $ЗК$  - краткосрочная задолженность компании (краткосрочные кредиты банков, краткосрочные займы, кредиторская задолженность).

Корпорация признается платежеспособной, если  $K_{ТЛ}$  в конце отчетного периода менее 2,0.

В соответствии с Хозяйственным кодексом Украины относительно компании-должника используются следующие процедуры (рис. 6.2.2).

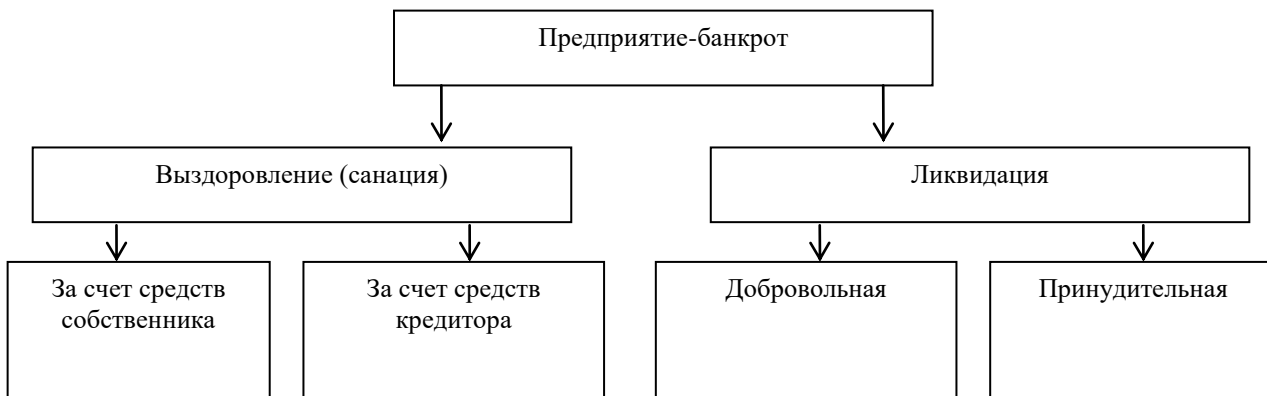


Рис. 6.2.2. Варианты процедуры банкротства

Особенно важное место в антикризисном менеджменте занимает управление персоналом кризисной компании, поскольку именно от компетенции и поведения людей в неблагоприятной ситуации зависит результат «оздоровительной» деятельности.

*Есть два принципиальных подхода к работе с персоналом в экстремальных ситуациях:*

- структурная перестройка с ликвидацией или сокращением подразделений компании, а следовательно, и сокращением рабочих мест;
- создание уникального, привлекательного образа фирмы-производителя как для своего персонала, так и для партнеров корпорации.

Второй подход представляется более производительным, поскольку ориентирован не на простую смену (сокращение) численности

работников, а на пробуждение их творческой инициативы. Этот второй путь базируется на следующих принципах:

1. Оптимизация кадрового потенциала компании. Здесь предпочтение отдается упрощению организационной структуры управления, а не сокращению рабочих мест. Этот принцип предусматривает также периодическую переоценку кадровой структуры компании, обучение персонала, поощрение лучших работников, выдвижения их на руководящие должности, ориентацию на командную работу.

2. Формирование уникального кадрового потенциала. Речь идет о создании творческого ядра в коллективе, то есть группы высококлассных специалистов и менеджеров, которые могут обеспечить компании конкурентные преимущества, создавая новые уникальные виды продукции, услуги или технологии, недоступные конкурентам [155-157].

Состояние экономики любого государства, благосостояние ее населения в итоге определяется результативностью деятельности многочисленных хозяйствующих субъектов страны. Если в государстве преобладают высокоразвитые производственные структуры, способные производить и реализовывать наукоёмкую, высокотехнологичную продукцию, то весь комплекс общественных потребностей страны будет удовлетворяться своевременно и полно. В то же время рыночная экономика характерна тем, что ее хозяйствующие единицы осуществляют свою деятельность в условиях неопределенности, непредсказуемости. Эта неопределенность может складываться под действием множества причин, среди которых социально-экономическая и политическая нестабильность, несовершенство коммерческого законодательства, межнациональные, межконфессиональные, межрегиональные конфликты, демографический спад, криминализация общества. Все это существенно обостряет проблему обеспечения безопасности бизнеса компании.

**Безопасность корпорации - это такое состояние корпорации, когда ей не угрожает потеря независимости, целостности или банкротства, а в случае возникновения таких угроз, корпорация в состоянии от них защититься.**

Обеспечение такого (то есть безопасного) состояния корпорации требует от ее менеджмента постоянного учета и анализа источников риска, опасности и угроз. Перечисленные источники могут иметь разное происхождение: естественное (наводнения, пожары, ураганы, засухи и тому подобное), техногенное (аварии на производстве) и социальное происхождение [158].

*В зависимости от степени опасности выделяют следующие четыре уровня деструктивных факторов (по возрастающей):*

- вероятность возникновения состояния, способного породить опасность;*
- имеет место давление, провокационные действия;*
- реальна возможность нанести компании убыток;*
- открытое намерение нанести компании убыток.*

Избежать появления вышеназванных факторов или, тем не менее степень их влияния на деятельность корпорации призван менеджмент безопасности, система которого в общем виде представлена на рис. 6.2.3.

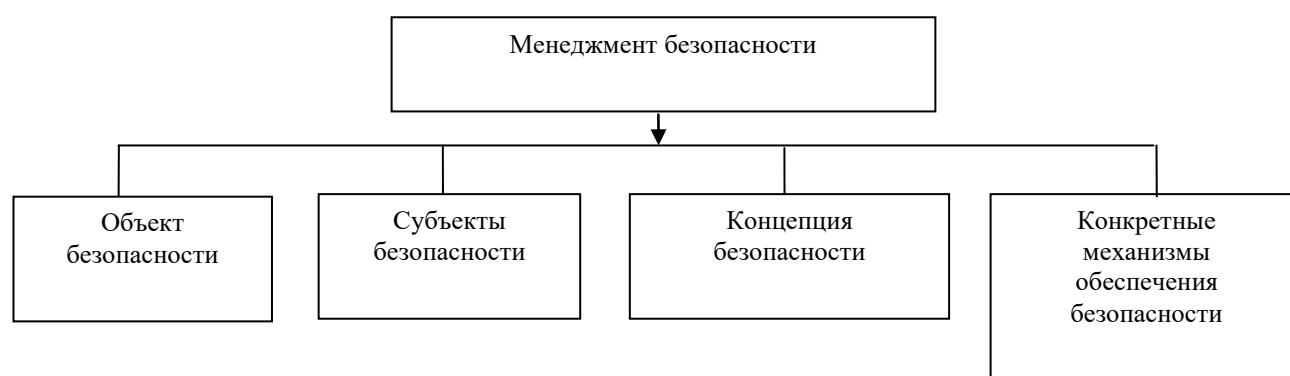


Рис. 6.2.3. Система менеджмента безопасности корпорации

**Объект безопасности** - это то, на что направлены усилия субъекта безопасности (экономическая и политическая система государства, регион, отрасль экономики, корпорация, домашнее хозяйство, отдельная личность).

**Субъекты безопасности** - это организации, службы, отдельные личности, которые обеспечивают безопасность объекта.

**Концепция безопасности** - это идеология построения системы безопасности, которая определяет цель, функции и структуру этой системы.

Вариант концептуальной модели обеспечения безопасности, в частности, безопасности имущества компании представлен на рис. 6.2.4.

Конкретные механизмы обеспечения безопасности определяют поведение и способы взаимодействия отдельных структур и личностей в процессе осуществления своих функций.

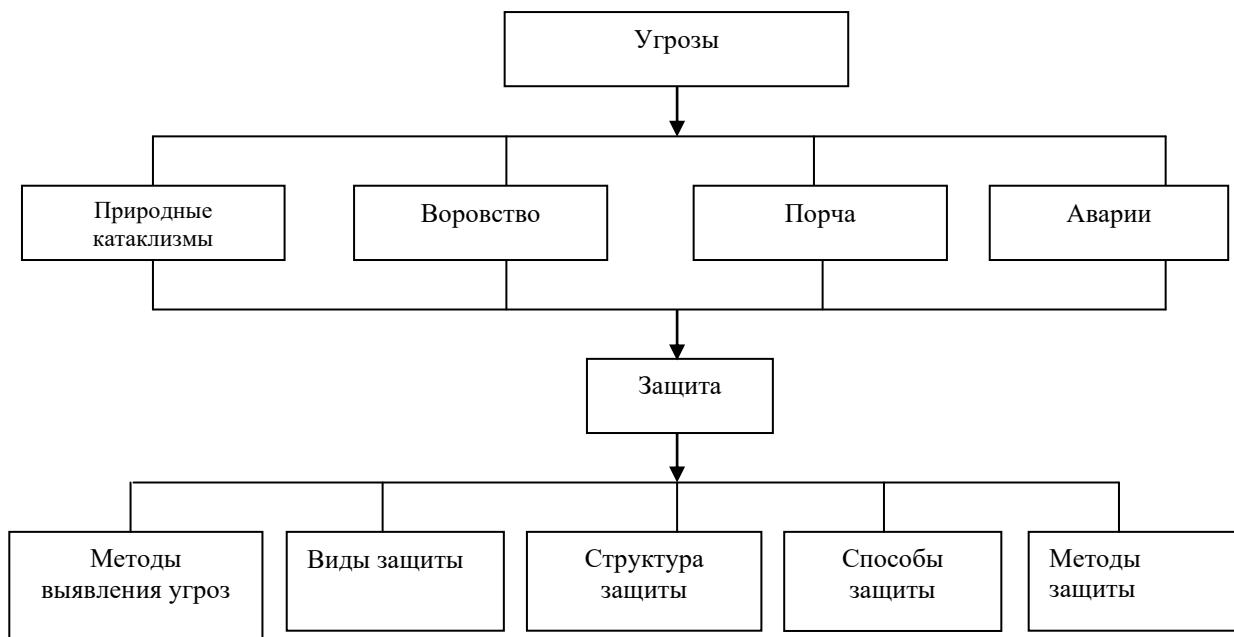


Рис. 6.2.4. Концептуальная модель обеспечения безопасности имущества корпорации

*Система безопасности каждой отдельной компании призвана обеспечивать следующие виды безопасности:*

- экономическую;
- производственную;
- физическую;
- информационную;
- экологическую;
- психологическую;
- научно-техническую.

Естественно, что важнейшим приоритетом для любой корпорации является экономическая безопасность, необеспеченность которой ставит под угрозу именно существование компании. Основными направлениями гарантирования экономической безопасности компании является эффективное использование корпоративных ресурсов (земли, капитала, кадров, информации, технологии, предпринимательских способностей менеджмента и тому подобное), тщательный подбор партнеров, успешная борьба с конкурентами, стремление избегать неоправданного коммерческого риска, активная научно-исследовательская и маркетинговая деятельность, хранение коммерческой тайны и др.

Отсюда, обеспечение экономической безопасности компании охватывает практически все ключевые аспекты ее деятельности [60, 78].

Особенное внимание следует уделять изучению деловых партнеров компании, их имиджа, платежеспособности, длительности и успеваемости функционирования. В условиях рыночных отношений, которые не окрепли, установление деловых связей с недобросовестными поставщиками или потребителями может нанести корпорации значительный экономический убыток (из-за несвоевременного снабжения или низкого качества материальных ресурсов, несвоевременную оплату готовой продукции и тому подобное). Самое пристальное внимание должно уделяться и конкурентам, особенно методам ведения ими конкурентной борьбы, поскольку рядом с добросовестной корпорацией в практике часто имеют место случаи недобросовестной конкуренции, к которой относятся и методы незаконного добывания информации (табл. 6.2.2).

Таблица 6.2.2

### Виды и методы конкурентной борьбы

Виды конкурентной борьбы		Методы получения информации	
добросовестная	недобросовестная	законные	незаконные
<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание более качественных товаров и услуг;</li> <li>- сокращение текущих затрат;</li> <li>- внедрение достижений науки и техники;</li> <li>- усовершенствование системы управления;</li> <li>- улучшение имиджа компании;</li> <li>- осуществление социально значимых проектов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- промышленно-экономический шпионаж;</li> <li>- неправдивая реклама;</li> <li>- умышленное банкротство или доведение до банкротства;</li> <li>- мошенничество;</li> <li>- коррупция;</li> <li>- подделка торговой марки;</li> <li>- клевета;</li> <li>- демпинг;</li> <li>- переманивание персонала;</li> <li>- срыв соглашений;</li> <li>- враждебные поглощения;</li> <li>- нанесение материального вреда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сбор, систематизация, анализ информации в открытой печати;</li> <li>- изучение качества продукции и услуг конкурентов;</li> <li>- изучение рекламы конкурентов;</li> <li>- посещение выставок, ярмарок, конференций, фирменных магазинов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- похищение документов, исследуемых образцов изделий;</li> <li>- шантаж;</li> <li>- прослушивание переговоров;</li> <li>- подкуп сотрудников;</li> <li>- неправдивые предложения и фиктивные переговоры;</li> <li>- негласный контроль корреспонденции</li> </ul>

Обеспечение экономической безопасности корпорации - не второстепенный, а жизненно важный вопрос, так как в результате целенаправленной враждебной деятельности недобросовестных

партнеров или конкурентов, а также в результате принятия неоправданно рискованных коммерческих решений корпорации может быть нанесена катастрофическая потеря. В связи с этим обеспечением не только экономического, но и всего комплекса безопасности компании, должны заниматься профессионалы.

Большие компании (а корпорации все такие), как правило, создают свои собственные службы безопасности. Естественно, что они должны действовать в рамках существующего законодательства и не противоречить ему. Конечно, в составе служб безопасности присутствуют подразделения охраны, режима, по работе с персоналом, секретного документооборота, информационно-аналитической работы, оперативного реагирования.

*Понятно, служба безопасности на разных предприятиях может быть организована по-разному. Однако она должна отвечать следующим общим требованиям:*

- быть эксклюзивной, то есть приспособленной исключительно к характеру и условиям функционирования именно данной компании;*
- быть комплексной, то есть обеспечивать все виды безопасности корпорации и иметь в своем составе все необходимые для этого структуры и технические средства;*
- быть самостоятельной структурной единицей компании со своим руководством, четко прописанными правами и обязанностями.*

**Целью деятельности службы безопасности является своевременное выявление и предупреждение как внешних, так и внутренних угроз и опасности, а также обеспечения условий для спокойной, устойчивой работы компании.**

В современном мире в целом и в его экономической сфере огромное значение имеет информация. Кто владеет информацией, тот владеет властью. Этот тезис несомненно актуален для любой хозяйствующей единицы. Как правило, именно тот, кто владеет информацией, достигает наибольшего успеха. Поэтому, так важна для любой корпорации информационная безопасность.

*По своему назначению всю совокупность информационных потоков, циркулирующих в предпринимательской деятельности, можно сгруппировать в три основные направления:*

- коммерческая информация (сведения об объеме и структуре капитала, персонале, финансы и так далее);*
- правовая информация (законы, постановления, распоряжения);*



• *оперативная информация (сведения о формах и средствах обеспечения безопасности коммерческой информации от доступа нежелательных лиц).*

Рядом с приведенным выше, всю совокупность информации возможно разделить также по степени ее открытости (табл. 6.2.3).

Таблица 6.2.3

### Группирование информации корпорации по степени ее открытости

Вид информации	Содержание
Сведения, которые не должны скрываться	<ul style="list-style-type: none"> <li>- учредительные и регистрационные документы, устав компании;</li> <li>- сведения по установленным формам отчетности;</li> <li>- сведения о платежеспособности;</li> <li>- данные о численности и составе персонала, условиях труда и зарплате, о наличии вакансий;</li> <li>- документы об уплате налогов и обязательных платежей;</li> <li>- ведомости о загрязнении окружающей среды и других нарушениях законодательства Украины;</li> <li>- сведения об участии должностных лиц в предпринимательской деятельности</li> </ul>
Сведения, которые составляют хозяйственную ценность (коммерческую тайну)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- финансовая информация (прибыль, товарооборот, кредиты, фонд зарплаты, стоимость основных и оборотных фондов, банковские счета, калькуляция себестоимости);</li> <li>- рыночная информация (цены, скидки, условия соглашений, рыночная политика; состав торговой сети, каналы сбыта и др.);</li> <li>- сведения о продукции и технологиях ее производства (особенности оборудования и технологии, производственные мощности, организация производства, номенклатура продукции, планы развития производства и др.);</li> <li>- сведения о научно исследовательских и опытно-конструкторских разработках;</li> <li>- сведения о персонале (численность и перечень лиц, которые принимают решения);</li> <li>- сведения о системе материально-технического обеспечения (партнеры, потребность у сырья, материалах, транспорте, энергоносителях);</li> <li>- сведения о принципах управления компанией</li> </ul>

Относительно первого вида информации, то перечень его позиций определяется Законом Украины «Об информации», Хозяйственным и Гражданским кодексами Украины (Гражданским кодексом Российской Федерации). *Требовать ознакомления с ней могут в пределах своей компетенции:*

- *правоохранительные органы;*
- *налоговые службы;*
- *аудиторские фирмы;*
- *государственные заведения;*
- *экологические организации;*
- *профсоюзы;*
- *санэпидемстанции;*
- *партнеры компании.*

Отношения во второй группе информации определяются Хозяйственным и Гражданским кодексами Украины (Гражданским кодексом Российской Федерации). В них говорится, что информация составляет служебную или коммерческую тайну в случае, когда информация имеет действительную или потенциальную коммерческую тайну в силу неизвестности ее третьему лицу, к ней нет свободного доступа на законных принципах и владелец информации принимает мероприятия по охране ее конфиденциальности. Сведения, которые не составляют служебную или коммерческую тайну, определяются законом и другими правовыми актами.

Состав этой группы информации может отличаться в разных компаниях в зависимости от специфики деятельности. В любом случае конфиденциальная информация должна быть надежно защищена. *В систему такой защиты входит:*

- *определение перечня свидетельств, которые имеют отношение к коммерческой тайне компании;*
- *перечень возможных воров, заинтересованных в раскрытии коммерческой тайны информации;*
- *оценка убытка от возможного раскрытия коммерческой тайны корпорации;*
- *определение возможных каналов выхода конфиденциальной информации;*
- *расчет расходов на организацию защиты информации;*
- *проектирование структуры, которая будет защищать конфиденциальную информацию, и механизм ее работы.*

Принципиальная схема функционирования системы информационной безопасности компании продемонстрирована на рис. 6.2.5. Система защиты информации включает в себя ряд организационных, правовых, экономических, технических и других мероприятий.

Лица, которые незаконным путем получили информацию, которая составляет служебную или коммерческую тайну, обязаны возместить нанесенные убытки. Такая же обязанность полагается на служащих, которые разгласили служебную или коммерческую тайну вопреки трудовому договору (контракту), а также на контрагентов, которые сделали это вопреки гражданско-правовому договору.

Основным средством накопления, обработки, хранения и передачи информации в настоящее время являются корпоративные информационные системы, техническую основу которых составляет

современная электронно-вычислительная техника. Учитывая широкое употребление электронных технологий «безбумажного» документооборота, важной гранью системы информационной безопасности компании становится обеспечение компьютерной безопасности.

В современных условиях сбой локальных сетей может парализовать работу любой хозяйствующей структуры и привести к серьезным материальным потерям.

Существуют три основных постулата компьютерной информационной безопасности:

- сохранение информации (т. е. ее защита от сбоев, которые ведут к потере информации, а также от несанкционированного создания или уничтожения данных);
- конфиденциальность (то есть закрытость) информации;
- доступность информации лишь для авторизованных пользователей.

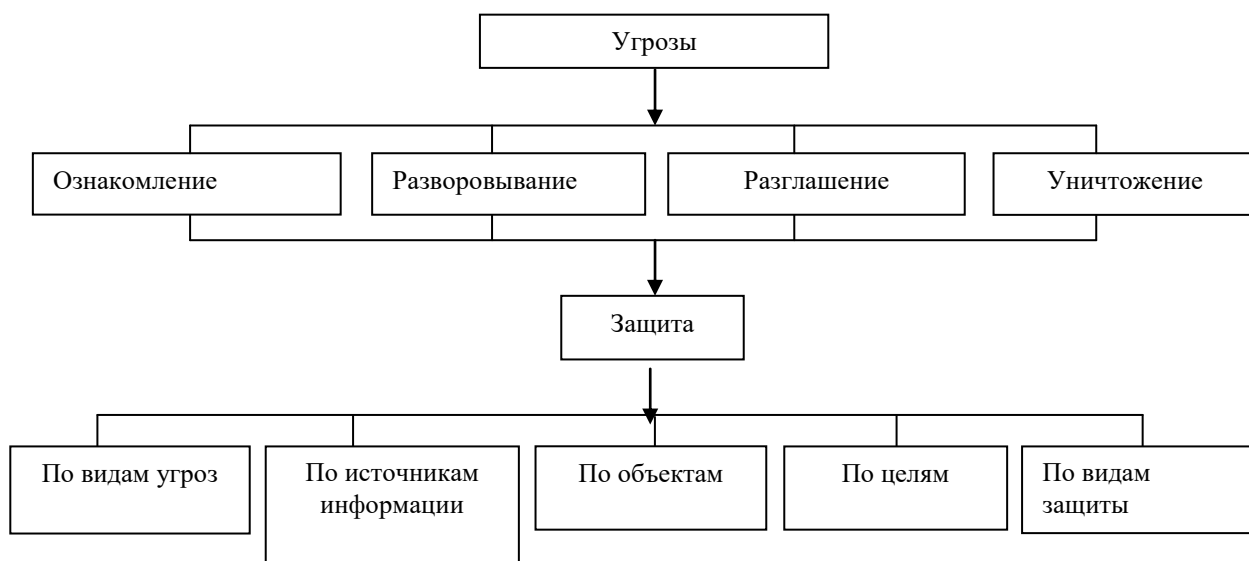


Рис. 6.2.5. Схема обеспечения информационной безопасности

Сохранению конфиденциальной информации могут угрожать:

1) несанкционированный доступ к информации, которая сохраняется в компьютере. Обычно это делается с использованием чужого имени, модификаций программного и информационного обеспечения, изменением физических адресов технических устройств, установкой записывающей аппаратуры и др. (к таким злоумышленникам относятся так называемые хакеры, а также спецслужбы);

2) разработка и распространение компьютерных вирусов. Вирусы внедряют в операционную систему, прикладную программу или в сетевой драйвер. Следствия действия компьютерных вирусов могут быть катастрофическими, привести к стиранию файлов, уничтожения программного обеспечения;

3) ошибки программного обеспечения;

4) отказы или сбои (так называемые «зависания»);

5) введение в программное обеспечение так называемого «троянского коня», который ведет к выполнению системой новых программ, которые не планировались владельцем, функций (например, отчисление на лицевой счет плута определенной суммы с каждой операции);

6) разворовывание компьютерной информации (в частности копирование программного обеспечения);

7) последствия стихийных бедствий, пожаров, военных действий, террористических актов.

Все мероприятия по обеспечению компьютерной безопасности можно разделить на три группы: организационные, технические и правовые.

**Организационные мероприятия - это выбор места расположения вычислительных центров, обеспечения их обслуживания, тщательный подбор персонала, взаимоконтроль тех, которые работают в вычислительном центре, план быстрого возобновления работоспособности центра после выхода его из строя, назначения ответственные за сохранение информации.**

**Технические мероприятия - это, в первую очередь, защита от несанкционированного доступа к системе с помощью установления специальных паролей, разработка антивирусных программ, резервирования вычислительных ресурсов, оборудования центров системами выявления и гашения пожаров. К этой группе мероприятий относится также защита от разворовываний и диверсий.**

**К правовым мероприятиям относятся разработка системы защиты авторских прав программистов, совершенствования гражданского и криминального законодательства, судопроизводства.**

Расширение деятельности корпорации, связанное, главным образом, с процессами интеграции в экономике, ведет к появлению в компании филиалов, дочерних структур и так далее. Это требует обеспечения доступа к вычислительным и информационным ресурсам главного офиса

компания удалённых пользователей. Для этого, обычно используются кабельные линии и радиоканалы. Обеспечение безопасности информации, что передают по указанным каналам, требует особенного внимания.

Управление экологической безопасностью.

Непрерывный рост экономики, систем жизнедеятельности человека ведет к адекватному росту потребления природных ресурсов и, как следствие, к прогрессирующему загрязнению окружающей среды. Нарушается естественный круговорот биогенных веществ биосферы, ее нормальное функционирование. В этих условиях увеличивается не только социально-экономическая, но и экологическая ответственность всех участников производственно-хозяйственной деятельности.

Игнорирование компаниями охраны окружающей среды, рационального использования природных ресурсов, экологической безопасности ведет к потере ими общественного признания, своего имиджа и конкурентоспособности. Потребители отдадут предпочтение экологически чистой продукции, изготовленной на экологически безукоризненных предприятиях (таких, которые используют экологически чистое сырье и что предотвращают загрязнение окружающей среды).

Задачи обеспечения экологической хозяйственной деятельности решает экологический менеджмент, который в широком смысле является управлением взаимодействия общества с природной средой в целях сохранения качества этого окружения, что обеспечивает устойчивое и безопасное развитие общества.

В более узком (относительно корпорации) смысле экологический менеджмент - это обеспечение экологически безопасного производства, баланса предпринимательских и общественных интересов.

Такой баланс обеспечивается при выполнении компаниями следующих функций:

- соблюдение природоохранного законодательства;
- контроль экологических последствий своей производственно-хозяйственной деятельности;
- совершенствование технологических процессов в направлении сокращения или полной ликвидации производственных отходов и токсичных выбросов;
- организация оперативной информации о реальном экологическом состоянии;

• постоянная разъяснительная работа с персоналом с целью повышения общей экологической культуры и ознакомления с экологическими аспектами деятельности компании.

Взаимоотношения хозяйствующих единиц с окружающей их средой регулируются в Украине системой экологического законодательства, которое включает природоохранное законодательство.

Система экологического законодательства включает также международные правовые акты, которые действуют и внутри страны на основе приоритета международного права.

Основным комплексным законодательным актом является Закон Украины «Об охране окружающей естественной среды», который предусматривает:

- 1) планирование и финансирование природоохранных мероприятий;
- 2) установление лимитов использования природных ресурсов, выбросов в окружающую среду вредных веществ и размещения отходов;
- 3) установление нормативов платы и размеров платежей за использование природных ресурсов, сбора и выбросов в окружающую среду загрязняющих веществ и размещения отходов;
- 4) возмещение ущерба, нанесённого окружающей среде и здоровью человека;
- 5) предоставление физическим и юридическим лицам налоговых, кредитных и других льгот при внедрении ими безотходных и ресурсосберегающих технологий, нетрадиционных видов энергии.

Важным разделом экологического менеджмента является управление экологической безопасностью, которое является обеспечением защиты жизненно важных интересов лица, общества и государства от внутренних и внешних угроз естественного и техногенного характера (табл. 6.2.4).

*В зависимости от уровня, на котором осуществляются функции управления экологической безопасностью, последняя бывает:*

- индивидуальной (безопасность отдельной личности);
- объектной (безопасность отдельного хозяйствующего субъекта)
- локальной (безопасность муниципальной территории, промышленной зоны);
- региональной (безопасность административного территориального образования)
- государственной (безопасность отдельной страны в целом);
- межгосударственной (безопасность группы смежных государств);
- континентальной (безопасность целого континента);
- глобальной (безопасность всего мирового сообщества).

### Угрозы экологической безопасности

Вид угроз	Содержание
Естественные угрозы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- землетрясение;</li> <li>- наводнение;</li> <li>- ураганы;</li> <li>- снегопады;</li> <li>- обледенение;</li> <li>- засуха;</li> <li>- падение больших космических тел;</li> <li>- ливни</li> </ul>
Техногенные угрозы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пожары;</li> <li>- выбросы ядовитых веществ;</li> <li>- взрывы;</li> <li>- радиоактивные отходы</li> </ul>
Социально-политические	<ul style="list-style-type: none"> <li>- национальные и региональные конфликты вблизи техногенных объектов;</li> <li>- диверсии и терроризм;</li> <li>- забастовки</li> </ul>

Степень угрозы экологической безопасности призвана устанавливать экологическая экспертиза, которая имеет своей целью обнаружить соответствие плановой, хозяйственной или другой деятельности экологическим требованиям и возможные неблагоприятные последствия такой деятельности. *Экологическая экспертиза базируется на следующих основных принципах:*

- 1. Презумпция потенциальной экологической опасности любой плановой хозяйственной или другой деятельности.*
- 2. Обязательное проведение государственной экологической экспертизы к принятию решения о реализации объекта.*
- 3. Независимость экспертов при проведении экспертизы.*
- 4. Гласность при проведении экспертизы и откровенность ее результатов.*

Если корпорация не смогла подготовить плацдарм для нового взлета - не был найден новый товар и подготовлен к выходу на рынок, старый товар в соответствии с жизненным циклом или через конкуренцию исчерпал свой ресурс, организация переходит на стадию спада. Достигнутые рубежи невозможно удержать, уходит клиент, предприятие вынуждено уменьшать объемы производства, сокращать персонал,

минимизировать организационную структуру, сокращая затраты к минимуму. Часто ситуация кризиса сопровождается и неплатежеспособностью, что приводит к банкротству.

В подобной ситуации управленческий персонал предприятия должен провести серьезный анализ и принять решение о возможных вариантах дальнейшего развития. *Существует несколько вариантов:*

- *продажа предприятия корпорации - полная ликвидация, продажа активов, увольнение персонала и абсолютное прекращение деятельности;*
- *внедрение внешнего управления - приглашение нового менеджера (его могут предложить кредиторы, сотрудники предприятия, хозяйственный суд (арбитражный - в Российской Федерации));*
- *поиск инвестиций под конкретный проект вложения средств - перестройка производства без изменения руководителя.*

И во втором, и в третьем случаях остается задача нормализации деятельности, а для этого необходимо провести анализ финансового состояния, найти пути реорганизации, разработать антикризисную маркетинговую, инвестиционную и организационно производственную стратегии, найти новых партнеров и инвесторов.

Для преодоления кризиса, который возник, особенно важна работа с персоналом. Деятельность кадровой службы на этом этапе должна включать диагностику кадрового потенциала предприятия, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации, сокращения персонала, повышения производительности труда, решения конфликтов, которые особенно обостряются в этот период.

При разработке антикризисной программы работы с персоналом организации важно ситуацию кризиса воспринимать несколько шире, чем просто кризис в ситуации спада производства и потери заказчиков.

Если под кризисной ситуацией понимать такое состояние организации, при котором она не способна жить дальше, не испытывая некоторых внутренних изменений, то, очевидно каждая организация ощущает это состояние, переходя от одной стадии жизненного цикла к другой.

С точки зрения человеческого фактора для ситуации кризиса характерное возникновение, как минимум, двух проблем: рассогласование между профессиональным инструментарием, которым владеет персонал организации, и нужным для новой ситуации, неадекватность норм и правил внутриорганизационной жизни



(собственно корпоративной или организационной культуры) новым условиям.

Таким образом, можно предусмотреть, что ситуация кризиса человеческой составляющей детерминируется не с внешней необходимостью изменения типа профессиональной деятельности, а изнутри - организационной культуры.

Да, переход от стадии формирования организации к ее интенсивному росту, как правило, сопровождается первой кризисной ситуацией (кризисом роста).

Стадия формирования, как правило, характеризуется, с одной стороны, наличием в организации специалистов-разработчиков («новаторов», «творцов»), готовых, основываясь на потребностях рынка, создавать и предлагать новый (или нужный) товар, а с другого, - перевесом внутри организации тесных, доверительных, почти «семейных» отношений, свойственных органической организационной культуре. Однако для эффективного функционирования организации на стадии интенсивного роста на смену «творцам» (или в добавление к ним) должны прийти «продавцы», коммерсанты, то есть специалисты, способные обеспечить продвижение товара на рынке. Причем изменение профессионально ролевого состава организации ведет к появлению новых организационно-культурных норм. Нормальные условия существования и профессионального развития «продавцов» - это постоянная конкуренция одного с другим, характерная для предпринимательской организационной культуры.

Следующая кризисная ситуация ожидает организацию, переходящую от стадии интенсивного роста к стадии стабилизации (кризис зрелости). Для стадии стабилизации необходимы специалисты, способные создавать эффективные технологии, фиксировать (опять же в технологических схемах) наиболее удачные подходы, обнаруженные в ходе интенсивного роста организации. А это значит, что «продавцов» - фаворитов стадии интенсивного роста - должны изменить (или дополнить) «технологи». А средой их функционирования должны стать правила суровой иерархии, подчиненности, определенности, что детерминируются профессиональной деятельностью. Такой тип отношений характерен для бюрократической организационной культуры, вступающей в противоречие с предпринимательской, эффективной для предыдущей стадии [162-174].

Следующий кризис ожидает организацию при переходе из стадии стабилизации в стадию спада. Именно этот кризис можно считать собственно кризисом, и именно для этого мы рассматривали высшее задание управления. Для выживания организации, которая очутилась на стадии спада, необходимы абсолютно особенные специалисты, способные объединить в себе навыки разработчиков, продавцов и технологов. С точки же зрения изменения норм и правил можно предусмотреть, что персонал организации будет нуждаться в абсолютно особенном стиле отношений - ориентированном на лидера. Для преодоления собственно кризиса, по-видимому, особенное значение будет иметь то, что принято называть хоризмой лидера. При этом в зависимости от специфики организации это может быть хоризма вождя, суперпрофессионала или коммуникатора.

Еще одной важной особенностью ситуации собственно кризиса, который детерминирует способность или неспособность организации выжить, появляется желание и ориентированность работников на изменения (табл. 6.2.5).

Таблица 6.2.5

### Типология ситуаций собственно кризиса в корпорации

Эмоциональная составляющая	Инструментальная оснащенность	
	Кадровый состав организации	
Кадровый состав	владеет необходимыми профессиональными навыками	не владеет необходимыми профессиональными навыками
не ориентированный на изменения	Ситуация 1	Ситуация 2
ориентированный на изменения	Ситуация 4	Ситуация 3

Ситуация 1. Работники организации не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально.

Ситуация характерна для многих достаточно наукоемких производств и осложняется тем, что именно в узкоспециализированных, выполняющих очень сложную деятельность организациях, обычно складываются высокосплоченные коллективы, не ориентированные на изменения. Понимая свою высокую подготовленность, сотрудники

организации, как правило, закрывают глаза на изменения внешней ситуации, при которой их продукция оказывается ненужной.

Задание руководителя, который очутился в подобной ситуации, заключается в том, чтобы повысить уровень мотивации работников на изменения, поиск новых сфер деятельности. Для этого он может прибегать к провокации изменения ценностных ориентаций с помощью конфликтов. Стратегия работы с персоналом в этих условиях лежит в плоскости «принуждение - конфликт - подкрепление». Или руководителю удастся убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации предприятия и наладить нормальный рабочий контакт с подчиненными, или не удастся и тогда остается лишь избавляться от «идейно противостоящих» работников.

Ситуация 2. Работники организации не хотят работать в новых условиях и недостаточно оснащены инструментально.

Нередко эта ситуация целиком справедливо рассматривается как кризисная в узком содержании. Персонал организации уверен, что все причины их сложных ситуаций связаны с внешними факторами, на которых практически (по крайней мере у них) нет возможности влиять. Оценка собственных ресурсов (кроме финансовых и материально-технических) чаще всего неадекватно завышена. Как правило, в такой организации преобладает «технократическая ориентация», отношение к ситуации как неблагоприятной, требующей борьбы с агрессивной средой за ресурсы, которые остались. Такая организация внутренне отторгает любую ориентированность «на клиента», любое изменение собственного поведения воспринимается как отступничество.

По отношению к руководителю сотрудники такой организации пытаются осуществить манипуляцию, то есть включить его в собственную игру, заручиться его поддержкой в борьбе с «агрессивным» окружением (сначала внешним, а затем и внутренним).

Самый простой выход из кризиса для такой организации заключался бы в полном обеспечении ее ресурсами для реализации привычной деятельности. Понятно, что в условиях рынка такое невозможно или трудно выполнимо. Задача руководителя в данной ситуации - противостояние манипуляциям со стороны персонала и постепенное ведение конкурентных отношений между исполнителями как организационной нормы. Это позволит «перехватить» инициативу в управлении и сформировать новую управленческую команду.

Ситуация 3. Работники организации хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально.

Такая ситуация может возникнуть в организации, в которой или работают люди высокорефлексичные, или есть сильный лидер, словам которого сотрудники верят и готовы пойти за ним. Часто такие предприятия сами выступают инициаторами процесса банкротства.

Для сотрудников подобного предприятия, как правило, наиболее существенен вопрос уровня профессиональной (специальной) компетентности руководителя - ему будут готовы подчиняться только лишь в том случае, если он сам будет способен работать по-новому. Для руководителя подобная ситуация может стать очень благоприятной, если он сумеет организовать процесс профессионального обучения непосредственно на рабочем месте. Для этого необходимо, что бы и он сам, и сформированная им управленческая команда смогли работать в режиме «инструктажа» и постоянного (непрерывного) обучения.

Ситуация 4. Работники организации хотят работать в новых условиях и оснащены соответствующим инструментарием.

Может возникнуть вопрос, почему организация очутилась в кризисной ситуации? Только потому, что кризис может быть вызван не только внутренними, но и внешними (как макро-, так и микроэкономическими) причинами. Организацию, которая имеет такую кадровую ситуацию, отличают высокая степень готовности к изменениям, самоорганизация. Для такой организации характерно внимание к ценностям, так же заострено отношение к профессионализму руководителя. Причем, не столько к наличию у него специальных узких знаний, сколько к его умению сформулировать изображение будущего и достигаемые для персонала цели и ценности. Работники хотят видеть своего руководителя транспрофессионалом, к тому же наделенным и лидерскими качествами.

Слияние, как антикризисное мероприятие для многих предприятий становится одним из направлений развития и защиты от нежелательных поглощений в перспективе. С активизацией в Украине корпоративной волны слияния предприятий важной является разработка систем экономической оценки эффективности этих процессов и управления ими.

Выбор стратегической альтернативы развития предприятия (в т.ч. слияния) чаще всего относится в зависимости от рыночной конъюнктуры и интенсивности его развития (N):

$$N = \bar{Q} \times K, \quad (6.2.1)$$

где  $\bar{Q}$  - темп прироста дохода (выручки) предприятия от реализации продукции (за определенный период к слиянию), %;

$K$  - корректирующий коэффициент потенциала развития предприятия.

$K$  определяется методом экспертных оценок с учетом: возможностей относительно привлечения предприятием дополнительных инвестиций; наращивание производственных мощностей; использование резервов уменьшения расходов; активизации инновационной деятельности; стадии жизненного цикла продукции; инфляции; кадрового потенциала предприятия.

Вертикальное слияние является эффективнее для предприятий с высоким уровнем переменных расходов, а горизонтальное - соответственно, постоянных. Оценка структуры расходов проводится на основе коэффициентов переменных ( $K_{пер}$ ) и постоянных ( $K_{пост}$ ) расходов. Каждое из предприятий ожидает позитивный экономический эффект (снижение расходов) от объединения усилий относительно производства определенных видов продукции:

$$K_{пер} = \frac{P_{пер} \times O_v}{C_o \times O_o} \times 100\%, \quad (6.2.2)$$

$$K_{пост} = \frac{P_{пост} \times O_z}{C_o \times O_o} \times 100\%, \quad (6.2.3)$$

где  $P_{пер}$  и  $P_{пост}$  - соответственно, переменные и постоянные расходы предприятия, тыс. долл. США;

$C_o$  - общая себестоимость продукции предприятия, тыс. долл. США;

$O_v$  и  $O_z$  - объемы производства определенных видов продукции предприятия, вокруг которых происходит вертикальное и горизонтальное слияние, тыс. долл. США;

$O_o$  - общий объем производства продукции предприятия, тыс. долл. США.

Соотношение  $K_{пер} < K_{пост}$  указывает на целесообразность горизонтального слияния предприятий, а  $K_{пер} > K_{пост}$  - соответственно, вертикального. Потенциальные партнеры должны иметь такие значения коэффициентов: для вертикального слияния - одинаково низкие  $K_{пост}$  и

высокие  $K_{пер}$ , а для горизонтального - одинаково высокие  $K_{ност}$  и низкие  $K_{пер}$ . Предельно высокое значение коэффициентов - 40%.

При рассмотрении альтернатив горизонтального слияния важно определить потенциальных партнеров, которых необходимо сравнивать по показателю прибыльности доли рынка предприятий ( $П_{др}$ ):

$$П_{др} = \frac{ВП}{Q \times C_k} \times 100\%, \quad (6.2.4)$$

где  $ВП$  - валовая прибыль, тыс. долл. США;

$Q$  - доход (выручка) от реализации продукции (объем доли рынка), тыс. долл. США;

$C_k$  - стоимость слияния предприятий, тыс. долл. США.

$П_{др}$  может быть критерием самого прибыльного предприятия или наиболее инвестиционно привлекательного сегмента рынка. Из группы предприятий избирается то, у которого  $П_{др} \Rightarrow \max$ . В случае, когда  $П_{др}$  для предприятия вновь созданного после слияния больше  $П_{др}$ , решение о выборе партнера будет позитивным.

При оценке эффективности слияния предприятий следует формировать стратегию развития относительно той продуктовой ниши, которая будет захвачена вновь созданным предприятием в будущем. При этом расходы на слияние ( $B_k$ ) можно сравнивать с расходами, необходимыми для увлечения рыночных ниш путем конкуренции, создания новых производственных мощностей и обеспечения дополнительного объема производства [57].

Эффективность вертикального слияния предприятий чаще всего связывают с уровнем их вертикальной интеграции, которая характеризуется показателем вновь созданной стоимости ( $НВ$ ). За статьями расходов  $НВ$  определяется как сумма расходов на оплату труда, а также производственных накладных, административных и сбытовых расходов, которые учитывает коэффициент  $НВ$  ( $K_{не}$ ):

$$K_{не} = \frac{ВП}{(P + H + A + I_3) \times B_k} \times 100\%, \quad (6.2.5)$$

где  $P$  - затраты на оплату труда, тыс. долл. США;

$H$  - производственные накладные расходы, тыс. долл. США;

$A$  - административные расходы, тыс. долл. США;

$I_3$  - расходы на сбыт, тыс. долл. США;

$B_k$  - стоимость слияния предприятий, тыс. долл. США.

Если в результате слияния предприятий значения коэффициента  $K_{nv}$  увеличивается сравнительно с теми, которые были в отдельных предприятиях, то решение о выборе партнера будет позитивным. Из группы потенциальных партнеров избирается то предприятие, у какой  $K_{nv} \Rightarrow \max$ . Таким образом, данная методика позволяет определить аналитические данные, достаточные для принятия решения относительно слияния и реализации основных стратегий предприятия.

## **Тема 7. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

### **7.1. Оценка стоимости предприятия с использованием метода дисконтированного поступления наличности**

Исследование, проведенное в первой и второй главах, позволяет сделать вывод, что экономический механизм антикризисного управления (ЭМ АУ) состоит из трех компонентов:

#### **1. Акционерный механизм:**

- 1.1. увеличение стоимости предприятия;*
- 1.2. оптимизация уставного капитала;*
- 1.3. эмиссия акций и определение их стоимости;*
- 1.п. изменение структуры акционерной собственности.*

#### **2. Механизм самокупаемости:**

- 2.1. накопление и реинвестирование инвестиционных фондов;*
- 2.2. воспроизводство запасов;*
- 2.3. реинвестирование дохода от сбыта морально устаревшего и изношенного оборудования;*
- 2.п. оплата труда.*

#### **3. Механизм конкуренции и ценообразования:**

- 3.1. рыночный механизм цен;*
- 3.2. динамика спроса и предложения;*
- 3.3. конкурентные стратегии;*
- 3.п. конкурентная среда.*

Структурная схема экономического механизма антикризисного управления представлена на рис. 7.1.1.

Таким образом, под экономическим механизмом антикризисного управления авторами понимается интегрированная многоуровневая система форм и методов хозяйствования, направленных на финансовое оздоровление предприятия, находящегося в кризисной ситуации.



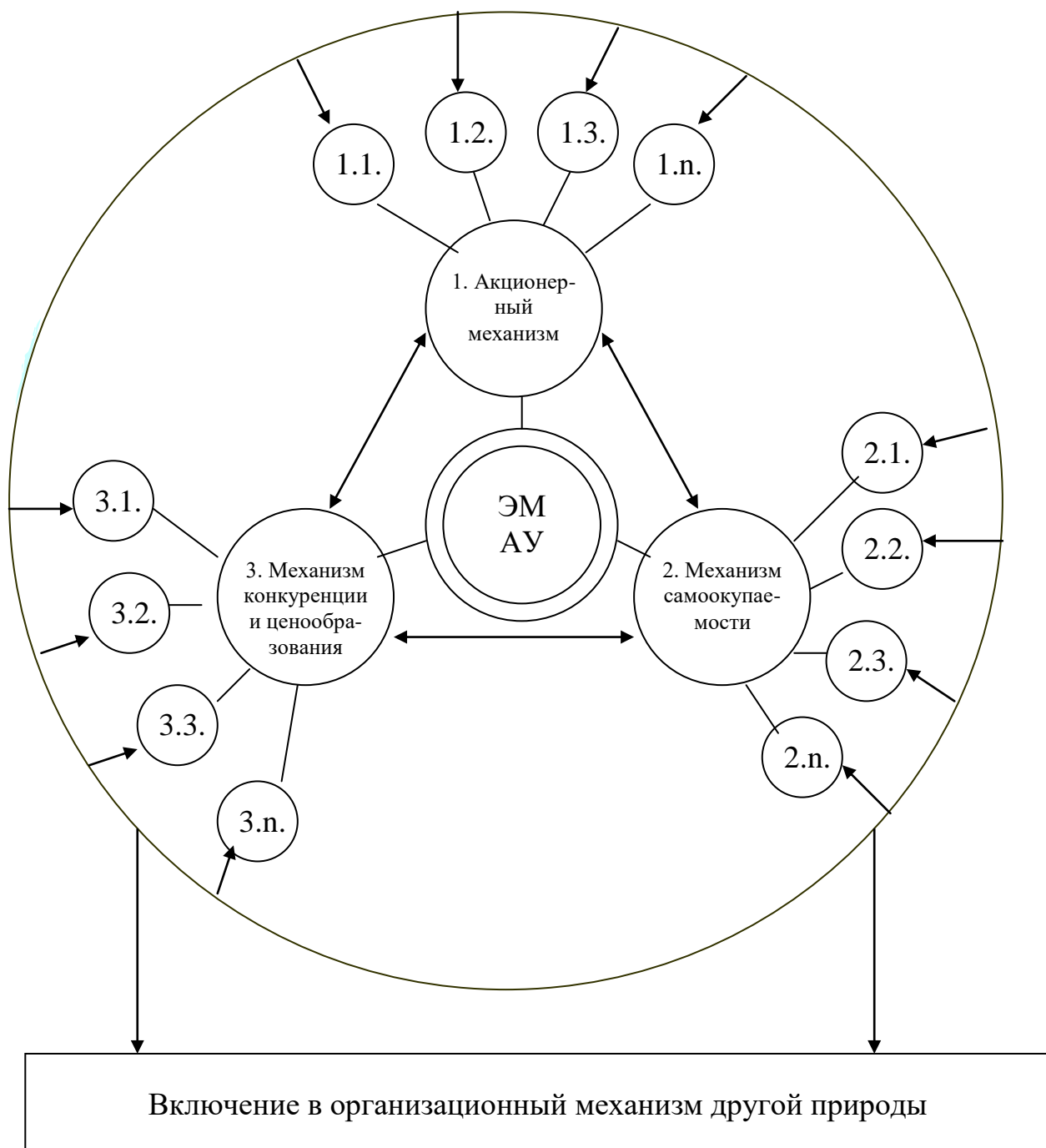


Рис. 7.1.1. Структурная схема экономического механизма антикризисного управления

В структуре экономического механизма центральное место занимает подсистема акционерного механизма, представляющего собой совокупность средств и инструментов, целенаправленно воздействующих на создание благоприятных условий для самофинансирования инвестиций и реструктуризацию кредиторской задолженности предприятия, в том числе и просроченной. Этот механизм создается в

многоаспектном процессе развития акционерного предпринимательства, а эффективность формируемого механизма зависит от полноты достижения целей и решения задач каждого этапа антикризисного управления.

В формировании акционерного механизма М. И. Круглов выделяет следующие этапы [90]:

- первоначальная приватизация и акционирование завершаются формированием акционерных обществ, эмиссией акций и их реализацией на первичном рынке;
- социально психологическая и деловая адаптация работников предприятия и акционеров к новым отношениям собственности;
- выход на вторичный рынок акций и формирование целостного акционерного механизма роста и развития производства;
- образование крупных акционерных компаний и формирование собственного механизма заемных средств.

На наш взгляд, в настоящее время заканчивается второй этап и появляются элементы третьего этапа, к числу которых относятся инвестиционная и дивидендная политики, образуется ядро акционеров, заинтересованных в научно-техническом развитии путем увеличения стоимости предприятия и привлечения инвестиций.

В результате проведения работы по определению стоимости предприятия дается наглядное представление о его результатах экономической работы в прошлом и о деловых перспективах; в этом отношении оценка является для администрации и инвесторов первым руководством по подходу и осуществлению концепции «управление ради повышения стоимости», используемой в странах с рыночной экономикой. Оценка предприятия показывает администрации, какие ее решения оказывают влияние на денежные поступления владельцев и на степень риска, а также на необходимость структурной перестройки предприятия и на важнейшие ее элементы.

Если бы российские предприятия действовали в стране с развитым рынком капитала, самым естественным шагом стало бы применение сравнительного подхода для оценки обоснованной рыночной стоимости наших предприятий, акции которых не подлежат продаже в большинстве случаев. Эта оценка основывалась бы на сравнении с аналогичными предприятиями, обращающимися в рамках корпоративной собственности или с аналогичными сделками. Существует множество методов с использованием кратных цифр, статей отчетов о доходах и расходах и балансовых ведомостей сопоставимых компаний, находящихся в

корпоративной собственности, или сделок по слиянию или приобретению компаний. Поскольку российский и украинский рынки капитала еще не развит (сопоставимых сделок очень мало), сравнение с другими российскими и украинскими предприятиями практически невозможно, а сравнение с иностранными фирмами будет в большинстве случаев бессмысленным из-за специфических особенностей российской и украинской экономики (рынки, законодательство и т.д.). Это главная причина того, почему это невозможно использовать.

По мнению авторов, невозможно использовать и ни один из методов капитализации на основе текущих данных по предприятиям, поскольку в 1998-1999 гг. мы имели:

- высокие темпы инфляции;
- отношение курса рубля / гривны к доллару, испытывающего все последствия «шоковой» антиинфляционной экономической политики;
- основополагающие изменения в экономической среде;
- экономический кризис, вызванный проблемой огромной задолженности России и Украины.

Таким образом, текущие данные не являются подходящей основой для оценки ожидаемых деловых перспектив для российских предприятий на будущее. Помимо этого, нормализованные ожидаемые денежные поступления, доходы или дивиденды не будут учитывать будущие временные рамки, которые будут отнюдь не постоянными и неравномерно меняющимися, поскольку авторы ожидают в будущем важных изменений в экономической и политической среде, которые окажут серьезное воздействие на российские предприятия.

Для оценки по методу дисконтирования наличности было выбрано ЗАО «Метиз». Данное предприятие практически не встречается в странах с рыночной экономикой, хотя у него может отражаться какое-то сходство с некоторыми типами японских и южно-корейских компаний. По своему характеру оно ближе всего подходит к восточно-европейским предприятиям. Авторы выбрали это предприятие потому, что, несмотря на незначительные его размеры, оно дает возможность рассмотреть наибольшее количество особенностей оценки предприятий в России и Украины. Однако при этом следует иметь в виду, что и в России, и в Украине есть предприятия, которые во многих отношениях очень похожи на компании, действующие в тех же отраслях промышленности развитых рыночных стран Запада, но такие компании встречаются редко. Большинство предприятий имеют ряд общих различий с западными

предприятиями и, разумеется, свои индивидуальные отличия.

Когда предприятие начинает функционировать, неизбежно возникает необходимость расхода наличных средств на дополнительные вложения и другие операционные расходы - не считая того, что заплачено за покупку самого предприятия в процессе приватизации. В будущем определенная часть денежных средств может быть исключена из процесса финансирования деятельности предприятия, не забывая однако о необходимых операционных расходах, в том числе на материально-техническое обслуживание. Со временем предприятие может быть ликвидировано по остаточной балансовой стоимости.

Таким образом, результатом использования соответствующих активов становятся два потока наличности - отрицательный (расходы) и положительный (поступления). Они называются свободными потоками наличности (СПН), образуясь в процессе функционирования предприятия. Дисконтированная текущая стоимость свободного нетто-потока наличности и есть дисконтированные поступления наличности как метод оценки активов. Коэффициент дисконтирования выбирается в соответствии с прогнозной оценкой степени вероятности и величины будущего потока наличности. При этом любая наличность, использованная для финансирования приобретения (покупки) активов, не учитывается при прогнозировании будущего свободного потока наличности и оценки стоимости предприятия.

Метод дисконтированного поступления наличности применяется авторами для оценки постоянно действующего предприятия, находящегося в условиях кризисной ситуации, но в то же время, которое не будет закрыто в обозримом будущем.

Метод оценки дисконтированного поступления наличности (метод ДПН) будет объяснен на примере простой аналитической модели. Анализ основывается на главном уравнении, лежащем в основе бухгалтерского баланса, и изменении статей баланса по временным периодам.

Наиболее важные методологические проблемы, которые должны быть в максимальной степени разрешены при использовании вышеупомянутого уравнения, можно разделить на следующие группы:

1. Проблемы, возникающие как следствие уникальной экономической системы России и Украины с их специфическими структурами собственности и принятия решений и, соответственно, ее своеобразных задач.

2. Проблемы наличия и применимости данных.

3. Проблемы непостоянства имеющихся данных и трудности их сравнения (постоянные изменения в системе бухгалтерского учета).

4. Проблемы, возникающие в результате влияния инфляции на финансовые отчеты.

В случае оценки ЗАО «Метиз» были предприняты следующие шаги:

1. Перевод отчета о прибылях и убытках и баланса за период с 1993-1999 гг. в стандартную форму. Для этого была использована методика, позволяющая перевести статьи отчетов российских предприятий в «гибридную», международно-признанную (узнаваемую) форму. Итогом являются упрощение и стандартизация финансовых отчетов в текущих ценах, которые гораздо больше подходили для финансового анализа с точки зрения инвестора.

2. Перевод финансовых отчетов в текущие цены и устранение изменений в системе бухгалтерского учета.

Инфляция в России и Украине в начале 90 и конце 90-х годов росла достаточно быстрыми темпами. Поскольку тщательно отработанной системы бухгалтерского учета в условиях инфляции не существует, постоянное стремление Министерства финансов к соответствующей корректировке системы бухгалтерского учета становится понятным. Но инфляция не была единственной причиной изменений в системе бухгалтерского учета, они были вызваны и серьезными социально-экономическими проблемами России. С целью устранения влияния этих изменений и обеспечения сопоставимости финансовых отчетов в соответствии с Международными стандартами была разработана модель. Базовым вводимым фактором модели являются вышеупомянутые переклассифицированные финансовые отчеты в текущих ценах. Основной принцип этой модели можно сформулировать в следующих четырех шагах:

1) все требующие по закону переоценки статей финансовых отчетов с учетом инфляции исключаются из него в текущих ценах;

2) все оставшиеся различия в системе бухгалтерского учета в период с 1993-1999 гг. корректируются в соответствии с последней системой бухгалтерского учета;

3) соответствующие статьи финансовых отчетов переоцениваются в течение года в соответствии с уровнем потребительских цен на 31 декабря того же года с поправкой на инфляцию;

4) переоцененные таким образом статьи финансовых отчетов за каждый год затем переводятся в постоянные потребительские цены на

дату оценки.

Итоговым результатом этой второй корректировки явилась оценка финансовых отчетов в соответствии с Международными стандартами.

Что входит в состав оцениваемых активов предприятия? В процессе функционирования предприятия может образоваться «избыток» наличности, то есть больше наличности, чем необходимо для финансирования текущей деятельности предприятия. В этом случае избыток наличных средств может быть изъят из процесса текущего финансирования и использован на другие цели. Поэтому авторами рассматриваются только две категории наличных средств: операционные денежные средства (ОДС - наличность, используемая для финансирования текущей деятельности предприятия) и резервные денежные средства (РДС - избыток наличных средств, который может быть изъят из данного бизнеса и инвестирован куда-либо еще). Только операционные денежные средства включаются в состав оцениваемых активов. Также в состав оцениваемых активов включаются следующие статьи баланса: Дебиторская задолженность (ДЗ), Производственные запасы (ПЗ), Нематериальные активы (НА), Основные средства (ОС), Незавершенное строительство (НЗ).

Кредиторская задолженность (КЗ) также включается в состав оцениваемых «активов» (очевидно, что эту статью баланса необходимо учитывать за минусом). Другие долги и акционерный капитал при оценке не рассматриваются. Если избыток наличных средств был инвестирован в другие активы, эти расходы и поступления также не учитываются при расчете дисконтированного поступления наличности.

Когда оценка дисконтированного потока наличности (ДПН) рассчитывается для группы активов, необходимо сделать две поправки, чтобы получить ДПН оценку стоимости всего объема. Необходимо добавить начальные резервные денежные средства (так как они с самого начала принадлежат предприятию, но не входят в состав операционных или текущих активов) и вычесть долги, существующие у предприятия на момент оценки (так как оценивается чистая стоимость предприятия).

В рассматриваемой методике будут использоваться следующие сокращения:

- ОДС - операционные денежные средства;
- РДС - резервные денежные средства;
- ДЗ - дебиторская задолженность;
- ПЗ - производственные запасы;

НА - нематериальные активы;

НОС - нетто-основные средства (основные средства - накопленная амортизация);

НЗ - незавершенное строительство;

КЗ - кредиторская задолженность;

ПД - прочие долги (помимо кредиторской задолженности);

ОК - оплаченный капитал;

НП - нераспределенная прибыль.

Главное уравнение бухгалтерского баланса выглядит следующим образом:

$$\text{ОДС} + \text{РДС} + \text{ДЗ} + \text{ПЗ} + \text{НА} + \text{НОС} + \text{НЗ} = \text{КЗ} + \text{ПД} + \text{ОК} + \text{НП} \quad (7.1.1)$$

Если остатки по статьям баланса на начало периода будут вычтены из остатков по соответствующим статьям на конец рассматриваемого периода, то получим другое уравнение - уравнение изменений статей баланса за данный период. Обозначим величины изменения остатков по статьям буквой  $d$ , в результате чего уравнение (7.1.1) примет следующий вид:

$$\begin{aligned} d \text{ ОДС} + d \text{ РДС} + d \text{ ДЗ} + d \text{ ПЗ} + d \text{ НА} + d \text{ НОС} + d \text{ НЗ} = \\ = d \text{ КЗ} + d \text{ ПД} + d \text{ ОК} + d \text{ НП} \end{aligned} \quad (7.1.2)$$

Если рабочий капитал обозначим буквами РК, то изменения величины рабочего капитала будут рассматриваться по формуле:

$$d \text{ РК} = d \text{ ОДС} + d \text{ ДЗ} + d \text{ ПЗ} - d \text{ КЗ} \quad (7.1.3)$$

Рабочий капитал - понятие, существующее в западной школе бухгалтерского учета; означает чистые оборотные активы и рассчитывается как разница между оборотными активами (II раздела баланса) и краткосрочными обязательствами (стр. 620 + 630 + 660 V раздела баланса).

Именно этот показатель характеризует финансовые средства предприятия. Чистые оборотные активы (рабочий капитал) необходимы для поддержания финансовой устойчивости предприятия, поскольку их наличие означает, что предприятие не только способно погасить свои

краткосрочные обязательства, но и имеет финансовые ресурсы для расширения своей деятельности в будущем. Они являются индикатором целесообразности вложения средств в соответствующую компанию для инвесторов и кредиторов. Чистые оборотные активы гарантируют в известной степени, даже при сокращении заемных средств, финансирование большей части производственных запасов и дебиторской задолженности.

С учетом формулы (7.1.3) уравнение (7.1.2) можно упростить до следующей формулы:

$$d PK + d РДС + d НА + d НОС + d НЗ == d ПД + d ОК + d НП \quad (7.1.4)$$

Результативные данные отчета о прибылях и убытках содержатся в статье dНП (нераспределенная прибыль). Чистую операционную прибыль нужно отделить от дохода, полученного по процентам, и расходов на выплату процентов (так как для оценки берутся поступления наличности, полученные от производственной деятельности). В дальнейшем будут использоваться следующие сокращения для обозначения статей отчета о прибылях и убытках:

ОП - операционная прибыль (до выплаты налогов);

НОП - налоги на операционную прибыль;

АО - амортизационные отчисления;

ПП - полученные проценты после вычета налогов;

ВП - выплаты процентов после вычета налогов;

ЧП - чистая прибыль.

Соответственно чистая прибыль будет определяться по формуле:

$$ЧП = ОП - НОП + ПП - ВП \quad (7.1.5)$$

Прирост нераспределенной прибыли (dНП) будет равен чистой прибыли (ЧП) за вычетом выплаченных дивидендов. В нашем случае дивиденды не выплачиваются. Соответственно d НП определяется по формуле:

$$d НП = ЧП = ОП - НОП + ПП - ВП \quad (7.1.6)$$

Прирост нетто-основных средств (d НОС) будет рассчитываться по формуле:

$$d НОС = d НС - АО, \quad (7.1.7)$$

где d НС - изменение стоимости основных средств за



рассматриваемый период (покупка минус продажа основных средств). Следует отметить, что речь идет только о тех основных средствах, которые являются частью подлежащих оценке производственных активов.

Подставив уравнение (7.1.6) и (7.1.7) в уравнение (7.1.4), получим следующее:

$$\begin{aligned} d \text{ РК} + d \text{ РДС} + d \text{ НА} + d \text{ НОС} + d \text{ ПЗ} - \text{АО} = \\ = d \text{ ПД} + d \text{ ОК} + d \text{ ОП} - \text{НОП} + \text{ПП} - \text{ВП}. \end{aligned} \quad (7.1.8)$$

Свободные поступления наличности или СПН вычисляются путем прибавления амортизационных отчислений к прибыли от операций (ОП) с последующим вычитанием прироста величины инвестиций в рабочий капитал ( $d \text{ РК}$ ) и инвестиций в основные средства ( $d \text{ НОС}$ ).

$$\text{СПН} = \text{ОП} - \text{НОП} + \text{АО} - d \text{ РК} - d \text{ НОС}. \quad (7.1.9)$$

Используя уравнение (7.1.8), получим формулу, позволяющую рассчитать поступления наличности от финансовых операций (они будут равны СПН), отражающие основные источники и направления использования наличных денежных средств:

$$\begin{aligned} \text{СПН} = \text{ОП} - \text{НОП} + \text{АО} - d \text{ РК} - d \text{ НС} = \\ = d \text{ РДС} - d \text{ ОП} - d \text{ ОК} - \text{ПП} + \text{ВП}. \end{aligned} \quad (7.1.10)$$

Таким образом, свободные поступления наличности могут быть использованы для увеличения резервов денежных средств ( $d \text{ РДС}$ ), уменьшения долга ( $- d \text{ ОП}$ ), приобретения акций ( $- d \text{ ОК}$ ) или для выплаты процентов ( $- \text{ПП} + \text{ВП}$ ).

Оценка активов по методу ДПН состоит в определении дисконтированной нетто-текущей стоимости свободных поступлений наличности от использования активов предприятия (коэффициент дисконтирования должен соответствовать риску, связанному с вероятностью получения свободных поступлений наличности).

*Дисконтирование проводится в два этапа:*

1. *Расчет дисконтированного свободного поступления наличности на период прогнозируемых операций;*
2. *Оценка «продолжающейся стоимости», то есть стоимости активов после окончания прошедшего периода.*

Предположим, что коэффициент дисконтирования составляет

величину  $r$  на единицу временного периода (например, на год), и что свободные поступления наличности прогнозируются на  $n$  временных периодов. Если соответственно величина свободных поступлений наличности будет постоянной по временным периодам и составит  $СПН'$ , то дисконтированная «продолжающаяся стоимость» в конце  $n$  периодов будет равна  $СПН' / r$ , а нетто-текущая стоимость достигнет величины  $СПН' / (r \times (1 + r)^n)$ .

Более реалистично будет предположить постоянный темп роста  $q$  для  $СПН$ , начиная с величины  $СПН'$  в конце периода  $n + 1$ . Тогда дисконтированная стоимость в конце периода  $n$  составит  $СПН' (r - q)$ , а нетто-текущая стоимость будет равняться:

$$\text{«Продолжающаяся стоимость»} = СПН' / [(r - q) \times (1 + r)^n] \quad (7.1.11)$$

Предположим что  $СПН(m)$  - свободные поступления наличности за период  $m = 1, \dots, n$ . Тогда оценка по методу ДПН будет происходить следующим образом (табл. 7.1.1).

Стоимость активов предприятия, оцененных по методу дисконтированного поступления наличности, будет равняться сумме величин нетто-текущей стоимости свободного поступления наличности за весь период (сумма цифр в последней колонке табл. 7.1.1).

Таблица 7.1.1

### Оценка по методу ДПН

Период	Свободные поступления наличности	Коэффициент дисконтирования	Нетто-текущая стоимость свободного поступления наличности
1	СПН (1)	$1 / (1 + r)^1$	$СПН (1) (1 + r)^1$
2	СПН (2)	$1 / (1 + r)^2$	$СПН (2) (1 + r)^2$
...	...	...	...
n	СПН (n)	$1 / (1 + r)^n$	$СПН (n) / (1 + r)^n$
продолжающаяся стоимость	$СПН' / (r - q)$	$1 / (1 + r)^n$	$СПН' / ((r - q) \times (1 + r)^n)$

Если предположить, что на начало периода остатки запасов денежных средств и долговых обязательств составляли соответственно РДС (О) и ПД (О), оцениваемые активы предприятия были связаны с

первоначальными резервами денежных средств РДС (О), а все предприятие частично финансировалось кредитными средствами ПД (О), тогда чистая стоимость активов предприятия будет получена путем прибавления величины РДС (О) и вычитания величины ПД (О) из суммарной величины оценки активов предприятия по методу ДПН.

Оценка по методу ДПН может проводиться с использованием электронной таблицы, что значительно повышает эффективность всех вычислений и перерасчетов.

Существует ряд распространенных ошибок в понимании оценки по методу ДПН.

Большинство ошибок проистекает из неспособности понять различия между операционными потоками наличности и финансовыми потоками наличности. Операционные активы предприятия, как, например, автомобиль или станок, будут оцениваться одинаково, независимо от того, как финансировалось их приобретение, например, изменение величины процентной ставки, выплаченной по долгосрочным обязательствам, не влияет на величину свободного потока наличности, поэтому это не повлияет и на оценку операционных активов. Это изменит величину расходов на уплату процентов, однако соответствующим образом изменится и величина резервных денежных средств. Аналогично новый долг в середине года или изменения величины выплат по основному долгу не повлияют на операционную деятельность предприятия, поэтому не изменится величина свободных потоков наличности, но изменится наличная величина оценки акционерного капитала (так как в данном случае первоначальный долг вычитается).

Каковы же будут изменения величины амортизационных отчислений? Так как амортизационные отчисления вычитаются из операционной прибыли (до выплаты процентов и налогов), а затем прибавляются в формуле для свободного потока наличности, то эти изменения не учитываются. Однако изменение величины операционной прибыли приводит к изменению уплачиваемых с нее налогов, что, в свою очередь, влияет на величину свободного потока наличности. Таким образом, изменение амортизационных отчислений влияет на величину оценки по методу дисконтированного поступления наличности через изменения суммы налоговых выплат.

Приведенная ниже табл. 7.1.2 показывает изменения каких статей баланса ведет к изменению величины конечной оценки.

### Изменение статей баланса, влияющих на конечную оценку стоимости предприятия

Количественные изменения по статьям баланса	Влияние на конечную оценку (да/нет)
Денежные средства	Да
Первоначальная дебиторская задолженность	Нет
Первоначальные производственные запасы	Нет
Первоначальные нетто-основные активы	Нет
Первоначальная кредиторская задолженность	Нет
Амортизационные отчисления (только через налоговые платежи)	Да
Основные активы	Да
Изменения наличности по дебиторской и кредиторской задолженности	Да
Оплаченный капитал	Нет
Долгосрочные обязательства	Нет

В нашем примере операции ЗАО «Метиз» переданы новому предприятию ЗАО «Призма» в процессе трансакции по продаже активов в конце 1997 г. Действующие активы оцениваются по методу ДПН для трансакции, и у нового предприятия появляется новый долг, равный величине оценочной стоимости полученных активов за вычетом первоначального платежа. Кроме того, ЗАО «Призма» получает в наследство первоначальные долги ЗАО «Метиз».

До совершения сделки трансформированный бухгалтерский баланс ЗАО «Метиз» представлен следующим образом, долл. США.

#### ЗАО «Метиз» накануне сделки

Актив		Пассив	
Операционные активы	1271	Кредиторская задолженность	300
Резервные денежные средства	320	Долгосрочные обязательства	282
		Оплаченный капитал	505
		Нераспределенная прибыль	504
Баланс	1591	Баланс	1591

Перед началом сделки у ЗАО «Призма» есть только оплаченный акционерами капитал равный 500 долл. США.

### ЗАО «Призма» накануне сделки

Актив		Пассив	
Резервные денежные средства	500	Оплаченный капитал	500
Баланс	500	Баланс	500

В процессе осуществления сделки активы вносятся в бухгалтерский баланс ЗАО «Призма» по их первоначальной оценочной стоимости. Оценочная стоимость нетто-операционных активов (операционные активы за вычетом кредиторской задолженности) составляют 971 (1271 - 300), однако по методу ДПН их величина составляет 1522. Нетто-операционные активы будут переданы ЗАО «Призма» по цене 1522. Разница между оценкой по методу ДПН (1522) и оценочной стоимостью (971) составляет 551 и в отечественном бухгалтерском учете обозначает как нематериальные активы.

ЗАО «Призма» произвела первый денежный платеж в размере 300 \$ и взяла на себя старый долг на сумму 282 \$ и новый долг ЗАО «Метиз» в размере оставшейся разницы 940 \$ (1522 - 300 - 282).

Разница между оценочной стоимостью в 971 долл. США и оценкой по методу ДПН 1522 долл. США в размере 551 долл. США будет внесена в бухгалтерский баланс ЗАО «Призма» как нематериальные активы. В зарубежной практике данный нематериальный актив называется «приобретенный гудвилл».

### ЗАО «Призма» после сделки, долл. США

Актив		Пассив	
Старые операционные активы	1271	Кредиторская задолженность	300
Нематериальные активы (приобретенный гудвилл)	551	Долгосрочные обязательства	282
Резервные денежные средства	200	Новая долгосрочная задолженность	940
		Оплаченный капитал	500
Баланс	2002	Баланс	2002

Операционные потоки наличности в ЗАО «Призма» будут точно такими же, какими бы они были в ЗАО «Метиз», поэтому оценка ЗАО «Призма» по методу ДПН дает аналогичный результат. Но еще одну оценку по методу ДПН производить не нужно, так как она уже была использована для совершения сделки. Новая балансовая стоимость действующих активов, включающая «приобретенный гудвилл» составит 1522 долл. США (1271 + 551 - 300), что равняется стоимости ЗАО «Метиз» по методу ДПН. Стоимость акционерного капитала ЗАО «Призма» получается путем прибавления к оценке по методу ДПН резервных денежных средств и вычитания долговых обязательств (старых и новых): акционерный капитал ЗАО «Призма» = 1522 + 200 - 282 - 940 = 500 долл. США, что равняется величине собственного капитала ЗАО «Призма» до совершения сделки. У ЗАО «Призма» нет гудвилла, так как эта величина была внесена в баланс в раздел «Внеоборотные активы» по статье «Нематериальные активы».

В данном случае полученная в результате оценки стоимость была использована в конкретной сделке, но даже если оценка стоимости активов не используется в конкретной сделке, значение ее велико.

## **7.2. Разработка методики оптимизации величины уставного капитала акционерного общества**

Единой точки зрения среди специалистов, занимающихся проблемой определения величины уставного капитала акционерного общества, нет. Ряд экономистов, таких, как А. Галкин, Т. Джакубова, С. Смоляк и А. Погорельский, в своих работах посвященных данному вопросу, предлагают определять уставной капитал *по предполагаемой доходности предприятия* [52, 121]. Другая группа авторов - В. Рябинин, А. Куприенко - определяют уставный капитал АО *по совокупности стоимости его активов* [49, 115, 116]. Каждому из этих подходов, на наш взгляд, присущи определенные недостатки. Так, определение уставного капитала первой группой авторов строится на общем для них предположении, что предприятие приобретает для ведения определенной деятельности - производства некоторой продукции [93, 95], то есть предполагается получение дохода собственником предприятия в результате реализации произведенной им продукции (работ, услуг). В результате делается вывод, что чем меньше дохода приносит

предприятие, тем меньше величина его уставного капитала. При этом экономистами, использующими данный подход, не берется во внимание возможность получения дохода собственником путем распродажи активов низкорентабельного и, следовательно, дешевого предприятия (если следовать методике вышеназванных авторов по рыночным ценам). Таким образом, определение величины уставного капитала по предполагаемой доходности приведет в условиях кризиса, когда большинство предприятий убыточны или низкорентабельны, не к активизации промышленного производства, а к дальнейшему усилению спекулятивной деятельности.

Более приемлем, на взгляд авторов, *имущественный подход* к определению величины уставного капитала, который предлагает вторая группа авторов. Однако и этот подход содержит в себе, по нашему мнению, существенный недостаток, заключающийся в отождествлении собственных активов предприятия и его уставного капитала, так как величина уставного капитала акционерного общества, равная стоимости его активов, является максимально возможной, в то время как конкретный его размер определяется, исходя из специфических функций, присущих уставному капиталу АО. Величина уставного капитала, как было показано в третьей и четвертой главах, оказывает значительное влияние на финансовую деятельность акционерного общества и, следовательно, требует отдельного подхода при ее определении.

Таким образом, мы видим, что применение в отдельности любого из вышеназванных подходов к определению величины уставного капитала не может привести к достижению цели по его оптимизации. В то же время вопросам его оптимизации, на наш взгляд, должно придаваться особое значение. Это объясняется наличием важнейших функций, которые он выполняет. Первая из них - *инвестиционная* - состоит в том, что денежные и иные средства, внесенные в оплату уставного капитала, составляют материальную базу производственной деятельности акционерного общества при его возникновении. Однако в условиях кризисного функционирования предприятия она видоизменяется. Так как до момента кризиса материальная основа уже была создана, следовательно, в кризисной ситуации уставный капитал должен быть таким, чтобы стимулировать привлечение дополнительных инвестиций.

Отметим характерные достоинства и недостатки привлечения инвестиций за счет расширения уставного капитала до оптимальных размеров (табл. 7.2.1).

### Достоинства и недостатки привлечения инвестиций за счет расширения уставного капитала

Достоинства	Недостатки
1. Доход на акцию зависит от результата работы предприятия	1. Расширение числа акционеров затруднит управление
2. С помощью акций капитал привлекается на неопределенный срок	2. Выпуск акций приводит к дроблению обязательств по возврату
3. Выпуск акций повышает их ликвидность	3. Открытые акционерные общества (ОАО) должны систематически составлять отчеты, что связано с дополнительными затратами
4. ОАО обладает большими возможностями для привлечения капитала, чем ЗАО	4. ОАО более ограничено в возможностях объявления информации коммерческой тайной.
	5. Открытая продажа акций может привести к утрате контроля за собственностью

При расчете потребности в акционерном капитале следует учитывать, что от принятия решения о дополнительной эмиссии акций до поступления средств пройдет 6-8 месяцев; не существует гарантии того, что средства будут собраны за это время в полном объеме; имеют место особенности психологии людей (рассчитывать на успех можно только тогда, когда выгода проекта очевидна и для неспециалиста). При планировании эмиссии акций, как показывают наблюдения, целесообразнее ориентироваться на сумму, превышающую потребность в средствах примерно на 20 %.

Вторая функция - *гарантийная*. При ее реализации размер уставного капитала рассматривается как минимальная гарантия того, что общество отвечает по своим обязательствам. По законодательству России, Украины и ряда зарубежных стран распределение прибыли между акционерами допускается только в случае превышения стоимости имущества акционерного общества над величиной уставного капитала. Если деятельность общества привела к убыткам, которые уменьшили имущество ниже уставного капитала, то прибыль, полученная в следующем году, должна быть использована на восполнение активов АО до размера уставного капитала. И поэтому в определении доли участия каждого акционера в управлении акционерным обществом и распределении полученной прибыли состоит третья функция уставного капитала - *распределительная*. Доля участия определяется отношением



суммы акций, принадлежащих акционеру, и величине уставного капитала. Исходя из вышеизложенного, следует отметить, что *научное обоснование величины уставного капитала АО должно осуществляться на основе следующих принципов:*

- *размер уставного капитала должен соответствовать величине средств, необходимых для производственной деятельности предприятия;*

- *размер уставного капитала должен гарантировать оплату задолженности кредиторам;*

- *величина уставного капитала должна обеспечивать получение дивидендов не ниже банковской ставки по долгосрочным депозитам, или не ниже, чем у предприятий-конкурентов. Третий принцип имеет большое значение при привлечении внешних инвестиций.*

Таким образом, размер уставного капитала должен быть достаточен для выполнения АО производственной программы, позволять рассчитываться с кредиторами и обеспечивать получение дивидендов на уровне банковской ставки. Указанные требования можно выразить в виде следующих ограничений:

$$K^y(x) > KЗ, \quad (7.2.1)$$

где  $K^y(x)$  - уставный капитал;

$x$  - виды взносов в уставный капитал;

$KЗ$  - кредиторская задолженность.

$$K^y(x) > D^n, \quad (7.2.2)$$

где  $D^n$  - величина прибыли, обеспечивающая получение дивидендов не ниже банковской ставки по долгосрочным депозитам.

$$D^n = ЧП - П^k, \quad (7.2.3)$$

где ЧП - чистая прибыль АО;

$P^k$  - доля прибыли, не выплачиваемая в виде дивидендов.

Чистая прибыль определяется уравнением (7.1.4).

$$\frac{ЧП - П^k}{K^y(x)} \cdot 100 > B^c \quad (7.2.4)$$

где  $B^c$  - банковская ставка по долгосрочным депозитам.

С другой стороны, оптимальная величина уставного капитала должна соответствовать следующему ограничению:

$$K^y(x) < K^c, \quad (7.2.5)$$

где  $K^c$  - собственный капитал.

$$K^c = K^y(x) + \phi^p + K^q + \text{НП}, \quad (7.2.6)$$

где  $\phi^p$  - резервный фонд;

$K^q$  - дополнительный капитал;

НП - нераспределенная прибыль.

В условиях постоянно меняющейся банковской ставки размер уставного капитала должен соответствовать ограничениям:

$$K^c > K^y(x) > KЗ. \quad (7.2.7)$$

Оценивая динамику основных финансовых показателей производственно-хозяйственной деятельности АО, необходимо сопоставлять темпы их применения, для того чтобы выявить тенденции, происходящие в финансовых ресурсах. Оптимальным всегда является соотношение:

$$K^c > K^y(x) > D^n. \quad (7.2.8)$$

Анализируя формулу (7.2.8), дадим экономическую интерпретацию данной зависимости.

Собственный капитал АО в процессе его функционирования увеличивается.

В сравнении с ростом собственного капитала АО величина уставного капитала должна увеличиваться более высокими темпами с тем, чтобы значительную часть прибыли можно было бы капитализировать (направлять на реконструкцию, техническое перевооружение и т.п.).

В условиях нормального функционирования величина собственного капитала АО растет быстрее, чем кредиторская задолженность, так как экономический потенциал предприятия позволяет рассчитываться со всеми кредиторами.

В случае снижения объема продаж в текущем году прибыль, направляемая на выплату дивидендов по результатам деятельности за прошлый год, может быть направлена на погашение кредиторской

задолженности.

Безусловно, возможны отклонения от указанных выше положений. Однако не всегда их следует рассматривать как негативные. Например, с точки зрения рядового акционера, нежелательным является освоение новых перспективных направлений приложения капитала, реконструкция производства, модернизация техники, так как он заинтересован в постоянном получении дивидендов. Такая деятельность всегда сопряжена с финансовыми вложениями. При этом следует учитывать, что, не принося выгоды в данный момент, такие вложения капитала в перспективе окупаются сполна.

При использовании соотношения (7.2.8) необходимо учитывать влияние инфляции, которая может существенно исказить динамику основных показателей деятельности АО.

Учитывая вышеизложенное, можно определить рентабельность уставного капитала. Она определяется по формуле, разработанной в фирме «Дюпон - де Нимур»:

$$R_u = \frac{ЧП}{K^y(x)} = \frac{ЧП}{ОБ} \cdot \frac{ОБ}{A} \cdot \frac{A}{K^y(x)} \quad (7.2.9)$$

где  $R_u$  - рентабельность уставного капитала;

ОБ - оборот предприятия, сложившийся из выручки от реализации внереализационных доходов;

A - активы предприятия.

При этом первый множитель характеризует рентабельность оборота АО, второй - оборачиваемость активов общества, а третий - рациональность использования уставного капитала.

Реализация инвестиционной функции уставного капитала предполагает неуменьшение рентабельности при дополнительном увеличении акционерного капитала. Допустим, что рентабельность оборота и оборачиваемость активов общества останутся неизменными, тогда увеличение рентабельности уставного капитала возможно в случае, если прирост активов общества будет больше прироста уставного капитала.

$$A' > K^y(x)', \quad (7.2.10)$$

где  $A'$  - прирост стоимости активов;

$K^y(x)'$  - прирост величины уставного капитала.

Но увеличение уставного капитала равно номинальной стоимости дополнительно выпущенных акций или

$$K^y(x)' = n \cdot U_n, \quad (7.2.11)$$

где  $n$  - дополнительное количество акций;

$U_n$  - номинальная стоимость одной акции.

Прирост активов общества в результате выпуска акций можно определить, используя выражение:

$$A' = n \cdot U_\phi, \quad (7.2.12)$$

где  $U_\phi$  - стоимость, по которой продавались акции.

Тогда подставляя выражения (7.2.11) и (7.2.12) в формулу (7.2.10) и произведя преобразования, получаем условие, при котором не уменьшится рентабельность уставного капитала при дополнительном выпуске акций:

$$U_\phi > U_n. \quad (7.2.13)$$

Однако из экономической литературы известно, что курсовая стоимость акций равна отношению дохода, приходящемуся на одну акцию, к требуемому уровню доходности, то есть:

$$U_\phi = D / K, \quad (7.2.14)$$

где  $D$  - доход, приходящийся на одну акцию;

$K$  - требуемый уровень доходности.

Для всего количества выпущенных акций выражение (7.2.13) запишем в виде:

$$n \cdot U_\phi = D^n / K. \quad (7.2.15)$$

Таким образом, комбинируя выражения (6.2.10)-(7.2.15), получаем еще одно ограничение уставного капитала:

$$K^y(x) < D^n / K. \quad (7.2.16)$$

При определении требуемого уровня доходности, мы будем исходить

из предположения, что в случае, если доходность предприятия будет ниже ставки по банковским депозитам, то потенциальный инвестор предпочтет именно второй способ капиталовложений, то есть вложение средств в банк. Таким образом, в качестве минимальной доходности акций следует принять ставку банка по долгосрочным депозитам.

Отсюда формула, позволяющая определить оптимальную величину уставного капитала, примет вид:

$$K^y(x)_{\text{опт}} = D^n / P, \quad (7.2.17)$$

где  $P$  - ставка банка по долгосрочным депозитам.

При определении уставного капитала предприятия, находящегося в кризисной ситуации, у которого нет прибыли, в уравнении (7.2.17) вместо  $D^n$  используется величина чистых активов предприятия. Для повышения точности расчетов необходимо брать среднее их значение за ряд лет с корректировкой на инфляцию. С учетом сказанного определим среднее значение чистых активов ( $ЧА'$ ), используя выражение:

$$ЧА' = 1/n \sum ЧА_j \cdot (1 + Q/100)^{n-j}, \quad (7.2.18)$$

где  $ЧА'$  - величина чистых активов предприятия, принимаемая к расчету уставного капитала;

$ЧА_j$  - чистые активы предприятия в  $j$ -м году;

$Q$  - величина инфляции, %;

$n$  - количество значений чистых активов.

Для тех предприятий, у которых имеется прибыль после осуществления санационных процедур, вместо ( $D^n$ ) берется средняя чистая прибыль за ряд лет ( $ЧП'$ ), в результате уравнение (7.2.18) примет вид:

$$ЧП' = 1/n \sum ЧП_j \cdot (1 + Q/100)^{n-j}, \quad (7.2.19)$$

Таким образом, оптимальная величина уставного капитала акционерного общества, находящегося в условиях кризиса, на взгляд авторов, должна определяться как отношение средней величины чистых активов или средней прибыли (в зависимости от конкретной ситуации) к ставке банка по долгосрочным депозитам.

С учетом описанных ограничений, результат применения указанной методики на предприятиях города Воронежа представлен в табл. 7.2.2.

Данные табл. 7.2.2 показывают, что фактическая величина уставного капитала не соответствует расчетной (оптимальной) его величине, а следовательно, не обеспечивает характерных для него функций.

Таблица 7.2.2

**Расчетная (оптимальная) величина уставного капитала предприятия**

№	Предприятия	Исходные данные		Расчетная величина уставного капитала	Фактическая величина уставного капитала	Отклонения гр.5-гр.6
		чистая прибыль	банковский %			
1	2	3	4	5	6	7
1.	ОАО «Станкозавод»	356041	60	593402	34946	-558456
2.	ЗАО «ВРТТЗ»	379076	60	631793	15820	-615973
3.	АО «ВЭЛТ»	571452	60	952420	65800	-886620
4.	ОАО «Прометей»	218541	60	364235	31400	-332835
5.	ЗАО НПК (О) «Энергия»	438602	60	731003	2345465	+1614462

При этом необходимо иметь в виду, что поскольку финансовые показатели, от которых зависят величины, изменяются (прибыль, чистые активы, балансовые ставки), то администрации предприятия необходимо ежегодно вносить соответствующие коррективы в уставный капитал, в противном случае, невозможно осуществлять прогноз финансового состояния предприятия и быть привлекательным для инвесторов.

В процессе оптимизации величины уставного капитала в пост-кризисной ситуации следует учитывать выбираемую АО дивидендную политику, математически ее можно представить в виде следующего отношения:

$$K_{ДП} = \frac{\Pi^K}{\Pi^Б}, \quad (7.2.20)$$

где  $\Pi^Б$  - балансовая прибыль АО.

Проблемами, решение которых обуславливает необходимость выработки дивидендной политики, являются следующие:

с одной стороны, выплата дивидендов должна обеспечить защиту интересов собственника и создать предпосылки для роста курсовой цены акции, и в этом смысле их максимизация является положительной

тенденцией;

с другой стороны, максимизация выплаты дивидендов сокращает долю прибыли, реинвестируемой в развитие производства.

В табл. 7.2.3 даны характеристики существующих методик дивидендных выплат.

Таким образом, дивидендная политика АО выражается в выборе экономически целесообразного соотношения между величиной выплачиваемых акционерам дивидендов и аккумулируемой частью прибыли общества.

Важно также учитывать темпы развития предприятия при условии сохранения сложившегося соотношения между различными источниками финансирования и фондоотдачей, рентабельностью производства, дивидендной политикой и т. п. Указанную зависимость можно представить жестко детерминированной факторной моделью:

$$K_p = \frac{\Pi^K}{\Pi^B} \cdot \frac{\Pi^B}{V} \cdot \frac{V}{A} \cdot \frac{A}{K^C}, \quad (7.2.21)$$

где  $K_p$  - коэффициент экономического роста АО;

$A$  - активы АО;

$V$  - выручка от реализации продукции.

Приведенная факторная модель описывает как производственную (второй и третий факторы), так и финансовую (первый и четвертый факторы) деятельности предприятия.

Как видно из формулы (7.2.21), АО может выбрать один из двух вариантов своего экономического развития. Первый вариант заключается в ориентации на сложившиеся пропорции в структуре и динамике производства. При этом темп роста объема производства задается текущими или усредненным в динамике коэффициентом  $K_p$ . Согласно второму варианту, АО выбирает более быстрые темпы своего развития. В этом случае, как следует из модели (7.2.21), предприятие может использовать следующие экономические рычаги: снижение доли выплачиваемых дивидендов, снижение фондоемкости продукции, повышение рентабельности производства, изыскание возможности получения экономически оправданных кредитов, дополнительная эмиссия акций. Таким образом, представленные выше принципы формирования уставного капитала и факторная модель экономического роста АО позволяют определить оптимальный размер уставного капитала и управлять экономическим развитием предприятия.

Таблица 7.2.3

### Характеристика методик дивидендных выплат

Название методики	Основной принцип	Преимущество методик	Недостатки методик	Примечания
1. Методика постоянного процентного распределения прибыли	Соблюдение постоянства показателя «дивидендного выхода»	Простота	Снижение суммы дивиденда на акцию (при уменьшении чистой прибыли) приводит к падению курса акций	Методика довольно часто применяется в практике, несмотря на предупреждения теоретиков
2. Методика финансируемых дивидендных выплат	Соблюдение постоянства суммы дивиденда на акцию в течение длительного периода вне зависимости от динамики курса акций. Регулярность дивидендных выплат	1. Простота 2. Сглаживание колебаний курсовой стоимости акций	Если прибыль сильно снижается, выплата фиксированных дивидендов подрывает ликвидность предприятия	
3. Методика выплаты гарантированного минимума и «экстра» - дивидендов	1. Соблюдение постоянства регулярных выплат фиксированных сумм дивидендов 2. В зависимости от успешной работы предприятия выплата чрезвычайного дивиденда («экстра») как премии в дополнение к фиксированной сумме	Сглаживание колебаний курсовой стоимости акций	«Экстра» - дивиденд при слишком частой выплате становится ожидаемым и перестает играть важную роль в поддержании курса акций	«Экстра» - дивиденды не должны выплачиваться слишком часто



Продолжение табл. 7.2.3

Название методики	Основной принцип	Преимущество методик	Недостатки методик	Примечания
4. Методика выплаты дивидендов акциями	Вместо денежного дивиденда акционеры получают дополнительные акции	<p>1. Облегчается решение ликвидных проблем при неустойчивом финансовом положении</p> <p>2. Вся нераспределенная прибыль поступает на развитие</p> <p>3. Появляется большая свобода маневра структурой источников средств</p> <p>4. Появляется возможность дополнительного стимулирования высших управленцев, награждаемых акциями</p>	Ряд инвесторов может предпочесть деньги и начнет продавать акции	Расчет на то, что большинство акционеров устроит получение акций, если эти акции достаточно ликвидны, чтобы в любой момент превратиться в наличность

### 7.3. Апробация методики оценки акций в кризисных ситуациях

Для антикризисного управления характерны два этапа.

*Первый этап* - проводятся процедуры финансового оздоровления, ориентированные на внутренние источники предприятия, то есть процедуры самооздоровления. При успешном выполнении задач первого этапа возможен *второй этап*, ориентированный на внешние инвестиции и участие внешних инвесторов. Внешние инвесторы, как правило, заинтересованы в приобретении пакета акций не менее 25 % уставного капитала. Это обстоятельство обусловлено, во-первых, гарантированным прохождением в Совет директоров акционерного общества; во-вторых, приобретается блокирующий пакет акций, в результате чего без инвестора невозможно принимать ключевое решение по таким вопросам как:

- внесение изменений в устав общества;
- увеличение или уменьшение уставного капитала;
- реорганизация общества;
- продажа активов более 25 % .

Таким образом, объективно обусловлено определение реальной стоимости акций при привлечении инвестиций.

Складывающийся в настоящее время на фондовом рынке курс акций промышленных предприятий нельзя считать объективным. Фактически акции распродаются по ценам в десятки раз ниже своего имущественного эквивалента. Такое положение закономерно воспроизводит в массовых масштабах такие негативные явления, как коррупция и спекуляция.

Отечественными специалистами, работающими на фондовом рынке, предложен достаточно широкий набор методик, призванных определить реальную стоимость эмитируемых акций [100, 111] .

Так, Д.Н. Таганов ставит стоимость акции оцениваемого акционерного общества в зависимости от их доходности. Он пишет: «...чтобы выяснить действительную стоимость, а не рыночную, биржевую цену акции следует рассчитать, во-первых, требуемый уровень прибыльности, во-вторых, распределение предполагаемых доходов в будущем» [126]. При этом он совершенно справедливо, на наш взгляд, определяет стоимость акции как отношение дохода, обеспечиваемого данной ценной бумагой, к доходу, требуемому инвестором. Однако, учитывая только один фактор, оказывающий влияние на формирование стоимости акций АО, и оставляя без внимания все прочие, невозможно рассчитывать на получение достоверного результата.

Вторая группа авторов, таких как Ю. Данилов [64], Л. Философов [137, 138], в своих работах учитывают преимущественно финансовое состояние исследуемого акционерного общества, рассчитывают следующие показатели:

- 1) коэффициент, характеризующий долю свободных от обязательств активов АО (рабочий капитал / общие активы);
- 2) коэффициент, характеризующий эффективность работы АО в прошлом (накопленный капитал / общие активы);
- 3) показатель, характеризующий прибыльность АО (прибыль / общие активы);
- 4) показатель, характеризующий качество активов АО (капитал / общий долг);
- 5) коэффициент, характеризующий эффективность использования активов (объем продаж / общие активы);
- 6) коэффициент ликвидности баланса (текущие активы / текущие обязательства).

Однако данные показатели позволяют с какой-либо долей вероятности прогнозировать банкротство акционерного общества, то есть определить степень риска, присущую данному виду инвестиций, и ничего не говорят о стоимости акций на данный момент. Кроме того, использование показателей, применяемых на Западе, на наш взгляд, неправомерно в настоящих экономических условиях, так как последствия кризиса неплатежей вывели значения показателей платежеспособности и коэффициента независимости, характеризующего финансовую устойчивость предприятия, за грань критических практически у всех промышленных АО, а факт «замораживания» банками долгосрочного кредитования сломал традиционные подходы к обеспечению рациональной структуры финансирования.

Таким образом, предлагаемые вышеуказанными авторами методики определения стоимости акций АО, основанные на западном опыте без учета специфических особенностей российской экономики, при переносе их на отечественный фондовый рынок дают неадекватные результаты.

Для определения фактической стоимости акции АО необходимо, на взгляд авторов, предварительно выявить существенные факторы, оказывающие на нее свое влияние, и проанализировать их характер.

Нами предлагается следующая классификация факторов, определяющих рыночную стоимость акции приватизируемого предприятия, представленная на рис. 7. 3. 1.



Рис. 7.3.1. Классификация факторов, определяющих рыночную стоимость акций АО

Таким образом, все факторы мы разделяем на две группы: внутренние и внешние. В основу классификации положена способность акционерного общества своими действиями оказывать влияние на эти показатели. То есть, к внутренним относятся факторы, влияние которых определяется показателями, непосредственно зависящими от деятельности предприятия. На наш взгляд, это текущие факторы, определяющие стоимость акции в данный период, и перспективные, характеризующие степень риска в будущем от инвестиций в

анализируемые акции.

Наибольшее влияние на стоимость акции на момент котировки оказывают прибыль, полученная обществом в данный период, стоимость собственных активов предприятия и проводимая им дивидендная политика. Под последним понятием мы будем понимать выбор экономически целесообразного соотношения между выплачиваемыми дивидендами и реинвестируемой в производство частью прибыли [86].

Обобщенно дивидендную политику предприятия можно представить как отношение доли чистой прибыли, реинвестированной в производство ко всей величине балансовой прибыли, используя выражение (7.3.1):

$$K_{дп} = \frac{\Pi^K}{\Pi^B} \quad (7.3.1)$$

где  $K_{дп}$  - коэффициент, характеризующий дивидендную политику предприятия;

$\Pi^K$  - часть чистой прибыли, реинвестированная в производство;

$\Pi^B$  - балансовая прибыль предприятия.

Однако, в дальнейшем, для упрощения математической формализации методики определения котировочной стоимости акции, мы будем использовать чистую прибыль общества вместо балансовой.

Перспективная оценка стоимости акций непосредственно связана с их рискованностью. М.Ю. Алексеев называет следующие основные риски [4]:

- полной потери всех вложенных средств;
- потери определенной части сбережений;
- обесценивание помещенных в ценные бумаги средств при сохранении их номинальной величины;
- неполучение ожидаемого дохода;
- задержка в получении дохода.

Внешние факторы оказывают влияние на стоимость акции независимо от эффективности деятельности предприятия. Эту группу факторов, исходя из возможности спрогнозировать результат их влияния на стоимость акций, по мнению авторов, целесообразно классифицировать на *объективные*, то есть зависящие от общего состояния и, следовательно, поддающиеся прогнозированию, и *субъективные*, формируемые воздействием заинтересованных рыночных субъектов.

*К объективным внешним факторам следует отнести банковскую*

*ставку по долгосрочным депозитам и индекс инфляции, рассчитанный на момент котировки акций, так как именно эти показатели обобщенно характеризуют состояние экономики в целом и проводимую государством экономическую политику. В этой же группе в качестве временного фактора авторами выделяется период времени, остающийся между моментом котировки акций и датой предполагаемой выплаты дивидендов.*

*Субъективными факторами, влияющими на стоимость акций являются, на наш взгляд, любые индивидуальные действия на фондовом рынке, которые могут привести к нарушению сложившегося баланса спроса и предложения на акции анализируемого предприятия. Этими действиями могут быть спекулятивная игра на повышение или понижение, скупка акций с целью установления контроля над акционерным обществом и так далее.*

Кроме вышесказанного, следует подробнее остановиться на обосновании важности такого внутреннего текущего фактора изменения стоимости акций АО, как стоимость текущих активов акционерного общества. Зарубежные [164] и отечественные [57] авторы пишут о возможности влияния возрастания стоимости имущества АО на стоимость акций лишь косвенным путем, через потенциальную возможность увеличения дивидендов по акциям данного АО в будущем. Закон «Об акционерных обществах» фиксирует аналогичное положение. Так, ст. 2 данного законодательного акта предусматривает, что акционерное общество обладает правом собственности на имущество, переданное ему в форме вкладов и других взносов их участниками.

Таким образом, в соответствии с системой отношений собственности, предусмотренной Законом «Об акционерных обществах» и Гражданским кодексом, участники общества, внося в них свои взносы (то есть отчуждая имущество в их пользу), вступают с ними по поводу своих взносов не в имущественные, а обязательственные отношения, приобретая право участвовать в получении части чистой прибыли в виде дивидендов; в управлении делами обществ; право на часть имущества оставшегося после его ликвидации.

Таким же образом, как совокупность вышеназванных прав, определяет акцию Гражданского кодекса. Корреспондирует с данными статьями и норма, содержащаяся в Законе РФ «О рынке ценных бумаг», и Законе Украины «О рынке ценных бумаг и фондовом рынке», которая определяет акцию как ценную бумагу, удостоверяющую право их

владельца на долю в собственных средствах общества.

Таким образом, стоимость имущества акционерного общества является важнейшим фактором, определяющим стоимость его акций как документа, подтверждающего имущественные права владельца.

Определить реальную рыночную стоимость акции АО возможно только количественно оценив все факторы, влияющие на формирование его цены. Это возможно лишь при развитой рыночной инфраструктуре, где существует множество финансовых организаций, осуществляющих наблюдение за фондовым рынком и систематически публикующих свои анализы, прогнозы и выводы, основанные на обобщении статистических данных и изучения финансового состояния, производственного потенциала отдельных предприятий и отраслей. Однако, учитывая возможность воздействия различных субъективных факторов, мало поддающихся аналитическому исчислению, трудно рассчитывать на получение вполне надежного результата.

В наших же условиях при отсутствии сколько-нибудь развитого фондового рынка, надежной статистической информации и при наличии парализованной инфляцией экономики, не позволяющей делать даже относительно кратковременные прогнозы, аналитически рассчитать рыночную стоимость акции АО становится абсолютно невозможно. Поэтому нашей целью в данном разделе является определение реальной стоимости акций на основе учета воздействий, поддающихся прогнозированию факторов. Следовательно, при определении стоимости акций целесообразно учитывать текущие внутренние факторы (такие как, прибыльность акционерного общества, дивидендную политику, стоимость собственных активов АО) и объективные внешние факторы (такие как банковская ставка по краткосрочным депозитам, индекс инфляции, рассчитанный на момент котировки и период времени, остающийся до даты выплаты дивидендов).

Попытаемся выразить вышеупомянутые факторы алгебраически. Предположим, что акционерное общество получило в  $j$ -м периоде какого-либо года чистой прибыли в размере  $Pr_j$ . Допустим также, что дивидендная политика общества характеризуется в соответствии с выражением (7.3.1), постоянным в течение года коэффициентом  $K_{qn}$ , предназначенным для выплаты дивидендов, тогда определим прибыль, предназначенную для выплаты дивидендов, путем произведения величины чистой прибыли и коэффициента  $K_{qn}$ , используя выражение (7.3.2).

$$П_{dj} = K_{qn} \times П_{rj}, \quad (7.3.2)$$

где  $П_{dj}$  - часть чистой прибыли, предназначенная для выплаты дивидендов в  $j$ -периоде;

$K_{qn}$  - коэффициент, характеризующий проводимую дивидендную политику;

$П_{rj}$  - чистая прибыль, полученная обществом в  $j$ -м периоде.

На наш взгляд, если начисленные в  $j$ -м периоде дивиденды выплачиваются в конце финансового года, то относиться к ним, вследствие принадлежности их акционерам, необходимо как к заемным средствам и выплачивать с учетом той суммы, которую можно было получить, положив начисленную сумму в банк на долгосрочный депозит. Таким образом, часть чистой прибыли, направляемая на выплату дивидендов, должна начисляться с учетом дисконтирования. При этом в качестве нормы дисконта целесообразно, по нашему мнению, использовать годовой банковский процент по долгосрочным депозитам. Для этого, используя выражение (6.3.3), определим коэффициент дисконтирования:

$$K_{qj} = \left(1 + \frac{P_j / n}{100}\right)^{n-j}, \quad (7.3.3)$$

где  $K_{qj}$  - коэффициент дисконтирования, определенный в  $j$ -м периоде;

$n$  - количество учетных периодов;

$P_j$  - годовой банковский процент по долгосрочным депозитам.

При этом под учетным периодом мы будем понимать промежуток времени между двумя поступлениями необходимой для расчетов информации. Наиболее удобно использовать в качестве учетного периода квартал, так как в квартальном отчете содержится вся нужная информация. Таким образом, под учетным периодом в дальнейшем мы будем понимать именно квартал. В этом случае  $n = 4$ .

Размер чистой прибыли, предназначенной для выплаты дивидендов с учетом дисконтирования по банковскому проценту, определим по формуле:

$$П_{q'j} = П_{qj} \times K_{qj}, \quad (7.3.4)$$

где  $П_{q'j}$  - оценка прибыли, предназначенной для выплаты дивидендов в  $j$ -м



квартале на дату их выплаты.

Или, подставляя в уравнение (7.3.4) выражения (7.3.2) и (7.3.3), получим:

$$П_{qj} = K_{qn} \times П_{rj} \times \left(1 + \frac{P_j / n}{100}\right)^{n-j}. \quad (7.3.5)$$

Таким образом, из выражения (7.3.5) видно, что величина прибыли, подлежащая выплате в качестве дивидендов, зависит от размера чистой прибыли, полученной обществом ( $П_{qj}$ ), от проводимой АО дивидендной политики ( $K_{qn}$ ) и от действующей в этот период ставки банка по долгосрочным депозитам ( $P_j$ ).

Если дивиденды выплачиваются обществом по итогам года, то чистая прибыль, идущая на их выплату, определяется выражением

$$П_q = \sum_{j=1}^k П_{qj} \quad (7.3.6)$$

Или с учетом выражения (7.3.5):

$$П_q = K_{qn} \times П_{rj} \times \left(1 + \frac{P_j / n}{100}\right)^{n-j}, \quad (7.3.7)$$

Дивиденды, приходящиеся на одну акцию, по итогам  $j$ -го квартала определяются по «классической» формуле, приводящейся в экономической литературе:

$$Д_{\%j} = \frac{П_{qj}}{U_k} \times 100, \quad (7.3.8)$$

где  $Д_{\%j}$  - дивидендный процент на одну акцию по итогам  $j$ -го квартала;  
 $U_k$  - количество акций, составляющих уставной капитал общества.

Комбинируя выражения (7.3.5) и (7.3.8), получаем формулу для расчета дивидендного процента с учетом дисконтирования по ставке банка по долгосрочным депозитам в  $j$ -м квартале.

Для того, чтобы определить влияние на стоимость акции общества внутренних и внешних факторов (прибыльность предприятия, дивидендной политики и действующей ставки банка по вкладам), сравним доход, приносимый одной акцией и выраженный в процентах к ее стоимости, с тем доходом, который могла принести та же денежная

сумма, положенная в банк на долгосрочный депозит:

$$D\%j = \frac{K_{qj} \times \Pi_{rj} \times \left(1 + \frac{P_j / n}{100}\right)^{n-j}}{U_k} \times 100 . \quad (7.3.9)$$

Количественно результат такого сравнения нам покажет коэффициент, рассчитанный как отношение дивидендного процента на одну акцию к требуемому уровню доходности, и характеризующий доходность акций общества. Определим этот коэффициент, используя выражение (7.3.10):

$$KD_j = \frac{D\%j}{P_j / n} , \quad (7.3.10)$$

где  $KD_j$  - частный котировочный коэффициент, характеризующий доходность акции;

$D\%j$  - квартальный дивиденд на одну акцию, выраженный в процентах;

$P_j$  - годовая ставка банка по вкладам.

Подставляя в формулу (7.3.10) выражение (7.3.9), получаем окончательное алгебраическое выражение для расчета  $K_{qj}$ :

$$K_{qj} = \frac{K_{qj} \times \Pi_{rj} \times \left(1 + \frac{P_j / n}{100}\right)^{n-j}}{U_k \times P_j / n} \times 100 . \quad (7.3.11)$$

Из формулы (7.3.11) видно, что на стоимость акции оказывает обратно пропорциональное влияние величина уставного капитала акционерного общества. Следовательно, получает подтверждение необходимость оптимизации размеров уставного капитала, рассматриваемая нами в предыдущем параграфе.

Рассмотрим теперь влияние на стоимость акций АО изменения стоимости собственных активов общества. Допустим, что стоимость активов, принадлежащих АО в  $(j-1)$  квартале, составила  $S_{j-1}$ , тогда, вследствие того, что часть чистой прибыли общества реинвестирована в

производство, стоимость собственных активов АО в  $j$ -м квартале будет равна, очевидно:

$$S_j = S_{j-1} + \Pi_{kj} , \quad (7.3.12)$$

где  $\Pi_{kj}$  - часть чистой прибыли, реинvestированная (капитализированная) в производство в  $j$ -м квартале.

Однако, если капитализированную часть прибыли можно представить в виде выражения:

$$\Pi_{kj} = \Pi_{rj} - \Pi_{qj} , \quad (7.3.13)$$

то с учетом формулы (7.3.1), условие (7.3.13) запишется в следующей форме:

$$\Pi_{kj} = (1 - K_{qn}) \times \Pi_{rj} . \quad (7.3.14)$$

Тогда после подстановки (7.3.14) формула (7.3.12) примет вид:

$$S_j = [ S_{j-1} + (1 - K_{qn}) \times \Pi_{rj} ] . \quad (7.3.15)$$

Анализируя выражение (6.3.15), можно прийти к следующему выводу. Итак, после реинvestирования в производство часть прибыли общества овеществляется, то есть вместо денежной принимает натурально-вещественную форму, следовательно, ее величина с течением времени возрастает прямо пропорционально темпам инфляции в экономике. Действительно, капитализируя в  $j$ -м квартале часть прибыли, равную  $\Pi_{kj}$ , в  $(j+1)$ -м квартале, мы имеем приращение собственных активов АО, равное произведению  $\Pi_{kj}$  на коэффициент инфляции. То есть, иными словами, необходимо определить коэффициент дисконтирования капитализируемой прибыли с нормой дисконта, взятой в размере индекса инфляции:

$$KQ_j = (1 + Q_j / 100)^{n-j} , \quad (7.3.16)$$

где  $KQ_j$  - коэффициент дисконтирования по индексу инфляции в  $j$ -м квартале;

$Q_j$  - индекс инфляции за  $j$ -й квартал.

С учетом вышесказанного, после подстановки выражения (7.3.16), формула (7.3.15) примет следующий вид:

$$S_j = [ S_{j-1} + ( 1 - K_{qn} ) ] \times \Pi_{rj} \times \left( 1 + \frac{Q_j}{100} \right)^{n-j}. \quad (7.3.17)$$

При этом заметим, что, рассматривая стоимости собственных активов АО, следует выделять прирост (уменьшение) основных и оборотных средств общества, так как изменение стоимости, в особенности основных средств, может происходить не только в результате капитализации прибыли, но и вследствие их переоценки, списания, износа. Поскольку фактический износ может существенно отличаться от отраженного по данным бухгалтерского учета, то, в необходимых случаях, при подсчете величины конечного прироста активов нужно вводить соответствующие коррективы на основе экспертных оценок. К приросту собственных средств можно отнести также изменения нематериальных активов, доли фирмы на рынке сбыта, проникновение на новые рынки, упрочнение связей с поставщиками и потребителями и другие нематериальные результаты. Кроме того, следует учитывать возможность прироста активов АО за счет собственных средств владельцев предприятия. Однако, ввиду того, что вышеназванные причины изменения стоимости собственных активов имеют небольшой удельный вес, общее изменение можно рассчитывать, используя выражение (7.3.17).

При определении стоимости акции АО мы исходим из предложения, что увеличение собственных активов общества вызывает рост стоимости акции, их уменьшение приводит к обратному результату.

Для количественной оценки влияния изменений собственных активов АО на стоимость акции нами предлагается второй частный котировочный коэффициент, показывающий отношение стоимости активов, принадлежащих обществу в  $j$ -м квартале, к собственным средствам АО в  $(j-1)$ -м квартале:

$$K_{sj} = \frac{S_j}{S_{j-1}} \quad (7.3.18)$$

Или с учетом выражения (7.3.17) получаем:

$$K_{sj} = 1 + \frac{( 1 - K_{qn} ) \times \Pi_{rj} \times \left( 1 + \frac{Q_j}{100} \right)^{n-j}}{S_{j-1}}. \quad (7.3.19)$$

Численное значение этого коэффициента покажет нам степень влияния на стоимость акции изменения стоимости активов общества и существующего в j-м квартале уровня инфляции.

Таким образом, все существенные, на наш взгляд, факторы, определяющие стоимость акций АО, учтены в двух частных котировочных коэффициентах. Их совместное влияние покажет интегральный котировочный коэффициент, рассчитываемый как произведение частных коэффициентов:

$$K_{uj} = K_{sj} \times KQ, \quad (7.3.20)$$

где  $K_{uj}$  - величина интегрального котировочного коэффициента в j-м квартале.

Интегральный котировочный коэффициент показывает то отклонение от номинальной стоимости акции АО, которое вызывается учтенными нами внешними и внутренними факторами, влияющими на стоимость акции. Таким образом, мы можем определить стоимость акции в j-м квартале:

$$Ц_{kj} = Ц_n \times K_{uj}, \quad (7.3.21)$$

где  $Ц_{kj}$  - котировочная стоимость акции в j-м квартале;  
 $Ц_n$  - номинальная стоимость акции.

Для применения методики рассчитаем фактическое значение коэффициента дисконтирования по ставке Центрального банка и индексу инфляции, используя выражение (7.3.3).

По состоянию на 1.01.99 г. ставка Центрального банка России равнялась 60 %, а месячный индекс инфляции - 4 %. При расчете первого коэффициента для удобства в качестве учетного периода примем квартал ( $n = 4$ ), а второго - месяц ( $n = 12$ ). Подставив эти значения, получим:

$$K_{qj} = \left( 1 + \frac{60}{100} \right)^{4-2} = 1,32 ;$$

$$K_q = \left( 1 + \frac{4}{100} \right)^{12-6} = 1,26 .$$

Дальнейший расчет котировочной стоимости акций ряда предприятий г. Воронежа в соответствии с предложенной авторами методикой представлен в табл. 7.3.1, 7.3.2 и 7.3.3.

Однако существует еще один фактор, требующий своего отражения при определении стоимости - фактор времени. На наш взгляд, очевидно, что чем меньший период времени остается до даты выплаты дивидендов, тем больше должна быть продажная стоимость акции. Для ее определения можно использовать выражение

$$Ц_i = Ц_{kj} \times \left( 1 + \frac{D_{\%j} / m}{100} \right)^{m-1} , \quad (7.3.22)$$

где  $Ц_i$  - продажная цена акции, определенная в  $i$ -й день;

$Ц_{kj}$  - котировочная стоимость акции в  $j$ -м квартале;

$D_{\%j}$  - дивидендный процент на акцию в  $j$ -м квартале;

$m$  - учетный период ( $m=90$ ).

Для определения стоимости акции акционерного общества необходимо определить факторы, оказывающие наибольшее влияние. Ими являются факторы, зависящие от результатов деятельности АО (прибыльность, изменение стоимости собственных активов, проводимая дивидендная политика и величина уставного капитала), и факторы, зависящие от общеэкономической ситуации (индекс инфляции и банковский процент). Количественно влияние этих факторов определяется интегральным котировочным коэффициентом.

В условиях отсутствия прибыли, номинальная стоимость корректируется только на коэффициент изменения стоимости активов предприятия.



Таблица 7.3.1

**Расчет коэффициента доходности по акциям предприятий г. Воронежа**

№	Предприятия	Исходные данные					Фонд дивидендов гр.2 x гр.3, тыс. руб.	Скорректированный фонд дивидендов гр.6 x гр.7, тыс. руб.	Процент дивидендов по акциям гр.8/гр.4, %	Коэф-т доходности гр.9 / гр.5
		дивиденд политика	чистая прибыль, тыс. руб.	уставный капитал, тыс. руб.	ставка банка, %	коэф. дисконт				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	АО «Станкозавод»	0,055	356041	34946	60	1,32	19582	25848	74,0	1,23
2.	ВРТТЗ	0,44	379376	15820	60	1,32	166925	220341	1392,8	23,21
3.	АО «ВЭЛТ»	0,31	571452	65800	60	1,32	177150	233838	355,4	5,92
4.	АО «ПроМеТей»	0,47	218541	31400	60	1,32	102714	135582	431,8	7,2
5.	НПК(О) «Энергия»	0,4	807813	2345465	60	1,32	323125	426525	18,2	0,3

Таблица 7.3.2

**Расчет коэффициента изменения стоимости активов по акциям предприятий г. Воронежа**

Номер	Предприятия	Исходные данные			Скорректированная прибыль гр.3 x гр.4, тыс. руб.	Стоимость активов 1.07.99 гр.2+гр.5, тыс. руб.	Коэф-т измен. стоимости активов гр.6/гр.2
		стоимость активов на 1.01.99, тыс. руб.	капитализир. прибыль, тыс. руб.	коэф. дисконт.			
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	АО «Станкозавод»	12404503	336459	1,26	423938	12828441	1,034
2.	ВРТТЗ	3226200	212450	1,26	267687	3493887	1,083
3.	АО «ВЭЛТ»	23798571	394302	1,26	496821	24295392	1,020
4.	АО «ПроМеТей»	7504089	115827	1,26	145942	7650031	1,019
5.	НПК(О) «Энергия»	90580860	483251	1,26	608896	91189756	1,007



Таблица 7.3.3

**Котировочная стоимость акций предприятий г. Воронежа**

Номер	Предприятия	Исходные данные			Интегральный котировочный коэффициент гр.2 x гр.3	Котировочная стоимость акций гр.4 x гр.5
		коэф-т доходности	коэф-т изменения стоимости	номинальная стоимость		
1.	АО «Станкозавод»	1,23	1,034	1,0	1,27	1,27
2.	ВРТТЗ	23,21	1,083	1,0	25,13	25,13
3.	АО «ВЭЛТ»	5,92	1,020	1,0	6,04	6,04
4.	АО «ПроМеТей»	7,2	1,019	1,0	7,15	7,15
5.	НПК(О) «Энергия»	0,3	1,007	1,0	0,3	0,3



## ***Выводы ко второму модулю:***

1. Предложенная методика с использованием финансовых показателей и коэффициентов имеет следующие достоинства:

во-первых, она базируется на комплексном, многомерном подходе к оценке такого сложного явления, как финансовое состояние предприятия;

во-вторых, она дополняет методы, основывающиеся на финансовых данных и может быть одинаково эффективна для выявления предприятий, испытывающих затруднения, но принимающих меры к выздоровлению;

в-третьих, с помощью данной методики не просто констатируется факт наступившей несостоятельности, а прогнозируется движение к банкротству.

2. Анализ экономического положения и финансового состояния предприятий, включенных в выборку, позволил скорректировать исходную модель дополнительным компонентом, имеющим ключевое значение для того, чтобы модель могла правильно прогнозировать успех или банкротство предприятия, а именно отношением: общие эксплуатационные расходы / затраты на вложенный капитал. Преимущество скорректированной модели подкрепляется еще и тем, что крах обанкротившихся предприятий был предсказан, по крайней мере, за три года до самого события, тогда как исходная модель могла предсказывать банкротство за пять лет.

Таким образом, модель прогнозирования банкротств может оказаться исключительно полезной для тех предприятий, которые планируют расширение или диверсификацию базиса за счет приобретения других предприятий, оказавшихся в затруднительном положении. При осуществлении этой политики основной проблемой является информационный разрыв, связанный с поисками вероятного кандидата на поглощение.

3. Потенциально полезные сферы применения надежной модели прогнозирования неограниченны внутренними управленческими соображениями или определением кредитонадежности; она может быть полезной и при принятии инвестиционных решений.

4. Сформирован и реализован подход к изменению структуры управления предприятием, базирующийся на матричной системе нормативного обеспечения деятельности акционерного общества, соответствующей децентрализованной структуре управления с

организацией взаимоотношений между ее элементами на основе трансфертного ценообразования.

Апробация авторских разработок показала достаточно высокую их эффективность для предприятий различных отраслей, выпускающих многономенклатурную продукцию, поскольку предлагаемый подход соответствует цели антикризисного управления - создать конкурентные преимущества, ведущие к финансовому оздоровлению, что в итоге обеспечивает укрепление позиций субъекта товарного рынка.

5. Использование в качестве базы определения трансфертных цен нормативных затрат позволяет, во-первых, исключить передачу колебаний затрат в одних подразделениях всем остальным, а, во-вторых, противодействует стремлению менеджеров увеличивать себестоимость выпускаемой продукции.

6. Разработан механизм внутреннего обращения ценных бумаг акционерного общества на основе применения методики расчета стоимости акций, позволяющий повысить ликвидность ценных бумаг при оздоровлении предприятия. Механизм внутреннего обращения ценных бумаг при антикризисном управлении осуществляется по двум вариантам: первый вариант, учитывающий административный принцип, осуществляется для первого этапа антикризисного управления, второй вариант, учитывающий рыночный принцип, осуществляется для второго этапа антикризисного управления. Для реализации описываемого механизма в структуре АО создается отдел ценных бумаг на правах центра затрат.

7. Проведенные исследования определяют последующее развитие сельского хозяйства по общемировой схемой эволюции: интенсификация в агроформированиях - кооперирование владельцев земли и имущества - диверсификация общественных отношений в кооперативном образовании - интенсификация производства в кооперативном образовании - углубление специализации в кооперативном образовании - централизация производства через интеграцию кооперативных образований, в т.ч. создание корпораций и так далее.

8. Следствием концентрации капитала в сельском хозяйстве через централизацию и есть появление аграрной корпорации. Агропромышленно-финансовая группа определяется высшей формой корпорации в аграрном секторе.

9. Высокая конкурентоспособность корпорации достигается за счет эффекта синергии. Это позволяет рекомендовать эту форму предпринимательства как способную обеспечить получение большего

эффекта и эффективности, чем от функционирования ее потенциальных элементов к объединению.

10. Модель корпорации как динамической системы должна отображать не только ее пространственные и часовые варьирования, но и потенциал корпорации. Эффект взаимодействия элементов внешней и внутренней среды влияет на взаимодействие структурных элементов корпорации, ее функционирования и развитие вообще. Для уменьшения влияния стохастичности на направленность к обеспечению стабильности и эффективности корпорации целесообразно предварительно вводить в практику законодательно закрепленные предписания и нормы, а также добровольные принципы корпоративного управления.

11. Основными видами корпоративных структур по механизмам слияния и поглощения является: структуры, основанные на частичном объединении капитала юридических и физических лиц; образования, которые создаются в результате полного слияния активов партнеров; формирования, которые создаются на основе институциональной единицы при использовании исключительно ее собственности.

12. Для российских и украинских аграрных корпораций характерна инсайдерская модель корпоративного управления, когда реальной властью наделены внешние инвесторы и руководители; притеснение роли наемных работников, в т.ч. арендодателей имущества и земли корпорации; непрозрачность структуры власти. Без установления государством прозрачных и всем понятных «правил игры» корпораций на аграрном рынке в их деятельности могут открыться много отрицательных черт. Поэтому поддержка развития способных создавать синергический эффект корпоративных структур происходит в правовом поле.

13. Массовое присутствие нежелательных поглощений при формировании корпораций в Украине должно решаться благодаря применению определенной методики целесообразности слияния предприятия как элемента антикризисного управления.

14. В результате проведения работы по определению стоимости предприятия дается наглядное представление о его результатах экономической работы в прошлом и о деловых перспективах, в этом отношении оценка является для администрации и инвесторов первым руководством по подходу и осуществлению концепции «управление ради повышения стоимости», используемой в странах с рыночной экономикой. Оценка предприятия показывает администрации, какие ее решения оказывают влияние на денежные поступления владельцев и на степень

риска, а также на необходимость структурной перестройки предприятия и на важнейшие ее элементы.

15. Научное обоснование величины уставного капитала АО должно осуществляться на основе следующих принципов:

- размер уставного капитала должен соответствовать величине средств, необходимых для производственной деятельности предприятия;
- размер уставного капитала должен гарантировать оплату задолженности кредиторам;
- величина уставного капитала должна обеспечивать получение дивидендов не ниже банковской ставки по долгосрочным депозитам, или не ниже, чем у предприятий-конкурентов. Третий принцип имеет большое значение при привлечении внешних инвестиций.

## **ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ:**

**Центрами ответственности авторами понимается группировка затрат на производство по обособленным подразделениям и ответственным лицам, обеспечивающим контроль плановых, нормативных затрат, а коллективную и индивидуальную ответственность - по величине затрат и заинтересованности в снижении себестоимости.**

**Центры ответственности:**

- центры затрат - производственные подразделения, менеджеры которых отвечают за соблюдение установленных центром предельных смет затрат;**
- центры прибыли - самостоятельные производственные единицы, менеджерами которых устанавливается план по прибыли (предельный уровень рентабельности и объем продаж);**
- центры инвестиций - производственные подразделения, менеджеры которых должны осуществлять капиталовложения.**

**Риск в корпорации - это потенциальная возможность возникновения непредвиденных неблагоприятных обстоятельств, которое приводит к материальным, трудовым, финансовым или информационным потерям корпорации.**

**Внутренние риски связаны с состоянием технической базы организации, а также с ее кадровым потенциалом.**

**Внешние риски формируются под воздействием общего социально-экономического состояния, ситуации на рынке, явлений естественного характера.**

**Управление рисками - это деятельность по предупреждению и ослаблению действия неблагоприятных обстоятельств на компанию.**

**Страхование - система мероприятий по защите интересов юридических и физических лиц за счет средств создаваемых ими фондов.**

**Компенсационные расходы** - это расходы, связанные со спасением имущества, приведении его в порядок, предотвращением еще большего убытка.

**Дополнительные расходы** - это расходы на модернизацию возобновленного оборудования и тому подобное.

**Хеджирование** - это способ страхования цены реальных и финансовых активов (ценных бумаг, валюты) от риска нежелательного изменения в будущем этой цены.

**Опцион** - это контракт, при котором продавец за определенную безвозвратную плату (премию) предоставляет покупателю право сделать операцию (в обусловленные сроки и с обусловленной ценой) или отказаться от нее.

**Безопасность корпорации** - это такое состояние корпорации, когда ей не угрожает потеря независимости, целостности или банкротства, а в случае возникновения таких угроз, корпорация в состоянии от них защититься.

**Объект безопасности** - это то, на что направлены усилия субъекта безопасности (экономическая и политическая система государства, регион, отрасль экономики, корпорация, домашнее хозяйство, отдельная личность).

**Субъекты безопасности** - это организации, службы, отдельные личности, которые обеспечивают безопасность объекта.

**Концепция безопасности** - это идеология построения системы безопасности, которая определяет цель, функции и структуру этой системы.

**Целью деятельности службы безопасности** является своевременное выявление и предупреждение как внешних, так и внутренних угроз и опасности, а также обеспечения условий для спокойной, устойчивой работы компании.



**Основные виды мероприятий службы безопасности предприятия:**

**1. Организационные мероприятия - это выбор места расположения вычислительных центров, обеспечения их обслуживания, тщательный подбор персонала, взаимоконтроль тех, которые работают в вычислительном центре, план быстрого возобновления работоспособности центра после выхода его из строя, назначения ответственные за сохранение информации.**

**2. Технические мероприятия - это, в первую очередь, защита от несанкционированного доступа к системе с помощью установления специальных паролей, разработка антивирусных программ, резервирования вычислительных ресурсов, оборудования центров системами выявления и гашения пожаров. К этой группе мероприятий относится также защита от разворываний и диверсий.**

**3. К правовым мероприятиям относятся разработка системы защиты авторских прав программистов, совершенствования гражданского и криминального законодательства, судопроизводства.**

## Тема 4. Методические основы прогнозирования корпоративных банкротств

1. Понятие «банкротство» - это ...

- а) цивилизованная процедура ликвидации должника;
- б) неспособность удовлетворить потребности кредиторов по оплате товаров, работ и услуг;
- в) *цивилизованная процедура ликвидации должника, продажа его имущества и расчета с кредиторами;*
- г) уголовно-правовая сторона несостоятельности.

2. Какой вывод позволяет сделать прогнозирование несостоятельности?

- а) вывод о платежеспособности предприятия;
- б) вывод о финансовой устойчивости предприятия;
- в) вывод о кредитоспособности предприятия;
- г) *вывод о развитии предприятия на перспективу.*

3. В чем заключается интегральная рейтинговая оценка?

- а) *учитывает все важнейшие параметры финансовой и производственной деятельности предприятия;*
- б) использует только статистические методы исследования;
- в) учитывает параметры производственной деятельности предприятия;
- г) все ответы верны.

4. Коэффициент мобильности средств рассчитывается:

- а) *стоимость мобильных средств / стоимость немобильных средств;*
- б) собственный капитал / стоимость немобильных средств;
- в) стоимость немобильных средств / стоимость мобильных средств;
- г) стоимость мобильных средств / собственный капитал.

5. К показателям эффективности использования средств не относится:

- а) коэффициент рентабельности к выручке от реализации;
- б) отношение выручки к сумме мобильных средств;
- в) *коэффициент мобильности средств;*
- г) отношение выручки к сумме немобильных средств.

6. Какую характеристику по рейтингу имеют предприятия, отнесенные к третьему классу?

- а) абсолютно устойчивая платежеспособность;

- б) предприятия повышенного риска;
- в) имеют признаки финансовой напряженности;
- г) предприятие неплатежеспособное.

7. Целью модели Альтмана является:

- а) прогнозирование финансового краха предприятия;
- б) прогнозирование банкротства предприятия в зависимости от отрасли еще до финансового краха;
- в) прогнозирование банкротства предприятия не зависимо от отрасли еще до финансового краха;
- г) прогнозирование банкротства предприятия не зависимо от отрасли.

8. Какие важные преимущества заключаются в скорректированной модели множественного дискриминантного анализа?

- а) низкая стоимость;
- б) четкость и простота;
- в) эффективность и низкая стоимость;
- г) простота и низкая стоимость.

9. При совершенствовании методики прогнозирования банкротства, была установлена корреляционная зависимость между платежеспособностью и ...

- а) учетной ставкой центрального банка, платежами в бюджет;
- б) уровнем инфляции, изменением цен;
- в) темпами падения производства
- г) все ответы верны.

10. Потенциально полезные сферы применения надежной модели прогнозирования банкротства...

- а) ограничены внутренними управленческими решениями;
- б) ограничены определением кредитонадежности;
- в) неограничены внутренними управленческими решениями или определением кредитонадежности
- г) неограничены внутренними управленческими решениями или определением кредитонадежности, может быть полезной при принятии инвестиционных решений.

## Тема 5. Организационный механизм антикризисного управления

1. Организационный механизм антикризисного управления состоит из ....

- а) 5 компонентов;
- б) 4 компонентов;
- в) 3 компонентов;
- г) 2 компонентов.

2. Что понимают авторы под понятием «структурная перестройка»?

- а) соединение, ликвидация действующих и организация новых структурных подразделений;
- б) реструктуризация предприятия;
- в) создание комплекса самостоятельных производственных и балансовых единиц;
- г) *все ответы верны.*

3. В чем заключается стратегия маневренности?

- а) расширение контролируемой предприятием доли рынка товаров за счет повышения конкурентоспособности продукции;
- б) *максимальное использование внутренних ресурсов производства;*
- в) установление постоянного круга поставщиков и потребителей;
- г) установление внутрипроизводственных «квазирыночных» отношений.

4. Центры ответственности по отношению к процессу производства классифицируются на:

- а) обособленные и аналитические;
- б) аналитические и функциональные;
- в) *основные и функциональные;*
- г) внутренние и внешние.

5. Центры инвестиций – это...

- а) производственные подразделения, менеджеры которых отвечают за соблюдение установленных центром предельных сет затрат;
- б) *производственные подразделения, менеджеры которых должны осуществлять капиталовложения;*
- в) самостоятельные производственные единицы, менеджерам которых устанавливается план по прибыли;
- г) производственные подразделения, менеджерам которых устанавливается план по прибыли.

6. Какой тип структуры управления предприятием не существует?

- а) линейно - функциональная;
- б) линейно - «штабная»;
- в) *линейно - дивизиональная;*
- г) дивизиональная.

7. Как называется четвертая сфера АПК в интеграции сфер АПК в рамках аграрной корпорации?

- а) сельское хозяйство;
- б) хранение, транспортировка, переработка, торговля;
- в) производство средств производства;
- г) *непроизводственная инфраструктура.*

8. Что определяет следующая формула  $H_d = \frac{\Pi_{AO} + P_{OXP}}{Z_H}$  ?

- а) трансфертные цены на продукцию центров прибыли;
- б) *норматив доходности;*
- в) планируемый доход для каждого центра прибыли;
- г) выручка от реализации продукции.

9. Массовая приватизация крупных государственных промышленных предприятий привела...

- а) *к одновременному появлению акционерных обществ открытого или закрытого типа;*
- б) к одновременному появлению мощных монопольных предприятий;
- в) к исчезновению мощных монопольных предприятий;
- г) ни к чему не привела.

10. Организационная структура управления отделом ценных бумаг имеет в своем составе бюро...

- а) регистрации, анализа, эмиссии;
- б) анализа, синтеза, правовое бюро;
- в) регистрации, синтеза, эмиссии, правовое бюро;
- г) *регистрации, анализа, эмиссии, правовое бюро.*

## Тема 6. Антикризисный корпоративный менеджмент

1. Национализация собственности, войны, конфликты, забастовки, изменения экономического законодательства, криминализация бизнеса, терроризм – это...

- а) предпринимательские риски;
- б) инновационные риски;
- в) *социально – экономические риски;*
- г) коммерческие риски.

2. Управление рисками – это...

- а) решение возникающих кризисных ситуаций в момент их активизации;
- б) *деятельность по предупреждению и ослаблению действий неблагоприятных обстоятельств на компанию;*
- в) деятельность по ослаблению действий неблагоприятных обстоятельств на компанию;
- г) нет верного ответа.

3. Какой зоны не существует в схеме экономических пределов риска в корпорациях?

- а) *зона глобального риска;*
- б) зона катастрофического риска;
- в) зона критического риска;
- г) зона допустимого риска.

4. Показатель финансовой ликвидности – это...

- а) соотношение темпов роста объема производства и прибыли;
- б) *способность имеющимися средствами покрыть свои обязательства;*
- в) наличие избыточных средств для формирования запасов и текущих затрат;
- г) платежеспособность.

5. Какой вид страхования не относится к видам страхования в бизнесе?

- а) страхование коммерческих рисков;
- б) имущественное страхование;
- в) личное страхование;
- г) *нет верного ответа.*

6.Способ страхования цены реальных и финансовых активов от риска нежелательного изменения в будущем этой цены – это...

- а) фьючерская операция;
- б) *хеджирование*;
- в) перестрахование;
- г) опционная операция.

7.Защитная тактика антикризисного менеджмента предусматривает:

- а) *закрытие подразделений*;
- б) модернизация производства;
- в) активизация маркетинга;
- г) улучшение использования средств.

8.Сведения, которые составляют хозяйственную ценность (коммерческую тайну):

- а) учредительные и регистрационные документы, устав компании;
- б) сведения об уплате налогов и обязательных платежей;
- в) *сведения о принципах управления компанией*;
- г) сведения об участии должностных лиц в предпринимательской деятельности.

9.К техногенным угрозам относятся:

- а) диверсии;
- б) *пожары*;
- в) наводнения;
- г) терроризм.

10.Высокая конкурентоспособность корпорации достигается за счет:

- а) стимулирование к объединению потенциальных элементов;
- б) повышение эффективности работы управленческого персонала;
- в) *эффект синергии*;
- г) все ответы верны.

### **Тема 7. Экономический механизм антикризисного управления**

1.Какой элемент не относится к компонентам экономического механизма антикризисного управления?

- а) акционерный механизм;
- б) *механизм самофинансирования*;

- в) механизм самокупаемости;
- г) механизм конкуренции и ценообразования.

2. Первым этапом в формировании акционерного механизма является:

- а) *формирование акционерных обществ, эмиссия денег и их реализация на первичном рынке;*
- б) социально психологическая и деловая адаптация работников к новым отношениям собственности;
- в) выход на вторичный рынок акций;
- г) образование крупных акционерных компаний и формирование собственного механизма роста и развития производства.

3. Как трактуется название метода ДПН?

- а) метод добросовестного повышения нормы;
- б) метод допустимых поступлений наличности;
- в) метод дисконтированного планирования наличности;
- г) *метод дисконтированного поступления наличности.*

4. Как рассчитывается значение рабочего капитала?

- а) сумма оборотных активов и краткосрочных обязательств;
- б) *разница между оборотными активами и краткосрочными обязательствами;*
- в) частное от деления краткосрочных обязательств на оборотные активы;
- г) разница краткосрочными обязательствами и оборотными активами.

5. Оценка по методу ДНП может также проводиться с использованием...

- а) диаграммы;
- б) гистограммы;
- в) *электронной таблицы;*
- г) факторного анализа.

6. Что относится к недостатка привлечения инвестиций за счет расширения уставного капитала?

- а) *выпуск акций приводит к дроблению обязательства по возврату;*
- б) доход на акцию зависит от результата работы предприятия;
- в) выпуск акций повышает их ликвидность;
- г) с помощью акций капитал привлекается на неопределенный срок.



7. Максимально допустимый срок от принятия решения о дополнительной эмиссии акций до поступления средств (в соответствии с Законом Украины «Об акционерных обществах»):

- а) 24 месяца;
- б) *12 месяцев;*
- в) 6 месяцев;
- г) 3 месяца.

8. Что определяется следующим уравнением  $\frac{ЧП - П^к}{K^y(x)} * 100 \rangle B^c$  ?

- а) валовая прибыль;
- б) выручка;
- в) *чистая прибыль;*
- г) чистый доход.

9. Соблюдение постоянства показателя «дивидендного выхода» - это...

- а) методика выплат дивидендов акциями;
- б) методика выплат гарантированного минимума;
- в) *методика постоянного процентного распределения прибыли;*
- г) методика финансируемых дивидендных выплат.

10. Как рассчитывается коэффициент, характеризующий эффективность работы АО в прошлом?

- а) *накопленный капитал / общие активы;*
- б) рабочий капитал / общие активы;
- в) объем продаж / общие активы;
- г) капитал / общий долг.

## **Вопросы для самоконтроля:**

### **ТЕМА 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ БАНКРОТСТВ**

1. Сущность метода диагностического анализа при прогнозировании банкротства.
2. Основные состояния обеспеченности финансовыми средствами предприятия.
3. Что показывает соотношение «амортизационные расходы / общие эксплуатационные расходы»?
4. Что показывает соотношение «доходы / общие эксплуатационные расходы»?
5. Что показывает соотношение «общие эксплуатационные расходы / затраты на вложенный капитал»?

### **ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

1. Основные принципы, на которых базируется развитие организационных структур предприятия.
2. Отличие основных стратегий предприятия в аспекте антикризисного управления (устойчивости, обновления, маневренности, гибкости).
3. Основные задачи центров ответственности в аспекте антикризисного управления.
4. Основные правила раскрытия финансовой информации на предприятиях США.
5. Основные правила раскрытия финансовой информации на предприятиях Российской Федерации.
6. Основные правила раскрытия финансовой информации на предприятиях Казахстана.
7. Основные правила раскрытия финансовой информации на предприятиях Украины.
8. Основные проблемы формирования экономических связей между структурными элементами предприятия в контексте антикризисного управления.
9. Содержание организации работы с ценными бумагами на предприятии при антикризисном управлении.

## **ТЕМА 6. АНТИКРИЗИСНЫЙ КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

1. Сущность и различия осознанных и неосознанных рисков на предприятии.
2. Экономические пределы риска в предприятиях.
3. Каков характер взаимоотношений участников страхования рисков на предприятиях.
4. Различия компенсационных и дополнительных расходов предприятия.
5. Сущность хеджирования и опциона в аспекте страхования рисков предприятия.
6. Особенности антикризисного управления в аграрных корпорациях.
7. Система показателей приближения кризисной ситуации для разных участников хозяйственных отношений.
8. Содержание системы менеджмента безопасности корпорации.

## **ТЕМА 7. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

1. Акционерный механизм антикризисного управления предприятием.
2. Механизм самоокупаемости антикризисного управления предприятием.
3. Механизм конкуренции и ценообразования антикризисного управления предприятием.
4. Достоинства и недостатки привлечения инвестиций за счёт расширения уставного капитала.
5. Сущность методик оценки акций в кризисных ситуациях.
6. Принципы научного обоснования величины уставного капитала предприятия в кризисных ситуациях.
7. Приведите примеры удачного антикризисного управления на национальных и зарубежных предприятиях в разных отраслях экономики.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложенная авторами методология антикризисного управления строится на трех основных блоках элементов:

- 1) подходы, ориентиры, приоритеты;
- 2) ресурсы, средства, методы, ограничения;
- 3) критерии, оценки, коррективы.

Методология реализуется посредством концепции. Концепция антикризисного управления должна описывать систему, механизмы процесса, этапы осуществления мероприятий, а также результаты деятельности.

Объектами антикризисного управления являются: стратегический анализ внешней среды и внутреннего потенциала предприятия; диагностика кризисных ситуаций; выбор методов финансового оздоровления; разработка процедур финансового оздоровления; бизнес-планирование; контроль за проведением процедур финансового оздоровления.

Субъектом антикризисного управления является специальная группа людей, которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляют целенаправленное функционирование объекта управления.

Антикризисное управление наряду с общими принципами управления, которыми необходимо руководствоваться, использует специфические принципы, от степени реализации которых во многом зависит ускоренная и действенная реакция на существенное изменение внешней среды на основе заранее разработанной тайны альтернативных вариантов, предусматривающих различные трансформации в этой сфере в зависимости от ситуации. Такими принципами следует считать: успешность, ограниченность, целенаправленность, комплексность, взаимозависимость, научные принципы управления в целом, а также принципы антикризисного управления должны лежать в основе практических действий по выработке антикризисных действий по выработке антикризисных управленческих решений.

Авторами разработаны теоретико-методологические основы антикризисного управления в терминах системного анализа: вход, выход, процесс, обратная связь, критерий, ограничения, свойства, что позволяет субъекту антикризисного управления объективно оценивать проблемную ситуацию, учитывать имеющиеся ресурсы и ограничения, формулировать

варианты решений, делать среди них обоснованный выбор и анализировать их возможные последствия.

Разработан организационно-экономический механизм антикризисного управления, основанный на объединении элементов экономического, социального и функционального содержания процесса антикризисного управления.

Предложенный механизм позволяет соблюдать критерии выбора методов финансового оздоровления, к числу которых относятся следующие группы показателей: показатели, характеризующие формальные признаки несостоятельности и вытекающие из законодательных и нормативных актов о банкротстве; показатели, характеризующие эффективность управления; показатели, отражающие экономический и организационный потенциал.

Предложен также подход к анализу управленческой деятельности предприятия в кризисных условиях, построенный на анализе нестабильности внешнего окружения предприятия, его внутренних ресурсов и возможностей, а также на экспресс- и детальной диагностике финансового состояния, что позволяет определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем, а также определить стратегические альтернативы, своевременно оценить и скорректировать воздействие на складывающийся уровень финансовой состоятельности факторов среды.

На основе анализа методов прогнозирования корпоративных банкротств было выявлено: в тех случаях, когда критерием для ранжирования моделей является минимизация средней ошибки, результатом является следующее расположение моделей (от лучшей к худшей): Бивер (точка отсечения = 0.07), Бивер (точка отсечения = 0.03) и Альтман. В тех случаях, когда критерием выступает ошибка типа 1, результатом является следующая градация: Бивер (0.07), Альтман, Бивер (0.03). При выборе в качестве критерия ошибки типа 2, результат следующий: Бивер (0.03), Бивер (0.07), Альтман. Таким образом, простое унитарное приложение наличности к совокупным обязательствам позволяет предсказывать банкротство с меньшим отклонением, нежели счет  $Z$  по пяти отклонениям, предложенным Альтманом.

В работе предложен метод управления риском в ситуации неопределенности, построенный на качестве ситуационной советующей системы управления на основе аппарата теории матричных игр.

Использование данного метода позволяет обоснованно принимать управленческое решение с учетом позиций других субъектов рынка.

Представлены методические основы по прогнозированию банкротства предприятия на основе использования финансовых, макро- и микроэкономических показателей. Применение совокупности методик позволяет эффективно выявлять предприятия, испытывающие затруднения, но принимающие меры к оздоровлению. С помощью данных методик не просто констатируется факт наступившей несостоятельности, а прогнозируется движение к банкротству. Они могут быть полезными как при выборе реорганизационных процедур, так и при принятии инвестиционных решений.

Авторами сформирован и реализован подход к изменению структуры управления предприятием, базирующийся на матричной системе нормативного обеспечения деятельности акционерного общества, соответствующей децентрализованной структуре управления с организацией взаимоотношений между ее элементами на основе трансфертного ценообразования. Апробация авторских разработок показала достаточно высокую их эффективность для предприятий различных отраслей, выпускающих многономенклатурную продукцию, поскольку предлагаемый подход соответствует цели антикризисного управления - создать конкурентные преимущества, ведущие к финансовому оздоровлению, что в итоге обеспечивает укрепление позиций субъекта товарного рынка.

Также разработан механизм внутреннего обращения ценных бумаг акционерного общества на основе применения методики расчета акций, позволяющий повысить ликвидность ценных бумаг при оздоровлении предприятия.

Оригинальный методический подход к оптимизации уставного капитала акционерного общества в условиях кризиса на основе выполняемых им инвестиционной, гарантийной и распределительной функций, предлагаемый к использованию, позволяет предприятию быть привлекательным для инвесторов.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А  
Анализ внешней среды на примере ОАО «Электросигнал»  
(обязательное)

Таблица А1

Внешние сигналы о возможных изменениях состояния  
(конкурентного статуса)

Факторы внешней среды, определяющие условия функционирования фирмы		Сигналы о возникновении исходных экономических явлений механизма изменения состояния фирмы	
агрегированные	детализированные	сигналы о расширении возможностей выполнения миссии фирмы	сигналы о нарастании угроз выполнению миссии фирмы
1	2	3	4
1. Параметры спроса	Величина спроса	Рост величины спроса на товары фирмы за рубежом	Падение величины спроса на товары фирмы за рубежом
		Рост величины спроса на товары фирмы в СНГ	Падение величины спроса на товары фирмы в СНГ
	Стабильность спроса	Стабилизация спроса и прибылей от продажи товаров фирмы	Усиление колебаний в спросе и прибыли от продажи товаров фирмы
	Требования покупателей к качеству товаров	Нарастание спроса на товары стандартного качества	Нарастание спроса на товары, превышающие стандарты качества
	Эластичность спроса	Снижение эластичности спроса на товары фирмы	Усиление эластичности спроса на товары фирмы
	Разнообразие (сегментация) потребителей товаров фирмы	Появление новых сегментов рынка, предъявляющих спрос на товары разного уровня, выпускаемые фирмой	Во всех обслуживаемых сегментах рынка утрачивается интерес к товарам фирмы
	Экономический потенциал фирмы	Повышение покупательной способности населения	Снижение покупательной способности населения



## Продолжение таблицы А1

1	2	3	4
2. Параметры факторов производства	Конъюнктура рынков сырьевых и материальных ресурсов	Рост предложения сырьевых и материальных ресурсов	Снижение предложения сырьевых и материальных ресурсов
		Снижение цен на материалы и сырье	Рост цен на материалы и сырье
	Конъюнктура трудовых ресурсов	Снижение уровня занятости, избыточное предложение на рынках труда	Сокращение источников пополнения трудовых ресурсов
		Стабилизация (или снижение) уровня оплаты труда	Рост уровня оплаты труда в связи с инфляцией
	Конъюнктура финансовых ресурсов	Снижение процентных ставок по кредитам коммерческих банков	Повышение процентных ставок по кредитам коммерческих банков
		Рост курса собственных акций	Падение курса собственных акций
		Получение субсидий из фондов благотворительных организаций	Прекращение субсидий из фондов благотворительных организаций
	Развитие инновационной деятельности	Снижение стоимости лицензий на использование изобретений и открытий	Рост стоимости лицензий на использование изобретений и открытий
		Либерализация условий получения грантов и государственных заказов на НИОКР	Ужесточение условий получения грантов и государственных заказов на НИОКР
	Конъюнктура рынков средств производства	Рост предложения средств производства	Сокращение предложения средств производства
		Снижение цен на средства производства	Рост цен на средства производства

1	2	3	4
3. Параметры родственных и поддерживающих отраслей	Изменение потенциала родственных отраслей	Рост интенсивности возникновения специализированных производств, с которыми возможно кооперирование	Свертывание производства родственных отраслей
		Рост предложений о совместной деятельности	Переориентация родственных отраслей на новую технологию
	Производственная инфраструктура	Рост научно-технического и экономического потенциала отраслей внешней инфраструктуры	Стагнация научно-технического и экономического потенциала отраслей внешней инфраструктуры
		Снижение цен на услуги отраслей инфраструктуры	Рост цен на услуги отраслей инфраструктуры
	Социальная инфраструктура	Рост потенциала отраслей внешней социальной инфраструктуры	Стагнация потенциала отраслей внешней социальной инфраструктуры
		Снижение цен на услуги отраслей внешней социальной инфраструктуры	Рост цен на услуги отраслей внешней социальной инфраструктуры
	Использование достижений, полученных в родственных отраслях	Подтверждение возможности использования достижений родственных отраслей при выполнении миссии фирмы	Неприемлемость достижений родственных отраслей для целей предприятия
		Возникновение правовой основы использования достижений	Недоступность достижений ввиду высокой стоимости

1	2	3	4
4. Параметры конкурентной среды	Соперничество между существующим и конкурирующими системами	Конкурентный статус фирмы-конкурента существенно понизился	Конкурентный статус фирмы-конкурента существенно повысился
		Число конкурирующих фирм существенно сократилось	Число конкурирующих фирм существенно возросло
		Ценовая война отсутствует	Ценовая война началась
	Конкурентные силы, возникающие вследствие угрозы появления новых конкурентов	Барьер для входа на рынок новых конкурентов чрезвычайно высок	Барьер для входа на рынок практически отсутствует
		Фирмы, захватившие рынок, проявляют склонность к агрессии	Фирмы, захватившие рынок, проявляют лояльность к агрессии
	Конкурентные силы, возникающие вследствие экономических возможностей и торговых способностей поставщиков	Экономический потенциал поставщиков слаб ввиду незначительной доли затрат на их продукцию в издержках покупателя	Экономический потенциал поставщиков высок ввиду существенной доли затрат на их продукцию в издержках покупателя
		Поставщики - субъекты рынка монополистической конкуренции	Поставщики - субъекты рынка совершенной конкуренции
	Конкурентные силы, возникающие вследствие экономических возможностей и торговых способностей покупателей	Основная масса покупателей - субъекты рынка совершенной конкуренции	Основная масса покупателей - субъекты монополий

1	2	3	4
5. Деятельность государственных властных структур	Налоговая политика	Снижение налоговых ставок	Повышение налоговых ставок
		Введение налоговых льгот на товары фирмы	Снятие налоговых льгот на товары фирмы
		Сокращение числа налогов без повышения ставок на действующие налоги	Введение новых налогов
	Кредитно-денежная политика	Снижение учетной ставки ЦБР/НБУ	Повышение учетной ставки ЦБР/НБУ
		Благоприятное изменение валютного курса рубля / гривны	Неблагоприятное изменение валютного курса рубля / гривны
		Либерализация бюджетных ассигнований	Жесткая политика финансовой стабилизации
	Таможенная политика	Благоприятное изменение экспортных и импортных пошлин	Неблагоприятное изменение экспортных и импортных пошлин
	Правовая среда	Стабильное гражданское и коммерческое законодательство	Изменчивое гражданское и коммерческое законодательство
		Введение регистрационного порядка	Введение разрешительного порядка
	Политика цен и доходов	Введены свободные цены на товары и услуги	Введен контроль над ценами
		Введено налогообложение, стимулирующее рост дохода в зависимости от динамики цен	Введено налогообложение, стимулирующее снижение дохода в зависимости от динамики цен

1	2	3	4
6. Случайные явления	Форс-мажорные обстоятельства	Фирма расположена в регионе, где стихийные бедствия маловероятны	Фирма расположена в регионе, подверженном систематическим стихийным бедствиям
	Внешняя политика иностранных государств - партнеров по бизнесу	Стабильна и предсказуема	Случайна и нестабильна
		Надежность инвестиций гарантируется	Надежность инвестиций не гарантируется
	Демографические шоки	Рост рождаемости и снижение смертности	Снижение рождаемости и рост смертности
		Непредвиденные миграционные процессы положительного характера	Непредвиденные миграционные процессы отрицательного характера
		Снижение социальной напряженности	Усиление социальной напряженности
		Стабилизация половозрастной структуры населения	Резкое изменение половозрастной структуры в результате социальных конфликтов, войн и др. форс-мажорных обстоятельств
	Научно-технические прорывы	Новые открытия и изобретения реализуются фирмой, в результате существенно повышается эффективность ее функционирования	Новые открытия и изобретения реализуются конкурентами, их конкурентный статус повышается

Приложение Б  
Информационное обеспечение для проведения управленческого анализа  
(обязательное)

Таблица Б1

Внутренние сигналы о возможных изменениях состояния  
(конкурентного статуса) на примере ОАО «Электросигнал»

Факторы внешней среды, определяющие условия функционирования фирмы		Сигналы о возникновении исходных экономических явлений механизма изменения состояния фирмы	
Агрегированные	Детализированные	Сигналы о расширении стратегического потенциала фирмы	Сигналы об ослаблении стратегического потенциала фирмы
1	2	3	4
1. Параметры технических ресурсов фирмы	Средства технологического оснащения (СТО)	Ввод в строй СТО, обеспечивающих усиление внутренней гибкости фирмы	Наращение износа СТО, вызывающее рост издержек производства
			Вывод из строя комплекса СТО, вызвавший сокращение объемов производства
		Ввод в строй СТО, обеспечивающих рост производительности труда	Использование морально устаревших СТО, вызвавшее снижение конкурентоспособности выпускаемых товаров
			Ввод в строй СТО, обеспечивающих достижение высокого уровня конкурентного статуса фирмы
	Отсутствие резервных СТО, вызвавшее снижение внутренней гибкости фирмы		
Сырье, материалы, полуфабрикаты	Наличие страховых запасов материалов и полуфабрикатов	Отсутствие страховых запасов материалов и полуфабрикатов	

Продолжение таблицы Б1

1	2	3	4	
		Применение материалов и полуфабрикатов, вызвавшее снижение издержек производства	Применение материалов и полуфабрикатов, вызвавшее рост издержек производства	
		Применение материалов и полуфабрикатов, вызвавшее повышение конкурентоспособности выпускаемых товаров	Применение материалов и полуфабрикатов, вызвавшее снижение конкурентоспособности выпускаемых товаров	
		Ввод в строй системы преобразования, передачи и контроля использования энергии, обеспечивающей снижение потерь	Применение устаревших систем преобразования, передачи и контроля использования энергии, вызывающих рост потерь	
	Ввод в строй резервных энергетических мощностей, предотвращающих сбои в процессе функционирования фирмы	Отсутствие резервных энергетических мощностей, предотвращающих сбои в процессе функционирования фирмы		
	2. Параметры технологических ресурсов	НИОКР	Наличие научных заделов фундаментального и прикладного характера, обеспечивающих устойчивое конкурентное преимущество	Отсутствие научных заделов фундаментального и прикладного характера, обеспечивающих устойчивое конкурентное преимущество
			Наличие потенциала для проведения систематических НИОКР	Отсутствие потенциала для проведения систематических НИОКР

1	2	3	4
	Технология изготовления товаров	Применение технологии, обеспечивающей в течение жизненного цикла спроса эффективное изменение поколения продукции и базовые техпроцессы	Применение стабильной технологии, не позволяющей в течение жизненного цикла спроса эффективно изменять поколения продукции
3. Параметры кадровых ресурсов	Работники, определяющие цели фирмы	Ориентированы на нужды, потребности и запросы потенциальных покупателей товаров фирмы	Ориентированы на внутренние потребности фирмы
		Ориентированы на усиление стратегического потенциала фирмы	Ориентированы на решение тактических задач фирмы
		Имеют опыт работы в условиях соперничества конкурирующих субъектов рынка	Имеют опыт работы в условиях отсутствия конкуренции
	Работники, разрабатывающие средства достижения целей фирмы	Ориентированы на социально-экономический подход к выбору предпочтительных средств достижения целей фирмы	Ориентированы на необходимость достижения целей фирмы без учета экономических и социальных последствий
		Ориентированы преимущественно на инновационный подход к выработке средств достижения целей фирмы	Ориентированы преимущественно на использование и модернизацию традиционных средств достижения целей
		Ориентированы на выбор средств, обеспечивающих конкурентное преимущество	Ориентированы на политику «гонки за лидером»



1	2	3	4
	Работники, организующие процесс создания средств достижения целей фирмы	Ориентированы на маркетинговый подход к организации производственного процесса	Ориентированы на соблюдение внутренних интересов производственных подразделений фирмы
	Работники, непосредственно создающие средства достижения целей фирмы	Ориентированы на преимущественное использование стимулов, усиливающих личную заинтересованность исполнителей в результатах деятельности	Ориентированы на преимущественное использование командно-административных мер принуждения к труду
	Работники, обслуживающие процесс создания средств достижения целей фирмы	Ориентированы на необходимость обладания высокой квалификацией, универсальными умениями и навыками, позволяющими эффективно, своевременно и качественно достигать изменчивые цели фирмы	Ориентированы на необходимость выполнения традиционных видов работ, обусловленных стабильной технологией
		Ориентированы на поддержание работоспособности фирмы в стратегической перспективе	Ориентированы на преимущественное выполнение текущих задач поддержания работоспособности фирмы
		Ориентированы на необходимость обеспечения технической, социальной и экологической безопасности	Обеспечению технической, социальной и экологической безопасности не придается первостепенного значения

1	2	3	4
4. Параметры пространственных ресурсов	Территория площадки фирмы	Земельный участок, занимаемый фирмой, принадлежит ее владельцам на правах частной собственности	Земельный участок, занимаемый фирмой, арендован или находится в пожизненном пользовании владельцев
		Плотность застройки территории позволяет расширять производственные и непроизводственные площади	Плотность застройки территории не позволяет расширять производственные и непроизводственные площади
		Территория размещена в районе, где стихийные действия маловероятны	Территория размещена в районе, находящемся под систематическим воздействием стихийных бедствий
	Производственные здания	Строительные характеристики зданий позволяют легко адаптироваться к изменению целей фирмы	Строительные характеристики зданий жестко приспособлены к стабильным целям фирмы
		Строительные характеристики и интерьеры зданий обеспечивают комфортные условия труда и отдыха работников	Строительные характеристики и интерьеры зданий не в полной мере отвечают санитарным нормам труда и отдыха работников
		Строительные характеристики полностью обеспечивают техническую и экологическую безопасность производственного процесса	Строительные характеристики не в полной мере обеспечивают техническую и экологическую безопасность производственного процесса

1	2	3	4
	Непроизводственные здания	Строительные характеристики и интерьеры обеспечивают комфортные условия труда и отдыха научно-инженерного и управленческого персонала	Строительные характеристики и интерьеры не отвечают санитарным нормам и нормативам технической и экологической безопасности
		Строительные характеристики обеспечивают возможность размещения и эксплуатации комплекса лабораторного оборудования и технических средств для эффективного выполнения работ по научно-инженерному и управленческому обслуживанию производственного процесса	Строительные характеристики не обладают необходимыми параметрами для обеспечения эффективного выполнения работ по научно-инженерному и управленческому обслуживанию производственного процесса
	Сооружения и инженерные коммуникации	Обеспечивают возможность эффективного транспортирования и хранения необходимого количества средств и предметов труда, топлива, энергии, информации	Не обладают необходимыми параметрами для эффективного и безопасного обслуживания производственного процесса
		Обеспечивают высокий уровень технической и экологической безопасности функционирования	

1	2	3	4
		Обеспечивают возможность выполнения функций, связанных с обслуживанием производственного процесса в условиях изменчивой технологии	
5. Параметры ресурсов организационной структуры фирмы	Степень адекватности и время прохождения управленческих воздействий по уровням иерархии	Управленческие воздействия, выработанные на верхнем уровне иерархии, доходят до нижнего уровня без искажений и в кратчайшие сроки	Управленческие воздействия, выработанные на верхнем уровне, искажаются по мере прохождения последующего уровня
		Обратные связи между уровнями иерархии постоянны и обладают полнотой информации, достаточной для внесения корректив в ранее принятые на верхнем уровне решения	Обратные связи между уровнями иерархии случайны и недостаточно информативны
	Степень автономии лиц, принимающих решения (ЛПР) на каждом уровне иерархии управления фирмой	ЛПР верхнего уровня иерархии определяют только глобальные стратегические цели фирмы	ЛПР верхнего уровня иерархии единолично принимают стратегические и тактические решения
		Ответственность за определение локальных стратегических целей и тактические решения делегируются на нижние уровни иерархии управления	ЛПР нижних уровней иерархии лишены возможности принимать самостоятельные решения

1	2	3	4
	Степень гибкости организационной структуры системы управления	Организационная структура регулярно приспосабливается к изменяющимся целям фирмы	Организационная структура стабильна и не зависит от изменения целей фирмы
		Структурные блоки системы управления (СУ) ориентированы на товары, рынок или потребителя	Структурные блоки системы управления (СУ) ориентированы на выполнение функций
		Базовыми блоками СУ являются группы специалистов и команды	Базовыми блоками СУ являются функциональные группы и отделы
		Координация и интеграция управленческой деятельности осуществляется внутри группы специалистов и команд	Координация и интеграция управленческой деятельности осуществляется между функциональными блоками
		Число уровней иерархии минимально	Иерархия управления представляет собой многоуровневую систему
6. Параметры информационных ресурсов	Информационное обеспечение производства	Фирма располагает постоянно актуализируемыми БД о производственной структуре, состоянии и ходе техпроцессов, нормативно-справочной информацией, о состоянии оборудования, кадров, программного обеспечения	Актуализация информационного обеспечения производства проводится нерегулярно и не по всем необходимым направлениям

Продолжение таблицы Б1

1	2	3	4
	Информационное обеспечение НИОКР	Базы данных об объектах проектирования, результатах НИОКР, о ходе выполнения НИОКР постоянно актуализируются	Актуализация информационного обеспечения НИОКР осуществляется нерегулярно
	Информационное обеспечение управления фирмой	Плановая, организационно-распорядительная документация, учетно-отчетная информация о деятельности фирмы, нормативно-техническая и методическая документация постоянно актуализируется	Актуализация информационного обеспечения управления фирмой осуществляется нерегулярно
	Научно-информационное обеспечение	Осуществляется постоянное слежение за информационными изданиями, опубликованной документальной информацией, патентно-лицензионной информацией	Слежение за объектами научно-информационного обслуживания осуществляется нерегулярно
7. Параметры финансовых ресурсов	Степень зависимости от привлекаемых источников финансирования	Заемные средства привлекаются эпизодически	Заемные средства привлекаются систематически

Матрица стратегических ресурсов фирмы

Номер фактора	Составляющие стратегического потенциала	Ресурсы фирмы							
		технические	технологические	Про-странственные	информационные	Организационные	кадровые	финансовые	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Условия для «адекватного ответа на вызов внешней среды»									
1	Способность к макроэкономическому анализу ситуации в стране и за ее пределами	3	2	5	4	2	2	1	
2	Способность к своевременному обнаружению актуальных нужд, потребностей и запросов потенциальных покупателей	2	2	2	3	2	2	2	
3	Способность к анализу экономической конъюнктуры рынков товаров и услуг, позволяющих эффективно, своевременно и качественно удовлетворять обнаруженные нужды, потребности и запросы	1	2	2	2	3	3	1	
4	Способность к анализу экономической конъюнктуры рынков факторов производства, а также к анализу деятельности групп стратегического влияния	1	2	2	2	3	3	2	
5	Способность к выдвиганию конкурентоспособных идей в области конструирования, технологии и организации производства товаров и услуг, пользующихся спросом на товарных рынках	3	3	3	2	4	3	2	
6	Способность к реализации конкурентоспособных идей в процессе производства товаров и услуг, продвижения их на рынок, организации их послепродажного сервиса	3	3	3	2	4	3	2	
7	Способность к обеспечению независимости фирмы от изменения конъюнктуры товарных, финансовых и рынков факторов производства за счет внешней гибкости системы	2	1	1	2	2	1	2	
8	Способность к поддержанию конкурентного статуса фирмы за счет управления стратегическими наборами зон хозяйствования	2	3	2	1	2	2	2	

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Условия для постоянного совершенствования производственного потенциала								
9	Способность обеспечить внутреннюю гибкость системы за счет оснащения производства адаптивными средствами технологического и другого оборудования	4	1	3	3	2	1	2
10	Способность обеспечить внутреннюю гибкость системы за счет использования в производстве плодотворной технологии	3	4	3	2	2	3	2
11	Способность обеспечить внутреннюю гибкость системы за счет формирования адекватного изменения целей кадрового потенциала	2	3	3	2	3	2	3
12	Способность осуществлять изменение архитектурно-планировочных решений, адекватных изменениям целей системы	3	4	3	3	2	2	2
13	Способность обеспечить уровень конкурентоспособности товаров и услуг, требуемый для захвата лидерства в обслуживаемых и перспективных сегментах рынка	4	5	4	3	3	2	3
14	Способность обеспечить выпуск товаров и услуг в объемах, соответствующих потенциальному спросу на них в соответствующих сегментах рынка с учетом конкурентного статуса фирмы и планируемой доли захвата рынка	5	5	3	3	2	1	3
15	Способность обеспечить высокую эффективность функционирования фирмы за счет наиболее рационального использования инвестиционных возможностей	4	3	2	2	3	3	3
16	Способность обеспечить эффективную разработку и реализацию стратегической программы технического и социального развития фирмы	3	3	4	3	3	3	2



Приложение В  
 Форма для проведения экспресс-анализа  
 (обязательное)

Таблица В1

Основные симптомы финансовой несостоятельности

Классификация признаков	Источник информации (статьи официальной отчетности)	Негативные тенденции изменения	Предпосылки (причины)
1	2	4	5
1. Явные (комплексные «больные» статьи), свидетельствуют о крайне неудовлетворительной работе предприятия	1.1. «Убытки»	Наличие и рост	Превышение расходов над доходами
	1.2. Кредиты и займы, не погашенные в срок	Наличие и рост	Просроченная кредиторская задолженность, невыполнение долговых обязательств
	1.3. Просроченные кредиторская и дебиторская задолженности	Наличие и рост	Невыполнение долговых обязательств, необоснованная кредитная политика предприятия
	1.4. Кредиторская задолженность, в т.ч. поставщики и подрядчики	Наличие и рост	Просроченная кредиторская задолженность, невыполнение долговых обязательств
2. Единичные (частные), свидетельствующие об отдельных недостатках в деятельности предприятия	<i>2.1. По активу баланса</i>		
	2.1.1. Нематериальные активы	Снижение	Уменьшение стоимости патентов, гудвилла, «ноу-хау»
	2.1.2. Основные средства	Снижение	Ухудшение (старение) материально-технической базы, отсутствие или низкие темпы обновления
	2.1.3. Незавершенное строительство	Наличие и рост	Значительные сроки ввода мощностей, завышение амортизации

## Продолжение таблицы В1

1	2	4	5
	2.1.4. Сырье, материалы и другие аналогичные ценности, затраты в незавершенном производстве, готовая продукция и товары для перепродажи	Рост	Затоваривание, трудности сбыта, свертывание производства, недостаточный уровень маркетинга
	2.1.5. Товары отгруженные	Снижение	Сужение рынков сбыта
	2.1.6. Расходы будущих периодов	Рост	Излишне авансированные платежи
	2.1.7. Дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты	Наличие и рост	Необоснованная кредитная политика, сужение рынков сбыта
	2.1.8. Дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты	Снижение	Необоснованная кредитная политика, сужение рынков сбыта
	2.1.9. Расчетные и валютные счета	Рост	Опасность омертвления капитала в деньгах, недостатки инвестиционной деятельности
	<i>2.2. По пассиву баланса</i>		
	2.2.1. Нераспределенная прибыль	Снижение	Недостаточный уровень самофинансирования из-за опережающего роста издержек над ростом выручки и (или)

## Продолжение таблицы В1

1	2	4	5
			недостатки в товарной, ценовой и сбытовой политике
	2.2.2. Кредиторская задолженность	Рост	Недостатки в политике заимствования средств
	2.2.3. Краткосрочная задолженность	Рост	Несвоевременность расчетов по текущим обязательствам, недостатки в политике заимствования средств
	2.2.4. Соотношение между собственными и заемными средствами	Рост	Недостаточное использование заемных средств
	2.3. По активу и пассиву баланса		
	2.3.1. Работающий (функционирующий) капитал (оборотные активы за вычетом краткосрочной задолженности)	Снижение	Падение уровня ликвидности
	2.3.2. «Живой» работающий капитал (работающий капитал за вычетом запасов)	Снижение	Падение обеспеченности собственными оборотными средствами
	2.3.3. Оборачиваемость материальных запасов (выручка по отношению к величине материальных запасов)	Снижение	Превышение фактического уровня запасов над нормативным, падение спроса, сужение рынков сбыта, накопление устаревших и неконкурентоспособных товаров, товаров для спекуляции

## Критические показатели возможного банкротства

Группа показателей 1 группы	Группа показателей 2 группы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• повторяющиеся существенные потери в основной производственной деятельности;</li> <li>• превышение некоторого критического уровня просроченной кредиторской задолженности;</li> <li>• низкие значения коэффициентов ликвидности;</li> <li>• невыполнение обязательств перед кредиторами и акционерами в отношении своевременности возврата ссуд, выплаты процентов и дивидендов;</li> <li>• наличие пророченной дебиторской задолженности;</li> <li>• наличие сверхнормативных и залежалых товаров и производственных запасов;</li> <li>• ухудшение отношений с предприятиями банковской системы;</li> <li>• использование новых источников финансовых ресурсов на относительно невыгодных условиях;</li> <li>• применение в производственном процессе переамортизированного оборудования;</li> <li>• потенциальные потери долгосрочных контрактов;</li> <li>• неблагоприятные изменения в портфеле заказов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• потеря ключевых сотрудников аппарата управления;</li> <li>• потеря ключевых контрагентов;</li> <li>• вынужденные перерывы, а также нарушения равномерности и ритмичности производственно - технологического процесса;</li> <li>• излишняя ставка на успешность и прибыльность какого-то одного нового проекта;</li> <li>• участие предприятия в арбитражных разбирательствах с непредсказуемым исходом;</li> <li>• недооценка постоянного и перманентного технического и технологического развития предприятия, расширения рынков сбыта продукции и услуг, диверсификации продукции и деятельности, интенсификации рекламной кампании;</li> <li>• неэффективные долгосрочные соглашения.</li> </ul>

Разумеется, не все предложенные критерии и показатели могут быть определены по данным бухгалтерской отчетности. Но если в рамках экспресс-диагностики финансового состояния предприятия имеется возможность использовать дополнительную информацию по некоторым из этих показателей, качество (уровень, полнота и достоверность) анализа и обоснованность его выводов только повысятся.

Балансовая модель предприятия «актив – капитал»:

$$BA + OA = KP + ZC, \quad (B1)$$

где BA - внеоборотные активы;

OA - оборотные активы;

KP - капитал и резервы;

ZC - заемные средства.

То же в развернутом виде:

$$BA + З + ДЗ + ДС = КР + ДКЗ + ККЗ + КЗ + ПП, \quad (B2)$$

$$З + ДЗ + ДС = (КР + ДКЗ - BA) + (ККЗ + КЗ + ПП), \quad (B3)$$

где З – запасы;

ДС – денежные средства;

ДЗ – дебиторская задолженность;

ДКЗ – долгосрочные кредиты и займы;

ККЗ – краткосрочные кредиты и займы;

КЗ – краткосрочная задолженность;

ПП – прочие пассивы.

Отсюда можно представить следующую систему балансовых пропорций как основное условие финансовой устойчивости:

$$З \leq (КР + ДКЗ - BA) = СОС + ДКЗ, \quad (B4)$$

$$ДЗ + ДС \geq ККЗ + КЗ' + ПП = КЗ, \quad (B5)$$

Где КЗ' – кредиторская задолженность;

СОС – собственный оборотный капитал.

Таблица В3

### Классификация предприятий по признакам финансовой устойчивости

Балансовые пропорции по уровням финансовой устойчивости			
Абсолютная устойчивость	Нормальная устойчивость	Неустойчивое (предкризисное) состояние	Кризисное состояние
$OA > СОС + ДКЗ + КЗ$	$OA = СОС + ДКЗ + КЗ$	$OA > СОС + ДКЗ + (КЗ - ДЗ) + ФН$ (где ФН – фонд накопления)	$OA < СОС + ДКЗ + КЗ$
Балансовые соотношения по стабильности финансовой устойчивости			
Текущая $ДС \geq КЗ'$	Текущая $ДЗ + ДС \geq КЗ'$	Текущее $З + ДЗ + ДС \geq КЗ'$	Текущее $З + ДЗ + ДС < КЗ'$
Краткосрочная $ДС \geq КЗ' + ККЗ$	Краткосрочная $ДЗ + ДС \geq КЗ' + ККЗ$	Краткосрочное $З + ДЗ + ДС \geq КЗ' + ККЗ'$	Краткосрочная $З + ДЗ + ДС < КЗ' + ККЗ'$
Долгосрочная $ДС \geq КЗ' + ККЗ + ДКЗ$	Долгосрочная $ДЗ + ДС \geq КЗ' + ККЗ + ДКЗ$	Долгосрочное $З + ДЗ + ДС \geq КЗ' + ККЗ + ДКЗ$	Долгосрочное $З + ДЗ + ДС < КЗ' + ККЗ + ДКЗ$

## Структурный анализ агрегированных отчетных балансов предприятия

Разделы	Условные обозначения	Показатели структуры					
		на начало		на конец		динамика	
		абсолютно, р.	в % к валюте баланса	абсолютно, р.	в % к валюте баланса	абсолютно, р.	в % к валюте баланса
1	2	4	5	6	7	8	9
АКТИВ	А						
Внеоборотные активы	ВА						
Запасы	З						
Денежные средства	ДС						
Дебиторская задолженность	ДЗ						
Оборотные активы	ОА						
ПАССИВ	П						
Капитал и резервы	КР						
Заемные средства	ЗС						
Долгосрочные кредиты и займы	ДКЗ						
Краткосрочные кредиты и займы	ККЗ						
Кредиторская задолженность	КЗ'						
Краткосрочная задолженность	КЗ						
Прочие пассивы	ПП						
БАЛАНС	Б=А=П						
Выручка (без НДС)	В						
Себестоимость реализации	С						
Балансовая прибыль	БП						
Чистая прибыль	ЧП						

Таблица В5

## Анализ ликвидности активов

АКТИВ (А)	на начало периода	на конец периода	ПАССИВ (П)	На начало периода	на конец периода	Платежный излишек или недостаток	
						на начало периода	На конец периода
1	2	3	4	5	6	7	8
Наиболее ликвидные активы (ДС)			Наиболее срочные обязательства (КЗ')				
Быстрореализуемые активы (ДЗ)			Краткосрочные пассивы (ККЗ)				
Медленно реализуемые активы (З)			Долгосрочные пассивы (ДКЗ)				
Труднореализуемые активы (ВА)			Постоянные пассивы (КР)				
БАЛАНС (Б)			БАЛАНС (Б)				

В соответствии с требованиями абсолютной, срочной и текущей ликвидности должны соблюдаться следующие соотношения:

$$ДС \geq КЗ' , \quad (В6)$$

$$ДЗ \geq ККЗ , \quad (В7)$$

$$З \geq ДКЗ , \quad (В8)$$

$$ВА \geq КР . \quad (В9)$$

## Приложение Г

### Официальная процедура диагностики кризисного состояния (обязательное)

Таблица Г1

#### Коэффициенты, определяемые при диагностике банкротства

Коэффициент	Содержание	Формула	Нормативное значение
Коэффициент текущей ликвидности	Характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными и денежными средствами для ведения хозяйственной деятельности, своевременности погашения его срочных обязательств	$K_{ТЛ} = ОА / КЗ$	$\geq 2$
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	Характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости	$K_{осс} = СОС / ОА$	$> 0,1$
Коэффициент восстановления платежеспособности	Характеризует возможность предприятия восстановить платежеспособность в течение 6 месяцев	$K_{вп} = (K_{ТЛ} + 6 / T (K_{ТЛ} - K_{ТЛн})) / 2$	$> 1$
Коэффициент утраты платежеспособности	Характеризует возможность предприятия не утратить платежеспособность в течение 3 месяцев	$K_{уп} = (K_{ТЛ} + 3 / T (K_{ТЛ} - K_{ТЛн})) / 2$	$> 1$



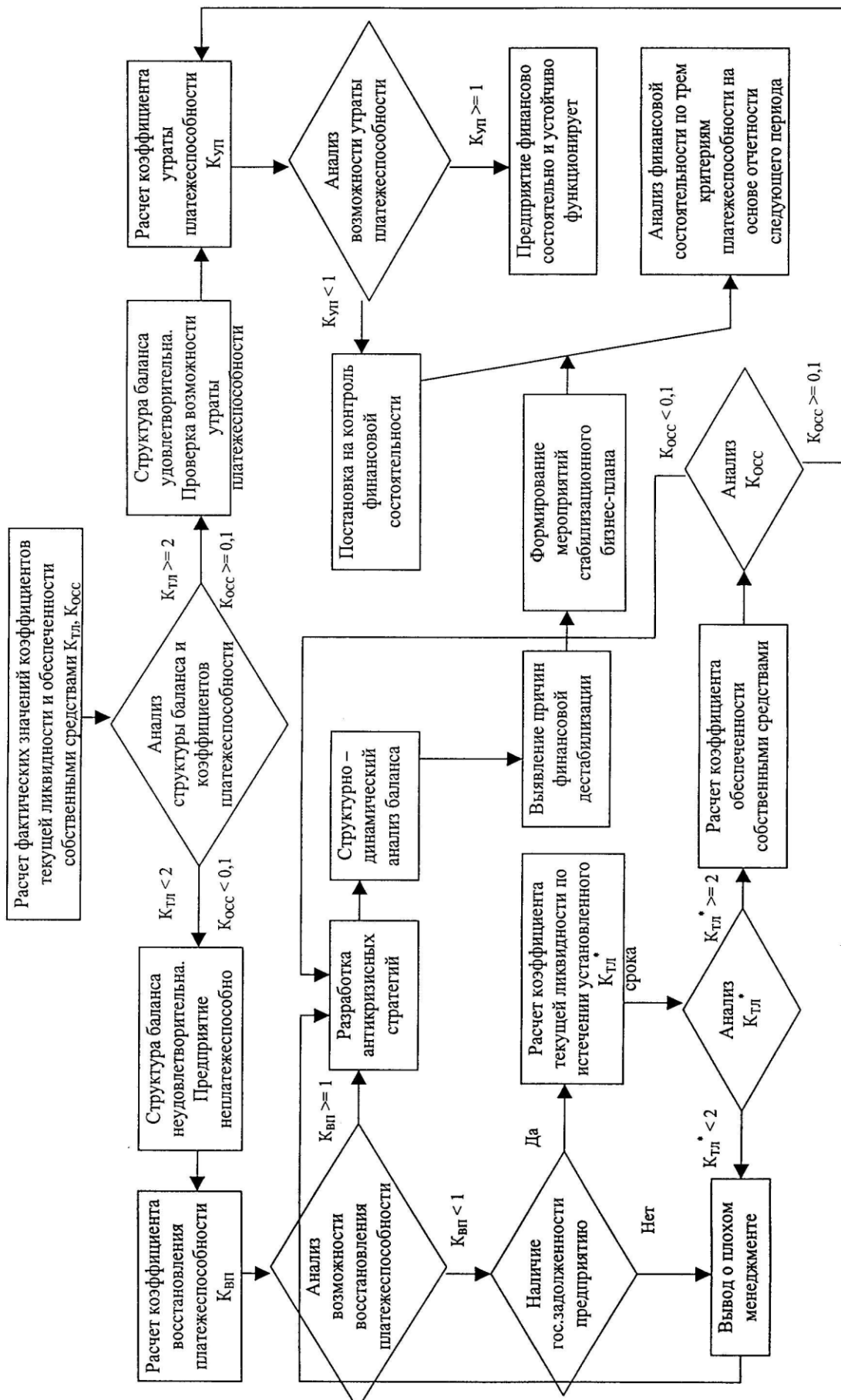


Рисунок Г1 – Блок – схема анализа состояния платежеспособности предприятия

## Приложение Д

### Показатели для детализированного анализа финансового состояния предприятия (обязательное)

Таблица Д1

#### Показатели ликвидности

Наименование показателей	Экономическое содержание	Метод расчета	Рекомендуемый норматив
1. Величина собственных оборотных средств (функционирующий капитал)	Характеризует ту часть собственного капитала предприятия, которая является источником покрытия текущих активов	Собственный капитал + долгосрочные обязательства – основные средства – текущие обязательства	Рост в динамике
2. Маневренность собственных оборотных средств	Характеризует ту часть собственных оборотных средств, которая находится в форме денежных средств, т.е. средств имеющих абсолютную ликвидность	$\frac{\text{Денежные средства}}{\text{Функционирующий капитал}}$	$0 < x < 1$
3. Коэффициент покрытия	Дает общую оценку ликвидности активов, показывая сколько денежных единиц текущих активов предприятия приходится на одну денежную единицу текущих обязательств, характеризует достаточность средств у предприятия, которые могут быть использованы для погашения своих краткосрочных обязательств	$\frac{\text{Текущие активы}}{\text{Текущие обязательства}}$	$1 < x < 2$
4. Коэффициент быстрой ликвидности	Аналогичен коэффициенту покрытия, исчисляется по более узкому кругу текущих активов	$\frac{\text{Денежные средства, дебиторская задолженность}}{\text{Текущие обязательства}}$	$0,5 < x < 1$
5. Коэффициент абсолютной ликвидности	Наиболее жесткий критерий ликвидности, показывает какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена при необходимости немедленно	$\frac{\text{Денежные средства}}{\text{Текущие обязательства}}$	$0,2 < x < 0,5$
6. Коэффициент ликвидности при мобилизации средств	Характеризует степень зависимости платежеспособности компании от материально-производственных запасов и затрат с точки зрения необходимости мобилизации денежных средств для погашения краткосрочных обязательств	$\frac{\text{Запасы и затраты}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	$0,5 < x < 0,7$
7. Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов	Характеризует ту часть запасов, которая покрывается собственными оборотными средствами	$\frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Запасы и затраты}}$	$> 0,5$
8. Коэффициент покрытия запасов		$\frac{\text{Нормальные источники покрытия}}{\text{Запасы и затраты}}$	$> 1$

Таблица Д2

## Показатели финансовой устойчивости

Наименование показателей	Экономическое содержание	Метод расчета	Рекомендуемый норматив
1. Коэффициент концентрации собственного капитала	характеризует долю владельцев предприятия в общей сумме средств, авансированных в его деятельность	$K_A = КР/А$	$K_A \geq 0,5$
2. Коэффициент финансовой зависимости $K_{Фз}$	является обратным коэффициенту концентрации собственного капитала	$\frac{\text{всего хозяйственных средств}}{\text{собственный капитал}}$	$K_{Фз} = 1/ K_A$
3. Коэффициент чувствительности $K_ч$ (коэффициент соотношения привлеченных и собственных средств)	условие минимальной финансовой устойчивости, дает общую оценку финансовой устойчивости	$K_ч = ЗС/КР = 1/(K_A - 1)$	$K_ч < 1$
4. Коэффициент маневренности собственного капитала	показывает какая часть собственного капитала предприятия используется для финансирования текущей деятельности, т.е. вложена в оборотные средства, а какая капитализирована	$K_A = СОС/КР$	$K_A = (0,2 - 0,5)$
5. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств $K_{ми}$	условие минимальной финансовой устойчивости	$K_{ми} = ОА/ВА$	$K_{ми} \geq K_ч$

Таблица Д3

## Показатели рентабельности

Наименование показателей	Экономическое содержание	Метод расчета	Рекомендуемый норматив
1. Коэффициент экономической рентабельности (общая рентабельность предприятия (активов))	Характеризует уровень балансовой прибыли, генерируемой всеми активами предприятия, находящимися в его пользовании	$R_A = БП/А$	$\geq 20\%$
2. Чистая рентабельность предприятия (активов)	Характеризует уровень чистой прибыли, генерируемой всеми активами предприятия, находящимися в его пользовании	$R_A' = ЧП/А$	$\geq 13\%$
3. Коэффициент финансовой рентабельности (рентабельность собственного капитала (средств))	Характеризует уровень прибыльности собственного капитала, вложенного в предприятие	$R_{CC} = БП/КР$	$\geq 20\%$
4. Коэффициент коммерческой рентабельности (общая рентабельность продаж (оборота))	Характеризует прибыльность операционной (производственно-коммерческой) деятельности	$R_{п} = БП/В$	$\geq 20\%$
5. Чистая рентабельность продаж (оборота)	Характеризует прибыльность хозяйственной деятельности	$R_{п}' = ЧП/В$	$\geq 13\%$
6. Рентабельность продукции (вида деятельности)	Характеризует прибыльность вида деятельности	$R_C = БП/С$	$\geq 10\%$
7. Общая рентабельность авансированных фондов	Характеризует прибыльность авансированных вкладов	$R_{Ф} = БП/Ф$	

## Показатели оборачиваемости

Наименование показателей	Экономическое содержание	Метод расчета	Рекомендуемый норматив
1. Общая капиталоотдача (фондоотдача или оборачиваемость активов)	Скорость оборота имеющихся у предприятия активов	$OA = B / A$	$\geq 3-5$
2. Отдача основных производственных средств и нематериальных активов (оборачиваемость внеоборотных активов)	Скорость оборота основных и других внеоборотных фондов	$O_{\Phi} = B / BA$	$\geq 0,5$
3. Оборачиваемость оборотных активов	Скорость оборота материальных и денежных ресурсов предприятия за анализируемый период или сколько денежных единиц выручки снимается с каждой денежной единицы данного вида активов	$O_{OA} = B / OA$	$\geq 3$
4. Оборачиваемость материальных активов	Скорость оборота материальных ресурсов предприятия за анализируемый период или сколько денежных единиц выручки снимается с каждой денежной единицы данного вида активов	$O_{M3} = B / M3$	$\geq 3$
5. Оборачиваемость дебиторской задолженности	Скорость оборота дебиторской задолженности предприятия за анализируемый период или сколько денежных единиц выручки снимается с каждой денежной единицы данного вида активов	$O_{D3} = B / D3$	$\geq 4-9$
6. Оборот к собственному капиталу	Скорость оборота вложенного собственного капитала или активность денежных средств, которыми рискуют акционеры	$O_{CC} = B / KP$	$\geq 1$

Условные обозначения:

БП – балансовая прибыль;

ЧП – чистая прибыль;

A – актив баланса;

KP – капитал и резервы;

B – выручка;

C – полная себестоимость;

Φ – стоимость соответствующих элементов оборотных и внеоборотных активов;

OA – оборотные активы;

D3 – долгосрочная задолженность;

K3 – краткосрочная задолженность;

K3' – кредиторская задолженность;

BA – внеоборотные активы;

M3 – материальные запасы;

DC – денежные средства;

3C – заемные средства;

DK3 – долгосрочные займы;

KK3 – краткосрочные займы;

COС – собственные оборотные средства

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абалкин Л. Собственность: к многообразию / Л. Абалкин, Г. Меликян // Экономика и жизнь. - 1990. - № 50.
2. Адамс Р. Аудит / Р.Адамс. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. - 356 с.
3. Азбука полного хозрасчета / Под ред. В.М. Пинзенина. - Львов.: Высшая шк., Изд-во при Львовском университете, 1989. - 160 с.
4. Алексеев М.Ю. Рынок ценных бумаг / М.Ю. Алексеев. - М.: Финансы и статистика, 1992. - 352 с.
5. Анализ финансовой деятельности фирмы. - М.: Изд-во «Ист-сервис», 1994. - 117 с.
6. Анисимов А. Феномен крупной корпорации /А. Анисимов// РЭЖ. - 1992. - № 8. - С. 13-21.
7. Антикризисное управление: от банкротства - к финансовому оздоровлению / Под ред. Г. П. Иванова. - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 420 с.
8. Антикризисное управление: учеб. пособие для технических ВУЗов / В. Г. Крыжановский, В. И. Лютер и др.; под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. - М.: Изд-во «ПРИОР», 1998. - 432 с.
9. Асеева С.В. Учет затрат и трансфертные цены / С.В.Асеева // Бухгалтерский учет. - 1992. - № 4. - С. 29 - 34.
10. Астахов В.П. Анализ финансовой устойчивости фирмы и процедуры, связанные с банкротством / В.П. Астахов. М.: Изд-во «Ось-89», 1995. - 155 с.
11. Афанасьев В.Г. Научное управление социальными процессами / В.Г. Афанасьев. - М.: Изд-во политической литературы, 1968. - 158 с.
12. Бабаева Л.В. Три программы приватизации: компромиссы, потери, надежды / Л.В. Бабаева, Л. Нельсон // Вопросы экономики. - 1992. - № 9. - С. 26-34.
13. Базовый курс по рынку ценных бумаг. - М.: Финансово - издательский дом «Деловой экспресс», 1997. - 485 с.
14. Бай С.І., Святенко Л.М. Напрямки підвищення ефективності антикризового управління підприємством // Економіка і підприємництво: стан та перспективи – 2001. – С.27-34.
15. Баканов М.И. Теория экономического анализа / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. - М.: Финансы и статистика, 1995. - 390 с.
16. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 1996. - 192 с.

17. Банкротство: стратегия и тактика выживания. Ч. 1. Как избежать банкротства / Под ред. Г.П. Иванова и В.Л. Кашина. - М.: Международный институт рыночных исследований, 1993. - 180 с.

18. Берг А.И. Кибернетика - наука об оптимальном управлении / А.И. Берг. - М.: Энергия, 1966. - 392 с.

19. Бир Ст. Кибернетика и управление производством / Ст. Бир. - М.: Наука, 1965. - 388 с.

20. Бирс. Мозг фирмы: пер. с англ. / Бирс. - М.: Радио и связь, 1993. - 416 с.

21. Боголепов В.П. Основы общей теории организации / В.П. Боголепов // Проблемы научной организации управления социалистической промышленностью: материалы к Всесоюзной научно-технической конференции. - М., 1966.

22. Букреев А.М. Учет и распределение валового дохода в условиях аренды / А.М. Букреев. - Воронеж: ВГУ 1990. - 15 с. - Деп. в ВИНТИ 12.10.90/ № 30211 - В 90.

23. Букреев А.М. Организация оплаты и стимулирования труда в условиях аренды / А.М. Букреев // Организационные факторы совершенства или хозяйственного механизма: межвуз. сб. науч. тр. - Воронеж: ВГТУ, 1991. - С. 72-76.

24. Букреев А.М. Противоречия периода перехода к рыночной экономике / А.М. Букреев, С.И. Воронин // Энергия, - 1991. - С. 33-37.

25. Букреев А.М. Методика распределения между работниками народного предприятия прибыли, остающейся трудовому коллективу / А.М. Букреев, Л.Н. Стрельцов, И.Б. Кумицкий. - Воронеж: ВПИ, 1991. - 15 с. - Деп. в ВИНТИ 12.07.91/ № 2971 - В 91.

26. Букреев А.М. Методика распределения между работниками народного предприятия собственности принадлежащей трудовому коллективу / А.М. Букреев, Л.Н. Стрельцов, И.Б. Кумицкий. - Воронеж: ВПИ, 1991. - 11 с. - Деп. в ВИНТИ 12.07.91/ № 2971 - В 91.

27. Букреев А.М. Распределения прироста собственности в процессе приватизации / А.М. Букреев, И.Б. Кумицкий // Развитие организационно-планового механизма предприятия в условиях рыночной экономики: межвуз. сб. науч. тр. Воронеж: ВПИ, 1992. - С. 186 - 190.

28. Букреев А.М. Механизмы внутреннего обращения акций / А. М. Букреев, И.Б. Кумицкий // Организатор производства. - 1993. - № 1. - С. 52-55.

29. Букреев А.М. Влияние производительности труда на экономические

показатели работы предприятия / А.М. Букреев, И.Б. Кумицкий // Организационные резервы совершенствования машиностроения в условиях рынка: межвуз. сб. науч. тр. - Воронеж: ВПИ, 1993. - С. 104 - 108.

30. Букреев А.М. Вопросы оптимизации уставного капитала в акционерных обществах / А.М. Букреев, М.А. Ермошина // Стратегия экономического и организационного развития предприятия в условиях рынка: межвуз. сб. науч. тр. - Воронеж: ВГТУ, 1995. - С. 83 - 88.

31. Букреев А.М. Прогнозирование корпоративных банкротств на основе финансовых показателей / А.М. Букреев, Д.В. Паринов // Энергия. - 1995. - № 4. - С. 28-34.

32. Букреев А.М. Понятия прогнозирования банкротства предприятия / А.М. Букреев, Д.В. Паринов // Проблемы экономики и производственного менеджмента в машиностроении: межвуз. сб. науч. тр. - Воронеж: ВГТУ, 1996. - С. 30 - 35.

33. Букреев А.М. Основы стратегического анализа в системе антикризисного управления / А.М. Букреев // Организатор производства. - 1998. - №1. - С. 34 - 42.

34. Букреев А.М. Закономерности и противоречия организационно-экономического механизма антикризисного управления / А.М. Букреев, Ю.В. Мизгирева // Содействие. - 1998. - № 8. - С. 52 - 61.

35. Букреев А.М. Процесс принятия решения в системе антикризисного управления / А.М. Букреев, Ю.В. Мизгирева // Организатор производства. - 1999. - № 1. - С. 23 - 26.

36. Букреев А.М. Исследование эффективности методов начисления амортизации / А.М. Букреев, Г.Н. Чернышёва // Развитие организации и управления производством в условиях трансформации экономики: межвуз. сб. науч. тр. - Воронеж: ВГТУ, 1999. - С. 98 - 107.

37. Букреев А.М. Содержание и сущность антикризисного управления в экономических условиях / А.М. Букреев, О.И. Аборнева // Экономика России в условиях рыночных отношений: межвуз. сб. науч. тр. - Воронеж: ВГТУ, 1999. - С. 13 - 21.

38. Букреев А.М. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства) организаций на уровне субъектов Российской Федерации / А.М. Букреев, О.И. Аборнева // Проблемы экономики и организации производственных и социальных систем: сб. науч. тр. Б.м.: ЮРГТУ, 1999. - С. 12 - 17.

39. Букреев А.М. Применение модели Альтмана при прогнозе корпоративных банкротств / А.М. Букреев, Л.А. Сорока //

Машиностроитель, - 2000. - №3. - С. 35-44.

40. Букреев А.М. Оценка классических моделей прогнозирования банкротства предприятия / А.М. Букреев, Л.А. Сорока // Энергия, - 2000. - № 3. - С. 52 -61.

41. Букреев А.М. Понятие организационно-экономического механизма антикризисного управления / А.М. Букреев, Л.А. Сорока // Межвуз. сб. науч. тр. - Воронеж: ВГТУ, 2000. - С. 98 - 107.

42. Букреев А.М. Теоретические проблемы становления организационно-экономического механизма антикризисного управления /А.М. Букреев // Организационные и экономические проблемы становления конкурентоспособности производства: тез. докл. международ. науч.- практ. конф. Том 1. - Воронеж, 1999. - С. 46-48.

43. Букреев А.М. Диагностика и прогнозирование кризисных ситуаций на предприятии / А.М. Букреев. - Воронеж: ВГТУ, 1999. 106 - с.

44. Букреев А.М. Организационно-экономические основы антикризисного управления предприятием / А.М. Букреев. - Воронеж: ВГТУ, 2000. - 108 с.

45. Букреев А.М. Организационно-экономический механизм антикризисного управления: теория и практика / А.М.Букреев. - Воронеж: ВГТУ, 2000. - 161 с.

46. Бунич П. Новый закон о банкротстве: шансов спасения больше / П. Бунич // Экономика и жизнь, - 1998. - Январь. - № 4.

47. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством / Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. – К.: ЦУЛ, 2005. – 503с.

48. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 1998. - 256 с.

49. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Изд-во «Триада Лтд», 1996. - 384 с.

50. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. - М.: Изд-во МГУ, 1995. - 252 с.

51. Временные методические указания по оценке стоимости объектов приватизации (приложение 2 к Указу Президента РФ «Об ускорении приватизации государственных и муниципальных предприятий») // Приватизация в РФ. - Воронеж, 1992.

52. Галкин А. Об оценке стоимости приватизируемых предприятий / А. Галкин, Т. Джакубова, О. Ким // Экономист. - 1992. - № 3.

53. Герчигова И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчигова. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. - 480 с.



54. Глобков С. Децентрализация управления предприятия / С. Глобков // ПТПУ. - 1991. - № 5. - С. 19-25.

55. Гончаров В.В. В поисках совершенствования управления: руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. - М., 1995. - 490 с.

56. Гончаров В.В. Решение некоторых задач при организации производства и принятие решений в условиях риска и рыночных отношений / В.В. Гончаров, А.Н. Коваленко // Научные труды Международной академии науки и практики организации производства, 2000. - Т. 3. - С. 22 - 24.

57. Гончаров В.М., Зось-Кіор М.В., Ільїн В.Ю. Корпоративне управління : Навчальний посібник. – Луганськ: Елтон-2, 2011. – 645 с.

58. Гончаров В. Н. Организационно-правовые модели внутренней организации финансов / В. Н. Гончаров, А. А. Кузнецов // Вісник Хмельницького національного університету. - 2005. - № 4. - Ч. 2., Т. 3. - С. 19-21.

59. Гончаров В.Н., Пожидаев А.Е. Управление персоналом в современных экономических условиях / Энергия XXI век. науч.-практ. вестник / Межд. акад. науки и практ. орг. произв., Воронеж. гос. унив., Воронеж. гос. техн. унив. – Воронеж 2010 – 3 (77) – 150 с.

60. Гончаров В.Н., Алферова И.Е., Горохова Е.А., Пожидаев А.Е. Экономико-организационные аспекты управления денежными потоками предприятий на макроэкономическом уровне / Социально-экономическое развитие России в посткризисный период: национальные, региональные и корпоративные аспекты материалы XXVII междунар. науч.-практ. конф./Урал. соц.-экон. ин-т АТиСО. – Челябинск 2010 – Ч. I. – 316 с.

61. Гончаров В.М., Аронова В.В., Дібніс Г.І., Шевченко М.М. Методи діагностики при адміністративному управлінні стану маркетингової діяльності на підприємстві / Монографія. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2011. – 219 с.

62. Грибин Ю.Г. Зарубежная практика предпринимательств. АО «Рурконс АГ» / Ю.Г. Грибин // Предприниматель. - 1992. - № 4.

63. Гришаев С.П. Банкротство: законодательство и практика применения в России и за рубежом / С.П. Гришаев, Т.Д. Алейничева. - М.: Финансы и статистика, 1994. - 190 с.

64. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. – М.: Олма. – 576 с.

65. Данилов Ю. Предварительный анализ надежности предприятия /

Ю. Данилов // Экономика и жизнь, - 1993. - № 25.

66. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами / Дж.К. Ван Хорн.- М.: Финансы и статистика, 1996. - 400 с.

67. Динкевич А.И. Первая половина 90-х: уроки экономического кризиса в России / А.И. Динкевич, М.А. Игнацкая // Деньги и кредит. - 1996. - № 4. - С. 23-31.

68. Доленко Г.О. Інформаційні технології антикризового управління / Навч. посіб. / Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2004. – 76 с.

69. Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США / Л.И. Евенко. - М.: Наука, 1983. - 352 с.

70. Ефимова О.А. Финансовый анализ / О.А. Ефимова. - М.: Финансы, 1994. - 150 с.

71. Желтенков А.В. Создание самоорганизующейся системы управления промышленной организацией / А.В. Желтенков // Организатор производства - 1998. - №1(6). - С. 27-31.

72. Закон України «Про банкрутство» № 2343-ХІІ від 14.05.1992 (зі змінами і доповненнями)

73. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визначення його банкрутом» // Відомості Верховної Ради України. – 1992. - № 31. – С. 441.

74. Зось-Киор Н.В., Цывин О.Ю., Ковнеров А.В. Определение приоритетов в реализации концепции устойчивого развития / Коллективная монография. Механизм экономико-правового обеспечения национальной безопасности: опыт, проблемы, перспективы. – Краснодар, 2011. – С.70-75.

75. Зось-Киор М.В. Проблемы инвестиционной деятельности в Украине в условиях глобализации / Коллективна монографія. Соціально-економічний розвиток регіону в умовах міжнародної інтеграції: перспективи та пріоритети. – Луганськ, 2011. – С.157-163.

76. Иванюта С.М. Антикризове управління / Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.

77. Иванюта С.М. Система раннього упередження і реагування в аграрній сфері // Економіка проблеми теорії та практики. Дніпропетровськ. – 2004. - № 198. – С. 418-423.

78. Ільїн В. Ю. Адаптація аграрних корпорацій до умов глобалізації / В. Ю. Ільїн // Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету. Серія : «Економічні науки». - Луганськ : Вид-во ЛНАУ. -

2006. - № 60 (83). - С. 85-89.

79. Ільїн В. Ю. Удосконалення структури управління аграрної корпорації / В. Ю. Ільїн // Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету. Серія : «Економічні науки». - Луганськ : «Елтон-2». - 2008. - № 85. - С. 250-257.

80. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: учебник для вузов / Н.Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ, 1999. - 407 с.

81. Каст Ф. Наука, техника и технология, организация и управление: Обзор отношений и связей / Ф. Каст, Д. Розенцвейг // Наука - техника - технология. - М.: Советское радио, 1967.

82. Ковалев А.П. Финансовый анализ и диагностика банкротств: учеб. пособие Минэкономки РФ / А.П. Ковалев. - М.: Экономическая академия, 1994. - 182 с.

83. Ковалев В.В. О критериях определения неплатежеспособности предприятий / В.В. Ковалев // Бухгалтерский учет. - 1994. - № 10. - С. 15-21.

84. Ковалев В.В. Финансовый анализ: учебник / В.В. Ковалев - М.: Финансы и статистика, 1997. - 432 с.

85. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно / Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1967. - 384 с.

86. Кодекс корпоративного управления : зарубежный опыт [Электронный ресурс] / И. В. Беликов // Журнал для акционеров НП «Российский институт директоров». - 2000. - № 9. - С. 9-20. - Режим доступа к журн. : <http://www.rid.ru>.

87. Корпоративное управление: владельцы, директора и наемные работники акционерного общества. - М.: Джон Уайли энд Санз, 1996. - 240 с.

88. Кочетков О.В., Ільїн В.Ю. Корпоративні структури АПК / Монографія. - Луганськ: Елтон-2, 276 с.

89. Крейнина М. Н. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ в промышленности, строительстве и торговле: учебник / М.Н. Крейнина. - М.: Библиотека журнала «Консультант бухгалтера», 1994. - 256с.

90. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. учебник для вузов / М.И. Круглов. - М.: Русская Деловая Литература, 1998. - 768 с.

91. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Монографія. – К.: КНТЕУ, 2006. – 580с.

92. Літвін Н.М. Поняття антикризового управління підприємствами

(міжнародний досвід) // Вісник Київського університету. Міжнародні відносини. – Вип.27. – К.: Київський університет. – 2005. С. 232-234.

93. Лузин Г.П. Об изучении переходных, кризисных состояний экономики / Г.П. Лузин, К.В. Павлов. // Общество и экономика. - 1996. - № 7-8. - С. 3 -20.

94. Малов А. Экономическое положение предприятия / А Малов, Е. Майн. // Экономист. - 1997. - № 8. - С. 30-41.

95. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій: Наказ Агентства з питань запобігання банкрутства підприємств та організацій від 21.03.1997, - №37. – С.15-30.

96. Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса. Утверждены Постановлением ФУДН от 12.08.94. № 31.

97. Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций). Приказ Министерства Экономики России от 01. 1997 № 118.

98. Механизм функционирования предприятия в условиях становления рыночной экономики. - М.: Институт экономики, 1991. - 183 с.

99. Миддлтон Д. Бухгалтерский учет и принятие финансовых решений: учебник / Д. Миддлтон. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. - 380 с.

100. Миркин Д. М. Ценные бумаги и фондовый рынок: учебник / Д.М. Маркин. - М.: Перспектива, 1995. - 505 с.

101. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями / Г. В. Назарова. - Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. - 420, [70] с.

102. Ожегов С. И. Словарь русского языка: Ок. 57000 слов / С.И. Ожегов; под ред. д-р филол. наук, проф. Н. Ю. Шведовой. 16-е изд., испр. - М.: Рус. язык, 1984. - 797 с.

103. Оптнер С. Л. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем / С.Л. Оптнер; пер. с англ. С.П. Николаева. - М.: Советское радио, 1969.

104. Организация производства / под ред. О. Г. Туровца. - Воронеж: Изд-во ВПИ, 1993. - 384 с.

105. Осипов Ю. М. Основы теории хозяйственного механизма / Ю.М. Осипов. - М.: Изд-во МГУ, 1994. - 368 с.

106. Оценка чистых активов акционерных обществ. Приказ Минфина РФ № 7 и приказ ФКЦБ № 149 от 5. 08. 1996 года.

107. Панагушин В. П. Диагностика банкротства: возможна ли оценка платежеспособности по двум показателям? / В.П. Панагушин,

В.И. Лапенков, Е.А. Лютер, // Финансы. - 1995. - № 7. С. 23 - 26.

108. Петров В. Об оценке инвестиционных качеств акций / В. Петров, О. Глебова, // Экономика и жизнь. - 1993. - № 38.

109. Пожидаев А.Є. Ефективність праці: проблеми та концепція вдосконалення / Зб. наук. праць ДонДУУ «Трансформаційні процеси в сучасній економіці». Серія «Економіка». Т. XII, вип. 183. – Донецьк, ДонДУУ, 2011. – 184 с.

110. Попов В. Н. Организационно-экономический механизм объединения: (на примере научно-производственного концерна) / В.Н. Попов. - Воронеж: Изд-во ВГУ, 1994. - 176 с.

111. Постанова КМ України від 24.04.2000р. №691 «Про утворення державної госпрозрахункової установи «Агентство з питань запобігання банкрутства підприємств та організацій» // Українська інвестиційна газета. – 2001. - №44(316). – С. 2-4.

112. Постанова КМ України від 19.04.2006р. №533 «Про затвердження «Положення про державний департамент з питань банкрутства» // Урядовий кур'єр від 17 травня 2006р., - №90.

113. Реформы хозяйственного механизма в промышленности / под ред. Г. А. Егiazаряна. - М.: Изд-во МГУ, 1990. - 192 с.

114. Руководство кредитному менеджеру / под ред. Аргенти Дж. - М., 1995. - 292 с.

115. Рябинкин В.И. Приватизация: анализ экономических предпосылок и учет результатов / В.И. Рябинкин. // Бухгалтерский учет. - 1992. - № 6. - С. 9 - 12.

116. Рябинкин В.И. Оценка и учет имущества приватизируемых предприятий в условиях инфляции / В.И. Рябинкин, А.Н. Кукриенко, Ю.Т. Аквледяни. / Бухгалтерский учет. - 1992. - № 7. - С. 8 - 11.

117. Семяновский А.А. Трансфертное ценообразование как область действия бухгалтерии / А.А. Семяновский // Бухгалтерский учет. - 1992. - № 2. - С. 15-21.

118. Скібіцький О.М. Антикризисний менеджмент. Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2009. – С. 568.

119. Сколько стоит акция? // Хозяйство и право. - 1993. - № 1. - С. 70 - 82.

120. Словарь-справочник менеджера / под ред. М. Г. Лапусты. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 608 с.

121. Смоляк С.А. Проблемы оценки имущества приватизируемых предприятий / С.А. Смоляк, А.Л. Погорельский // Экономика и

математические методы. - 1992. т. 28. - № 3. - С. 442 - 455.

122. Советский энциклопедический словарь / под ред. А. М. Прохорова. - М.: Советская энциклопедия, 1983. - 1600 с.

123. Соколов В. Д. Основы организационного проектирования: предпринимательский подход / В.Д. Соколов. СПб. 1994.

124. Стоянова Е. А. Экспертная диагностика и аудит финансово-хозяйственного положения / Практическое пособие для руководителей, бухгалтеров и финансистов предприятий, аудиторов и работников банков / Е.А. Стоянова, Е.С. Стоянов. - М.: Перспектива, 1993. - 61 с.

125. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. - С-Пб.: «Специальная литература», 1996. - 512 с.

126. Таганов Д. М. Акции и биржа /Д.М. Таганов. М.: Нова-пресс, 1991. – 76 с.

127. Теория и практика антикризисного управления: учебник / под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. - 469 с.

128. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві / Київський національний економічний ун-т. – КНЕУ, 2006. – 268 с.

129. Толковый словарь по управлению. - М.: Изд-во «Аланс», 1994. - 252 с.

130. Туровец О. Г. Организация производства: сущность и границы // Организатор производства. - 1998. - № 1(6). - С. 5 - 8.

131. Туровец О.Г. Теория организации / учеб. пособие / О. Г Туровец, В. Н. Родионова. - Воронеж: Изд-во ВГТУ, 1998. - 106 с.

132. Уткин Э.А. Антикризисное управление. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКСМОС, 1997. - 400 с.

133. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 8 января 1998 г. № 6 - ФЗ // Экономика и жизнь. - 1998. - Январь. - № 4.

134. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22 апреля 1996 г. № 39 - ФЗ // Финансовая газета. - 1996. - № 17.

135. Федотова М. А. Как оценить финансовую устойчивость предприятия? // Финансы. - 1995. - № 6. - С. 25 - 27.

136. Филиппов В. Ф. Беседы о хозяйственном механизме. 2-е изд., доп. - М.: Политиздат, 1984. - 192 с.

137. Философов Л. На аукционе ЗИЛ! // Экономика и жизнь. - 1993. - №13.

138. Философов Л. Приватизируется Уралмаш // Экономика и

жизнь. - 1993. - № 11.

139. Финансовое планирование и контроль: пер с англ. / под ред. М. А. Поукока и А. Х. Тейлора. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 315 с.

140. Финансовый менеджмент / под ред. Джей К. Шим, Сигел Джоэл Г., пер. с англ. - М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996. - 420 с.

141. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / под ред. Г. Б. Поляка. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998. - 380 с.

142. Финансы предприятий: учебник / под ред. Н. В. Колчиной. - М.: ЮНИТИ, 1998. - 395 с.

143. Финансы. Денежное обращение. Кредит: Учебник для вузов / под ред. Л. А. Дробзиной. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. - 390 с.

144. Холл А., Фейджин Р. Определение системы // Экономика промышленности: реф. сб. - М., 1965.

145. Хорев А. И. Антикризисное управление хозяйственной деятельностью предприятий в системе хлебопродуктов при формировании рыночных отношений (теория, методология, практика) / А.И. Хорев. - Воронеж: Истоки, 1998. - 264 с.

146. Черемискина Т. П. Предприятие в новых условиях: не очерняя и не приукрашивая. // ЭКО 1997. - №4. - С. 48-67.

147. Чернявский А.Д. Антикризисное управление. Учеб. Пособие. – К.: МАУП, 2000.

148. Чернявський А.Д. Антикризове управління фірмою. Навч. посіб. – К.: Зовнішня торгівля, 2005. – 328 с.

149. Чернявский А.Д. Классификация и цикличность кризисных явлений и ситуаций // Персонал. – 1998. - №6.

150. Чернявский А.Д. Механизмы антикризисного управления // Проблемы управления в переходном обществе на пороге XXI века: Сб. науч. тр.: Прил. к журн. «Персонал». – 1999. - №4.

151. Чернявский А.Д. Пути повышения интенсивности инвестиционного процесса как фактор антикризисного управления // Усовершенствование финансово-кредитной системы и пути улучшения финансового состояния предприятия: Сб. науч. тр.; Прилож. №3 к журн. «Персонал». – 1999. - №4.

152. Четверина Т. Как управлять предприятием-банкротом? // Проблемы теории и практики управления. - 1996. - № 6. - С. 90-94.

153. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 236 С.

154. Шеремет А. Д., Суйц В. П. Аудит: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М,

1995. - 240 с.

155. Шершенцова З.Є., Оборська С.В. Антикризове управління підприємством / Навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / Київський національний економічний ун-т. – К.: КНЕУ, 2006. – 198 с.

156. Щедров В. И. Сравнительный анализ иерархических структур отраслевых корпорации / В. И. Щедров // Экономика России : основные направления совершенствования : Сб. науч. трудов / науч. ред. А. В. Бандурина. - М. : Консалтинг XXI век, 2003. - С. 169-170.

157. Щедров В. И. Структура системы стратегического управления отраслевой корпорации / В. И. Щедров // Экономика России: основные направления совершенствования : Сб. науч. трудов / науч. ред. А. В. Бандурина. - М. : Консалтинг XXI век, 2003. - С. 158 - 168.

158. Экономика переходного периода: учеб. пособие / под ред. В. В. Радаева, А. В. Бузгалина. - М.: Изд-во МГУ, 1995. - 410 с.

159. Экономическая безопасность Украины в рыночных трансформационных процессах / Монография. Под ред. проф. В.Г.Ткаченко и проф. В.И.Богачёва. – Ровеньки, 2007. – 330 с.

160. Продовольственная безопасность Украины в рыночных трансформационных процессах / Монография. Под ред. проф. В.Г.Ткаченко и проф. В.И.Богачёва. – Луганск: Книжковий світ, 2004. – 140 с.

161. Энтони Р. Учет: ситуации и примеры /Р. Энтони, Дж. Рис. - М.: Финансы и статистика, 1993. - 56 с.

162. Эшби У. Р. Принципы самоорганизации/ У.Р. Эшби // Принципы самоорганизации. - М.: Мир, 1966. - С. 314 - 343.

163. Brealey R., Myers S. Principles of Corporate Finance. McGraw-Hill, 1988

164. С. А. Moyer, Donald E. Kieso, R. K. Mautz. Intermediate principles of accounting, 1969.

165. С. А. Moyer, W. T. Anderson. Accounting: basic financial, cost and control concepts, 1965.

166. Cyert R. M., March J. G. A Behavioural Theory of the Firm/ Prentice-Hill, 1969

167. Edward I. Altman, Arnold W. Sametz. Financial crises: institutions and markets in a fragile environment, 1977.

168. Edward I. Altman, John B. Caouette, Paul Narayanan. Management credit risk: the next great financial challenge.

169. Edward I. Altman. Corporate bankruptcy and financial markets, 1971.

170. Hammer M. Richard, Gilbert Simonetti. Investment regulation around the world. - New York: Wiley, 1983.



171. Hemming R., Mansoor A. Privatization and Public Enterprises. IME Occasional Paper. - № 56 Wash. - 1988. - p. 1.

172. Simon H. A. Theories of decision - making in economics and behavioural science/ American Economic Review 49 (3), 1959.

173. Zmijewski, Josef. Die Eschatologierenden des Lukas-Evangeliums; eine traditions- und redaktionsgeschichtliche Untersuchung, 1972.

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

## ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ