

ЧОУ ВО «Сибирская академия финансов и банковского дела»

На правах рукописи



Сычева-Передеро Ольга Валерьевна

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ
КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
КАК ИМУЩЕСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ**

Диссертация на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

Научный руководитель

доктор экономических наук, доцент

О. В. Глушакова

Новосибирск – 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ИМУЩЕСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ	17
1.1 Кризисные явления как основа возникновения несостоятельности коммерческой организации как имущественного комплекса	17
1.2 Обоснование концептуального подхода к стратегическому антикризисному управлению коммерческой организацией как имущественным комплексом	38
1.3 Система стратегического антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом: сущность, структура, принципы функционирования	55
Выводы по главе 1	70
2 МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ИМУЩЕСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ	72
2.1 Анализ и обобщение подходов к оценке эффективности системы антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом	72
2.2 Принципы и подходы к обоснованию структуры методического обеспечения формирования и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом	87
2.3 Методика интегральной оценки результатов функционирования коммерческой организации как имущественного комплекса в процессе реализации корпоративной стратегии антикризисного управления	106
Выводы по главе 2	125
3 РЕАЛИЗАЦИЯ МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРАТЕГИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ КАК ИМУЩЕСТВЕННЫХ КОМПЛЕКСОВ И ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ИХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА (НА ПРИМЕРЕ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ УГОЛЬНОЙ ОТРАСЛИ КЕМЕРОВСКОЙ ОБЛАСТИ)	128
3.1 Финансово-экономическая ситуация в Кемеровской области и ее взаимосвязь с результатами антикризисного управления коммерческими организациями как имущественными комплексами (на примере коммерческих организаций угольной отрасли)	128

3.2 Интегральная оценка результатов функционирования коммерческих организаций как имущественных комплексов (на примере коммерческих организаций угольной отрасли Кемеровской области)	150
3.3 Разработка рамочного стандарта формирования и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом и практических подходов к корректировке процесса стратегического антикризисного управления	160
Выводы по главе 3	181
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	184
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	189
Приложение А – Анализ принципов стратегического управления коммерческой организацией	213
Приложение Б – Анализ официально утвержденных подходов к оценке эффективности системы антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом.....	223
Приложение В – Анализ подходов отечественных ученых к оценке эффективности системы антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом.....	232
Приложение Г – Расчет коэффициентов корреляции между ключевыми показателями	264
Приложение Д – Расчет весовых коэффициентов методом ранжирования на основе экспертных оценок с учетом значимости реализуемых стратегий.....	266
Приложение Е – Расчет коэффициента конкордации (Кендалла)	268
Приложение Ж – Система показателей оценки эффективности реализации финансовой стратегии в процессе антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом	272
Приложение И – Система показателей оценки эффективности реализации стратегии взаимодействия с контрагентами в процессе антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом	275
Приложение К – Система показателей оценки эффективности реализации технико-технологической стратегии в процессе антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом.....	277
Приложение Л – Масштабированные значения показателей эффективности реализации финансовой стратегии в процессе антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом.....	279
Приложение М – Масштабированные значения показателей эффективности реализации стратегии взаимодействия с контрагентами в про-	

	цессе антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом	283
Приложение Н	– Масштабированные значения показателей эффективности реализации технико-технологической стратегии в процессе антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом	286
Приложение П	– Значения интегральных показателей, отражающих результаты реализации финансовой (<i>F</i>), взаимодействия с контрагентами (<i>M</i>), технико-технологической (<i>T</i>) стратегий, стратегии управления человеческими ресурсами (<i>H</i>) и интегральный показатель (<i>R</i>), их референтные, медианные значения и средние взвешенные значения интегральных показателей благополучных и неблагополучных коммерческих организаций угольной отрасли	289
Приложение Р	– Результаты оценки реализации финансовой (<i>F</i>), взаимодействия с контрагентами (<i>M</i>), технико-технологической (<i>T</i>) стратегий, стратегии управления человеческими ресурсами (<i>H</i>) и интегральный показатель (<i>R</i>) крупнейших организаций угольной отрасли, осуществляющих добычу угля открытым способом за 2008–2015 гг.	291
Приложение С	– Анализ лучших практик корпоративного стратегического антикризисного управления коммерческими организациями угольной отрасли как имущественными комплексами, осуществляющих добычу угля открытым способом	298

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В условиях глобализации, усиления взаимозависимости и взаимовлияния экономических, социальных, технико-технологических, инновационных, политических и других процессов на межгосударственном уровне успешность функционирования коммерческих организаций во многом определяется их стратегической гибкостью и способностью адаптироваться к нарастанию скорости изменений факторов внутренней и внешней среды.

Одним из ключевых компонентов коммерческих организаций (как социально-экономических систем) выступают имущественные комплексы, отсутствие адекватного стратегического управления которыми ведет к снижению либо полному прекращению генерации финансовых потоков, оказывает непосредственное влияние на результаты функционирования микроуровневых структур, в особенности обладающих высокой чувствительностью к изменениям рыночной конъюнктуры, обуславливает потерю их устойчивости, формирование отрицательных финансовых результатов деятельности и, как следствие, является причиной обострения комплекса социально-экономических проблем на макро- и мезоуровнях.

Так, в Кемеровской области, ведущем регионе по добыче каменных углей в России, в связи с отрицательным изменением рыночной конъюнктуры на рынке энергетических ресурсов в 2013 г. наблюдалось снижение ВРП (–7%), падение доходов консолидированного бюджета (–5 %), а в 2014 г. – самый низкий сальдированный финансовый результат (–82 072 млн р.) и самая высокая доля убыточных коммерческих организаций (67,2%) по такому виду экономической деятельности, как «добыча полезных ископаемых», за период с 2008 по 2016 г., и данная тенденция сохраняется в настоящее время.

Несмотря на формирование институциональных условий, ориентированных на преодоление указанных проблем и обеспечение устойчивого развития коммерческих организаций за счет диверсификации их деятельности и повышения инновационного потенциала (принятие Стратегии инновационного развития РФ, вне-

сение изменений в бюджетное и налоговое законодательство и др.), стратегическое управление коммерческими организациями как имущественными комплексами в условиях высокой изменчивости факторов внутренней и, в особенности, внешней среды в большинстве случаев отсутствует.

В данной ситуации актуализируется потребность в формировании новых управленческих технологий стратегирования развития на микроуровне для обеспечения непрерывности генерации финансовых потоков коммерческой организацией как имущественным комплексом и их устойчивой положительной динамики, отраженной в корпоративной отчетности.

Вместе с тем в менеджменте недостаточно разработано методическое обеспечение стратегирования развития на микроуровне, ориентированное на разработку корпоративных стратегий антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом, включая инструментарий диагностики кризисных процессов на ранних этапах развития, что и предопределило актуальность выбранной темы диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. Высокий интерес к стратегическому антикризисному управлению коммерческой организацией как имущественным комплексом обусловлен новизной и недостаточной проработанностью данной проблематики.

Значительный вклад в развитие теории и практики стратегического и антикризисного управления внесли отечественные экономисты: А. Г. Аганбегян, С. Г. Беляев, Л. А. Бердюгина, С. В. Валдайцев, О. С. Виханский, В. В. Витрянский, С. Ю. Глазьев, А. Г. Грязнова, Н. А. Джумиго, О. П. Зайцева, А. И. Ковалев, С. Е. Кован, Э. М. Коротков, В. И. Кошкин, В. Г. Крыжановский, Ф. Я. Леготин, С. Ю. Медведев, С. В. Овсянников, В. П. Привалов, А. Н. Ряховская, Г. В. Савицкая, Э. А. Уткин, Н. В. Фадейкина, М. А. Федотова, Л. В. Шульгина и др.

Проблемам стратегического и антикризисного управления посвящены труды зарубежных ученых Б. Альстрэнда, И. Ансоффа, Г. Боуэна, В. Дж. Баумоля, Б. Бриана, Р. Гибрата, М. С. Кришнана, А. Курно, Д. Лэмпела, Д. Норта, М. Портера, К. Прахалада, Г. Саймона, А. Томпсона, Дж. Уоллиса, Г. Хэмела, К. Эндрюса и др.

В работах таких исследователей, как В. Джевонс, К. Жюгляр, В. Кристек, А. Смит, А. Шпитгоф, Й. Шумпетер и др., подробно описаны особенности развития и условия протекания кризисных процессов.

Вопросы оценки эффективности системы антикризисного управления подробно рассматривались в трудах отечественных ученых Л. Я. Аврашкова, О. В. Баженова, И. В. Барановой, Г. Ф. Графовой, М. О. Емельяновой, О. П. Зайцевой, Е. А. Ивановой, Г. Г. Кадыкова, Е. В. Карпуниной, А. Ф. Клейнмана, Г. В. Когденко, Н. С. Крашенинникова, Т. А. Мартыновой, К. Н. Мингалиева, К. Р. Наниз, Л. Г. Паштовой, А. Н. Петрова, Р. С. Сайфулина, Д. А. Сизенко, В. А. Синициной, С. А. Шахватовой, П. Г. Шашковой и др.

Проблемы организации корпоративного управления представлены в трудах А. С. Булатова, И. Н. Герчиковой, В. Ж. Дубровского, Ю. Н. Лаплыгина, О. А. Романовой, А. И. Татаркина, И. Н. Ткаченко, А. Д. Шеремета и др.

Вопросами раскрытия сущности имущественного комплекса занимались такие ученые, как Ю. Ф. Дружинина, В. М. Кузичев, А. П. Кураш, А. М. Лаптева, С. В. Нарушкевич, А. Ю. Перминов, С. А. Степанов, С. С. Чернов, Д. А. Щеренко и др.

Несмотря на существующие объективные возможности управления кризисом и кризисными процессами, возникающими в коммерческой организации как имущественном комплексе, в числе которых наличие представлений о циклическом характере развития кризиса, его сущности, признаках и факторах, обуславливающих его возникновение, а также разработанных и реализованных на практике технологий антикризисного управления; наличие возможностей диагностики состояния коммерческих организаций как имущественных комплексов с использованием существующих методик и сформированных институциональных условий для стратегирования их развития, еще не получили должного обоснования:

– теоретические основы стратегического антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом, включая определение его сущности;

– система стратегического антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом, ее структура и принципы функционирования;

– методическое обеспечение формирования и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом (принципы формирования, структура методического обеспечения, методика интегральной оценки результатов функционирования коммерческой организации как имущественного комплекса в процессе реализации корпоративной стратегии антикризисного управления с учетом отраслевой специфики ее деятельности; рамочный стандарт формирования и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом).

Все вышесказанное обусловило выбор темы диссертационного исследования, его объект, предмет, цель, задачи и структуру.

Объект исследования – система стратегического антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом.

Предмет исследования – управленческие отношения, возникающие в процессе разработки и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом, базирующейся на принципе непрерывности генерации финансовых потоков и надлежащего их отражения в корпоративной отчетности.

Цель диссертационного исследования – развитие теоретических основ и разработка методического подхода к стратегическому антикризисному управлению коммерческой организацией как имущественным комплексом в условиях высокой изменчивости факторов внутренней и внешней среды.

Достижение поставленной цели предопределило необходимость решения следующих **задач**:

– раскрыть содержание понятия «коммерческая организация как имущественный комплекс», выявить роль имущественного комплекса в обеспечении устойчивого развития организации (как социально-экономической системы),

обосновать концептуальный подход к стратегическому антикризисному управлению коммерческой организацией как имущественным комплексом;

– уточнить понятие «система стратегического антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом», выделить уровни и обосновать базовые компоненты системы стратегического антикризисного управления, позволяющей обеспечить непрерывность генерации финансовых потоков коммерческой организацией как имущественным комплексом и их устойчивую положительную динамику;

– выделить совокупность факторов, имеющих приоритетное значение при формировании корпоративной стратегии антикризисного управления для коммерческих организаций добывающего сектора экономики при проведении PESTEL-анализа, и разработать структуру разделов корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом через обоснование структуры и содержания методического обеспечения разработки и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления, включающего методику интегральной оценки результатов функционирования коммерческой организации как имущественного комплекса с учетом отраслевой специфики;

– разработать рамочный стандарт формирования и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления как управленческой технологии на основе принципов бенчмаркинга, применение которого позволит обеспечить непрерывность генерации финансовых потоков коммерческой организацией как имущественным комплексом в условиях высокой изменчивости факторов внутренней и внешней среды и корректировку процесса стратегического антикризисного управления.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования выступают научные положения, отраженные в фундаментальных трудах ведущих зарубежных и отечественных ученых в области теорий общего и стратегического менеджмента, организационных систем, антикризисного управления. *Методологической основой исследования* является диалектический метод, также использовались общенаучные методы познания – индукция, дедукция, анализ,

синтез, аналогия, сравнение, абстрактно-логические, статистические методы, методы экспертных оценок. Исследование базируется на процессном подходе к формированию системы и методического обеспечения стратегического антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом. Исследование также опирается на системный, структурный, субъектно-объектный и другие методологические подходы. *Информационную базу исследования* составили стандарты Global Reporting Initiative (GRI); международные, межгосударственные, национальные стандарты; нормативные правовые акты РФ и субъектов РФ; предметная информация, размещенная на официальных сайтах; информационно-аналитические материалы Росстата; экономические обзоры ОЭСР; Global Energy Statistical Yearbook; данные системы корпоративного раскрытия информации (СКРИН); фактологические и эмпирические материалы, содержащиеся в трудах зарубежных и отечественных экономистов, фокусированные интервью и экспертные оценки и др.; результаты исследований, проведенных автором в процессе анализа и оценки результатов функционирования 42 коммерческих организаций как имущественных комплексов в ходе реализации корпоративных стратегий (на примере коммерческих организаций угольной отрасли Кемеровской области) в 2008–2015 гг.

В качестве парадигмы исследования принята триада «непрерывность генерации финансовых потоков коммерческой организацией как имущественным комплексом и обеспечение их устойчивой положительной динамики – устойчивое развитие коммерческой организации в целом – устойчивое развитие на мезо- и макроуровнях».

Научная новизна исследования заключается в развитии теоретических основ стратегического антикризисного управления коммерческой организацией и разработке методического обеспечения формирования и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом.

Научные результаты, выносимые на защиту. Наиболее значимые результаты исследования, полученные лично автором и обладающие научной новизной, заключаются в следующем.

1. Раскрыто содержание понятия «коммерческая организация как имущественный комплекс» – социально-экономическая система, обладающая совокупностью видов профильного и непрофильного имущества, находящегося в пользовании коммерческой организации, выступающего предметом делового оборота в различных сделках, взаимодействие которого с активными элементами коммерческой организации – ее сотрудниками и внешней средой способствует формированию совокупности взаимосвязанных бизнес-процессов, выступающих объектами стратегического управления, отчуждение и присоединение которого осуществляется в процессе принятия управленческих решений, что позволило, в отличие от существующих трактовок понятия, обосновать концептуальный подход к стратегическому антикризисному управлению коммерческой организацией как имущественным комплексом, базирующийся на двойственной природе указанного процесса и необходимости его реализации на непрерывной основе в целях обеспечения генерации финансовых потоков коммерческой организацией как имущественным комплексом и ее устойчивого развития (п. 10.28 Паспорта специальностей ВАК РФ 08.00.05).

2. Уточнено понятие «система стратегического антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом», под которой понимается совокупность взаимосвязанных элементов (принципов, форм, методов, инструментов, методического обеспечения), ориентированная на мониторинг эффективности бизнес-процессов, протекающих в коммерческой организации, по ключевым показателям, оценку соответствия их значений установленным стандартам и принятие мер по корректировке корпоративной стратегии с целью обеспечения непрерывности генерации финансовых потоков коммерческой организацией как имущественным комплексом и их устойчивой положительной динамики. Выделены уровни и базовые компоненты системы стратегического антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом,

функционирование которой, в отличие от существующих систем антикризисного управления, осуществляется на основе рамочного стандарта формирования и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом, включающего самооценку (для определения уровня зрелости коммерческой организации и ее стратегических возможностей к устойчивому развитию), ориентированной на обеспечение непрерывности генерации коммерческой организацией как имущественным комплексом финансовых потоков и ее устойчивое развитие в условиях изменчивости факторов внутренней и внешней среды (п. 10.15, 10.28 Паспорта специальностей ВАК РФ 08.00.05).

3. Выделена совокупность факторов, имеющих приоритетное значение при формировании корпоративной стратегии антикризисного управления для коммерческих организаций добывающего сектора экономики при проведении PESTEL-анализа; предложена структура разделов корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом; структура и содержание методического обеспечения разработки и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления, включая авторскую методику интегральной оценки результатов функционирования коммерческой организации как имущественного комплекса и ее апробацию с учетом отраслевой специфики. Предлагаемая методика отличается от существующих процессным подходом к оценке и на этой основе обоснованием базовых функциональных стратегий в структуре стратегического антикризисного управления (финансовой, взаимодействия с контрагентами, технико-технологической, стратегии управления человеческими ресурсами) и соответствующей им интегрированной системы комплексов ключевых показателей, позволяет учитывать отраслевую специфику деятельности коммерческой организации как имущественного комплекса и оценивать разрывы в результатах ее деятельности по ключевым показателям с коммерческими организациями как имущественными комплексами, признанными в условиях кризисных процессов в экономике лидерами и потенциальными банкротами (п. 10.15, 10.28 Паспорта специальностей ВАК РФ 08.00.05).

4. Разработан рамочный стандарт формирования и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом, базирующийся на принципах бенчмаркинга, отличием которого от существующих международных, межгосударственных и национальных стандартов является выделение условий формирования и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления (наличие профессиональных (стратегических) компетенций субъектов стратегического управления, оценка состояния внешней среды, идентификация проблем развития коммерческой организации как имущественного комплекса, формулирование миссии, целей, принципов реализации корпоративной стратегии антикризисного управления, выделение ключевых (базовых) процессов на функциональном уровне и др.), применение которого позволит обеспечить непрерывность генерации финансовых потоков коммерческой организацией как имущественным комплексом и ее устойчивое развитие в условиях высокой изменчивости факторов внутренней и внешней среды. Предложены практические подходы к корректировке процесса стратегического антикризисного управления в контексте результатов реализации базовых функциональных стратегий с использованием метода GAP-анализа (п. 10.15, 10.28 Паспорта специальностей ВАК РФ 08.00.05).

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования заключается в расширении представлений о системе стратегического антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом, обосновании ее базовых компонентов, уточнении понятийного аппарата стратегического антикризисного управления. Предложенные автором методическое обеспечение и рамочный стандарт формирования и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом позволяют расширить динамические возможности системы стратегического антикризисного управления в условиях высокой изменчивости внутренней и внешней среды и обеспечить непрерывность генерации финансовых потоков коммерческой организацией как имущественным комплексом и ее устойчивое развитие. Практическое применение результатов исследования позволяет

обеспечить наиболее эффективную реализацию корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом с учетом отраслевой специфики, а следовательно, устойчивое развитие на мезо- и макроуровнях.

Апробация результатов диссертационного исследования. Разработанный в рамках диссертационного исследования методический инструментарий и методика интегральной оценки результатов функционирования коммерческой организации как имущественного комплекса в процессе реализации корпоративной стратегии антикризисного управления используются в практической деятельности Департамента промышленности Администрации Кемеровской области, Департамента угольной промышленности Администрации Кемеровской области, АО ХК «СДС-УГОЛЬ», аудиторских компаний ООО «Аудит-Оптим-К», ООО ЦАК «Партнер», а также в образовательных целях при реализации основных образовательных программ по направлению подготовки «Менеджмент» в ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный университет», что подтверждается актами (справками) о внедрении.

Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались, обсуждались и получили одобрение на международных и всероссийских научно-практических конференциях, в том числе в Санкт-Петербурге (2007, 2008, 2018 гг.), Новосибирске (2016 г.), Томске (2016 г.), Кемерово (2007, 2009, 2014 гг.), Саратове (2009 г.), Каменске-Уральском (2009 г.), Пензе (2007 г.).

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 28 научных работ общим объемом 30,2 п. л. (в том числе авторских – 23,61 п. л.), из них одна монография объемом 17,8 п. л. (авторских – 12,46 п. л.), восемь статей объемом 5,5 п. л. (авторских – 4,24 п. л.) в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ.

Структура и объем диссертации определяются предметом, целью, задачами, предметом и логикой работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, выводов по главам, заключения, списка литературы и приложений. Со-

держание работы изложено на 212 страницах, включает 25 таблиц, 22 рисунка, 15 приложений. Список литературы насчитывает 229 наименований.

Во *введении* обоснована актуальность темы диссертационного исследования; определены цель и задачи; объект и предмет исследования; изложены научная новизна, теоретическая и практическая значимость результатов исследования.

В *первой главе* «Антикризисное управление коммерческой организацией как имущественным комплексом: теоретические и концептуальные аспекты» рассмотрены кризисные явления как основа возникновения несостоятельности коммерческой организации как имущественного комплекса, установлено соотношение понятий несостоятельности, неплатежеспособности и банкротства, обоснован концептуальный подход к стратегическому антикризисному управлению коммерческой организацией как имущественным комплексом, базовые компоненты системы стратегического антикризисного управления коммерческой организации как имущественного комплекса, ее сущность, структура и принципы функционирования. Изложены выводы по первой главе.

Во *второй главе* «Методическое обеспечение формирования и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом» обобщены подходы к оценке эффективности антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом, сформулированы принципы и подходы к обоснованию структуры методического обеспечения формирования и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом и на этой основе разработана методика интегральной оценки результатов функционирования коммерческой организации как имущественного комплекса в процессе реализации корпоративной стратегии антикризисного управления. Изложены выводы по второй главе.

В *третьей главе* «Реализация методического обеспечения стратегирования развития коммерческих организаций как имущественных комплексов и оценки результатов их функционирования в условиях экономического кризиса (на примере коммерческих организаций угольной отрасли Кемеровской области)» прове-

ден анализ финансово-экономической ситуации в Кемеровской области во взаимосвязи с результатами антикризисного управления коммерческими организациями как имущественными комплексами (на примере коммерческих организаций угольной отрасли), дана интегральная оценка результатов их функционирования в период экономического кризиса и на этой основе разработан рамочный стандарт формирования и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом на базе принципов бенчмаркинга и корпоративной социальной ответственности, а также предложены практические подходы к корректировке процесса стратегического антикризисного управления. Изложены выводы по третьей главе.

В *заключении* обобщены основные результаты проведенного исследования, сформулированы выводы и рекомендации по применению разработанных в диссертации положений.

В *приложениях* приведены вспомогательные аналитические материалы, дополняющие отдельные положения диссертации.

1 АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ИМУЩЕСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ

1.1 Кризисные явления как основа возникновения несостоятельности коммерческой организации как имущественного комплекса

Природа и закономерности развития рыночной экономики определяют неизбежность возникновения кризисных явлений. Вероятность наступления кризиса существует в социально-экономической системе любого иерархического уровня (государство, регион, муниципальное образование, организация). В целом под социально-экономической системой понимают социально-экономическое образование, обладающее определенной свободой выбора форм деятельности и представляющее собой единую организационную структуру, элементы которой взаимосвязаны и совместно функционируют для достижения общих целей [169, с. 5]. С теоретической и практической точек зрения, возникновение кризисных процессов в социально-экономических системах разных иерархических уровней во многом обусловлено неудовлетворительными динамическими возможностями системы управления, ее стратегическим несоответствием сложности объекта управления, в качестве которого, собственно, и выступают процессы, протекающие в социально-экономической системе в результате взаимодействия входящих в ее состав элементов (компонентов) между собой и внешней средой, а также тем условиям, в которых она функционирует. Речь идет о неспособности системы управления обеспечить быструю реакцию объекта управления на изменения внутренней и в особенности внешней среды.

Согласно Большому экономическому словарю [18, с. 567], «кризис (от гр. *krisis* – решение, поворотный пункт, исход) – опасное состояние, перелом». Э. М. Коротков под кризисом понимает крайнее обострение противоречий в соци-

ально-экономической системе (коммерческой организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде [79, с. 35]. Следует различать термины «кризис», «кризисная ситуация» и «кризисная тенденция». Ситуация (от фр. situation) – совокупность событий, обстоятельств, которые развиваются во времени и пространстве и имеют определенные последствия, которые могут быть четко сформулированы и имеют большое значение [18, с. 1072]. В Большом экономическом словаре тенденция (от лат. tendere – направляться, стремиться) определяется как направление, в котором совершается развитие какого-либо явления, а также направленность во взглядах или действиях, склонности, стремления, свойственные кому-либо или чему-либо [18, с. 948]. Другими словами, кризис есть результат изменения в определенном направлении (или нескольких направлениях) во времени и пространстве событий, явлений, процессов и отдельных характеристик объекта, имеющий угрожающее его жизнестойкости значение.

По мнению А. Г. Аганбегяна, «кризис – это прежде всего неопределенность в динамике социально-экономических показателей, и самое неблагоприятное дело – их прогнозировать и предсказывать» [2].

С. Ю. Глазьев обращает внимание на то, что когда доминирующий экономический уклад достигает пределов роста, инвестиции перестают давать отдачу и начинается переток капитала из реального сектора в финансовый, а не в новые технологии, потому что системы управления действуют не исходя из оптимизации имеющихся возможностей, а по инерции, в рамках сложившейся практики, что приводит к кризису технологий [29].

Особенность социально-экономической системы любого иерархического уровня заключается в наличии в ней активного элемента – человека. В. Н. Цыгичко подчеркивает, что в социально-экономических системах люди являются ее главными, определяющими элементами. Именно благодаря наличию активного элемента социально-экономическим системам организаций, в том числе коммерческих, помимо общих свойств (целостность, неаддитивность, связь между элементами, наличие внешней среды и др.), присущи также специфические свойства

(способность к саморазвитию, непрерывность функционирования, способность к самоорганизации, целеустремленность и др.) [169, с. 15–18].

Очевидно, что как кризисная ситуация, так и соответствующие кризисные тенденции могут формироваться и развиваться и в социально-экономической системе коммерческой организации. Коммерческая организация как имущественный комплекс (КОИК) является открытой социально-экономической системой. Именно поэтому на ее состояние и результаты ее функционирования существенное влияние оказывает внешняя среда. Результатом взаимодействия элементов (компонентов) социально-экономической системы КОИК между собой и внешней средой является совокупность взаимосвязанных процессов – финансовых, технических, технологических, социальных, информационных, маркетинговых, управления человеческими ресурсами и др. В отдельных случаях нарастание внутренних противоречий в социально-экономической системе КОИК ведет к нарушению ее целостности и связей между входящими в ее состав компонентами (элементами), приводит к частичной или полной невозможности эффективного ведения предпринимательской деятельности. Данная ситуация может быть обусловлена как внешними, так и внутренними факторами. Именно поэтому отсутствие адекватного стратегического управления КОИК в целом и входящими в ее состав компонентами (элементами) может привести к возникновению и интенсивному развитию кризисных процессов. Существуют различные подходы к классификации кризисов (таблица 1).

Классификация кризисов имеет существенное значение для их выявления, идентификации, анализа причин их возникновения, а следовательно, и эффективного управления ими. На микроуровне классификация кризисов позволяет обеспечить стратегирование развития КОИК с учетом специфики ее деятельности, разработать адекватные сложившейся ситуации управленческие решения и реализовать их.

Краткосрочные кризисы как результат неэффективного функционирования отдельных элементов системы управления не меняют сущности КОИК как источника генерации финансовых потоков и формирования прибыли, поскольку могут быть устранены с помощью оперативных мероприятий.

Таблица 1 – Анализ подходов к классификации кризисов

Классификационный признак	Содержательное обоснование
По масштабам проявления	<ul style="list-style-type: none"> – общие, охватывающие всю КОИК; – локальные, охватывающие только часть КОИК
По уровню протекания	<ul style="list-style-type: none"> – макрокризисы, охватывающие систему управления КОИК в целом, включая связи и отношения с контрагентами; – мезокризисы, охватывающие отдельные функциональные подсистемы системы управления КОИК (например, технологическую, финансовую, управления человеческими ресурсами и др.); – микрокризисы, охватывающие отдельные проблемы, процессы или характеристики функциональных элементов системы управления КОИК
По природе взаимоотношений	<ul style="list-style-type: none"> – экономические (финансовые кризисы, кризисы производства и реализации продукции (работ, услуг); кризисы неплатежей; потери конкурентных преимуществ и т.д.); – социальные (кризисы противоречий интересов различных социальных групп (например, работник и работодатель, профсоюз и предприниматель и пр.)); – политические («кризис власти», кризисы реализации интересов различных групп); – организационные (кризисы распределения функций, полномочий, ресурсов, доходов и др.); – психологические (кризисы, связанные с психологическим состоянием человека); – технологические (кризисы, связанные с отсутствием новых технологических идей, кризис отторжения инноваций и др.)
По характеру проявления	<ul style="list-style-type: none"> – предсказуемые (закономерные), возникающие как очередной этап развития и прогнозируемые; – неожиданные (случайные) как результат ошибок в управлении, природных, техногенных катастроф; – явные, протекающие заметно и легко обнаруживаемые; – скрытые (латентные), протекающие в неочевидной форме; – глубокие, протекающие сложно, неравномерно и часто разрушающие структуру КОИК; – легкие, протекающие более последовательно и безболезненно
По фактору времени	<ul style="list-style-type: none"> – долговременные (затяжные), обусловленные, как правило, неэффективным управлением кризисными процессами либо преднамеренными действиями руководителей и (или) собственников; – кратковременные

Продолжение таблицы 1

Классификационный признак	Содержательное обоснование
По характеру происхождения	<ul style="list-style-type: none"> – природные, обусловленные природно-климатическими условиями, в которых функционирует КОИК; – общественные, обусловленные противоречиями в общественных отношениях; – экологические – кризисы, возникающие при изменениях природных условий, вызванных деятельностью экономических субъектов, индивидов или социальных групп и др.
По последствиям протекания	<ul style="list-style-type: none"> – разрушение/обновление; – оздоровление/новый кризис; – обострение/ослабление; – резкое падение/мягкий выход
По причинам возникновения	<ul style="list-style-type: none"> – объективные/субъективные; – внешние/внутренние; – случайные/закономерные; – искусственные/естественные
По признаку учета интересов сообщества и потребностей развития территории*	<ul style="list-style-type: none"> – размещение бизнеса при отсутствии интересов сообщества и потребностей развития территории; – размещение бизнеса при наличии интересов сообщества и потребностей развития территории;
По уровню развития динамических способностей системы стратегического управления КОИК*	<ul style="list-style-type: none"> – высокий уровень развития динамических способностей системы стратегического управления КОИК – низкая вероятность возникновения кризиса; – уровень развития динамических способностей системы стратегического управления КОИК выше среднего – вероятность возникновения кризиса ниже среднего; – средний уровень развития динамических способностей системы стратегического управления КОИК – вероятность возникновения кризиса средняя; – уровень развития динамических способностей системы стратегического управления КОИК ниже среднего – вероятность возникновения кризиса выше среднего; – низкий уровень развития динамических способностей системы стратегического управления КОИК – высокая вероятность возникновения кризиса
<p>Примечание. Составлено автором по: [5, с. 28; 38; 79, с. 17; 211, р. 42]. * Предложено автором.</p>	

Если функционирование системы управления КОИК в целом неэффективно, кризис приобретает затяжной характер и может закончиться банкротством. Своевременная диагностика причин возникновения кризисных процессов позволяет снизить остроту кризиса. Именно поэтому любое управление должно быть антикризисным, т. е. построенным на учете возможностей возникновения кризиса [5, с. 33].

Независимо от типа, вида, природы и сущности кризиса принципиально важным, с точки зрения стратегического управления, является понимание кризиса как некоторого количественно и качественно определяемого состояния. Обобщая и дополняя результаты исследований ряда ученых, перечислим признаки признаками кризиса как результата неэффективного функционирования системы управления КОИК:

- снижение рыночной стоимости коммерческой организации [160, с. 96];
- резкое уменьшение денежных средств на банковских счетах;
- рост дебиторской задолженности, в том числе просроченной;
- увеличения стоимости запасов, в том числе готовой продукции, что свидетельствует об отсутствии на нее потребительского спроса;
- неоптимальное соотношение дебиторской и кредиторской задолженности, а также разрывы в сроках поступления средств от дебиторов и сроках гашения кредиторской задолженности;
- увеличение кредиторской задолженности при отсутствии денежных средств на счетах, что свидетельствует о приостановлении деятельности;
- снижение объемов продаж, которое может привести к росту кредиторской задолженности, либо, наоборот, резкое увеличение объемов продаж, что может свидетельствовать о «сбросе» продукции перед ликвидацией коммерческой организации [24, с. 115];
- разбалансированность денежных потоков (притока и оттока денежных средств);
- задержки с предоставлением внешней отчетности исполнительным органам государственной власти, органам местного самоуправления, государственным внебюджетным фондам, органам государственного статистического наблю-

дения, контрагентам (по договоренности) и др. по причине неэффективной работы финансовых служб;

– дефицит эффективных менеджеров, реализация частных, а не корпоративных интересов [182, р. 44; 211, р. 43; 225, р. 86];

– внутренние конфликты, отсутствие ориентации структурных подразделений на достижение ключевых показателей эффективности деятельности коммерческой организации и стратегических целей развития, высокая текучесть кадрового состава, резкое увеличение числа принимаемых решений и др.

Очевидно, что представленные признаки кризиса (в первую очередь финансово-экономического кризиса) проявляются не сразу, а по мере развития кризисных процессов. С целью оценки кризисной ситуации, в которой находится КОИК, ее глубины и остроты, применяют разнообразные методы и методики финансового анализа, позволяющие достаточно точно оценить финансовое состояние экономического субъекта.

Факторы, обуславливающие возникновение кризисных процессов в КОИК, можно классифицировать на объективные и субъективные, внутренние и внешние. Объективные факторы связаны с нарастанием противоречий функционирования и развития КОИК, циклическими потребностями в ее реструктуризации и инвестиционно-инновационной модернизации. Субъективные факторы обусловлены ошибочностью принимаемых управленческих решений. Отметим, что в научной среде в основном достигнуто единство взглядов о том, что наиболее существенное влияние на результаты функционирования КОИК оказывают управленческие факторы, в числе которых неудовлетворительное стратегирование развития КОИК в условиях высокой скорости изменений факторов внутренней и внешней среды, низкий профессионализм и квалификация менеджеров, не соответствующие характеру выполняемых ими трудовых функций (отсутствие стратегического соответствия менеджмента КОИК требованиям национальной рамки квалификаций, утвержденной Министерством труда и социальной защиты РФ) [119] и требованиям профессиональных стандартов. Уточненная автором классификация внутренних и внешних факторов возникновения кризисных процессов в КОИК представлена на рисунке 1.

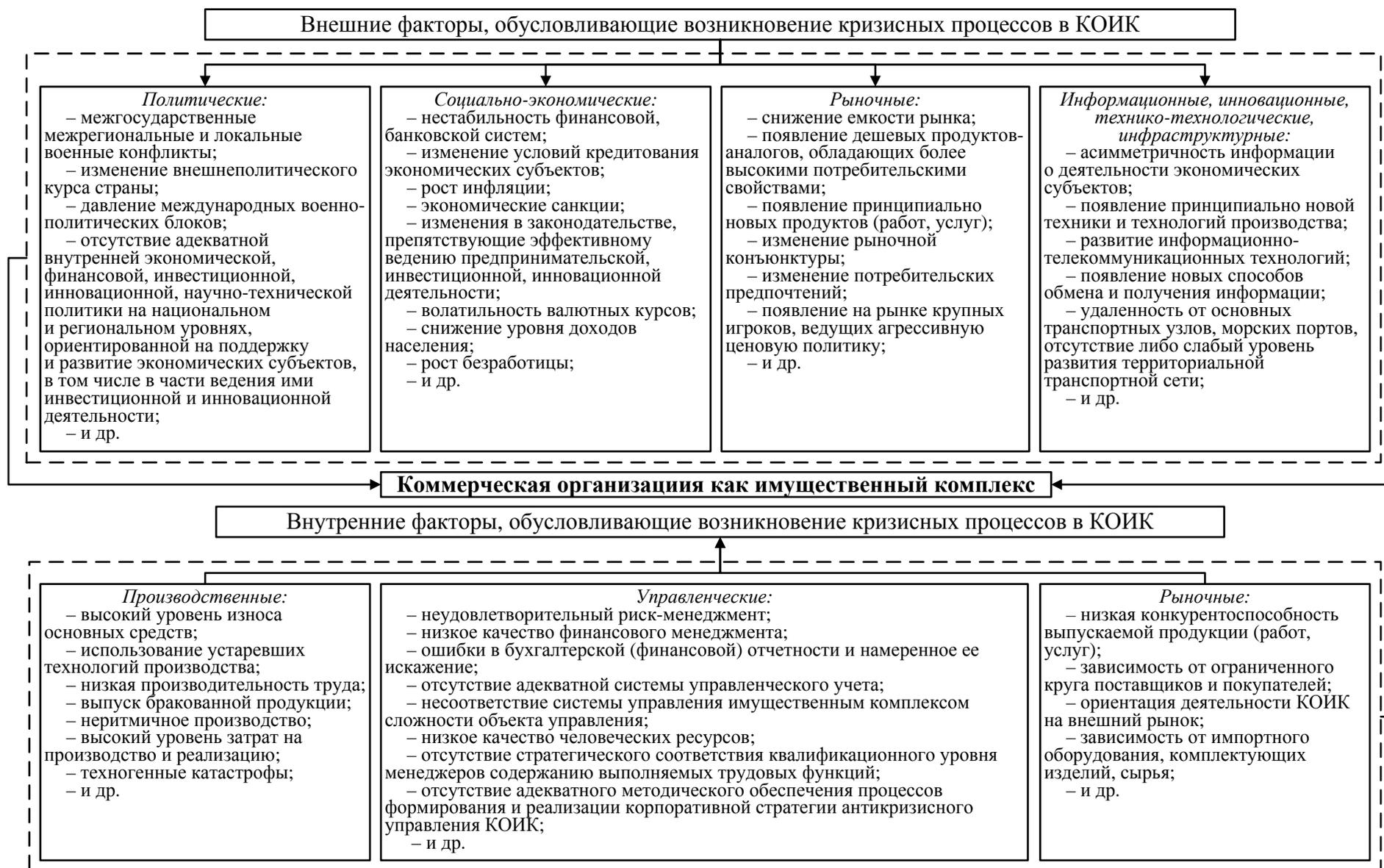


Рисунок 1 – Факторы, обуславливающие возникновение кризисных процессов в КОИК (предложено автором)

Следует подчеркнуть, что внешние факторы – это среда, состояние которой не зависит напрямую от воли собственника или менеджмента КОИК: изменение действующего законодательства и принятие новых законодательных и нормативных правовых актов, налоговые ограничения, форс-мажорные обстоятельства (пожары, засухи, наводнения, техногенные катастрофы, военные конфликты и др.), препятствующие эффективному ведению бизнеса, миграция населения, в том числе экономически активного, экономические санкции и др. Внешние факторы определяют лишь условия возникновения кризиса. Что касается стратегических направлений развития КОИК, то их задает только сам собственник, при этом, безусловно, учитывая факторы внешней среды.

Внутренние факторы многими учеными рассматриваются как релевантные, т. е. связанные с принятием конкретных управленческих решений, формируемых, с одной стороны, на основе выбора лучших с экономической точки зрения стратегических альтернатив, а с другой – с учетом существующей в КОИК корпоративной культуры и социально-психологических отношений, личностных характеристик менеджеров и др., что определяет субъективность принимаемых управленческих решений.

Смена руководителя или собственника КОИК – тоже экстремальная ситуация для всей системы управления КОИК, поскольку ведет к смене стратегических целей развития, реорганизации направлений бизнеса либо реинжинирингу отдельных бизнес-процессов.

Отметим, что внешние факторы оказывают воздействие на все КОИК вне зависимости от их отраслевой принадлежности и рыночного сегмента, в котором они функционируют. Следовательно, с этой точки зрения, КОИК находятся в более или менее равных условиях. Однако важно подчеркнуть, что в процессе антикризисного управления КОИК необходимо учитывать специфику деятельности КОИК. В частности, падение спроса и цен на внешних рынках на энергетические ресурсы существенно влияет на КОИК, деятельность которых связана с их добычей и первичной переработкой.

Симптоматически кризисные процессы в КОИК проявляются в изменении уровня конкретных показателей (техничко-технологических, финансово-экономических, социальных и др.). В связи с этим эффективное стратегирование развития обязательно предполагает формирование интегрированной системы комплексов ключевых показателей, отражающих результаты функционирования КОИК с учетом специфики ее деятельности, и их мониторинг на непрерывной основе.

В целом традиционно выделяют следующие ситуации как результат неэффективного управления КОИК: скрытая стадия банкротства, характеризующаяся снижением стоимости имущественного комплекса; финансовая несостоятельность, выражающаяся в появлении проблем с ликвидностью, резких изменениях в структуре баланса и отчета о финансовых результатах; явное банкротство, при котором возникают проблемы со своевременным погашением кратко- и долгосрочных обязательств, появляются законодательно установленные признаки банкротства.

Банкротство проявляется в разбалансированности денежных потоков (притока и оттока денежных средств). При этом КОИК может стать банкротом в условиях как отраслевого роста, так и отраслевого торможения и спада. При резком подъеме отрасли возрастает конкуренция, в условиях торможения и спада снижаются темпы роста. Таким образом, каждой отдельной коммерческой организации необходимо бороться за темпы своего роста [72, с. 27].

Хотелось бы добавить, что экономический рост КОИК необходимо обеспечивать за счет интенсивных, а не экстенсивных факторов, ориентированных на обеспечение ее устойчивого развития и достижение устойчивого успеха, что, к сожалению, как показывает практика, не всегда принимается во внимание в процессе управления КОИК. В качестве ключевых автор выделяет инвестиционно-инновационный фактор и качество человеческих ресурсов как результирующее уровня развития профессиональных компетенций сотрудников КОИК.

За всю историю развития института банкротства было выработано два принципа банкротства должника [24, с. 5]:

– принцип неоплатности, в соответствии с которым должник может быть признан банкротом, если его сумма общей кредиторской задолженности превышает сумму принадлежащего ему имущества;

– принцип неплатежеспособности, согласно которому необходимо выявить конкретные признаки презумпции о том, что должник не в состоянии отвечать по своим обязательствам перед кредиторами.

Следует различать понятия несостоятельности и банкротства организации, поскольку их сущностный смысл различен. Разграничим их.

Г. Ф. Шершеневич под банкротством понимал неосторожное или неумышленное причинение несостоятельным должником ущерба кредиторам посредством уменьшения либо сокрытия имущества, которое, таким образом, выступает уголовной стороной гражданского отношения, называется несостоятельностью и не является необходимым и постоянным спутником, а лишь случайным осложнением [172, с. 203]. По мнению А. Ф. Трайнина, понятие «банкротство» по отношению к «несостоятельности» является наиболее общим [162, с. 41]. Такой же позиции придерживался П. П. Цитович, полагая, что банкротство представляет собой уголовно-правовую составляющую несостоятельности [167, с. 201]. Подобную трактовку указанных понятий в дореволюционной России поддерживали некоторые ученые советского периода. Например, А. Ф. Клейнман считал, что несостоятельность не является банкротством сама по себе, но если в процессе ликвидации выявятся моменты злоупотребления должником в отношении кредитора, то суд должен возбудить уголовное преследование [74, с. 103]. П. Д. Баренбойм полагал, что законодатель поступает правильно, отождествляя данные понятия [11, с. 59].

В действующем российском законодательстве понятия «несостоятельность» и «банкротство» рассматриваются как синонимичные. Согласно ст. 2 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ (ред. от 29.07.2017 г.), под несостоятельностью (банкротством) понимается признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. В ст. 3 установлены признаки несостоятельности (банкротства) юридического лица: неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам,

о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение 3 месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены. Согласно ст. 33 заявление о признании должника банкротом принимается арбитражным судом, если требования к должнику – юридическому лицу в совокупности составляют не менее чем 300 тыс. р., к должнику-гражданину – не менее чем 500 тыс. р. и указанные требования не исполнены в течение 3 месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены, если иное не предусмотрено Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» [100].

Вместе с тем многие российские ученые не поддерживают точку зрения об отождествлении несостоятельности и банкротства. Так, Е. А. Васильев отмечает, что понятие «банкротство» имеет более узкое значение, описывающее частный случай несостоятельности, когда должник виновно совершает уголовно наказуемые деяния, наносящие ущерб кредиторам. При разграничении этих понятий Е. А. Васильев предлагает употреблять термин «банкротство» при введении конкурсного производства, а «несостоятельность», по его мнению, есть комплекс правоотношений, связанных с недостаточностью имущества должника или невыполнением им денежных обязательств с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом. Иначе говоря, пока должник не признан банкротом, правоотношения должника и кредитора рассматриваются в рамках несостоятельности, а после открытия конкурсного производства – в рамках банкротства [22, с. 42]. М. И. Кулагин обращает внимание на то, что банкротство – это одно из возможных последствий проявления несостоятельности [84, с. 172]. По мнению С. В. Овсянникова, банкротство – особое экономическое состояние предприятия в условиях крайней степени неустойчивости его хозяйственной деятельности, введение процедуры банкротства стабилизирует имущественные отношения, обеспечивая сохранность активов несостоятельной компании [121]. А. Г. Дендиберь полагает, что необходимо разграничивать данные понятия, так как несостоятельность – категория материальная, а банкротство – процессуальная, уточняя, что их дифференциация не имеет принципиального значения [56, с. 297].

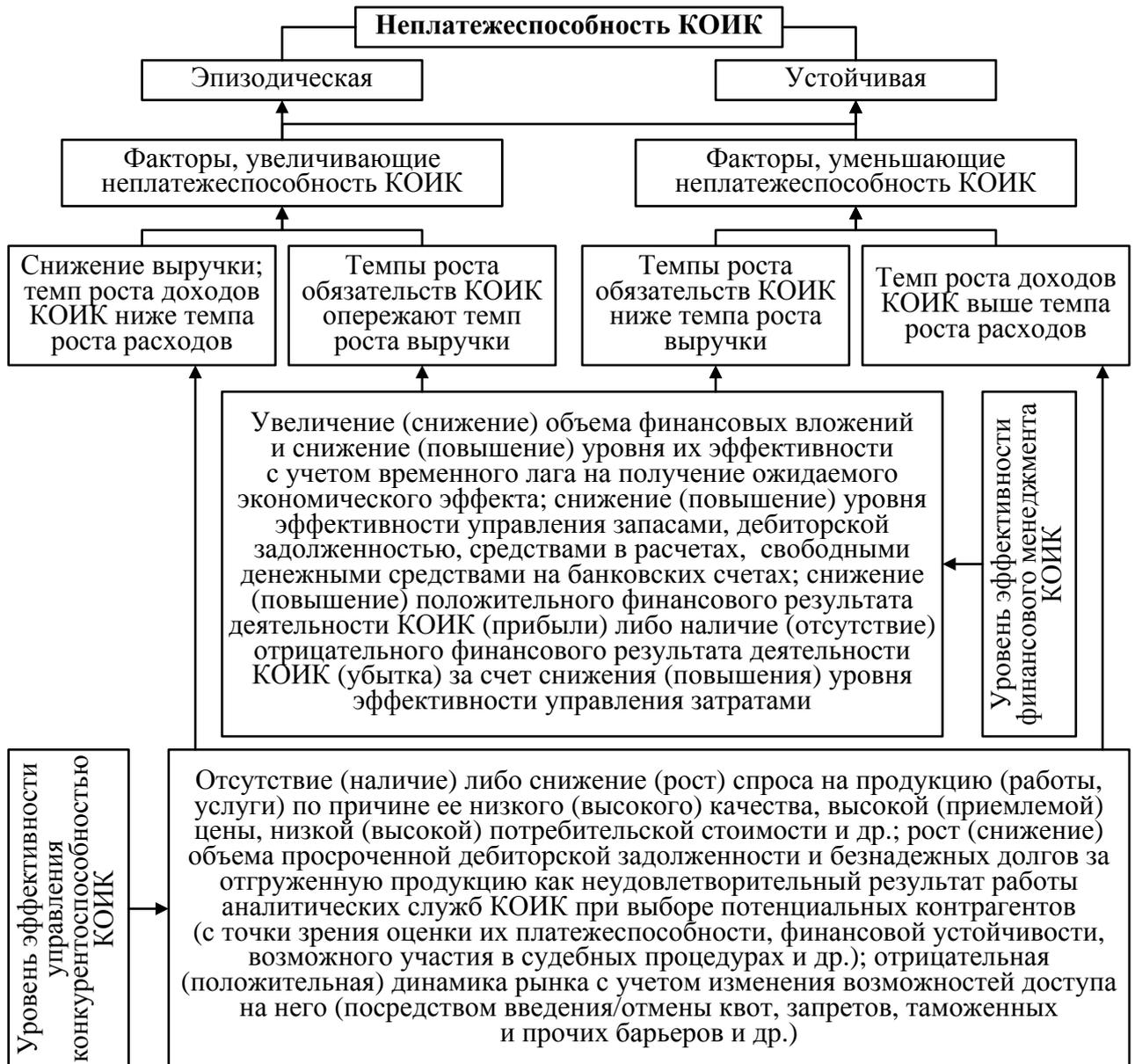
Такие ученые, как Е. В. Смирнова [155, с. 142], М. В. Телюкина [159, с. 52], предлагают законодательно разделить данные понятия, что позволит более четко проследить линию поведения организации, ее управляющих, предотвратить злоупотребление хозяйственными возможностями с целью ущемления интересов кредиторов. По их мнению, понятие «банкротство» следует применять только в случаях неправомерного поведения должника, причинившего ущерб кредиторам.

В. Диденко также не отождествляет данные понятия, придерживаясь мнения, что одно вытекает из другого, поскольку несостоятельность может привести как к банкротству (ликвидации), так и к восстановлению платежеспособности должника [57, с. 20]. По мнению Л. В. Волкова, несостоятельность является качественной характеристикой неэффективности бизнеса, внешней стороной которого выступает неплатежеспособность, а банкротство как результат несостоятельности прекращает существование бизнеса. При этом несостоятельность организации может закончиться как банкротством (негативным результатом), так и оздоровлением (позитивным результатом) [26, с. 43].

Экономисты В. И. Кошкин, С. Г. Беляев признают неравнозначность понятий «неплатежеспособность» и «банкротство», подчеркивая, что неплатежеспособность – это неспособность организации в полной мере и в надлежащие сроки удовлетворить требования кредиторов, а банкротство – процедура ликвидации должника, продажи его имущества и расчета с кредиторами. При этом автор указанной дефиниции отождествляет понятия «несостоятельность» и «неплатежеспособность», однако, на наш взгляд, не совсем верно относить неплатежеспособность к необязательности организации, т. е. нежеланию платежа по причине дефицита денежных средств или кризиса возможностей для исполнения обязательств [8, с. 173].

Анализ и обобщение рассмотренных подходов позволяют сделать вывод о многообразии научных точек зрения на определение сущности понятий несостоятельности и банкротства. В то же время многие ученые склонны считать, что между этими терминами существует принципиальная разница. Категория «несостоятельность» значительно шире понятия «банкротство». Последнее является лишь частным случаем финансовой несостоятельности экономического субъекта.

Одна из характеристик несостоятельности – неплатежеспособность, под которой понимается неспособность своевременно оплатить свои долги [162, с. 175]. Факт неплатежеспособности как при кризисном состоянии, так и при несостоятельности КОИК является обязательным признаком. Основные факторы формирования неплатежеспособности экономического субъекта представлены на рисунке 2.



Примечание. Составлено по: [8, с. 21; 32, с. 270–290].

Рисунок 2 – Основные факторы формирования неплатежеспособности КОИК

Примечательно, что в российской и зарубежной практике выделяют различные причины несостоятельности экономических субъектов (таблица 2) [8, с. 96].

Таблица 2 – Основные причины формирования несостоятельности экономических субъектов согласно российской и зарубежной практике

Зарубежная практика	Отечественная практика
Затоваривание в связи с дисбалансом спроса и предложения	Неизбежная убыточность отдельных коммерческих организаций в общем сальдированном потоке затрат и доходов отрасли, региона, страны в целом
Наличие оборудования, не задействованного в производственном процессе, как результат снижения эффективности использования ранее введенных производственных мощностей или ошибочного инвестиционного решения	Неэффективная реализация менеджментом коммерческой организации одной или нескольких стратегий на внутренних и внешних товарных, ресурсных рынках и т. д.
Быстрое и неконтролируемое расширение хозяйственной деятельности (особо актуально для малых и средних коммерческих организаций)	Некорректная переоценка имущества коммерческих организаций в условиях высокой инфляции и перехода на международные стандарты бухгалтерской отчетности
Отсутствие спроса на выпускаемую продукцию (работы, услуги)	Неэффективная реализация специфического плана приватизации (коммерциализации) коммерческой организации
Отсутствие ориентации при выпуске продукции на конкретный потребительский сегмент	Превышение затрат над доходами, их высокая волатильность
Отсутствие адекватной системы управленческого учета в разрезе видов продукции, структурных подразделений коммерческой организации, видов деятельности	Наличие убыточных видов продукции, структурных подразделений, видов деятельности, что формирует проблему субсидирования убыточных направлений прибыльными и ведет к разбалансированности финансовых потоков и уменьшению финансовых результатов
Примечание. Составлено по: [8, с. 23].	

В законодательной и финансовой практике выделяют следующие виды банкротства:

1) *реальное* – полная неспособность организации восстановить в предстоящем периоде свою финансовую устойчивость и платежеспособность в силу реальных потерь используемого капитала, при этом объем заемных средств превышает объем собственных, а оборотные активы не обеспечивают покрытие обязательств;

2) *техническое* – неплатежеспособность вызвана существенной просрочкой дебиторской задолженности организации;

3) *преднамеренное* – умышленное создание или увеличение руководителем организации ее неплатежеспособности в личных интересах или в интересах иных лиц [182, р. 431].

Преднамеренное банкротство имеет место, когда на определенном этапе хозяйственной деятельности КОИК становится очевидным ее кризисное финансовое состояние. Один из вариантов – когда руководитель КОИК совершает ряд разорительных сделок с руководителями иных КОИК. Другой вид преднамеренного банкротства направлен на смену собственника КОИК. Третий вид преднамеренного банкротства состоит в его проведении представителями других КОИК, действующими в той же сфере экономической деятельности, и является, таким образом, одним из приемов сведения счетов в конкурентной борьбе.

Банкротство как экономический факт жизни КОИК может быть двух видов: *внезапное* – вызванное форс-мажорными обстоятельствами (стихийное бедствие, революция, падение курса акций на бирже и т. д.); *последовательное* – продолжительное ухудшение показателей деятельности КОИК, которое в конечном счете приводит к ее неплатежеспособности. Данный вариант характерен для многих российских КОИК. Последовательное банкротство может быть сопряжено с отсутствием в деятельности коммерческой организации мероприятий, ориентированных на укрепление ее конкурентной позиции на рынке (использование в процессе производства морально и физически изношенного оборудования, выпуск продукции, не соответствующей предпочтениям и ожиданиям потребителей, зависимость от одного поставщика сырья или рынка сбыта, неэффективное управление затратами, отсутствие стратегии и эффективных механизмов развития коммерческой организации и др.) [37, с. 251].

В рамках проводимого исследования автор исходит из экономической целесообразности дифференциации понятий несостоятельности и банкротства как качественно различных состояний, характеризующих результаты стратегического антикризисного управления КОИК. Автор придерживается точки зрения, что не-

платежеспособность и банкротство являются производными несостоятельности экономического субъекта.

Однако, на наш взгляд, к исследованию соотношения указанных понятий необходимо подходить с позиции концепции динамических способностей, которая получила свое развитие в рамках теории стратегического менеджмента. Исследованием динамических способностей коммерческих организаций занимались такие ученые, как J. Schumpeter [210], E. Penrose [206], R. Cyert and J. March [190], J. Barney [180], D. Teece [214; 215; 216; 217; 218; 220], R. Nelson and S. Winter [204], D. Teece and G. Pisano [219], S. Winter [226], M. Augier and D. Teece [179].

Несмотря на наличие различных подходов к исследованию динамических способностей коммерческих организаций (организационный, ресурсный, компетентностный, поведенческий и др.), ответ на вопрос о том, за счет чего КОИК достигают конкурентных преимуществ и удерживают их в условиях высокой изменчивости внутренней и внешней среды, до сих пор остается открытым.

D. Collis [187] выделяет три уровня динамических способностей, относя к первому уровню функциональный, который необходим для поддержания бизнес-процессов, что, на наш взгляд, заслуживает внимания. В понимании S. Winter [226] этот уровень относится к нулевому, поскольку это всего лишь способности, позволяющие зарабатывать на жизнь (к ним, в частности, относятся способности, связанные с доставкой материалов, или процедуры по контролю качества продукции или ее отгрузкой покупателю).

Второй уровень, согласно D. Collis [187], отражает необходимость динамического улучшения организационных бизнес-процессов.

R. Amit, P. Schoemaker [177, p. 35] связывают динамические способности с процессом продуктовых инноваций как реакцию коммерческой организации на изменение потребностей рынка.

Третий уровень динамических способностей, согласно D. Collis [187], – креативный или предпринимательский, суть которого в опережающей разработке стратегий развития на основе идентификации рыночных ценностей тех или иных ресурсов. В работах J. Schumpeter [210] отражен предпринимательский аспект ди-

намических способностей, которые проявляют себя в поиске «новых комбинаций» или «креативного разрушения».

M. Zollo, S. Winter [228] при изучении динамических способностей коммерческой организации сделали акцент на деятельности ее сотрудников, т. е. на человеческом факторе, что, на наш взгляд, представляется особенно ценным в контексте проводимого исследования.

Обобщая вышеизложенное, можно сформулировать авторскую точку зрения на источник динамических способностей КОИК. На наш взгляд, динамические способности КОИК в контексте ее реакции на изменения внешней и внутренней среды во многом определяются ее активными элементами – сотрудниками КОИК, уровнем развития их профессиональных компетенций, знаниями, навыками, которыми они обладают, другими словами, не чем иным, как качеством располагаемых человеческих ресурсов.

Таким образом, состояние КОИК (ее состоятельность, платежеспособность или банкротство) во многом определяется уровнем развития ее динамических способностей, источником которых служат собственники КОИК, менеджеры всех уровней, сотрудники, ключевые стейкхолдеры, выступающие активными элементами системы стратегического антикризисного управления (ССАУ).

На основании проведенного анализа научных точек зрения представляется необходимым и возможным дать авторское определение понятия *несостоятельности КОИК в контексте положений концепции динамических способностей, под которой понимается интегральная характеристика, отражающая наличие происходящих в ней кризисных процессов (экономических, финансовых, технико-технологических, организационно-управленческих, информационных, социальных, экологических и др.) как результата отсутствия адекватного стратегического антикризисного управления КОИК, реализуемого на непрерывной основе и обеспечивающего стратегическое соответствие активных и других элементов (компонентов) ССАУ КОИК изменчивости факторов внутренней и внешней среды, и низкого уровня развития ее динамических способностей.*

Вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что кризисы – это временное явление, свойственное для любой развивающейся социально-экономической системы, каковой, собственно, и является КОИК. Выход из кризиса связан с устранением причин, вызвавших его. Во многих случаях кризисные явления можно устранить или предотвратить путем начала более раннего «лечения» [186, р. 540] и своевременного упреждающего проведения комплекса мер, направленных на обеспечение стратегического соответствия системы управления КОИК стратегическим целям ее развития и состоянию внешней среды. Для ликвидации кризисных явлений, кроме выявления причин, необходимо анализировать их возможные последствия. Различные последствия определяются как характером протекания кризиса, так и системой антикризисных мер, которые могут как смягчать, так и обострять кризис КОИК. На рисунке 3 представлены последствия кризиса КОИК.



Примечание. Составлено по: [79, с. 36].

Рисунок 3 – Последствия кризиса КОИК

Понимание кризиса как переломного момента, точки бифуркации в развитии КОИК как социально-экономической системы, из которой возможно движение в разных направлениях, а не как негативного явления, наступления которого стоит избегать, дает основания для совершенствования функционирования корпоративной стратегии антикризисного управления (КСАУ) КОИК.

С точки зрения положений концепции стратегического менеджмента [6, с. 49], действия собственников и менеджеров коммерческой организации должны быть направлены на повышение ее адаптивных свойств и стратегической гибкости, расширение ее стратегических возможностей. В современном мире все, что связано с повышением подвижности и увеличением скорости реакций, приобретает особую актуальность, поскольку темп развития экономической и общественной жизни и изменений в ней постоянно нарастает.

Таким образом, объективно существует потребность в управлении кризисом и кризисными ситуациями в КОИК, что обусловлено следующими причинами:

- необходимостью разрешения противоречий между состоянием внешней среды, высокой скоростью ее изменений и состоянием системы управления КОИК; состоянием бизнес-процессов как объектов стратегического управления КОИК и состоянием системы управления, ее динамическими возможностями;

- необходимостью эффективной реализации главной целевой функции деятельности КОИК, достижения стратегических целей ее развития;

- ограниченностью всех видов ресурсов КОИК и необходимостью их рационального использования;

- необходимостью удовлетворения потребностей и интересов стейкхолдеров – собственников, потребителей товаров (работ, услуг), исполнительных органов государственной власти (органов местного самоуправления), потенциальных инвесторов, сообществ, проживающих на территории, где функционирует организация, и др.;

- необходимостью обеспечения условий для устойчивого развития КОИК.

Подчеркнем, что, несмотря на существующие объективные возможности управления кризисом и кризисными ситуациями, возникающими в КОИК, в числе которых: 1) наличие представлений о циклическом характере развития кризиса, его сущности, признаках и факторах, обуславливающих его возникновение; 2) разработанных и реализованных на практике технологий антикризисного управления; 3) наличие возможности диагностирования состояния КОИК с использованием разработанных методик, в том числе с использованием информационно-

телекоммуникационных технологий; 4) формирование необходимых институциональных условий для стратегирования развития КОИК, еще не получили должного обоснования теоретические основы стратегического антикризисного управления КОИК, включая определение его сущности как объекта стратегического управления; система стратегического антикризисного управления ССАУ КОИК, ее сущность, структура, принципы функционирования; принципы стратегического антикризисного управления; методическое обеспечение формирования и реализации КСАУ КОИК (принципы формирования, структура методического обеспечения, методика интегральной оценки результатов функционирования КОИК в процессе реализации КСАУ с учетом отраслевой специфики деятельности КОИК); рамочный стандарт формирования и реализации КСАУ КОИК. В связи с этим для обеспечения эффективного управления КОИК в условиях высокой изменчивости факторов внешней среды объективно необходимо решение указанных проблем. Эффективность управления – это результат функционирования системы и процесса управления в виде взаимодействия управляемой и управляющей систем, т. е. интегрированный результат взаимодействия элементов системы управления [66].

Кризисы, возникающие в процессе функционирования КОИК, представляют собой достаточно сложные явления с присущими им признаками, факторами, обусловившими их возникновение, и последствиями. Опасность кризиса существует всегда, поэтому очень важно диагностировать признаки его наступления и оценивать возможности выхода из него. Преодоление кризисов – управленческий процесс. Успех управления определяется множеством факторов: стратегическим соответствием системы управления сложности объекта управления и состоянию внешней среды; уровнем развития ее динамических способностей; наличием адекватных методов, моделей, инструментов управления кризисными ситуациями (антикризисных стратегий, программ и соответствующего методического обеспечения и др.). При исследовании данных вопросов в обязательном порядке должна учитываться отраслевая специфика КОИК. Именно данный подход, по убеждению автора, позволит обеспечить эффективное функционирование КОИК и ее устойчивое развитие не только в настоящий момент времени, но и в стратегической перспективе.

1.2 Обоснование концептуального подхода к стратегическому антикризисному управлению коммерческой организацией как имущественным комплексом

Имущественный комплекс является одним из ключевых компонентов коммерческой организации как социально-экономической системы и представлен активами профильного и непрофильного назначения. Необходимо отметить, что и сотрудники дифференцированы с точки зрения их участия в реализации главной целевой функции КОИК, определяемой основным предметом ее деятельности (рисунок 4). В целях обоснования концептуального подхода к стратегическому антикризисному управлению КОИК остановимся более подробно на рассмотрении сущности и содержания имущественного комплекса.

Согласно п. 2 ст. 132 Гражданского кодекса РФ в состав имущественного комплекса входят все виды имущества, предназначенные для предпринимательской деятельности, включая земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукцию, права требования, долги, а также права на обозначения, индивидуализирующие организацию, ее продукцию, работы и услуги (фирменное наименование, товарные знаки, знаки обслуживания), и другие исключительные права, если иное не предусмотрено законом или договором [53].

Формирование имущественного комплекса, несмотря на субъективную природу коммерческой организации, достаточно объективно, поскольку не только определяется волей собственника, но и требует совершения совокупности юридически значимых действий, отражая реально существующую взаимосвязь всех его элементов, сложившихся в процессе предпринимательской деятельности [138], направленных на государственную регистрацию и определение правового режима имущественного комплекса. Совершение сделок с коммерческой организацией не влечет прекращения ее производственной или предпринимательской деятельности.



Рисунок 4 – Схематичная иллюстрация социально-экономической системы коммерческой организации с выделением ее ключевого компонента – имущественного комплекса

Другими словами, после изменения собственника коммерческая организация продолжает функционировать как имущественный комплекс в целях осуществления предпринимательской деятельности и удовлетворения потребностей стейкхолдеров. В случае же ликвидации коммерческой организации как экономического субъекта она уже не будет являться единым имущественным комплексом, а будет представлена лишь отдельными видами имущества. Это связано с тем, что пропадает правовая основа, обеспечивающая функциональную и организационную взаимосвязь отдельных элементов имущественного комплекса [96, с. 41–45].

Имущественный комплекс как целое либо его часть обладает свойством оборотоспособности [86, с. 223], поскольку является предметом разнообразных сделок: купли-продажи, аренды, доверительного управления, залога и др., что расширяет возможности более эффективного управления его элементами в процессе осуществления предпринимательской и иной деятельности. Изучение и анализ научной литературы позволили сделать вывод о многообразии научных точек зрения на определение понятия имущественного комплекса (таблица 3). Исследователи совершенно справедливо отмечают, что природа имущественного комплекса дуальна, и рассматривают его, с одной стороны, как пул прав собственности.

С другой стороны, имущественный комплекс определяется как совокупность активов, задействованных в хозяйственном обороте в соответствии с целью функционирования коммерческой организации. При определении сущности имущественного комплекса используются стоимостной, системный, динамический, правовой, технологический, процессный и другие подходы. Однако в рассмотренных дефинициях (таблица 3) имущественный комплекс не определяется с позиции выделения профильного и непрофильного имущества, а также его использования согласно главной целевой функции и стратегических целей развития коммерческой организации. Понятие имущественного комплекса, закрепленное в ст. 132 Гражданского кодекса РФ [53], не позволяет выявить его специфические черты с учетом целей деятельности коммерческой организации, ориентированной на извлечение прибыли.

Таблица 3 – Анализ научных точек зрения на сущность имущественного комплекса

Авторы	Определение имущественного комплекса	Комментарии
В. М. Кузичев, С. С. Чернов, А. Ю. Перминов [83, с. 150–158]	Имущественный комплекс представляет собой совокупность вещественных (недвижимого и движимого имущества, оборотных средств), финансовых (денежных средств, краткосрочных и долго-срочных финансовых вложений, дебиторской задолженности) и нематериальных (отражаемых и не отражаемых в бухгалтерском балансе) активов предприятия, а также прав владения, пользования и распоряжения этими активами, обладающими стоимостью, функциональной взаимосвязанностью и иерархической организованностью, обеспечивающими синергетический эффект в процессе осуществления деятельности, определяемой целями создания предприятия	Рассматривая имущественный комплекс с позиции дуальности – как совокупность активов (вещественных, финансовых, нематериальных) и как пул прав собственности (владение, распоряжение, пользование), авторы подчеркивают эффект синергии, возникающий в результате использования активов и прав на них согласно целевой функции коммерческой организации активов, отвечающих целям ее функционирования
Д. А. Щеренко [174, с. 19]	Имущественный комплекс – это совокупность объектов гражданских прав, способных в силу своих естественных свойств к участию в товарно-денежном обороте, в отношении которых может быть определена денежная оценка, объединенных определенной связью, образующая единый объект гражданских прав, относящаяся к отдельной группе видов имущества	Имущественный комплекс автор определяет с позиции права собственности (как единый объект гражданских прав) и с позиции стоимостного подхода, что представляется справедливым, поскольку эффективность стратегического управления КОИК с позиции вовлечения входящих в его состав элементов (компонентов) в товарно-денежный оборот определяет результаты функционирования организации, а следовательно, и ее рыночную стоимость
Ю. Ф. Дружинина [60, с. 91]	Имущественный комплекс – это совокупность прав и (или) обязанностей, объединенных целевым назначением	Автор рассматривает имущественный комплекс с позиции права владения и цели функционирования
С. В. Нарушкевич [95, с. 111]	Имущественный комплекс, под которым понимаются объекты недвижимого и (или) движимого имущества, объединенные единым технологическим процессом их использования и выступающие в гражданском обороте как единый объект права	К определению имущественного комплекса автор подходит с позиции технологического, процессного и правового подходов. В основе выделения имущественного комплекса как единого объекта права лежит единый технологический процесс, в котором задействованы объекты движимого и недвижимого имущества

Продолжение таблицы 3

Авторы	Определение имущественного комплекса	Комментарии
А. П. Кураш [85, с. 87]	Имущественный комплекс – это совокупность одного или нескольких производственно-технологических комплексов и объектов недвижимого, а также используемого в технологическом процессе движимого имущества, расположенных в границах определенного земельного участка. Имущественный комплекс не является единым объектом технического учета, но может являться единым объектом права	Автор рассматривает имущественный комплекс <i>с правовой и учетной</i> точек зрения, справедливо отмечая, что, будучи единым объектом права, имущественный комплекс не может являться единым объектом технического учета. Необходимо отметить, что имущественный комплекс не может также быть единым объектом бухгалтерского учета
С. А. Степанов [158, с. 66]	Состав предприятия – имущественного комплекса как объекта гражданских прав определяется законом, собственником или договором и включает в себя не только основные, базовые элементы — имущество и права на результаты интеллектуальной деятельности, но и в определенном виде и сочетании нематериальные блага, информацию, а также обременения неимущественного характера, в том числе и в форме участия в социальных, трудовых и административных правоотношениях	Автор дает расширенное определение имущественного комплекса, включая в него нематериальные блага, информацию, а также различного рода обременения, связанные с возникновением обязательств коммерческой организации. Наибольшую ценность, по нашему мнению, имеет выделение в составе имущественного комплекса нематериальных благ, к которым относится, например, деловая репутация организации, которая формируется за счет таких факторов, как стабильность функционирования, своевременность исполнения обязательств перед контрагентами, длительность присутствия на рынке, качество производимых товаров, работ, услуг, <i>социально ответственная позиция</i>
А. М. Лаптева [87]	Имущественный комплекс представляет собой динамическую систему с общим назначением, которое проявляется двояко: с одной стороны – это целевой характер, поскольку он предназначен для осуществления определенного вида деятельности, с другой стороны – это общая юридическая судьба входящих в него элементов (объектов) имущественного содержания. При этом элементы, входящие в имущественный комплекс, должны иметь различную юридическую судьбу, которая будет прекращаться в момент акта распоряжения всей совокупностью имущества и вновь возникать после завершения распорядительного акта	Автор определяет имущественный комплекс с позиции динамического, системного и правового подходов и рассматривает его как динамическую систему, для которой характерны, с одной стороны, признаки дуальности с точки зрения ее предназначения, а с другой – с точки зрения юридической судьбы входящих в ее состав элементов

Не учтена и необходимость соблюдения принципа корпоративной социальной ответственности, являющейся необходимым условием устойчивого развития КОИК. В связи с этим обратимся к рассмотрению содержания корпоративной социальной ответственности.

Концептуальные положения в области корпоративной социальной ответственности, отраженные в научных работах таких зарубежных ученых, как Г. Боуэн [181], К. Дэвис [191], Т. Левитт [200], А. Кэррол [183], М. Фридман [193] и Э. Фримен [192], опираются на классические идеи Дж. Локка [201], А. Смита [156], Э. Карнеги [70], М. Вебера [23], Ф. Найта [94], Х. Ленка [89], Т. Парсонса [205] и др.

В России исследованием различных аспектов корпоративной социальной ответственности занимались такие исследователи, как А. Р. Акопян [81], Б. С. Батаева [12], И. Ю. Беляева [14], Ю. Е. Благов [16], А. В. Данилов-Данильян [55], Е. А. Иванова [81], С. В. Ивченко [68], Ф. П. Прокопов [80], И. Н. Ткаченко [161], С. В. Туркин [165], С. Е. Литовченко [81], М. И. Либоракина [68], В. С. Сиваева [68], Г. Л. Тульчинский [164], Е. Н. Феоктистова [80], А. Н. Шохин [80], М. А. Эскиндаров [14] и др.

Идея корпоративной социальной ответственности зародилась еще в XIX веке в Европе и США как ответная реакция работодателей на профсоюзные движения. Именно в этот период работодатели поставили своей целью предотвратить волнения работников и получить общественное признание. Понятие «социальная ответственность» было введено в научный оборот в начале XX века Э. Карнеги, который сформулировал принципы, «обязательные для всякого уважающего себя капиталиста» [70]: принцип благотворительности и принцип управления своей собственностью. Карнеги полагал, что богатые должны субсидировать бедных через благотворительность и рассматривать себя не как хозяев, а как управляющих капиталом, который работает на благо общества.

Дискуссии по проблемам корпоративной социальной ответственности ведутся с начала 1950-х годов. Проведенный анализ официальных документов, научных работ, точек зрения экспертов и практиков позволил выявить многообра-

зие подходов к определению содержания понятия «корпоративная социальная ответственность», что свидетельствует о его эволюции под влиянием процессов глобализации, размывании межстрановых экономических и социальных границ, формировании экологического общественного сознания.

Согласно Международному стандарту ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности», социальная ответственность определяется как ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое: содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества; учитывает ожидания заинтересованных сторон; соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения; введено во всей организации [51].

Европейская Комиссия дает следующее определение корпоративной социальной ответственности: «Корпоративная социальная ответственность по своей сути является концепцией, которая отражает добровольное решение компаний участвовать в улучшении общества и защите окружающей среды» [201].

На Международном форуме лидеров бизнеса (IBLF, Russia) в рамках содействия социально ответственному ведению бизнеса и обеспечения стабильного социально-экономического развития России достигнуто следующее понимание корпоративной социальной ответственности: «Корпоративная социальная ответственность – это продвижение практик ответственного бизнеса, которые приносят пользу бизнесу и обществу и способствуют социальному, экономическому и экологическому устойчивому развитию путем максимизации позитивного влияния бизнеса на общество и минимизации негативной нагрузки на окружающую среду» [130].

Ведущее объединение корпораций США (Business for Social Responsibility) определяет корпоративную социальную ответственность как «достижение коммерческого успеха путями, которые основаны на этических нормах и уважении к людям, сообществам, окружающей среде» [127].

Эксперты Всемирного совета бизнеса по устойчивому развитию (World Business Council for Sustainable Development) полагают, что корпоративная соци-

альная ответственность – это приверженность бизнеса концепции устойчивого экономического развития в работе со своими сотрудниками, их семьями, местным населением, всем обществом с целью улучшения качества их жизни [133].

По мнению экспертов Ассоциации менеджеров России, социальная ответственность бизнеса – это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума [132].

Г. Боуэн высказывает мысль о том, что социальная ответственность бизнеса состоит в реализации такой политики, принятии таких решений либо следовании такой линии поведения, которые были бы желательны для целей и ценностей общества [181].

По мнению профессора М. ван Марревиика и профессора Ж. Зветслоота, корпоративная социальная ответственность – это «включение социальных и экологических вопросов в процесс бизнеса и его взаимодействие с заинтересованными сторонами» [229].

В своей монографии «Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские реалии» С. П. Перегудов и И. С. Семенов [136] высказывают мнение о том, что корпоративная социальная ответственность устанавливает значительно бóльшие обязательства бизнеса в отношении общества, чем этого требуют регламентируемые законом нормы, и предполагает реализацию инициатив, направленных на удовлетворение общественных потребностей.

По мнению И. Н. Ткаченко и О. А. Романовой, корпорации должны служить на благо общественным потребностям, для этого необходимо «формировать новый слой управленцев», «профессиональных менеджеров», понимающих необходимость оптимизации экономических целей и социальной ответственности корпораций [148]. Корпоративное управление может развиваться только по пути социальной ориентированности [97].

В процессе эволюции подходов к определению сущности и содержания корпоративной социальной ответственности сформировались следующие базовые теории.

Теория корпоративного эгоизма (теория акционеров) (M. Levitt [200], 1958, T. Friedman [193], 1962) обосновывает единственную ответственность бизнеса – увеличение прибыли своих акционеров. При этом борьбу с бедностью основоположники указанной теории не считали функцией частного бизнеса.

Теория корпоративного альтруизма, поддержанная Комитетом по экономическому развитию США (Committee for Economic Development), которая получила свое развитие с учетом базовых положений теории корпоративного гражданства (H. Bowen [181], A. B. Carroll [184; 185], I. Maignan [202], O. C. Ferrell [202], S. Waddock [223], R. K. Mitchell, D. J. Wood [203, 227], D. Post [208] и др.), рассматривает организации как открытые системы, активно взаимодействующие с обществом и государством, что не позволяет им самоустраниться от социальных проблем.

С развитием теории интеграции социальных и экономических обязательств (S. Waddock [222], J. Galbreath [194], B. Lev & J. H. Daum [199], A. Savitz [209] и др.) формируется интегрированный подход к рассмотрению корпоративной социальной ответственности, когда благотворительная деятельность и социальные направления деятельности организации концентрируются в одной области, непосредственно связанной с основными видами деятельности организации. Таким образом формируется новый вектор развития корпоративной социальной ответственности (социально значимые направления – *socially anchored competences*), который позволяет смягчать противоречия интересов организации и местных сообществ, и определяется как концептуально «новая благотворительность» и «филантрокапитализм» [3].

Одним из существенных аспектов, регулирующих деятельность организаций различных организационно-правовых форм и форм собственности, выступают стандарты корпоративной социальной ответственности. К ним прежде всего относятся стандарты SA 8000, AA1000 SES, ISO 26000 и упомянутый выше GRI,

широко применяемые в зарубежной практике. Однако необходимо отметить, что указанных стандартов, в особенности GRI, начинают придерживаться и российские компании, прежде всего те, деятельность которых связана с присутствием на внешних рынках.

Стандарт SA 8000 [126] разработан Международной организацией социальной ответственности (Нью-Йорк, США) в 1997 г., его цель – защита и поддержка персонала, находящегося под контролем и влиянием со стороны организации и участвующего в процессе производства или оказания услуг. Стандарт SA 8000 основан на принципах, сформулированных в ряде международных документов – конвенциях Международной организации труда (МОТ), Декларациях о всеобщих правах человека и правах детей.

Опираясь на идею обеспечения обязательной открытости для всех, стандарт AA1000 SES [124] регулирует взаимодействие организации с заинтересованными сторонами, под которыми понимаются человек или другая организация, оказывающие или испытывающие на себе влияние деятельности другой организации, ее продукции, услуг и связанных с ними производственных показателей.

Стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности» [51] представляет собой руководство по принципам, лежащим в основе социальной ответственности, касающимся ее основным темам и проблемам, а также способам интеграции социально ответственного поведения в стратегии, системы, практики и процессы организации.

Отдельного внимания заслуживают стандарты, разработанные Global Reporting Initiative (GRI) [150]. Стандарты GRI – первые глобальные стандарты отчетности по устойчивому развитию. Они имеют модульную взаимосвязанную структуру и представляют собой передовую мировую практику отчетности, раскрывающую экономические, экологические и социальные последствия деятельности организации. Стандарты GRI включают в себя специальные и универсальные стандарты. В группу универсальных входят GRI 101, GRI 102, GRI 103, которые содержат общие указания по использованию стандартов GRI, формированию контекстной информации об организации и ее деятельности, а также указания по формирова-

нию отчетов о подходах менеджмента к каждой существенной теме. В свою очередь, GRI 200, GRI 300 и GRI 400 образуют группу специальных стандартов и содержат указания по раскрытию информации в рамках конкретной тематики – экономика, окружающая среда, общество.

Структура стандартов GRI экономической серии (GRI 200) содержит стандарты по раскрытию информации об экономической эффективности деятельности организации, состоянию рынка, косвенных экономических последствиях деятельности организации, антикоррупционному, антиконкурентному поведению.

Экологические стандарты серии GRI 300 включают в себя стандарты по раскрытию информации об используемых материалах, энергетике, воде, сохранении биоразнообразия, выбросах, сточных водах, отходах, соответствии экологическим требованиям, оценке влияния на окружающую среду поставщиков.

Стандарты GRI, посвященные взаимодействию с обществом (GRI 400), содержат стандарты раскрытия информации о занятости, отношениях между работниками и руководством организации, охране труда и технике безопасности, обучении и образовании, многообразии и равных возможностях, отсутствии дискриминации, свободе коллективных переговоров, детском труде, принуждении к труду, обеспечении безопасного труда, правах коренных народов, оценке прав человека, местных сообществах, оценке общественного порядка, публичной политике, о здоровье и безопасности клиентов, маркетинге и этикетированию, обеспечении конфиденциальности клиента, обеспечении социального и экономического согласия.

Представители научного сообщества и многие эксперты полагают, что соблюдение принципов корпоративной ответственности (что подтверждается в том числе всесторонним раскрытием информации о деятельности организации в формате GRI) и приверженность менеджмента организации идеологии устойчивого развития позволит обеспечить беспрепятственный доступ к рынкам сбыта, в том числе международным, поставщикам сырья, ресурсам, прежде всего финансовым, что в конечном итоге будет способствовать достижению целей устойчивости организации [4; 37; 39].

Таким образом, корпоративная социальная ответственность организации, подтверждение которой обеспечивается через раскрытие информации о деятельности организации согласно стандартам GRI, выступает одним из наиболее существенных элементов стратегического антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом.

Вышесказанное позволяет дать авторское определение *коммерческой организации как имущественного комплекса: это совокупность всех видов профильного и непрофильного имущества, находящегося в пользовании коммерческой организации, выступающего единым неделимым предметом делового оборота в различных сделках, взаимодействие которого с активными элементами коммерческой организации (как социально-экономической системы) и внешней средой способствует формированию совокупности взаимосвязанных бизнес-процессов как объектов стратегического управления. Отчуждение и присоединение видов профильного и непрофильного имущества в процессе принятия управленческих решений осуществляется с учетом соблюдения принципов корпоративной социальной ответственности (GRI) для достижения целей устойчивости коммерческой организации. При этом к профильному имуществу относятся земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукция, права требования, денежные средства, долги, а также права на обозначения, индивидуализирующие коммерческую организацию, ее продукцию, работы и услуги (фирменное наименование, товарные знаки, знаки обслуживания), и другие исключительные права, использование которых определяется главной целевой функцией коммерческой организации и ориентировано на достижение стратегических целей ее развития. К непрофильному относятся иные виды имущества, использование которого не определяется главной целевой функцией коммерческой организации и не ориентировано на достижение стратегических целей ее развития.*

Выявление сущностного своеобразия имущественного комплекса позволило автору сделать вывод о том, что процесс стратегического антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом целесообразно рассматривать в рамках двух аспектов, что позволяет говорить о его двой-

ственности. Прежде всего, с позиции оптимизации состава и структуры имущественного комплекса как объекта имущественных прав. Во-вторых, с позиции разработки корпоративных, бизнес-, функциональных, операционных стратегий и оценки эффективности их реализации в условиях высокой изменчивости внутренней и внешней среды по ключевым показателям. Указанные обстоятельства позволяют обосновать концептуальный подход к стратегическому антикризисному управлению коммерческой организацией как имущественным комплексом.

По мнению Д. И. Мейера, имущественные права представляют собой собирательное понятие, охватывающее вещи и чужие действия [92, с. 139].

Г. Ф. Шершеневич трактовал имущественные права в экономическом и юридическом смыслах. С экономической точки зрения он рассматривал права как запас благ (вещей и прав на чужие действия) в обладании известного лица, а с юридической точки зрения – как совокупность имущественных, подлежащих денежной оценке отношений, в которых находится известное лицо, при этом личные отношения сюда не входят [172, с. 95].

Термин «имущественные права» упоминается в ст. 128 ГК РФ как объект гражданских прав, в ст. 572 ГК РФ – как права требования по договору дарения, в ст. 336 ГК РФ – как предмет залога [53]. Однако четкое определение имущественных прав в ГК РФ отсутствует. В связи с этим *предлагаем рассматривать имущественные права как вид актива, которым может распорядиться собственник*. Юридическое своеобразие имущественных прав состоит в том, что они являются предметами сделок.

Имущественные права включают в себя права владения, пользования и распоряжения [53, ст. 209], в частности: вещные, обязательственные и исключительные, а также передаваемые (аналогичные имущественным) права участия [213]. Правомочие по владению – это физическое обладание вещью, имеющее правовое основание. Правомочие по пользованию – это использование вещи по назначению и по усмотрению и желанию пользователя. Правомочие по распоряжению предполагает право и возможность распорядиться судьбой вещи, вплоть до передачи

другому субъекту, глубокой трансформации, преобразования в другой объект или ликвидации.

При этом триада правомочий «владение – пользование – распоряжение» не исчерпывает всех возможных функций имущественных прав, практика свидетельствует о многообразии их применения. Один из основоположников экономической теории прав собственности (The economics theory of property rights) А. Оноре выделяет 11 элементов по поводу отношений прав собственности [198, р. 112–128]. При этом не сам ресурс является собственностью, а «пучок прав» (таблица 4). Любой акт обмена, согласно экономической теории прав собственности, есть обмен «пучками прав собственности». Отношения собственности в этой теории выводятся из ограниченности ресурсов: если таковой не существует, то бессмысленно говорить о собственности. Если отсутствуют исключения из доступа к ресурсам, то они – ничьи, т. е. принадлежат всем. Такие ресурсы не являются собственностью.

Таблица 4 – «Пучок прав» собственности (перечень прав А. Оноре) [198, р. 112–128]

Право	Пояснение
Право владения	Право абсолютного физического контроля над определенными благами
Право использования	Право применения имеющихся полезных свойств благ для себя
Право управления	Право всегда решать, кто и как будет обеспечивать использование благ
Право на доход	Право обладать полученными результатами от использования благ
Право суверена	Право потребления, изменения, отчуждения или уничтожения блага
Право на безопасность	Право на защиту от экспроприации благ, а также от вреда со стороны внешней среды
Право на передачу благ в наследство	Право на включение в наследственную массу
Право на бессрочность обладания благом	Абсолютный и исключительный характер права
Запрет использования при угрозе причинения вреда	Запрет использования блага таким способом, который наносит вред имуществу других экономических агентов
Право на ответственность в виде взыскания	Существование возможности на взыскание блага в счет уплаты долга
Право на остаточный характер	Право на наличие институтов и процедур, которые обеспечивают восстановление нарушенных полномочий

Для нормального ведения практически любой экономической деятельности требуются различные объекты имущественных прав (начиная с объектов основных средств и заканчивая исключительными и неисключительными правами). При этом собственнику важно подчинить свое имущество, предназначенное для экономической деятельности, единому режиму, чтобы право рассматривало его как одно целое. Это обусловлено тем, что в условиях рынка собственнику важно одномоментно передать или приобрести имущественный комплекс в целях ведения предпринимательской деятельности, а не отчуждать или, напротив, приобретать каждый объект по отдельности, что представляется принципиально важным с точки зрения разработки корпоративных, бизнес- и функциональных стратегий в целях повышения эффективности использования элементов (компонентов) КОИК.

В. А. Лапач выделяет такие признаки, присущие объектам имущественных прав, как дискретность и юридическая привязка. *Дискретность* – качественная, а также физическая и (или) учетная определенность и обособленность от всех других объектов [86, с. 140]. Другими словами, это возможность отделить один объект имущественных прав от другого. Считаем, что данный признак применим к имущественному комплексу как объекту имущественных прав. Любой имущественный комплекс индивидуален (своеобразен), поскольку, во-первых, он предназначен для ведения определенного вида деятельности; во-вторых, в его структуре присутствует основное звено – это ядро структуры, через которое определенным образом структурируются другие элементы, выстраивается их закономерная организация и управление на бизнес-уровне.

Именно ядро структуры позволяет обеспечить разграничение одного имущественного комплекса от другого на основе такого критерия, как *юридическая привязка* – нормативно гарантируемая возможность правового закрепления объектов имущественных прав за субъектами предпринимательских правоотношений [86, с. 140]. Безусловно, с этим признаком тоже следует согласиться, поскольку блага должны иметь возможность определенным образом закрепляться за соответствующими субъектами для участия в гражданском обороте в целях ведения предпринимательской деятельности.

Рассмотрение имущественного комплекса как объекта имущественных прав является принципиально важным с точки зрения реализации процесса стратегического антикризисного управления КОИК, направленного на оптимизацию его состава и структуры в процессе реализации КСАУ. Имущественный комплекс как объект имущественных прав представлен совокупностью активов, которые могут быть дифференцированы на активы профильного и непрофильного назначения.

Согласно методологии определения профильности активов, в имуществе компаний с государственным участием, в которых доля Российской Федерации составляет более 50 %, профильность/непрофильность активов определяется прежде всего их связью с профильной (основной) и непрофильной (неосновной) деятельностью юридического лица. При этом к профильным относятся активы, принадлежащие юридическому лицу на праве собственности, необходимые для реализации утвержденной стратегии организации [108]. Указанный методологический подход, по нашему мнению, может быть применен и к выделению профильных/непрофильных активов коммерческой организации. Иными словами, в группу профильных входят активы, непосредственно связанные с достижением стратегических целей развития коммерческой организации, определяемых предметом ее деятельности. К непрофильным относятся активы, которые с достижением стратегических целей развития коммерческой организации непосредственно не связаны. По нашему убеждению, принятие решения о выведении активов профильного или непрофильного назначения из состава имущественного комплекса должно строиться с учетом способности актива генерировать финансовый поток, с одной стороны, а с другой – базироваться на принципах корпоративной социальной ответственности (филантропической, этической, правовой и экономической). Однако отметим, что способность актива генерировать финансовый поток является необходимым, но недостаточным условием устойчивого развития коммерческой организации. Более того, сам по себе актив, взятый изолированно, самостоятельно генерировать финансовый поток не может. Указанная способность возникает только при условии взаимодействия активов, которыми собственно и представлен имущественный комплекс, с активными элементами социально-

экономической системы коммерческой организации, в качестве которых выступают ее сотрудники, и внешней средой.

Данное обстоятельство позволяет подойти к антикризисному управлению КОИК в условиях высокой изменчивости факторов внутренней и внешней среды с позиции процессного подхода, что представляется особенно ценным при разработке корпоративных, бизнес-, функциональных стратегий и оценке эффективности их реализации по ключевым показателям. При этом *выделение ключевых процессов и соответствующих им базовых стратегий, имеющих принципиальное значение для устойчивого развития коммерческой организации как имущественного комплекса*, и определяет успешную реализацию процесса стратегического антикризисного управления. Подчеркнем, что *именно двойственность процесса стратегического антикризисного управления, реализуемого на непрерывной основе, вне зависимости от состояния КОИК, позволяет обеспечить ее устойчивое развитие в условиях высокой изменчивости факторов внутренней и внешней среды*. Схема концептуального подхода к стратегическому антикризисному управлению КОИК представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Схематичная иллюстрация концептуального подхода к стратегическому антикризисному управлению КОИК

Очевидно, что в данной ситуации возникает необходимость обоснования базовых компонентов ССАУ КОИК, выделения совокупности бизнес-процессов во взаимосвязи с уровнями стратегического управления и формирования системы оценки эффективности их реализации в условиях нарастания скорости изменений, что будет рассмотрено в следующем параграфе.

1.3 Система стратегического антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом: сущность, структура, принципы функционирования

Стратегирование развития КОИК в условиях высокой скорости изменений объективно предопределяет необходимость формирования ССАУ, адекватной состоянию внешней среды и сложности объекта управления, в качестве которого, как было обосновано выше, выступает совокупность бизнес-процессов, протекающих в КОИК. В целях обоснования базовых компонентов ССАУ КОИК и принципов ее функционирования обратимся к рассмотрению сущности понятия «антикризисное управление».

В Толковом словаре русского языка Т. Ф. Ефремовой понятие «управление» рассматривается как процесс действия [63].

Российские исследователи проблематики антикризисного управления трактуют это понятие неоднозначно. Г. В. Савицкая под антикризисным управлением понимает управление фирмой в условиях общего кризиса экономики [152], тем самым определяя главенствующую роль внешней среды в возникновении кризисных процессов в организации. А. Г. Грязнова и М. А. Федотова рассматривают антикризисное управление как управление фирмой в преддверии банкротства [134], не акцентируя внимание на причинах его возникновения. Многие авторы антикризисное управление связывают с деятельностью антикризисных управляющих в рамках судебных процедур банкротства [176]. В. И. Кошкин и С. Г. Беляев определяют

антикризисное управление как совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретной организации-должнику [160].

В то же время А. Г. Грязнова высказывает точку зрения, что «...антикризисное управление – такая система управления организацией, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации в организации социальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы» [9]. Таким образом, в качестве основных признаков антикризисного управления автор указанной дефиниции выделяет системность и комплексность, а в качестве основных источников ресурсного обеспечения рассматривает собственные ресурсы организации, подчеркивая при этом важность наличия социальной составляющей процесса антикризисного управления.

Некоторые авторы считают, что антикризисные меры следует принимать, когда финансовое положение организации на рынке становится неудовлетворительным, а перспектива банкротства – реальной [21]. При этом диагностика банкротства и реализация упреждающих мероприятий, по сути, игнорируется.

Профессор Э. А. Уткин в своей книге «Справочник кризисного управляющего» высказывает точку зрения о том, что: «Подобный подход – это все равно что „ставить телегу впереди лошади“. Главное в антикризисном управлении – обеспечение условий, при которых финансовые затруднения не могут иметь постоянный стабильный характер. Речи о банкротстве при таком подходе быть не может, поскольку должен быть налажен управленческий механизм устранения возникающих проблем, пока они не приняли необратимый характер» [157].

Ряд авторов, рассматривая антикризисное управление, напротив, обращают внимание только на меры по диагностике кризиса и механизмы банкротства [166].

А. Н. Ряховская и С. Е. Кован высказывают точку зрения, что антикризисное управление – это прежде всего иная концепция, которая коренным образом отличается от концепции менеджмента [151].

По мнению Э. М. Короткова, «антикризисное управление – это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития» [79].

По мнению С. В. Валдайцева, сущность антикризисного управления трактуется как преодоление кризисных явлений с минимальными потерями [20].

В. Г. Крыжановский емко подходит к определению антикризисного управления, рассматривая его с позиции комплекса направленных действий, связанных с предварительной диагностикой причин возникновения кризисной ситуации в организации, анализом внешней среды и потенциала ее конкурентных преимуществ для выбора стратегии ее развития; бизнес-планированием повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления организации, разработкой процедур финансового оздоровления организации и системы контроля за их реализацией [7].

По мнению Л. А. Бердюгиной и Ф. Я. Леготина, антикризисное управление может определяться как неотрывная часть общего корпоративного менеджмента, направленная на управление уязвимостью организации и состоящая из четырех этапов: управление организацией в период отсутствия кризиса, распознавание кризиса и управление в период подготовки вхождения организации в кризис, управление организацией в период кризиса, управление выходом организации из кризиса [15; 88].

Согласно определению С. Ю. Медведева [91], антикризисное управление – это целенаправленное воздействие на организацию с целью недопущения кризиса, а в случае возникновения кризиса – с целью его локализации за конечный период времени.

Л. В. Шульгина и С. В. Овсянников считают, что сущность антикризисного управления следует рассматривать как совокупность управленческих воздействий

на объект управления с помощью инструментов стабилизации, мотивации, регулирования и контроля, обеспечивающих устранение симптомов кризиса, достижение устойчивого конкурентного положения [173]. Антикризисное управление как основа механизма обеспечения устойчивого развития организации, с одной стороны, предполагает сохранение и укрепление конкурентного положения организации, преодоление кризиса, а с другой – предотвращение банкротства и восстановление ее платежеспособности [120].

Анализ научных точек зрения позволяет сделать вывод о том, что существует несколько спорных позиций на антикризисное управление:

1) относительно *объекта* антикризисного управления, в качестве которого выступает:

- любая организация;
- организация, признанная банкротом, или в отношении которой реализуется одна из процедур банкротства по определению арбитражного суда;

2) относительно *момента* начала антикризисного управления:

- после инициализации процедуры банкротства [79];
- до инициализации процедуры банкротства с целью ее недопущения (В. Г. Крыжановский, В. И. Лапенков, В. И. Лютер, В. И. Кошкин, С. Г. Беляев, Г. З. Базаров и др.) [7; 136];

3) относительно *методов* антикризисного управления:

- ориентация на сохранение организации;
- ориентация на декомпозицию [9].

Общей является позиция исследователей в отношении необходимости обеспечения системности и комплексности применяемых процедур. В частности, об этом пишут А. Г. Грязнова, Э. М. Коротков, В. Г. Крыжановский и др. Согласимся с мнением О. С. Виханского, который утверждает, что стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющихся рыночных условиях. Однако в действиях организаций постоянно можно наблюдать отсутствие в управлении стратегического контекста, что приводит к поражению в конкурентной борьбе [25].

По мнению О. П. Зайцевой, процесс антикризисного управления априори подразумевает наличие стратегического контекста, что означает не ликвидацию, а предупреждение возникновения возможных кризисных ситуаций в коммерческой организации в условиях стремительных изменений внешней и внутренней среды [66].

По мнению В. Ж. Дубровского [61], для взаимодействующих сторон выгодно согласовывать не только генеральные цели развития, но и стратегии, которые переходят в отношения участия в капитале. Данное обстоятельство позволяет обеспечить устойчивое развитие коммерческой организации за счет реализации непрерывной цепочки производства.

Проведенный анализ и обобщение научных точек зрения позволили сделать вывод о том, что в приведенных выше дефинициях антикризисное управление КОИК не рассматривается с позиции процессного подхода, суть которого состоит в выделении совокупности бизнес-процессов, оказывающих непосредственное влияние на стратегирование развития КОИК, обосновании системы показателей по каждому из них в целях контроля и оценки эффективности их реализации.

В данной ситуации представляется необходимым и возможным сформулировать авторское определение системы стратегического антикризисного управления КОИК как совокупности взаимосвязанных элементов (принципов, форм, методов, инструментов, методического обеспечения), ориентированной на мониторинг эффективности бизнес-процессов, протекающих в коммерческой организации, по ключевым показателям, оценку соответствия их значений установленным стандартам и принятие мер по корректировке корпоративной стратегии с целью обеспечения непрерывности генерации финансовых потоков КОИК и их устойчивой положительной динамики.

Необходимо отметить, что в российской теории и практике антикризисного управления в качестве объекта управления в основном рассматривается организация без учета целей ее деятельности, в частности коммерческой, ориентированной на извлечение прибыли, что было отмечено в п. 2.1 диссертационного исследования.

В то же время проблема антикризисного управления КОИК в контексте управления бизнес-процессами, в том числе с учетом соблюдения принципов стратегического управления, все еще остается мало исследованной. Отсутствуют адекватные скорости изменчивости факторов внешней среды методическое обеспечение стратегирования развития КОИК в кризисных ситуациях, включая инструментарий их диагностики на ранних этапах, что требует развития соответствующих теоретико-методологических и методических подходов.

Именно КОИК, представленная совокупностью всех видов профильного и непрофильного имущества, обеспечивает генерацию финансовых потоков и формирование результатов предпринимательской деятельности в виде прибылей или убытков.

Подчеркнем, что имущественный комплекс нельзя рассматривать изолированно, в отрыве от индивидов как активных элементов социально-экономической системы коммерческой организации, поскольку имущественный комплекс сам по себе не обладает способностью генерировать финансовые потоки. Только при условии взаимодействия элементов (компонентов) имущественного комплекса и индивидов между собой и внешней средой происходит зарождение совокупности взаимосвязанных процессов (производственных, финансовых, маркетинговых, технико-технологических, научно-исследовательских, информационных, телекоммуникационных, инновационных, управления человеческим ресурсами и др.), благодаря которым обеспечивается генерация финансовых потоков.

Неуправляемые, неконтролируемые изменения в имущественном комплексе и других элементах (компонентах) социально-экономической системы коммерческой организации, обусловленные действием объективных диалектических законов – единства и борьбы противоположностей, отрицания отрицания, перехода количественных изменений в качественные (физический и моральный износ основных средств, несоответствие используемых технологий, техники, сырья современным трендам развития, консервативная структура выпускаемой продукции, отсутствие структурных сдвигов в общем объеме выпуска за счет производства принципиально новых, инновационных продуктов, устаревание знаний сотрудников коммерче-

ской организации в связи с отсутствием регулярных мероприятий по их аттестации на соответствие требованиям профессиональных стандартов и национальной рамке квалификаций, повышению их квалификационного уровня, профессиональной переподготовки или обучения и др.), являются причиной снижения уровня генерации финансовых потоков и возникновения кризисных процессов в КОИК.

ССАУ КОИК представлена совокупностью взаимосвязанных компонентов (рисунок 6). Управляющее воздействие субъекта управления на объект управления строится с учетом стратегических целей и приоритетов развития КОИК, их непротиворечивости целям и приоритетам развития, сформулированным на национальном и отраслевом уровнях, а также с учетом уровней стратегического управления и реализуемых на данных уровнях стратегий. Оценка результатов функционирования КОИК проводится с использованием системы мониторинга достижения показателей – целей развития бизнеса в целом в условиях высокой изменчивости факторов внутренней и внешней среды.

Субъектами управления КОИК выступают собственники, менеджеры всех уровней, ключевые работники и другие стейкхолдеры.

Объект управления – процессы, порождаемые движением элементов (компонентов) имущественного комплекса при их взаимодействии между собой и внешней средой при участии активных элементов социально-экономической системы коммерческой организации, в качестве которых выступают ее сотрудники.

ССАУ является динамической, обладает свойством стратегической гибкости, что позволяет обеспечить ее соответствие изменениям, происходящим во внешней среде, и сложности объекта управления.

Главная цель функционирования ССАУ КОИК – обеспечение непрерывности генерации финансовых потоков за счет позитивной динамики совокупности процессов в социально-экономической системе КОИК и ее устойчивое развитие.

Для достижения главной цели обеспечивается декомпозиция в иерархическую последовательность подцелей и задач для всех уровней стратегического антикризисного управления в процессе реализации на этих уровнях корпоративной, бизнес-, функциональных, операционных стратегий.



Рисунок 6 – Структурное представление ССАУ КОИК [33]

Большинство специалистов в области антикризисного управления сходятся во мнении, что основополагающим элементом является финансовый менеджмент, роль которого в диагностике кризисных ситуаций значительна, поскольку включает анализ финансового состояния КОИК с использованием различных методов и инструментов, позволяющих обеспечить диагностику кризисных процессов на самых ранних этапах развития организации.

По мнению В. С. Пудич [144], критерии принятия решений в антикризисном управлении должны отличаться от критерия нормального управления. В рамках «нормального» управления критерий можно свести к достижению стратегических целей развития в долгосрочном периоде и максимизации прибыли в краткосрочном. При переходе организации как имущественного комплекса в кризисное состояние целью в долгосрочном периоде становится полная финансовая стабилизация, а в краткосрочном – максимизация или экономия денежных средств. Исходя из этого критерия и строит свою работу антикризисный управляющий.

В целом автор разделяет такую позицию. Однако на практике принципиально важно не допустить подмены стратегических целей развития КОИК, ориентированных на приращение его потенциала, целями, долгосрочными по времени реализации, но оперативными по сути, выражающимися в максимально эффективном использовании имеющегося потенциала.

Содержание современного антикризисного управления [79] раскрывается через следующие положения:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной мере можно ускорять, предупреждать, отодвигать;
- к кризисам можно и необходимо готовиться;
- кризисы можно смягчать;
- управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- кризисные процессы могут быть управляемыми до определенного предела;
- управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать последствия кризиса.

Формирование ССАУ КОИК предопределяет необходимость обоснования системы принципов, на которых базируется функционирование указанной системы. Проведенный анализ научных точек зрения на принципы стратегического управления (приложение А) позволил сделать вывод, что многие авторы формулируют принципы стратегического управления КОИК с позиции системного, процессного подходов, уделяя внимание реализуемости стратегии, наличию обратной связи между уровнями стратегического управления, ресурсным ограничениям, в которых функционирует КОИК, скорости реакции системы управления на изменение факторов внешней и внутренней среды, что представляется справедливым. Однако в основном авторы сосредоточивают свое внимание на значимости базовых стратегий, прежде всего финансовой. Соглашаясь с позицией исследователей, отметим, что стратегическое антикризисное управление должно не только присутствовать на уровне разработки и реализации финансовой стратегии КОИК, а пронизывать всю систему стратегического управления. Иными словами, на каждом уровне стратегического управления функционированием КОИК должно быть антикризисным и осуществляться на постоянной основе. Данное положение позволило автору исследования сформулировать принципы функционирования ССАУ КОИК.

Кроме того, в рассмотренных точках зрения на стратегическое управление не учитываются такие принципы, как принцип корпоративной социальной ответственности, непрерывности генерации финансовых и фокусирования инвестиционных потоков, что с опорой на существующие подходы объективно предопределяет необходимость формулирования системы принципов стратегического антикризисного управления КОИК, выступающих фундаментальной основой ССАУ.

ССАУ КОИК базируется на следующих принципах:

– *принцип корпоративной социальной ответственности* – стратегическое антикризисное управление коммерческой организацией как имущественным комплексом должно быть социально ориентированным, учитывать интересы не только ее сотрудников, но и сообщества, проживающего на территории, где функционирует КОИК, что является базовым посылом методологии GRI;

– *принцип интегрированности* – система стратегического антикризисного управления и используемые ею механизмы, методы и инструменты должны быть интегрированы в общую систему управления коммерческой организацией как имущественным комплексом в целях обеспечения ее устойчивого развития;

– *принцип синтеза стратегий* – стратегирование развития коммерческой организации как имущественного комплекса на всех уровнях (от разработки до реализации стратегий отдельных структурных подразделений, функциональных стратегий, стратегий развития бизнеса), несмотря на противоречивость частных целей, должно быть ориентировано на достижение главных стратегических целей, заявленных в корпоративной стратегии развития КОИК;

– *принцип непрерывности наблюдения и оценки состояния объекта управления* – в целях обеспечения быстрой реакции ССАУ на изменения внешней и внутренней среды необходима организация мониторинга на непрерывной основе по ключевым показателям, характеризующим состояние КОИК и эффективность реализации совокупности бизнес-процессов при взаимодействии компонентов имущественного комплекса с активными элементами социально-экономической системы коммерческой организации и внешней средой;

– *принцип непрерывности генерации финансовых потоков и отражения их в корпоративной отчетности* – реализация данного принципа в процессе стратегического антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом является, по мнению автора, ключевым, так как позволяет обеспечить развитие КОИК;

– *принцип фокусирования инвестиционных потоков* – стратегическое антикризисное управление коммерческой организацией как имущественным комплексом предполагает выбор направления инвестирования в зависимости от состояния имущественного комплекса и входящих в его состав элементов с целью обеспечения устойчивого развития организации либо, наоборот, стабилизации при возникновении кризисных ситуаций;

– *принцип динамизма и стратегической гибкости* – система стратегического антикризисного управления КОИК должна обеспечивать высокий динамизм

управленческих процессов и быструю адаптацию КОИК к изменениям факторов внешней и внутренней среды в целях минимизации стратегических рисков;

– *принцип выбора стратегических альтернатив* – процесс стратегического антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом должен базироваться на поиске, оценке и выборе альтернативных вариантов как в области формирования состава и структуры имущественного комплекса, так и в области выбора направлений его развития с учетом необходимости достижения экономического эффекта как результата вовлечения имущественного комплекса как бизнес-единицы в процесс предпринимательской деятельности в условиях реализации корпоративной, бизнес-, функциональных и операционных стратегий;

– *принцип согласованности стратегий* – стратегии, реализуемые на различных иерархических уровнях должны быть ориентированы на достижение ключевых стратегических целей развития КОИК;

– *принцип стратегического соответствия* – система стратегического антикризисного управления КОИК должна соответствовать сложности объекта управления с учетом высокой изменчивости факторов внутренней и внешней среды, а уровень профессиональных компетенций менеджмента КОИК должен соответствовать требованиям национальной рамки квалификаций и профессиональных стандартов [119];

– *принцип приоритетности человеческих ресурсов* – в процессе управления коммерческой организацией как имущественным комплексом ключевым стратегическим ресурсом выступают сотрудники организации, обладающие определенным уровнем квалификации и развития профессиональных компетенций, которые при этом являются и субъектами стратегического антикризисного управления КОИК. Таким образом, качество располагаемых человеческих ресурсов определяет эффективность разработки и реализации корпоративных, бизнес- и функциональных стратегий, в том числе в кризисных ситуациях;

– *принцип учета лучших практик* – стратегическое антикризисное управление должно базироваться на учете лучших практик реализации корпоративных

стратегий антикризисного управления КОИК, функционирующих в одноименном отраслевом сегменте.

Рассмотрим базовые компоненты ССАУ КОИК. Как было обосновано выше, стратегическое антикризисное управление КОИК должно пронизывать все уровни управления – корпоративный, бизнес-, функциональный, оперативный. Субъектами ССАУ выступают собственники имущественного комплекса, менеджеры всех уровней, ключевые работники и другие стейкхолдеры, которых непосредственно затрагивают результаты функционирования КОИК. К другим стейкхолдерам могут быть, например, отнесены федеральные и региональные органы исполнительной власти, органы местного самоуправления, сообщество, проживающее на территории, где функционирует КОИК, и др.

Стратегические цели и приоритеты развития КОИК определяются с учетом национальных, отраслевых целей и приоритетов, конкурентной позиции КОИК в отраслевом сегменте, на внутреннем и внешних рынках, состояния имущественного комплекса, которое, например, может нуждаться в обновлении основных средств, оптимизации и профилизации структуры активов и др. Во многом стратегические цели и приоритеты определяются финансовыми результатами деятельности КОИК. Необходимо отметить, что для каждого уровня стратегического управления цели и приоритеты индивидуальны, при этом они должны быть непротиворечивыми, не взаимоисключающими, коррелирующимися с КСАУ КОИК.

Задачи стратегического антикризисного управления формулируются с учетом заявленных целей для каждого уровня ССАУ. Например, задачами реализации маркетинговой стратегии (функциональный уровень) в процессе антикризисного управления могут быть расширение рынков сбыта, увеличение объема продаж, фокусирование внимания и завоевание определенного потребительского сегмента и т. п. В основу функционирования ССАУ КОИК положена система принципов (корпоративной социальной ответственности, интегрированности, синтеза стратегий, непрерывности генерации финансовых потоков, приоритетности человеческих ресурсов и др.), которые были подробно обоснованы выше.

Подчеркнем, процесс стратегического антикризисного управления должен осуществляться на непрерывной основе. Данный подход позволяет предвосхитить либо смягчить кризис, а не бороться с его последствиями, что в ситуации высокой изменчивости факторов внешней среды менее эффективно. Очевидно, что соблюдение принципа корпоративной социальной ответственности как одного из ключевых принципов функционирования системы стратегического антикризисного управления неизбежно связано с увеличением затрат, которые КОИК в состоянии осуществить в условиях благоприятной экономической ситуации. Указанные затраты способствуют достижению значимых синергетических эффектов в будущем, в том числе в условиях усиления кризисных процессов в экономике. Корпоративная социальная ответственность, на наш взгляд, выступает обязательным элементом системы стратегического антикризисного управления. В свое время еще М. Портер и М. Крамер дифференцировали корпоративную социальную ответственность на реагирующую и стратегическую [207]. При этом реагирующую корпоративную социальную ответственность они рассматривали как ответную реакцию на существующие проблемы, ориентированную на смягчение последствий деятельности коммерческой организации, поддержание ее репутации в краткосрочной перспективе и снижение нефинансовых рисков. В свою очередь, стратегическая корпоративная социальная ответственность заключается, по мнению М. Портера и М. Крамера, *в выстраивании стратегии на основе идей социальной ответственности* [207]. Реализация идей социальной ответственности в процессе стратегического антикризисного управления способствует формированию конкурентных преимуществ в интересах устойчивого развития КОИК в настоящий момент и в стратегической перспективе. Кризис же позволяет выявить истинный уровень социальной ответственности коммерческих организаций как имущественных комплексов и их приверженность интересам общественного развития.

В процессе стратегического антикризисного управления КОИК используются эвристические методы: методы принятия решений на основе экспертных оценок (индивидуальных, коллективных, систематических коллективных, массовых), экстраполяции, мозгового штурма, стратегического анализа (PESTEL-анализ, SWOT-

анализ, матрица BCG) и др. Существенным компонентом в системе стратегического антикризисного управления КОИК выступает самооценка – всесторонний и систематический анализ деятельности КОИК и ее результатов по сравнению с выбранным эталоном. В основу самооценки положен метод GAP-анализа (анализа разрывов), предназначенный для выявления отклонений текущих значений ключевых показателей функционирования КОИК от показателей стратегического плана развития КОИК, а также от значений показателей КОИК, признанных лучшими в классе в рамках отрасли, для разработки специальных программ в целях уменьшения либо ликвидации разрывов (например, увеличения объема продаж, снижения затрат, роста производительности труда и др.).

Инструментами стратегического антикризисного управления КОИК выступают: интегрированная система ключевых показателей оценки эффективности функционирования КОИК, объединяющая комплексы показателей по каждой из базовых функциональных стратегий; методика интегральной оценки эффективности функционирования КОИК, в том числе в разрезе базовых функциональных стратегий и соответствующих им ключевых процессов; методический подход к оценке разрывов; структура стратегии; рамочный стандарт формирования и реализации КСАУ КОИК.

Управляющее воздействие на объект управления, в качестве которого выступает совокупность бизнес-процессов КОИК, обеспечивается за счет механизма реализации КСАУ КОИК.

В целях оценки результатов функционирования КОИК и эффективности реализации бизнес-процессов на непрерывной основе проводится мониторинг по ключевым показателям и корректировка их текущих значений с использованием механизма реализации устойчивой обратной связи между всеми уровнями стратегического антикризисного управления на основе информационно-коммуникационных технологий.

В результате проведенного в рамках первой главы диссертационного исследования получены следующие основные результаты. Рассмотрение содержания понятий несостоятельности, неплатежеспособности и банкротства позволило установить их соотношение, в результате чего сделан вывод о том, что несостоятельность по отношению к неплатежеспособности и банкротству выступает более общим понятием в контексте концепции динамических способностей КОИК к изменениям. Раскрыто содержание понятия «коммерческая организация как имущественный комплекс» – социально-экономическая система, обладающая совокупностью видов профильного и непрофильного имущества, находящегося в пользовании коммерческой организации, выступающего предметом делового оборота в различных сделках, взаимодействие которого с активными элементами коммерческой организации – ее сотрудниками и внешней средой способствует формированию совокупности взаимосвязанных бизнес-процессов, выступающих объектами стратегического управления, отчуждение и присоединение которого осуществляется в процессе принятия управленческих решений, что позволило, в отличие от существующих трактовок понятия, обосновать концептуальный подход к стратегическому антикризисному управлению коммерческой организацией как имущественным комплексом, базирующийся на двойственной природе указанного процесса и необходимости его реализации на непрерывной основе в целях обеспечения генерации финансовых потоков КОИК и ее устойчивого развития.

Уточнено понятие «система стратегического антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом» под которой понимается совокупность взаимосвязанных элементов (принципов, форм, методов, инструментов, методического обеспечения), ориентированная на мониторинг эффективности бизнес-процессов, протекающих в коммерческой организации по ключевым показателям, оценку соответствия их значений установленным стандартам и принятие мер по корректировке корпоративной стратегии с целью обеспечения

непрерывности генерации финансовых потоков коммерческой организацией как имущественным комплексом и их устойчивой положительной динамики. Выделены уровни и базовые компоненты системы стратегического антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом, функционирование которой, в отличие от существующих систем антикризисного управления, осуществляется на основе рамочного стандарта формирования и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом, включающего самооценку (для определения уровня зрелости коммерческой организации и ее стратегических возможностей к устойчивому развитию), ориентированную на обеспечение непрерывности генерации КОИК финансовых потоков и ее устойчивое развитие в условиях изменчивости факторов внутренней и внешней среды.

Очевидно, что стратегирование развития КОИК требует разработки соответствующего методического обеспечения, адекватного изменчивости факторов внешней и внутренней среды, что будет рассмотрено в следующей главе.

2 МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ИМУЩЕСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ

2.1 Анализ и обобщение подходов к оценке эффективности системы антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом

Основной критерий эффективности стратегического антикризисного управления КОИК – непрерывность генерации финансовых потоков, обеспечивающая устойчивое развитие коммерческой организации. Позитивные результаты успешного функционирования ССАУ проявляются в росте потенциала КОИК, вовлечении в процесс производства новой техники, использовании инновационных технологий, наличии в достаточном количестве стратегических ресурсов, удовлетворенности интересов стейкхолдеров. Функционирование системы антикризисного управления КОИК при проведении оценки может быть признано эффективным, малоэффективным и неэффективным, что определяется степенью соответствия достигнутого уровня ключевых показателей установленным стандартам или их превышением, достижением стратегических целей развития КОИК, смягчением, локализацией или позитивным использованием результатов протекания кризисных процессов в сопоставлении с затраченными ресурсами.

К основным факторам, влияющим на эффективность системы стратегического антикризисного управления КОИК, можно отнести следующие: профессионализм субъектов управления, что подразумевает наличие соответствующего базового образования, отвечающего требованиям профессиональных стандартов; повышение квалификации на регулярной основе либо профессиональная переподготовка при необходимости; целенаправленное накопление практического опыта

в сочетании с развитием стратегических компетенций, позволяющих обеспечить своевременную диагностику кризиса или реакцию на кризисные процессы; наличие адекватного изменчивости факторов внутренней и внешней среды методического инструментария, обеспечивающего принятие надлежащих управленческих решений с учетом своевременности, конкретности, организационной значимости; прогнозирование тенденций развития внешней и внутренней среды с использованием методов стратегического анализа, позволяющих учесть состояние внешней среды и условия, в которых КОИК будет функционировать; лидерские качества субъектов стратегического антикризисного управления; стратегическую гибкость системы стратегического антикризисного управления и ее динамические способности, позволяющие обеспечить адаптацию КОИК к изменениям факторов внешней и внутренней среды; мониторинг эффективности функционирования системы стратегического антикризисного управления КОИК по ключевым показателям.

Любая асимметрия по перечисленным факторам, влияющим на эффективность функционирования системы стратегического антикризисного управления КОИК, может привести к ухудшению финансового состояния, нарушению платежеспособности и финансовой устойчивости КОИК.

Разработка методического обеспечения процессов формирования и реализации КСАУ КОИК, адекватного изменчивости факторов внутренней и внешней среды, предопределяет необходимость анализа и систематизации существующих подходов к оценке эффективности антикризисного управления КОИК.

Основная проблема заключается в том, что при проведении оценки следует учесть результаты функционирования КОИК в целом, что требует разработки критериев измерения эффективности функционирования ССАУ в процессе анализа и обобщения существующих методик. Практическая значимость вопроса выработки оптимальных критериев измерения эффективности функционирования системы стратегического антикризисного управления КОИК заключается в том, что в рамках каждого из критериев закрепляется соответствующая система признаков, определяющих особенности формирования методического обеспечения.

Система признаков, отражающих особенности методического обеспечения, по характеру полученных результатов может быть:

- предсказательной;
- описательной (дескриптивной).

По принадлежности к типу антикризисного управления различаются:

- антиципативная (опережающая);
- реактивная (восстанавливающая).

По области исследования:

- системная (диагностика объекта как системы);
- аспектная (узко ориентированная).

По значимости полученных результатов в процессе антикризисного управления:

- оперативная;
- стратегическая;
- тактическая.

По ориентации решаемых задач исследования:

- внутренняя;
- внешняя [62].

Объектом диссертационного исследования выступает система стратегического антикризисного управления КОИК, результаты функционирования которой находят свое отражение во взаимосвязанных формализованных и неформализованных показателях.

В связи с этим обратимся к анализу и обобщению существующих подходов к оценке эффективности системы антикризисного управления КОИК.

По степени формализуемости существующие методики оценки эффективности системы антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом подразделяются следующим образом.

1. Качественные (коэффициентные), основанные на комплексном анализе различных финансовых коэффициентов для оценки результатов функционирования

ния КОИК. К ним можно отнести методический подход А. И. Ковалева [76], В. П. Привалова [75].

2. Количественные (факторные) модели оценки вероятности наступления несостоятельности (банкротства) организации как имущественного комплекса. В их числе используемые в судебной и досудебной практике методики оценки эффективности системы антикризисного управления КОИК: например, методика проведения арбитражным управляющим финансового анализа (утв. постановлением Правительства РФ от 25.06.2003 г. № 367 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа»), методика Сайфулина – Кадыкова и др. [153].

3. Комбинированные (смешанные) – сочетающие в себе качественные и количественные модели оценки: например, методика Аргенти (А-счет) [175].

Главное достоинство количественных методов оценки – возможность их применения в условиях ограниченного доступа к данным о результатах функционирования КОИК. Методики, базирующиеся на количественных и качественных методах оценки, можно также разделить на две группы: статические, отражающие текущее состояние КОИК, и динамические, демонстрирующие его развитие.

При этом качественные модели более применимы для выявления причин несостоятельности и, как следствие, неэффективности системы антикризисного управления КОИК, а количественные – для вероятностного суждения о времени наступления несостоятельности и, как следствие, векторах негативных сценариев стратегического развития с возможностью корректировки стратегии антикризисного управления.

И количественные, и качественные методики не являются универсальными, они должны применяться индивидуально по отношению к конкретной коммерческой организации как имущественному комплексу.

По характеру зависимости результативного и факторных признаков, существующие модели оценки эффективности системы антикризисного управления КОИК подразделяются следующим образом.

1. Детерминированные однокритериальные, многокритериальные модели, модели скорингового анализа. Ориентация на однокритериальные модели с точки зрения практики зачастую не оправдана и не может быть объективной. Детерминированные модели на основе комплексных показателей позволяют проводить более глубокий анализ на базе многокритериального подхода и учитывать отраслевые особенности.

2. Стохастические, основанные на разделении совокупности организаций путем моделирования классифицирующей функции в виде корреляционной модели на два класса – подверженные банкротству и способные его избежать, к которым относятся общеизвестные зарубежные и отечественные Z-модели. Стохастический факторный анализ считается наиболее приемлемым, так как основывается на статистических данных, дает достаточно высокую точность прогноза, за счет многокритериальности позволяет охватить широкий круг симптомов кризиса, прост в применении. Недостатки заключаются в том, что весовые константы, применяемые в зарубежных методиках, не учитывают специфику условий функционирования российских КОИК. Весовые константы отечественных моделей требуют постоянного уточнения, отсутствует дифференциация критериев по отраслям, существует проблема установления рыночной стоимости собственного капитала КОИК.

По территориальному признаку существующие методики оценки эффективности системы антикризисного управления КОИК подразделяются на:

– отечественные – методики, разработанные российскими учеными самостоятельно или с учетом зарубежного опыта, адаптированные к российским условиям ведения бизнеса;

– зарубежные – методики, разработанные зарубежными авторами, которые зачастую малоприменимы в российских экономических условиях ведения бизнеса, в том числе для целей оценки эффективности антикризисного управления, так как не учитывают особенности национальной экономики.

По статусу существующие методики оценки эффективности системы антикризисного управления КОИК подразделяются на:

– официально утвержденные нормативными правовыми актами, применяемые в судебной, аудиторской практике, кредитными организациями и др.;

– авторские, как российские, так и зарубежные, разработанные учеными в процессе исследования вопросов оценки эффективности системы антикризисного управления КОИК, применяемые в досудебной практике.

Как было упомянуто выше, отдельную группу составляют официально утвержденные методики оценки эффективности системы антикризисного управления КОИК. В целях разработки подходов к оценке эффективности функционирования КОИК рассмотрим их.

Федеральный закон от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» [100] определяет лишь внешние признаки и критерии несостоятельности (банкротства).

В рамках методики анализа и оценки финансового состояния должника (утв. постановлением Правительства РФ от 25.06.2003 г. № 367 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа» [113]) анализ финансового состояния должника проводится на основании статистической, бухгалтерской и налоговой отчетности, материалов аудиторской проверки. Методикой предусмотрен расчет коэффициентов, характеризующих платежеспособность должника, таких как коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент текущей ликвидности, показатель обеспеченности обязательств должника его активами, степень платежеспособности по текущим обязательствам; коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость должника, – коэффициент автономии (финансовой независимости), коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (доля собственных оборотных средств в оборотных активах), доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах, показатель, характеризующий долю дебиторской задолженности в совокупных активах; коэффициенты, отражающие эффективность использования имущества должника, – рентабельность активов, норма чистой прибыли. Система показателей, представленная в данной методике, не позволяет оценить эффективность функционирования ССАУ КОИК, она ориентирована лишь на анализ финансового состояния должни-

ка в целях разработки плана мероприятий восстановления платежеспособности, обоснования необходимости введения процедуры банкротства, выявления признаков фиктивного и преднамеренного банкротства, возможности покрытия должником судебных расходов.

Методика расчета показателей финансового состояния сельскохозяйственных товаропроизводителей (утв. постановлением Правительства РФ от 30.01.2003 г. № 52 [103]) учитывает отраслевую специфику деятельности. В то же время к недостаткам данной методики можно отнести несбалансированность критериев оценки, отсутствие учета сезонности – одного из важнейших критериев оценки эффективности системы антикризисного управления сельскохозяйственных товаропроизводителей, а также незначительные разрывы между минимальными и максимальными нормативными значениями показателей, вследствие чего адекватная оценка финансового состояния возможна только при наличии точных и достоверных исходных аналитических данных.

Постановлением Правительства РФ от 29.05. г. № 257 «Об обеспечении интересов Российской Федерации как кредитора в деле о банкротстве и в процедурах, применяемых в деле о банкротстве» [104] Федеральная налоговая служба определена представителем по делам о банкротстве по денежным обязательствам РФ (в том числе по выплате капитализированных платежей), установлен порядок предъявления и объединения требований по уплате обязательных платежей в бюджеты всех уровней, в государственные внебюджетные фонды и требований по денежным обязательствам перед Российской Федерацией в деле о банкротстве и в процедурах, применяемых в деле о банкротстве.

В приложении 4 к постановлению Правительства РФ от 14.08.2012 г. № 825 «О порядке предоставления государственных гарантий Российской Федерации по кредитам либо облигационным займам, привлекаемым юридическими лицами на цели, установленные Правительством Российской Федерации в рамках мер, направленных на повышение устойчивости экономического развития при ухудшении ситуации на финансовых рынках» [101] представлена методика проведения анализа финансового состояния принципала (стратегических организаций оборон-

но-промышленного комплекса и иных организаций, в отношении которых не возбуждено дело о банкротстве), применяемая Министерством финансов РФ в целях предоставления государственных гарантий по кредитам и облигационным займам на основании стоимости чистых активов, коэффициента покрытия основных средств собственными средствами, коэффициента текущей ликвидности, рентабельности продаж и нормы чистой прибыли. По результатам оценки финансового состояния принимается решение о предоставлении либо отказе дать гарантию, при условии отсутствия у принципала просроченной либо неурегулированной задолженности перед бюджетом любого уровня, а также о принятии им обязательств по сокращению вознаграждений топ-менеджменту.

Приказом Министерства финансов РФ от 06.11.2001 г. № 274 «Об утверждении Порядка проверки текущего финансового состояния организации – получателя бюджетного кредита» [112] утверждена методика проверки текущего финансового состояния организации, основанная на анализе общих показателей, показателей структуры баланса, показателей эффективности и показателей оборачиваемости, рассматриваемых в динамике, которая может быть положительной или отрицательной. По результатам анализа текущего состояния составляется заключение о способности (или неспособности) организации осуществить возврат бюджетного кредита.

Методики анализа финансового состояния заинтересованного лица и стратегических предприятий утверждены приказом Минэкономразвития РФ от 18.04.2011 г. № 175 «Об утверждении Методики проведения анализа финансового состояния заинтересованного лица в целях установления угрозы возникновения признаков его несостоятельности (банкротства) в случае единовременной уплаты этим лицом налога» [105] и приказом Министерства экономического развития и торговли РФ от 21.04.2006 г. № 104 «Об утверждении Методики проведения Федеральной налоговой службой учета и анализа финансового состояния и платежеспособности стратегических предприятий и организаций» [106]. Позитивным представляется разработка методик анализа несостоятельности организаций для нужд налоговых органов. Основанием для этого служит п. 2 ст. 64 Налогового ко-

декса РФ, в котором определено, что если финансовое положение налогоплательщика не позволяет уплатить какой-либо налог в установленный срок, то ему может быть предоставлена отсрочка или рассрочка по уплате налога. Одним из оснований отсрочки является угроза возникновения признаков несостоятельности (банкротства) заинтересованного лица в случае единовременной уплаты им налога. При этом признаки несостоятельности устанавливаются по результатам анализа финансового состояния хозяйствующего субъекта, проведенного территориальным налоговым органом в соответствии с Методикой, утверждаемой федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным осуществлять функции по выработке государственной политики и нормативному правовому регулированию в сфере несостоятельности (банкротства) и финансового оздоровления (п. 5.1 ст. 64 Налогового кодекса РФ).

«Генеральное соглашение между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством Российской Федерации на 2014–2016 гг.» (продлено до 2017 г.) [28] и дополнительное соглашение от 26.03.2014 г. к Федеральному отраслевому соглашению по угольной промышленности Российской Федерации на период с 01.04.2013 г. по 31.03.2016 г. «О мерах по стабилизации и оздоровлению экономической ситуации в организациях угольной промышленности и реализации Федерального отраслевого соглашения в 2014 г.» (продлено до 31.12.2018 г.) [59] содержат методики, основанные на принципах корпоративной социальной ответственности и направленные на выработку мер для стабилизации экономической обстановки в угольной промышленности. Данные методики не позволяют оценить эффективность системы антикризисного управления в целом, однако включают комплекс показателей, отражающих эффективность реализации стратегии управления человеческими ресурсами с учетом отраслевой специфики.

Официально утвержденные методики (их подробное содержание представлено в приложении Б) устанавливают общие правила проведения анализа финансового состояния КОИК, его информационные источники и заинтересованных пользователей. Необходимо отметить, что указанные методики не ориентированы

на оценку степени несостоятельности КОИК и возможности выхода из кризиса, они лишь нацелены на анализ вероятности банкротства, что не позволяет сформировать суждение об эффективности системы антикризисного управления. Более того, из-за размытых критериев несостоятельности сложилась практика получения арбитражным управляющим любого заранее определенного результата при незначительном манипулировании показателями финансовой отчетности и методиками анализа.

Помимо официально утвержденных, существует значительное количество авторских методик (подробно их содержание представлено в приложении В), требующих анализа и обобщения в целях разработки методического обеспечения процессов формирования и реализации КСАУ КОИК. Автором из анализа были исключены методики зарубежных ученых по причине их низкой адаптированности к российским условиям функционирования КОИК и информационным источникам оценки.

О. В. Баженов [10] в комплексном исследовании финансового состояния предприятий медной промышленности на основе бухгалтерской отчетности, сформированной в соответствии с РПБУ и МСФО, обосновал финансовые показатели, которые максимально точно и всесторонне позволяют оценить финансовое состояние указанных организаций, выделив четыре группы показателей: финансовые коэффициенты, характеризующие имущественное положение; финансовые коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость; финансовые коэффициенты, характеризующие платеже-способность и ликвидность; финансовые коэффициенты, характеризующие деловую активность и рентабельность. По мнению автора методики, предложенные финансовые коэффициенты являются ключевыми при оценке финансового состояния организаций данной отраслевой принадлежности, а предлагаемая методика может быть использована для целей принятия управленческих и инвестиционных решений.

Л. Я. Аврашков, Г. Ф. Графова, С. А. Шахватова [1] проводят анализ и обосновывают критерии и показатели, отражающие более совершенные методические подходы к определению нормативных значений коэффициентов в целях рейтинго-

вой оценки финансово-экономического состояния предприятия. При этом коэффициенты ликвидности и финансовой устойчивости берутся из «Методических рекомендаций по разработке финансовой политики предприятия», утвержденных приказом Министерства экономики РФ от 01.10.1997 г. № 118, а коэффициенты рентабельности и деловой активности отражают авторское видение рейтинговой оценки финансово-экономического состояния предприятия.

Шестифакторная математическая модель О. П. Зайцевой [64, с. 15–18] для расчета комплексного коэффициента банкротства основана на методах мультипликативного дискриминантного анализа. Это одна из новых отечественных методик, при разработке которой автор пытался устранить недостатки зарубежных методик. Однако в результате апробации автором был сделан вывод, что все проблемы прогнозирования несостоятельности организации устранить не удалось.

Четырехфакторная модель прогноза риска банкротства, разработанная учеными Иркутской государственной экономической академии (ныне – Байкальского государственного университета) А. Ю. Беликовым и Г. В. Давыдовой [54], по результатам апробации была оценена достаточно высоко. Недостатком модели является низкая корреляция ее результатов с результатами, полученными с использованием других моделей. Однако такой ее недостаток, как краткосрочный характер прогноза, может считаться достоинством, поскольку методика может использоваться на стадиях процедуры банкротства, а также пригодна для прогнозирования кризисной ситуации, когда уже заметны очевидные ее признаки, а не заранее, еще до появления таковых.

Е. В. Карпуниной [71] предложена методика расчета основных показателей финансово-хозяйственной деятельности должника на основании изменений в бухгалтерской (финансовой) отчетности в связи с вступлением в силу приказа Минфина России от 02.07.2010 г. № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций». Автором выполнена систематизация показателей, в результате чего отмечена необходимость расширения их спектра в целях анализа финансового состояния должника, поскольку эффективность и результативность предложений арбитра

ражного управляющего во многом зависят от качества проведенного аналитического исследования финансового состояния должника.

Авторами В. Г. Когденко и М. С. Крашенинниковым [77] проведен анализ финансовых активов по данным консолидированной отчетности и предложена их классификация, выполнен расчет показателей их движения, а также обоснован алгоритм оценки влияния финансовых активов на создаваемую компанией фундаментальную стоимость. Разработанная методика рекомендуется авторами для анализа финансовых активов в целом, а также в разрезе основных элементов в целях оценки их влияния на финансовое положение компании, финансовые результаты ее деятельности, а также на фундаментальную стоимость.

Т. А. Мартыновой и К. Р. Наниз [90] разработана методика с использованием системы показателей для формирования интегральной оценки предпринимательского риска (имущественного, кредитного, рыночного) аудируемого лица, раскрыты особенности применения аналитических инструментов при оценке непрерывности его деятельности, предложены варианты применения аналитических процедур на всех этапах аудиторской проверки, что позволяет выработать обоснованное суждение о возможности функционирования хозяйствующего субъекта в обозримом будущем.

К. Н. Мингалиевым и В. А. Сеницыной [93] проведен сравнительный анализ различных подходов к оценке финансовой устойчивости высокотехнологичных компаний на основе методик Министерства регионального развития РФ (до 08.09.2014 г.) и А. Д. Шеремета, Р. С. Сайфулина, Е. В. Негашева, рассмотрена возможность их применения с учетом цели анализа. По мнению авторов, с точки зрения достоверности, полноты обзора, возможности долгосрочного прогнозирования наиболее привлекательным методом оценки финансовой устойчивости является методика Министерства регионального развития РФ, обеспечивающая комплексную оценку финансового состояния организации, что позволяет менеджерам принимать эффективные управленческие решения. Для оперативного анализа финансовой устойчивости, по мнению К. Н. Мингалиева и В. А. Сеницыной, в большей степени подходит методика, разработанная А. Д. Шереметом,

Р. С. Сайфулиным и Е. В. Негашевым, которая не ориентирована на глубокую оценку показателей финансовой деятельности, однако дает те же результаты, что и полный анализ. Выбор методики оценки финансовой устойчивости организации должен зависеть от цели анализа: при полной долгосрочной оценке финансовой устойчивости рекомендуется методика Министерства регионального развития РФ, а при экспресс-анализе – методика А. Д. Шеремета, Р. С. Сайфулина и Е. В. Негашева [171].

Л. Г. Паштова, М. О. Емельянова, П. Г. Шашкова [135] по результатам оценки риска банкротств крупных нефтяных корпораций на основе модели, разработанной иркутскими учеными, рекомендуют при выборе модели оценки риска банкротства учитывать ряд национальных, экономических и других особенностей, которые неизбежно влияют на деятельность корпораций. Поэтому, по их мнению, иркутская модель, разработанная с учетом российских реалий для отечественных субъектов экономики, наиболее предпочтительна. Анализ финансово-экономических показателей компаний нефтяной промышленности позволил сделать вывод о том, что показатели риска банкротства по модели Альтмана и иркутской модели противоречат друг другу. Отобранные Э. Альтманом в середине прошлого столетия наиболее значимые для прогноза аналитические коэффициенты на сегодняшний день в нашей стране не отражают реальной картины и не могут использоваться для оценки риска банкротства российских компаний. По мнению авторов, данная ситуация обусловлена прежде всего конъюнктурой российского рынка, особенностями развития корпораций, а также значительным влиянием внешних факторов на их деятельность, в том числе значительным государственным участием в экономических процессах. Вместе с тем нельзя утверждать, что применение иркутской модели исключает указанные проблемы. В то же время используемые для расчетов по данной модели коэффициенты и факторы максимально подстроены под российскую действительность и наиболее адекватно обеспечивают достоверность прогноза.

А. Н. Петровым и Е. А. Ивановой [137] предлагается проводить оценку непрерывности деятельности организации в аудиторской практике с использованием

logit-моделей. По мнению авторов, такой подход более универсален и обладает преимуществом по сравнению с дискриминантным анализом, так как ему присущи гораздо менее жесткие ограничения, в силу чего он имеет более широкую область применения. Кроме этого, logit-модели позволяют спрогнозировать наступление кризисной ситуации в средне- и долгосрочной перспективе. Авторами определены значения коэффициентов комплексной logit-модели оценки риска банкротства организаций топливно-энергетического комплекса.

Положительной стороной модели Г. А. Хайдаршиной является возможность анализа кредитной истории организации, а также выявление коэффициентов комплексной модели оценки риска банкротства в зависимости от отраслевого сегмента. Недостатки предлагаемой модели – ее громоздкость и необходимость постоянного обновления коэффициентов.

Пятифакторная рейтинговая модель Р. С. Сайфулина и Г. Г. Кадыкова [153] для оценки риска банкротства в среднесрочной перспективе с использованием рейтингового числа R при всех ее недостатках (в частности, отсутствие учета отраслевых особенностей деятельности организации, анализа причин неплатежеспособности), по оценкам некоторых авторов, является одной из наиболее эффективных и точных. При этом в модели присутствуют показатели, находящиеся во взаимной корреляции, а это означает снижение точности прогнозирования.

По мнению Д. А. Сизенко [154], комплексный анализ деятельности организации на основе системы показателей ее ликвидности и платежеспособности позволяет всесторонне охарактеризовать потребность в денежных средствах и спрогнозировать финансовую стратегию в условиях экономической нестабильности. Одним из наиболее действенных методов повышения показателей платежеспособности и ликвидности, как полагает Д. А. Сизенко, является проведение налогового планирования, а также привлечение средств из внешних источников: кредитов банков или финансовых компаний, займов, лизинг, операции с ценными бумагами.

Использование отечественных моделей также не представляется совершенным, поскольку привлечение в значительном объеме заемных средств высокорентабельной КОИК, согласно логике ряда финансовых коэффициентов, увеличивает

риск вероятности банкротства. Очевидно, что нормативные значения используемых показателей должны учитывать отраслевую специфику функционирования КОИК, что предопределяет актуальность поиска новых подходов к оценке.

Проведенный анализ существующих подходов к оценке эффективности функционирования системы антикризисного управления КОИК позволяет сделать вывод о том, что рассмотренные подходы зачастую не ориентированы на учет отраслевой специфики. Предлагаемые методики не позволяют провести оценку сбалансированности и непрерывности генерации финансовых потоков от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности, что, по нашему убеждению, и определяет финансовое состояние коммерческой организации и является критерием эффективности функционирования системы антикризисного управления КОИК.

Многие исследователи отмечают недостаточный уровень самодиагностики состояния организации, приукрашивание ее «финансового состояния», а также слабый учет специфики ее деятельности [65], что, по нашему мнению, снижает достоверность оценки результатов ее развития в стратегической перспективе, а значит, и качество стратегического антикризисного управления.

Кроме того, рассмотренные подходы к оценке результатов функционирования системы антикризисного управления не содержат элементов процессного подхода, что, на наш взгляд, позволило бы учесть специфику объекта управления, в качестве которого выступает совокупность бизнес-процессов, протекающих в КОИК при ее взаимодействии с внешней средой и при непосредственном участии активных элементов социально-экономической системы коммерческой организации – собственников, менеджмента всех уровней, сотрудников и других стейкхолдеров.

Таким образом, именно отсутствие методического обеспечения процессов формирования и реализации КСАУ, адекватного изменчивости факторов внутренней и внешней среды, является наиболее значимой проблемой, препятствующей обеспечению непрерывности генерации финансовых потоков и устойчивому развитию КОИК, что предопределяет необходимость обоснования принципов и подходов к его формированию и будет рассмотрено в следующем параграфе.

2.2 Принципы и подходы к обоснованию структуры методического обеспечения формирования и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом

Эффективное стратегирование развития КОИК в условиях изменчивости факторов внешней и внутренней среды во многом определяется наличием методического обеспечения, ориентированного на разработку и реализацию КСАУ КОИК. Изучение официальных сайтов и открытой отчетности коммерческих организаций реального сектора экономики показало, что большинство из них не использует в своей практике формализованное стратегическое планирование, подтвержденное документально. В частности, отсутствует информация, отражающая основные элементы стратегической риторики – миссию, стратегическое видение, стратегические цели и приоритеты развития КОИК. Указанные обстоятельства сказываются не только на результатах функционирования КОИК. За счет неудовлетворительного стратегирования развития в условиях изменчивости факторов внешней и внутренней среды на микроуровне формируются неудовлетворительные результаты экономического развития России в целом (таблица 5).

Таблица 5 – Некоторые показатели, отражающие совокупные результаты функционирования коммерческих организаций промышленности [149]

Показатель	2000	2005	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ВВП*, индекс физического объема, % к предыдущему году	110,0	106,4	92,2	104,5	104,3	103,4	101,3	100,7	97,2	99,8
Промышленное производство**, % к предыдущему году	108,7	105,1	89,3	107,3	105,0	103,4	100,4	101,7	96,6	101,1

Продолжение таблицы 5

Показатель	2000	2005	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Сальдированный финансовый результат организаций***, млрд р.	1 190,6	3 225,9	4 431,7	6 077,7	7 139,5	7 824,5	6 853,7	4 346,8	8 421,7	11 587,7
Темп роста сальдированного финансового результата, %	–	270,9	137,4	137,1	117,5	109,6	87,6	63,4	193,7	137,6
Примечание. * В постоянных ценах. ** Агрегированный индекс по видам экономической деятельности «добыча полезных ископаемых», «обрабатывающие производства», «производство и распределение электроэнергии, газа и воды». С учетом поправки на неформальную деятельность. *** Прибыль минус убыток в экономике (по сопоставимому кругу организаций).										

Результаты функционирования КОИК тесно взаимосвязаны с производительностью труда на национальном уровне. По результатам рейтинга, публикуемого OECD, в 2014 г. Россия занимала предпоследнее место по уровню производительности труда¹ среди стран Еврозоны (37,4 дол./ч), на последнем месте находилась Мексика (29,9 дол./ч). В 2015 г. этот показатель для России составил 25,9 дол./ч, в то время как для Норвегии – 135,1; Люксембурга – 128; Ирландии – 111; США – 100; Бельгии – 96,4; Нидерландов – 93,8; Германии – 90,9 дол./ч [125].

Высокая чувствительность КОИК реального сектора экономики к изменению конъюнктуры на внешних и внутреннем рынках ведет к снижению выручки и формированию отрицательных финансовых результатов. Снижение индекса промышленного производства незамедлительно сказывается на темпах роста ВВП (рисунок 7).

Необходимо отметить, что, несмотря на положительную динамику сальдированного финансового результата коммерческих организаций промышленности в абсолютном выражении с 2000 по 2012 г. (таблица 5), начиная с 2005 г. темпы его роста неуклонно снижались (таблица 5, рисунок 8).

¹ Рассчитывается как усредненная выработка ВВП в долларах США в час.

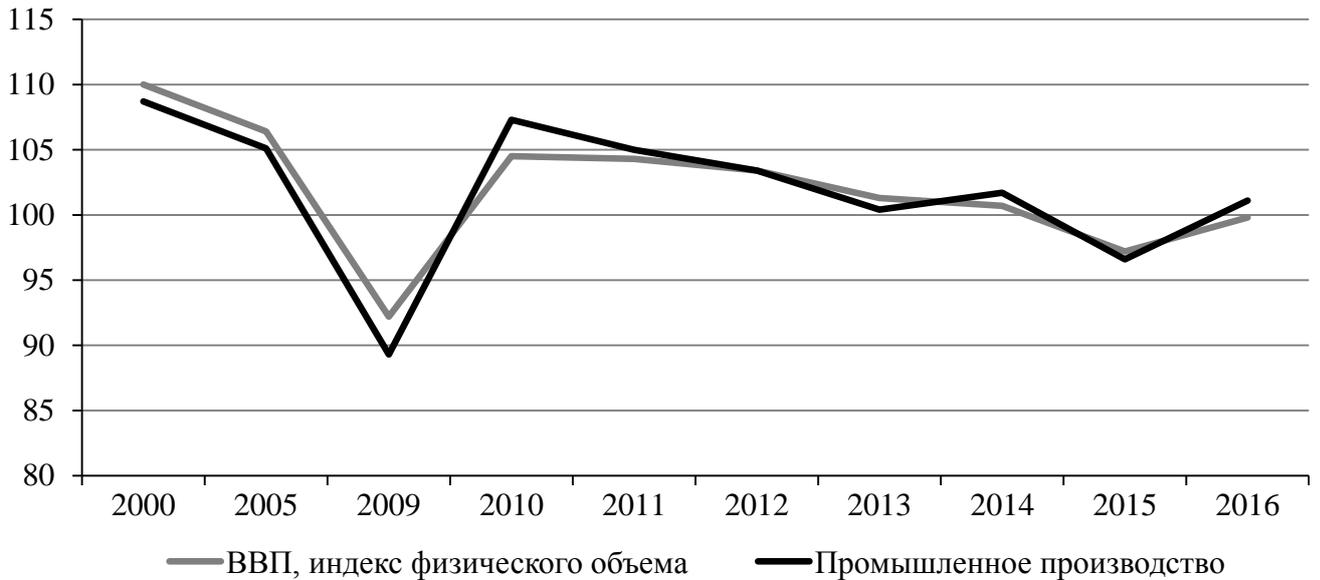


Рисунок 7 – Графическое представление взаимосвязи между динамикой индекса физического объема ВВП и индексом промышленного производства, % к предыдущему году [149]

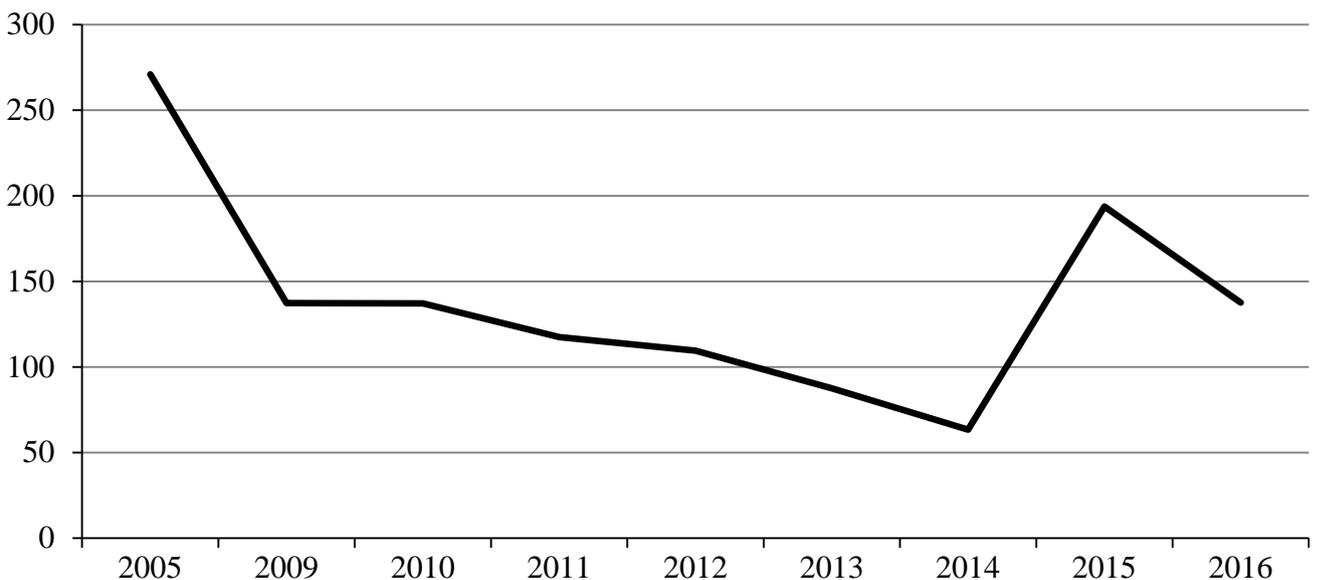


Рисунок 8 – Темп роста сальдированного финансового результата коммерческих организаций, % [149]

Собственники и топ-менеджмент при стратегировании развития КОИК должны ориентироваться на приоритеты, закрепленные в концепциях, стратегиях, программах на национальном и региональном уровнях, и обеспечивать непротиворечивость стратегических целей и задач национальным (территориальным) инте-

ресам и приоритетам. Речь идет о системе документов государственного стратегического планирования, в числе которых такие как Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. [99], Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г. [117], стратегии развития отраслей национальной экономики и др. С 2004 г. Россия присоединилась к инициативе по устойчивому развитию, базирующейся на положениях Концепции устойчивого развития, принятой в 1992 г. в Рио-де-Жанейро на Конференции ООН по окружающей среде и развитию. В 2012 г. состоялось принятие значимого с точки зрения устойчивого развития на национальном уровне документа – Основ государственной политики в области экологического развития РФ на период до 2030 г. [122], в котором были отражены стратегические цели государственной политики в области экологического развития¹. Особое внимание в данном документе обращено на решение проблемы рециклинга промышленно-производственных и бытовых отходов.

В результате принятия данного документа Правительством РФ был разработан План действий по реализации государственной политики в области экологического развития [139], в котором предусмотрены организация и функционирование единой системы государственного экологического мониторинга, разработка механизмов стимулирования привлечения инвестиций для обеспечения рационального и эффективного использования природных ресурсов, уменьшения негативного воздействия на окружающую среду, внедрения ресурсосберегающих технологий и др.

При стратегировании своего развития КОИК должна ориентироваться на новые подходы к менеджменту протекающих в ней процессов, отвечающие требованиям мирового сообщества и международных независимых организаций к обеспечению устойчивого развития, социальной ответственности не только перед ее со-

¹ Стратегическая цель государственной политики в области экологического развития – необходимость решения социально-экономических задач, обеспечивающих экологически ориентированный рост экономики, сохранение благоприятной окружающей среды, биологического разнообразия и природных ресурсов для удовлетворения потребностей нынешнего и будущих поколений, реализацию права каждого человека на благоприятную окружающую среду, укрепление правопорядка в области охраны окружающей среды и обеспечение экологической безопасности.

трудниками, но и перед сообществом, проживающим на территории, где КОИК функционирует.

С учетом критериев обеспечения экономической, экологической и социальной устойчивости, сформулированных Международной независимой организацией Global Reporting Initiative (GRI), при стратегировании развития КОИК должны быть определены соответствующие показатели и их значения на среднесрочную и долгосрочную перспективу. Критерии экономической, экологической и социальной устойчивости в контексте положений GRI раскрываются следующим образом.

Экономическая составляющая устойчивого развития относится к воздействию организации на экономическое положение заинтересованных сторон, а также на экономические системы местного, национального и глобального уровней, что предполагает при формировании КСАУ КОИК включение в нее экономических показателей, отражающих потоки капитала между различными заинтересованными сторонами, а также основные экономические воздействия организации на общество [150].

Экологическая составляющая устойчивого развития связана с воздействием организации на живые и неживые природные системы, включая экосистемы, землю, воздух и воду. В связи с этим при формировании КСАУ с учетом требований GRI в нее должны быть включены экологические показатели, отражающие результаты деятельности, связанные с входными (например, сырье, энергия, вода) и выходными (например, выбросы, сбросы, отходы) потоками, а также с сохранением биоразнообразия и соответствием нормативным требованиям. В данном блоке должны присутствовать показатели, обеспечивающие раскрытие такой значимой информации, как, например, расходы на окружающую среду, воздействие на нее продукции или услуг организации [150].

Социальная составляющая устойчивого развития относится к воздействию организации на социальные системы, в рамках которых она функционирует. Показатели социальной результативности GRI отражают ключевые аспекты результативности, связанные с подходами к организации труда, правами человека, об-

ществом и ответственностью за продукцию, что предопределяет необходимость их учета при разработке КСАУ КОИК.

Важность учета обозначенных рекомендаций GRI при разработке КСАУ заключается еще и в том, что в современных условиях доступ к рынкам сбыта и капитала получают коммерческие организации, демонстрирующие свою социально ответственную позицию. В настоящее время в научном обороте широко используется понятие «социально ответственная продукция». В Руководстве GRI «Показатели в области ответственности за продукцию» указывается на то, что организациям необходимо с должной внимательностью относиться к разработке своей продукции и услуг, чтобы обеспечить их соответствие своему назначению. Продукция не должна содержать в себе непреднамеренного риска здоровью и безопасности общества [150]. Практика свидетельствует, что деятельность КОИК, не отвечающих указанным требованиям, может закончиться значительными финансовыми потерями, снижением финансовой устойчивости или банкротством. Один из красноречивых примеров – наложение штрафных санкций на концерн Volkswagen в связи с несоответствием выпускаемых дизельных двигателей требованиям экологических норм [78]. В данном смысле соответствие принципам GRI напрямую обеспечивает антикризисное стратегирование развития КОИК, а следовательно, ее устойчивость.

При формировании КСАУ должны учитываться и другие нормативные правовые акты, регулирующие деятельность экономических субъектов, аналитические обзоры, официальные статистические отчеты, характеризующие ситуацию на внешних рынках и состояние отрасли, требования, предъявляемые к субъектам экономических отношений с точки зрения ведения бизнеса и др.

Таким образом, формирование КСАУ КОИК осуществляется в институциональной среде, значение которой в эпоху экономики знаний, как подчеркивают Т. В. Крамин, И. В. Миргалеева, постоянно возрастает [82].

Анализ и обобщение научной литературы в области стратегического менеджмента позволили выявить множество моделей и методов формирования стратегий. Так, представителем Гарвардской школы бизнеса К. Эндрюсом [178] пред-

ложена модель формирования стратегии, основанная на установлении соответствия между существующими рыночными возможностями и способностями организации при заданном уровне риска. М. Портер [140] предложил модель разработки стратегии бизнеса, базирующуюся на идентификации конкурентной позиции, а также модель, основанную на создании цепочки ценностей. Подход на основе выделения стержневых компетенций компании при формировании стратегии был обоснован и получил развитие в трудах К. Прахалада, М. С. Кришнана [142], Г. Хэмела, Б. Бриана [197].

Выделяют также модели формирования стратегии, базирующиеся на различных методологических посылах: например, модель максимизации прибыли (модель обоснована в 1838 г. представителем неоклассической школы, французским экономистом А. Курно) [188], модель минимизации транзакционных издержек (Дж. Уоллис, Д. Норт) [224], модель максимизации продаж (В. Дж. Баумоль) [13], модель максимизации темпов роста компании (Р. Гибрат) [195], модель максимизации рыночной стоимости компании (Г. Саймон) [212]. Большинство исследователей в области стратегического менеджмента сходятся во мнении, что именно модель максимизации рыночной стоимости обладает совокупностью преимуществ, которых лишены другие перечисленные модели, например, возможность оценки более отдаленной перспективы функционирования коммерческой организации. Динамика рыночной стоимости рассматривается как основной критерий эффективности использования капитала и инструмент контроля качества менеджмента со стороны собственников и инвесторов.

По нашему мнению, при формировании КСАУ КОИК следует исходить из методологического посыла о необходимости обеспечения непрерывности генерации положительных финансовых потоков коммерческой организацией как имущественным комплексом, выступающей фактором-детерминантом ее устойчивого развития и основой роста ее рыночной стоимости.

В целом необходимо отметить, что на практике наблюдается синтез нескольких моделей формирования стратегий.

Крупные промышленные коммерческие организации, как правило, объединяют в себе ряд более мелких, действующих в принципиально разных либо, наоборот, взаимосвязанных сферах. Таким образом, достижение главной стратегической цели функционирования КОИК определяется успешностью интеграции на других уровнях стратегического управления. Например, угледобывающие КОИК реализуют бизнес-модель «добыча – переработка – транспортировка – продажа угля», которая подразумевает необходимость создания и интеграции нескольких стратегических хозяйственных единиц, имеющих отличные друг от друга виды деятельности, но ориентированные на достижение главной стратегической цели функционирования КОИК. В рамках данной модели такими стратегическими единицами являются *угольный разрез (шахта) – обогатительная фабрика – железнодорожная погрузочная станция* (как правило, коммерческие организации, занимающиеся добычей угля, имеют собственные пункты погрузки угля в вагоны и его перевозки железнодорожным транспортом на путях необщего пользования) – *филиальная сбытовая сеть*.

Уровни корпоративных стратегий дифференцированы с учетом различных подходов к управлению стоимостью бизнеса и интеграции стратегических хозяйственных единиц.

Первый уровень – уровень принятия управленческих решений, который обусловлен наличием нескольких собственников бизнеса. В данной ситуации принимаются коллективные управленческие решения на уровне совета директоров, собрания акционеров и др. (горизонтальная интеграция). Вертикальная интеграция на уровне принятия управленческих решений имеет место в случае развития филиальных или дилерских сетей.

Второй уровень корпоративной стратегии – уровень ключевых сфер компетенции, в основе которого лежит создание дополнительных конкурентных преимуществ за счет контроля более длинной цепочки создания стоимости, управление рисками. В условиях развития экономики знаний преимущества корпоративных стратегий второго уровня очевидны. На втором уровне интеграция стратегических хозяйственных единиц может быть как горизонтальной, так и вертикальной. Так,

к вертикальной можно отнести субсидирование высокорентабельными стратегическими хозяйственными единицами новых и перспективных стратегических хозяйственных единиц или контроль длинных цепочек создания стоимости [82].

Третий – уровень факторов стоимости, при котором совместно используются технологии, каналы поставки, дистрибуции. Т. В. Крамин и И. В. Миргалеева [82] отмечают, что большинство сделок слияний и поглощений базируется именно на корпоративной стратегии горизонтальной интеграции третьего уровня.

Четвертый уровень корпоративной стратегии – интегративной стоимости [82]. Интегративно-стоимостная корпоративная стратегия абстрагируется от всех предыдущих. Интеграция определяется по критериям управления стоимостью, например, за счет приобретения недооцененных компаний в целях их совершенствования и последующей продажи, слияния с другими компаниями или поглощения.

Традиционно структура процесса стратегического управления КОИК может быть представлена в виде логической последовательности действий: анализ среды – формулирование миссии, видения, целей развития – разработка стратегии – реализация стратегии – оценка эффективности реализации стратегии и контроль.

Указанная последовательность действий в процессе стратегического антикризисного управления, по мнению автора, должна быть расширена за счет включения в систему стратегического антикризисного управления такого блока, как *самооценка*, в целях определения уровня зрелости КОИК и ее стратегических возможностей с точки зрения непрерывности генерации финансовых потоков. Самооценка проводится с использованием методики GAP-анализа (анализ разрывов, или диагностический аудит) [50], на основании которого КОИК оценивается на соответствие заданному критерию (критериям). Как уже было обосновано, основным критерием эффективности реализации КСАУ КОИК выступает непрерывность генерации положительных финансовых потоков. В связи с этим при проведении GAP-анализа и установлении разрывов должны быть выделены КОИК, признанные лучшими в классе по заданному критерию и сохранившие устойчивость в кризисных ситуациях. Таким образом, при проведении GAP-анализа необходимо

оценивать внутренние разрывы не только, например, с точки зрения достижения запланированных значений ключевых показателей эффективности, но и с точки зрения разницы в значениях показателей, характеризующих результаты деятельности КОИК, признанных лучшими в классе по обоснованному критерию эффективности. При проведении GAP-анализа также полезно концентрировать внимание на таких направлениях, как затраты, технологии, объемы производства и продаж, доля рынка, уровень капитализации.

Вопросы для проведения начальной и полной самооценки в целях выявления уровня зрелости КОИК базируются на учете основополагающих принципов менеджмента¹. Таким образом, для реализации каждого из указанных принципов должен быть разработан соответствующий перечень вопросов и предложена система оценивания.

По результатам проведенной самооценки определяется наиболее слабое звено менеджмента, которое подлежит корректировке. Необходимо понимать, что полная самооценка может повлечь за собой возникновение дополнительных расходов, которые связаны с отвлечением сотрудников КОИК для разъяснения отдельных положений самооценки. Рамочный перечень вопросов для оценки реализации принципов менеджмента и выявления уровня зрелости организации предложен в Национальном стандарте Российской Федерации «Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества» и *должен быть детализирован с учетом особенностей КОИК и специфики ее деятельности, а также целей и задач стратегического антикризисного управления.*

Процессу разработки КСАУ предшествует анализ внешней среды с использованием инструментария стратегического анализа, включая такие инструменты,

¹ В Национальном стандарте Российской Федерации «Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества» (утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18.12.2008 г. № 472-ст) определены следующие принципы менеджмента: ориентация на потребителя; лидерство руководителя; вовлечение работников; процессный подход; системный подход; постоянное улучшение; принятие решений, основанных на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками.

как SWOT-анализ¹, PESTEL-анализ², бенчмаркинг, анализ уровня конкуренции в отрасли, базирующийся на модели «Пять сил конкуренции» М. Портера [141].

В наибольшей степени целям разработки КСАУ КОИК отвечает PESTEL-анализ, соответствующий требованиям Концепции устойчивого развития и методологии GRI, поскольку три из шести направлений, в рамках которых проводится оценка, посвящены экономике, экологии и социальной сфере. При проведении PESTEL-анализа в рамках каждого блока должна быть определена система стратегических факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на функционирование КОИК и ее устойчивое развитие.

Так, для КОИК добывающего сектора экономики автором выделена следующая совокупность стратегических факторов (таблица 6).

Для организаций добывающего сектора экономики существенное значение имеет проводимая государством политика в части недропользования. Введение ограничения на добычу стратегически значимых полезных ископаемых (нефть, газ, уголь) окажет негативное влияние на генерацию положительных финансовых потоков коммерческими организациями как имущественными комплексами. В частности, данная мера может повлечь за собой сокращение объема положительных финансовых потоков, нарушение непрерывности либо полное прекращение их генерации, что отразится на платежеспособности и финансовой устойчивости коммерческой организации.

Жесткие требования со стороны государства к рекультивации земель неизбежно повлекут за собой рост затрат, уменьшение финансовых результатов и, следовательно, сокращение объема нераспределенной прибыли. Таким образом, финансовые возможности организации как имущественного комплекса с точки зрения ее реинвестирования снизятся.

¹ Акроним от S – Strengths (сильные стороны), W – Weaknesses (слабые стороны), O – Opportunities (возможности), T – Threats (угрозы).

² Акроним от английских слов Policy – политика, Economic – экономика, Social – социальная сфера, Technological – технологии, Ecological – экология, Legal – право, определяющих ключевые факторы внешней среды, в которых функционирует организация.

Таблица 6 – Совокупность факторов, имеющих приоритетное значение при формировании КСАУ КОИК добывающего сектора экономики, в целях проведения PESTEL-анализа [36]

Политика		Экономика	
P1	Государственная поддержка развития отрасли	E1	Цена на мировых рынках
P2	Ужесточение контроля со стороны государства за деятельностью КОИК, занимающихся добычей стратегических ресурсов	E2	Цена на внутренних рынках
P3	Государственное стимулирование инвестиционной деятельности	E3	Колебания курсов валют
P4	Государственное стимулирование инновационной деятельности	E4	Удорожание железнодорожного тарифа на транспортировку грузов и тарифов морских перевозок
P5	Возможное изменение государственной политики к недропользованию в части введения ограничений на добычу стратегических полезных ископаемых	E5	Развитость транспортной инфраструктуры
P6	Политика государства по предоставлению субсидий, грантов, государственных гарантий, государственного задания	E6	Уровень инфляции
P7	Экономические санкции	E7	Процентные ставки по кредитам
P8	Жесткие требования со стороны государства к рекультивации земель	E8	Прямые государственные инвестиции
P9	Государственное участие в уставных капиталах коммерческих организаций с выкупом контрольного пакета акций	E9	Прямые иностранные инвестиции
P10	Социально-экономическое сотрудничество с региональными властями	E10	Уровень соответствия специалистов требованиям профессиональных стандартов и национальной рамке квалификаций
P11	Политика организации в части софинансирования государственных социальных программ	E11	Сезонные факторы
Социальная сфера		Технологии	
S1	Образовательные организации, осуществляющие реализацию образовательных программ по подготовке специалистов для отрасли	T1	Развитие новых производственных технологий
S2	Квалифицированные кадры	T2	НИОКР
S3	Демографическая ситуация	T3	Связанные/зависимые технологии
S4	Миграция населения	T4	Замещающие технологии/решения
S5	Уровень жизни	T5	Трансфер технологий

Продолжение таблицы 6

Политика		Экономика	
S6	Уровень безработицы	T6	Зрелось технологий
S7	Благоустройство территории	T7	Адаптация новых технологий
S8	Развитость социальной инфраструктуры	T8	Информационно-телекоммуникационные технологии
S9	Связи с общественностью	T9	«Зеленые» технологии»
S10	СМИ	T10	Лицензирование, патентование результатов НИОКР
S11	Отношение к работе и отдыху		
S12	Базовые ценности		
Экология (E)		Право (L)	
E1	Земли лесного и сельскохозяйственного назначения	L1	Международное законодательство (Киотский протокол и др.)
E2	Растительное и животное биоразнообразие	L2	Национальное законодательство (кодексы РФ – бюджетный, налоговый, гражданский, земельный, лесной, водный и др., нормативные правовые акты, регулирующие деятельность экономических субъектов, в том числе осуществляющих добычу полезных ископаемых)
E3	Заповедные и природоохранные зоны	L3	Региональное законодательство и его особенности
E4	Поверхностные водные объекты и подземные воды	L4	Руководства Global Reporting Initiative
E5	Структура почв	L5	Международные стандарты
		L6	Межгосударственные стандарты
E6	Уровень плодородия почв	L7	Национальные стандарты
E7	Черноземные земли	L8	Нестабильность законодательства
E8	Воздушный бассейн	L9	Сложность и противоречивость законодательства
E9	Антропогенное давление на окружающую среду в регионе	L10	Сложность лицензирования вида деятельности
E10	Редкие виды растений и животных	L11	Административные барьеры со стороны регулирующих органов
		L12	Лицензионные требования

Внутренние и внешние экономические санкции также могут оказать негативное влияние на непрерывность генерации финансовых потоков коммерческой организацией как имущественным комплексом. Внутренние санкции могут повлечь за собой, например, сокращение рынков сбыта за рубежом, внешние – вызвать трудности с обновлением парка оборудования, которое приобретается исключительно у зарубежных партнеров.

Развитие новых производственных технологий может повлечь за собой как существенное снижение конкурентоспособности коммерческой организации как имущественного комплекса (в случае невозможности их внедрения в производство, например, при наличии финансовых ограничений), так и рост конкурентоспособности – если новые технологии внедрены в процесс производства.

Результаты GAP- и PESTEL-анализа позволяют определить содержание КСАУ, направления и уровень интеграции стратегических хозяйственных единиц.

Стратегирование развития КОИК предопределяет необходимость формулирования миссии, видения, стратегических целей и приоритетов.

Миссия – предназначение и смысл существования организации, ее философия, методы достижения поставленных целей и взаимодействия с обществом. При формулировании миссии необходимо ориентироваться на систему ценностей, общепризнанных мировым сообществом и отраженных в программных документах ООН, руководствах GRI и др.

Например, эксперты ПРООН определяют наивысшей ценностью развитие человека, которое предполагает сохранение позитивных результатов в течение длительного времени и противодействие процессам, которые ведут к угнетению людей и усиливают структурную несправедливость. Ключевыми компонентами развития человека определяются благосостояние, расширение реальных прав, свобод и возможностей, процветание, устойчивость результатов во времени [58]. Очевидно, что система ценностей, общепризнанная мировым сообществом, должна быть ориентиром не только при выработке государственных программ и политик, но и при ведении деятельности всех экономических субъектов. Многие

успешно функционирующие на рынке КОИК при формулировании своей миссии провозглашают повышение качества жизни потребителей продукции.

Так, миссия компания Intel – «Создавать и улучшать компьютерные технологии для соединения и улучшения жизни каждого человека на земле» [143]. Компания «Бизнес Кар Каспий» свою миссию ассоциирует с «...формированием эффективной системы предоставления высококачественных продуктов и услуг, отвечающих самым высоким требованиям жизни современного общества, а также в наиболее полном и качественном обеспечении одной из фундаментальных свобод человека – свободы передвижения» [128]. Миссия компании Toyota – максимальное удовлетворение потребностей клиентов посредством обеспечения надежными и безопасными продуктами Toyota и предоставления сети высококачественного сервиса и квалифицированного обслуживания [129]. Компания ПАО «Газпром» формулирует свою миссию следующим образом: «Предоставлять потребителям энергоресурсы высокого качества, вести бизнес честно и ответственно, заботиться о сотрудниках и быть лидером по эффективности, обеспечивая долгосрочный и сбалансированный рост компании» [131].

Стратегическое видение определяется через желаемое состояние КОИК в будущем, ее место и роль на рынке, архитектуру бизнес-модели, ключевые факторы успеха, ключевые компетенции сотрудников и конкурентные преимущества, их устойчивость.

Стратегические цели и приоритеты определяются по основным функциональным областям – финансы, маркетинг, производственная система, человеческие ресурсы и бизнес-процессы, которые должны быть упорядочены по приоритетам, срочности реализации, приемлемости и заданы с разной степенью точности.

КСАУ КОИК должна содержать в себе следующие разделы.

1. Состояние КОИК.

1.1. Финансовое состояние КОИК.

1.1.1. Состояние активов и источников их формирования.

1.1.2. Ликвидность активов.

1.1.3. Платежеспособность.

- 1.1.4. Финансовая устойчивость.
- 1.1.5. Риск банкротства.
- 1.1.6. Деловая активность.
- 1.1.7. Чистые активы.
- 1.1.8. Рентабельность активов, капитала и обычных видов деятельности.
- 1.1.9. Изменение капитала.
- 1.1.10. Сбалансированность финансовых потоков.
- 1.2. Техническое состояние и движение активов КОИК.
 - 1.2.1. Физический износ основных средств.
 - 1.2.2. Моральный износ основных средств (оценка проводится экспертными методами).
 - 1.2.3. Движение основных средств.
- 1.3. Объемы производства и реализации продукции.
 - 1.3.1. Технические характеристики и качество выпускаемой продукции.
 - 1.3.2. Структура производства и реализации продукции.
 - 1.3.3. Рынки сбыта.
- 1.4. Человеческие ресурсы.
 - 1.4.1. Укомплектованность кадрами и кадровый состав.
 - 1.4.2. Движение человеческих ресурсов.
 - 1.4.3. Оценка соответствия профессиональной квалификации сотрудников требованиям профессиональных стандартов.
 - 1.4.4. Повышение квалификации сотрудников.
 - 1.4.5. Производительность труда.
 - 1.4.6. Производственный травматизм.
- 2. Проблемы развития КОИК (идентифицируются на основе результатов анализа в рамках раздела 1, GAP-, PESTEL-анализа).
- 3. Миссия, цель, принципы реализации КСАУ КОИК.
- 4. Способы и механизмы достижения цели функционирования КСАУ КОИК.
 - 4.1. Организационное и методическое обеспечение стратегии.

4.2. Обеспечение мониторинга и корректировки стратегии по ключевым показателям.

5. Система ключевых показателей оценки эффективности реализации КСАУ КОИК.

6. Интегральный показатель оценки эффективности реализации КСАУ КОИК.

7. Взаимодействие с обществом и социальная ответственность.

8. «Дорожная карта» реализации КСАУ КОИК.

«Дорожная карта» – документ, который должен содержать план мероприятий, направленных на стратегическое антикризисное управление КОИК в рамках реализации базовых функциональных стратегий – финансовой, маркетинговой, технико-технологической и стратегии управления человеческими ресурсами, и ориентирован на обеспечение непрерывности генерации финансовых потоков КОИК. В «дорожной карте» по каждому мероприятию в обязательном порядке указываются ответственный исполнитель, срок реализации, необходимый объем денежных средств (оценка), ожидаемые результаты.

Вышесказанное позволяет сформулировать принципы, которым должно отвечать методическое обеспечение процессов формирования и реализации КСАУ КОИК, и обосновать его структуру.

1. *Измеримость результатов реализации стратегии* – реализация данного принципа подразумевает обеспечение возможности оценки эффективности реализации КСАУ КОИК, что позволяет своевременно ее корректировать.

2. *Непрерывность генерации финансовых потоков* – методическое обеспечение процессов формирования и реализации КСАУ должно быть ориентировано на оценку непрерывности генерации финансовых потоков КОИК как ключевого критерия эффективности реализации КСАУ.

3. *Методическая простота* – методики оценки состояния КОИК, существующих разрывов и внешней среды должны быть максимально просты и не требовать привлечения значительных финансовых, человеческих, материально-

технических и других ресурсов, что представляется особенно ценным в условиях их ограниченности.

4. *Принцип выделения ключевых процессов* – в условиях антикризисного стратегирования развития КОИК задача менеджмента состоит в выделении процессов, имеющих принципиальное значение для обеспечения соответствия главному критерию эффективности – сохранению способности КОИК непрерывно генерировать финансовые потоки и тем самым обеспечивать ее устойчивое развитие.

5. *Принцип объективности оценки* – подразумевает обоснование системы ключевых показателей, наиболее полно отражающих результаты функционирования КОИК в процессе стратегирования ее развития в кризисных ситуациях.

6. *Принцип непрерывности оценки* – реализация данного принципа предполагает наличие возможности своевременной корректировки КСАУ в условиях высокой изменчивости факторов внешней и внутренней среды.

7. *Принцип обратной связи* – методическое обеспечение должно предусматривать возможность оперативного обмена информацией между функциональными подразделениями, прежде всего теми, которые отвечают за реализацию ключевых процессов, и топ-менеджментом, что позволит своевременно отслеживать результаты управленческих решений и при необходимости корректировать их.

8. *Принцип сопоставимости достигнутого результата и произведенных затрат* – затраты на формирование и реализацию КСАУ должны быть обоснованными с точки зрения их экономической эффективности при оценке достигнутого уровня значений ключевых показателей и результатов интегральной оценки состояния КОИК в процессе стратегического антикризисного управления и их сопоставлении с результатами предшествующего периода и результатами функционирования КОИК, признанных лучшими в классе.

9. *Принцип корпоративной социальной ответственности* – с учетом того, что корпоративная стратегия антикризисного управления должна опираться на устойчивое развитие, при разработке и реализации КСАУ КОИК необходимо ориентироваться на общепризнанные мировым сообществом ценности, рекомендации международных неправительственных организаций, прежде всего GRI.

Таким образом, методическое обеспечение формирования и реализации КСАУ КОИК включает в себя:

- инструменты оценки состояния КОИК с помощью традиционных методик проведения анализа финансового, технического состояния и движения активов КОИК, анализа производства и реализации продукции, управления человеческими ресурсами;

- экспертные методы выделения ключевых процессов на функциональном уровне и интегрированную систему ключевых показателей эффективности реализации указанных процессов;

- методику установления разрывов по ключевым показателям функционирования КОИК с аналогичными показателями КОИК, признанных лучшими и худшими в классе в контексте обеспечения непрерывности генерации финансовых потоков и сохранения устойчивости в период кризисных ситуаций с учетом отраслевой специфики;

- методику проведения PESTEL-анализа с выделением факторов внешней среды с учетом отраслевой специфики деятельности КОИК, имеющих приоритетное значение;

- методику интегральной оценки и интерпретации результатов функционирования КОИК в процессе реализации КСАУ с учетом отраслевой специфики, что обеспечивает возможность проведения компаративного анализа результатов функционирования КОИК в рамках отрасли;

- рекомендации по организации и проведению мониторинга результатов функционирования КОИК;

- подходы к корректировке процесса стратегического антикризисного управления в целях обеспечения соответствия результатов функционирования КОИК стандартизированным значениям показателей КОИК, признанных лучшими в классе;

- методику проведения опроса экспертов в целях установления значимости и выделения групп ключевых процессов стратегического антикризисного управления КОИК;

– методические рекомендации по формированию структуры КСАУ КОИК.

Обоснованные принципы и подходы позволяют перейти к разработке методики интегральной оценки результатов функционирования КОИК в процессе реализации КСАУ.

2.3 Методика интегральной оценки результатов функционирования коммерческой организации как имущественного комплекса в процессе реализации корпоративной стратегии антикризисного управления

Эффективная реализация КСАУ, адекватной скорости изменений внутренней и в особенности внешней среды находит свое отражение в непрерывности функционирования КОИК и ее устойчивом развитии. Очевидно, что функционирование КОИК, представленного всеми видами профильного и непрофильного имущества, функционально и организационно связанными друг с другом и с активными элементами, определяется главной целевой функцией КОИК и ориентировано на генерацию финансовых потоков и на этой основе – извлечение прибыли. Изучение научных трудов отечественных и зарубежных исследователей, а также официальных методик, посвященных различным вопросам оценки результатов функционирования КОИК (непрерывности функционирования, проведения финансового анализа, оценки финансового состояния, финансовой устойчивости, риска банкротства и др.) (приложения Б, В), позволило сделать вывод о том, что указанные методики в основном не ориентированы на учет отраслевой специфики деятельности КОИК, характер используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) технологий, длительности производственного цикла, а также факторов внешней среды. В системе используемых показателей практически отсутствуют показатели, отражающие результаты генерации КОИК положительных и отрицательных финансовых потоков, что, на наш взгляд, не позволяет сформировать

объективную картину об эффективности реализации корпоративной стратегии антикризисного управления КОИК в условиях нарастания скорости изменений.

Как было отмечено в первой главе, стратегическое антикризисное управление КОИК представляет собой непрерывный процесс и ориентировано не на ликвидацию последствий, а на предупреждение рисков потери платежеспособности и финансовой устойчивости КОИК, что, по нашему убеждению, может быть реализовано исключительно при условии непрерывности генерации финансовых потоков, покрытия отрицательных финансовых потоков положительными финансовыми потоками и опережающего роста положительных финансовых потоков по сравнению с отрицательными, что позволит обеспечить формирование финансовых резервов и устойчивость КОИК в случае возникновения кризисных явлений.

С позиции национального стандарта РФ «Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества» [50], достижение стратегических целей развития коммерческой организации базируется на взаимосвязанных принципах менеджмента, используемых для разработки или улучшения процессов, в числе которых ориентация на потребителя, процессный и системный подходы, постоянное улучшение, принятие решений, основанное на фактах и др.

Согласно «Руководящим указаниям по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества», успешная интеграция принципов менеджмента основывается на применении процессного подхода и методологии PDCA¹.

Финансовый и экономический эффект от применения указанных принципов менеджмента может привести к повышению доходности, увеличению выручки, сокращению затрат, увеличению интеллектуального капитала, расширению деятельности, повышению устойчивости и надежности КОИК.

Обоснованная в параграфе 1.3 ССАУ КОИК, ее сущность, структура и принципы функционирования позволяют оценить результаты функционирования КОИК с позиции процессного подхода. Состояние КОИК и результаты ее функционирования необходимо рассматривать как результат реализации интеграционного

¹ PDCA, или Plan – Do – Check – Act (план – выполнение – проверка – действие).

процесса на всех уровнях стратегического антикризисного управления, объединяющего в себе результаты реализации бизнес-, совокупности функциональных стратегий и операционных стратегий. Базовыми в условиях высокой изменчивости факторов внутренней и в особенности внешней среды, по нашему убеждению, выступают такие функциональные стратегии, как *финансовая, технико-технологическая и стратегия управления человеческими ресурсами*.

При разработке корпоративной стратегии антикризисного управления большую значимость приобретает эффективность процессов взаимодействия с контрагентами коммерческой организации, в частности, характер и динамика кредиторской и дебиторской задолженности, которые оказывают непосредственное влияние на платежеспособность коммерческой организации. Следовательно, предлагается рассмотреть в качестве существенной *стратегию взаимодействия с контрагентами*, которая относительно типологии функциональных стратегий будет представлять собой часть маркетинговой стратегии КОИК.

В связи с этим к оценке результатов функционирования КОИК необходимо подходить с позиции обоснования интегрированной системы ключевых показателей, характеризующих эффективность реализации каждого из указанных видов функциональных стратегий, выявления референтных точек по каждому ключевому показателю в кризисном периоде и на этой основе расчета интегрального показателя, отражающего эффективность реализации КСАУ КОИК в целом.

Оценка результатов функционирования КОИК в условиях кризиса обусловлена необходимостью выявления факта, подтверждающего сохранение (потерю) устойчивости КОИК, что свидетельствует об эффективном (неэффективном) стратегировании ее развития. Очевидно, что стратегирование развития КОИК предопределяет необходимость проведения мониторинга по ключевым показателям и интегральному показателю на непрерывной основе.

Проведенный развернутый анализ результатов функционирования 80 КОИК угольной отрасли Кемеровской области, основным видом деятельности которых выступает добыча каменного угля открытым способом, с использованием данных Системы комплексного раскрытия информации СКРИН (<http://www.skrin.ru>) поз-

волил выявить степень влияния кризисных процессов, происходящих во внешней среде, на финансовое состояние КОИК. Из 80 обследованных КОИК 42 (52,5 %) продемонстрировали в 2014 г. отрицательный сальдированный финансовый результат, 17 КОИК (21,25 %) находятся в стадии ликвидации, реорганизации или банкротства. Только 21 КОИК (26,25 %) получила положительный сальдированный финансовый результат в виде прибыли. Полученные результаты свидетельствуют о низком качестве либо отсутствии адекватного стратегического антикризисного управления КОИК угольной отрасли в условиях кризисных процессов в экономике и изменения конъюнктуры на сырьевых рынках. В связи с этим, по нашему убеждению, к оценке результатов функционирования КОИК в контексте признаков эффективности реализации КСАУ необходимо подходить с позиции непрерывности генерации положительных финансовых потоков и опережающего роста положительных финансовых потоков по сравнению с отрицательными финансовыми потоками, что позволяет обеспечить формирование резервов в случае усиления отрицательного воздействия на КОИК факторов внешней среды.

Изучение официальных сайтов крупных КОИК, осуществляющих добычу угля, позволило сделать вывод о том, что стратегическим показателем в условиях высокой изменчивости рыночной конъюнктуры на сырьевых рынках для них является выручка, объем которой определяется множеством факторов, к наиболее значимым из которых относятся спрос, сложившийся уровень цен на внутреннем и внешнем рынках, объем и структура продаж (с учетом существующей дифференциации цен в зависимости от сорта и фракции угля) и др. Положительные финансовые результаты в виде различных видов прибыли формируются при условии опережающего роста выручки по сравнению с общей суммой производственных затрат (себестоимости, коммерческих и управленческих расходов), а также при условии положительного сальдо прочих доходов и расходов. Это может быть обеспечено при адекватном изменению факторов внешней среды уровне менеджмента при реализации бизнес- и указанных выше функциональных стратегий.

Включение в систему оценки показателей, отражающих эффективность реализации стратегии управления человеческими ресурсами, имеет существенное

значение в условиях введения в действие в России национальной рамки квалификаций [119] и вступления в силу положений Трудового кодекса РФ в части обязательности применения работодателями с 01.07.2016 г. профессиональных стандартов при формировании кадровой политики, в управлении персоналом, при организации обучения и аттестации работников, разработке должностных инструкций, тарификации работ, присвоении тарифных разрядов работникам и установлении систем оплаты труда с учетом особенностей организации производства, труда и управления [30].

Результаты функционирования КОИК могут быть представлены в виде интегрального показателя R , находящегося в функциональной зависимости от четырех аргументов:

$$R = f(F, M, T, H), \quad (1)$$

где F – комплекс ключевых показателей, отражающих эффективность реализации процессов финансовой стратегии управления КОИК; M – комплекс ключевых показателей, отражающих эффективность реализации процессов стратегии взаимодействия с контрагентами КОИК; T – комплекс ключевых показателей, отражающих эффективность реализации процессов технико-технологической стратегии управления КОИК; H – комплекс ключевых показателей, отражающих эффективность реализации процессов стратегии управления человеческими ресурсами КОИК.

Исследование финансовой отчетности КОИК угольной отрасли Кемеровской области, обеспечивающей порядка 56 % общероссийского объема добычи каменных углей, в том числе более 70 % – коксующихся [118], позволило выделить «лучшие в классе» КОИК, которые продолжают успешно функционировать, несмотря на кризисные процессы в экономике и снижение цен и спроса на уголь на внешнем и внутреннем рынках. При проведении анализа период исследования охватывал временной интервал с 2008 по 2016 г., что позволило выявить, каким образом изменялись показатели деятельности КОИК, занимающихся добычей каменного угля открытым способом, в периоды кризисов 2008–2009 гг. и 2013–2015 гг.

Необходимо отметить, что в 2014 г. в Кемеровской области в связи с неблагоприятным изменением рыночной конъюнктуры наблюдался самый низкий сальдированный финансовый результат (–82 072 млн р.) и самая высокая доля убыточных коммерческих организаций (67,2 %) по такому виду экономической деятельности, как «добыча полезных ископаемых», за период с 2008 по 2016 г. В связи с этим в целях выявления референтных точек – максимальных и минимальных значений ключевых показателей функционирования КОИК угольной отрасли – за основу был принят именно 2014 г. Несмотря на сложные условия ведения бизнеса, стратегирование развития 26,25 % КОИК в 2014 г. позволило обеспечить допустимый уровень снижения генерации финансовых потоков и формирование положительных финансовых результатов в виде чистой прибыли, что свидетельствует о высокой эффективности процесса стратегического антикризисного управления.

Согласно руководящим указаниям по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества, одним из признаков зрелости организации является использование принципов бенчмаркинга. Это означает, что успешный менеджериальный опыт при стратегировании развития КОИК и управлении финансовыми, технико-технологическими, процессами, а также процессами взаимодействия с контрагентами и управления человеческими ресурсами должен быть принят во внимание другими КОИК, функционирующими в данном отраслевом сегменте.

В процессе исследования состояния КОИК угольной отрасли в региональном разрезе (на примере Кемеровской области) методом средней взвешенной были выделены средние значения ключевых показателей, при которых КОИК были признаны банкротами либо отнесены к группе КОИК с высоким уровнем риска потери устойчивости, а также средние взвешенные значения ключевых показателей «благополучных» КОИК, которые устойчиво функционировали в условиях кризиса 2014 г., что позволило рассчитать среднестатистические границы коридора ключевых показателей и их медианные значения, по которым необходимо контролировать результаты реализации КСАУ КОИК и ключевых функциональных стратегий. В процессе исследования были также выделены референтные точки – мак-

симальные и минимальные значения ключевых показателей в рамках каждого комплекса по всей совокупности исследуемых КОИК в период кризиса 2014 г. в целях проведения процедуры линейного масштабирования по каждому ключевому показателю для их приведения в сопоставимый вид.

Отметим, что результаты экспресс-диагностики финансового состояния КОИК уже были представлены в системе СКРИН, что позволило к группе «благополучных» отнести те КОИК, которым системой СКРИН присвоен статус «зеленых». Основанием для присвоения указанного статуса явилось наличие чистой прибыли, что свидетельствовало об эффективности стратегирования развития КОИК в условиях экономического кризиса 2014 г.

В группу «неблагополучных» были включены КОИК, которым системой СКРИН были присвоены статусы «желтый» или «красный» по таким критериям, как наличие чистого убытка, нарушение платежеспособности, финансовой устойчивости, отсутствие выручки, приостановление деятельности.

Данное обстоятельство позволило исключить из интегрированной системы (которая будет обоснована ниже) ряд показателей, традиционно применяемых в диагностике банкротства (например, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами и др.).

Подчеркнем, что при разработке методики и обосновании интегрированной системы ключевых показателей задача экспресс-диагностики банкротства КОИК (например, с использованием моделей Э. Альтмана, У. Бивера и др.), а также оценка возможности утраты либо восстановления ими платежеспособности не стояла. Решение задач данного исследования заключалось в том, чтобы *показать уровень эффективности реализации корпоративной стратегии антикризисного управления менеджментом КОИК в период экономического кризиса.*

Очевидно, что устойчивое развитие КОИК во многом определяется тем, насколько быстро и гибко ССАУ КОИК реагирует на изменения и осуществляет корректировки процессов, которые находят свое измерение в рамках обоснованных комплексов ключевых показателей эффективности реализации функциональных стратегий (таблица 7).

Таблица 7 – Интегрированная система комплексов ключевых показателей в целях оценки эффективности реализации финансовой, технико-технологической стратегий, стратегии взаимодействия с контрагентами и управления человеческими ресурсами

Показатель	Расчетная формула	Среднее региональное значение показателя деятельности «лучших в классе» КОИК отрасли в условиях кризиса / Среднее региональное значение показателя деятельности КОИК отрасли, признанных банкротами	Обоснование	Связь ключевого показателя X_i с интегральным показателем R , характеризующим результаты стратегирования развития КОИК	Нормативное значение ключевого показателя без учета отраслевой специфики и кризисных процессов в экономике
1	2	3	4	5	6
I. Комплекс ключевых показателей, отражающих эффективность реализации процессов финансовой стратегии управления КОИК (F)					
1. Коэффициент текущей ликвидности (X_1)	Стр. 1200 : (стр. 1510 + стр. 1520 + стр. 1550) бухгалтерского баланса. Оборотные активы : Краткосрочные обязательства	$\frac{X_{kst}}{X_{kbt}}$	Отражает возможности покрытия краткосрочных обязательств оборотными активами	+	1,5–2

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6
2. Коэффициент концентрации заемного капитала (X_2)	(Стр. 1400 + стр. 1500 – стр. 1430 – стр. 1530 – стр. 1540) : стр. 1700. Заемный капитал : Валюта баланса	$\frac{X_{kst}}{X_{kbt}}$	Показывает отношение активов, сформированных за счет внешних займов, к общему объему капитала КОИК	+	$\leq 0,5$
3. Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от инвестиционных операций (X_3)**	Стр. 4210 : стр. 4220 отчета о движении денежных средств	$\frac{X_{kst}}{X_{kbt}}$	Отражает эффективность генерации денежных потоков КОИК от инвестиционных операций	+	$\geq 1,0$
4. Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от финансовых операций (X_4)**	Стр. 4310 : стр. 4320 отчета о движении денежных средств	$\frac{X_{kst}}{X_{kbt}}$	Отражает эффективность генерации денежных потоков КОИК от финансовых операций	+	$\geq 1,0$
5. Доля себестоимости в выручке (X_5)	Стр. 2120 : стр. 2110 отчета о финансовых результатах	$\frac{X_{kst}}{X_{kbt}}$	Отражает эффективность управления затратами КОИК	–	Снижение доли себестоимости в выручке в отчетном периоде по сравнению с базовым
II. Комплекс ключевых показателей, отражающих эффективность реализации процессов взаимодействия с контрагентами КОИК (M)					
6. Период обращения кредиторской задолженности (X_6)	365 : [(стр. 2110 отчета о финансовых результатах : 0,5 × (стр. 1520 отчетного + стр. 1520 предыдущего бухгалтерского баланса)]	$\frac{X_{kst}}{X_{kbt}}$	Отражает эффективность реализации стратегии КОИК в части управления кредиторской задолженностью	–	–

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6
7. Продолжительность производственного цикла (X_7), рассчитывается на основе показателей периода обращения дебиторской задолженности ($\Pi_{дз}$) и периода обращения запасов (Π_3)	$\Pi_{дз} + \Pi_3 = 365 : [(\text{стр. 2110 отчета о финансовых результатах} : 0,5 \times (\text{стр. 1230 отчетного} + \text{стр. 1230 предыдущего бухгалтерского баланса})) + 365 : [(\text{стр. 2120 отчета о финансовых результатах} : 0,5 \times (\text{стр. 1210 отчетного} + \text{стр. 1210 предыдущего бухгалтерского баланса}))]$	$\frac{X_{kst}}{X_{kbt}}$	Отражает эффективность реализации стратегии в части управления дебиторской задолженностью и запасами	–	–
8. Коэффициент динамики выручки (X_8)**	Стр. 2110 отчетного : стр. 2110 предыдущего отчета о финансовых результатах	$\frac{X_{kst}}{X_{kbt}}$	Отражает эффективность реализации стратегии в части поиска новых рынков сбыта	+	> 1
9. Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от текущих операций (X_9)**	Стр. 4110 : стр. 4120 отчета о движении денежных средств	$\frac{X_{kst}}{X_{kbt}}$	Отражает эффективность генерации денежных потоков КОИК от текущих операций***	+	$\geq 1,0$
III. Комплекс ключевых показателей, отражающих эффективность реализации процессов технико-технологической стратегии управления КОИК (Т)					
10. Фондоотдача (X_{10})	Стр. 2110 отчета о финансовых результатах : $0,5 \times (\text{стр. 1150 отчетного} + \text{стр. 1150 предыдущего бухгалтерского баланса})$	$\frac{X_{kst}}{X_{kbt}}$	Отражает эффективность использования основных средств КОИК	+	Положительная динамика показателя отчетного года по сравнению с предыдущим
11. Коэффициент износа основных средств (X_{11})	Сумма начисленной амортизации на дату : Первоначальная стоимость основных средств на ту же дату (Пояснение к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах)	$\frac{X_{kst}}{X_{kbt}}$	Отражает эффективность реализации технико-технологической стратегии в части обновления основных средств	–	0,2–0,35

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6
12. Доля результатов исследований и разработок в общей величине нематериальных активов (X_{12})**	Стр. 1120 : стр. 1110 бухгалтерского баланса	$\frac{X_{kst}}{X_{kbt}}$	Отражает эффективность реализации технико-технологической стратегии в части факта проведения в КОИК НИОКР и положительной динамики указанных затрат	+	Наличие доли результатов исследований и разработок в общей величине нематериальных активов и ее положительная динамика
IV. Комплекс ключевых показателей, отражающих эффективность реализации стратегии управления человеческими ресурсами КОИК (Н)					
13. Наличие в бюджете КОИК затрат на повышение квалификации персонала (X_{13})**	Рассчитывается по данным системы управленческого учета КОИК	Да/Нет	Демонстрирует наличие элементов корпоративной социальной ответственности при реализации стратегии управления человеческими ресурсами	+	Наличие в бюджете статьи затрат на повышение квалификации персонала – значение показателя равно 1. При отсутствии указанной статьи расходов в бюджете – значение показателя равно 0
14. Наличие в КОИК плана мероприятий проведения аттестации сотрудников на соответствие требованиям профессиональных стандартов (X_{14})**	Данные системы документационного обеспечения деятельности КОИК	Да/Нет	Демонстрирует эффективность реализации стратегии управления человеческими ресурсами в части обеспечения соответствия сотрудников установленным требованиям профессиональных стандартов	+	Наличие плана проведения аттестации сотрудников и его выполнение – значение показателя равно 1. При отсутствии плана – 0

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6
15. Доля сотрудников, соответствующих требованиям профессиональных стандартов (X_{15})**	Рассчитывается по данным системы управленческого учета КОИК	$\frac{X_{kst}}{X_{kbt}}$	Демонстрирует эффективность реализации стратегии управления человеческими ресурсами в части обеспечения соответствия сотрудников установленным требованиям профессиональных стандартов	+	Позитивная динамика доли сотрудников, соответствующих требованиям профессиональных стандартов – X_{22} отчетного периода $> X_{22}$ предыдущего периода**
<p>Примечание.</p> <p>* При расчете коэффициента текущей ликвидности из оборотных активов следует исключить долгосрочную дебиторскую задолженность, поскольку эти долги приравниваются к безнадежным.</p> <p>** Показатели, предложенные автором [31; 32].</p> <p>*** Согласно теории корпоративных финансов, денежный поток от инвестиционной деятельности на первоначальном этапе инвестиций является отрицательным и балансируется денежным потоком от операционной деятельности. Вместе с тем денежные потоки от инвестиционных операций могут быть как положительными, так и отрицательными (п. 10 ПБУ 23/2011). Положительные денежные потоки от инвестиционных операций формируются от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений), от продажи акций других организаций (долей участия), от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях, прочих поступлений. В свою очередь, отрицательные денежные потоки от инвестиционных операций формируются в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов, акций других организаций (долей участия), долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставлением займов другим лицам, уплатой процентов по долговым обязательствам, включаемых в стоимость инвестиционного актива. Таким образом, автор диссертационного исследования исходил из методологического посыла о необходимости обеспечения покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком любой природы (операционной, инвестиционной, финансовой) как результата принятия управленческих решений. Именно поэтому рекомендуемое значение коэффициента покрытия отрицательного денежного потока от инвестиционных операций положительным денежным потоком от инвестиционных операций больше либо равно единице.</p>					

Выделение методом средней взвешенной средних значений ключевых показателей КОИК, продемонстрировавших устойчивое развитие в условиях кризисных явлений в экономике, а также средних значений ключевых показателей КОИК, признанных банкротами, позволяет рассчитать:

- значение интегрального показателя R_{st} , рекомендуемого в качестве *стандарта*, которого необходимо придерживаться в процессе стратегического антикризисного управления КОИК;
- значение интегрального показателя R_{bt} – нижнее пороговое значение интегрального показателя, при котором КОИК может быть признана банкротом;
- значение интегрального показателя R_i , характеризующего результаты функционирования конкретной КОИК в процессе реализации КСАУ;
- значение интегрального показателя R_m , характеризующего медианное значение результатов функционирования КОИК в целом по отрасли.

При обосновании интегрированной системы комплексов ключевых показателей мы исходили из необходимости включения в нее таких показателей, которые позволили бы наиболее полно, с нашей точки зрения, оценить эффективность реализации обоснованных выше базовых функциональных стратегий. Кроме того, из системы необходимо было исключить показатели, характеризующиеся наличием сильной взаимозависимости, поскольку это может исказить результат интегральной оценки состояния КОИК.

Данная задача была решена при помощи корреляционного анализа, позволившего исключить один из пары показателей, имеющих сильную зависимость (например, коэффициент абсолютной и критической ликвидности, коэффициент обновления основных средств и др.).

Результаты расчета коэффициентов корреляции между ключевыми показателями представлены в приложении Г.

Для оценки эффективности генерации финансовых потоков КОИК в процессе реализации базовых функциональных стратегий нами были предложены коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от текущих операций, коэффициент покрытия отрицательного денежного

потока положительным денежным потоком от финансовых операций и коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от инвестиционных операций, которые, в отличие от традиционного сальдо, отражаемого в отчете о движении денежных средств, позволяют оценить уровень превышения положительного денежного потока над отрицательным.

Очевидно, что для удержания текущего значения интегрального показателя R_i в границах коридора $[R_{bt}; R_{st}]$ или превышения интегрального показателя R_{st} существует множество альтернативных вариантов реализации функциональных стратегий, а следовательно, и интегральных значений комплексов показателей по каждой базовой стратегии F_i, M_i, T_i, H_i , характеризующих эффективность их реализации.

Именно поэтому в процессе реализации КСАУ КОИК необходимо обеспечивать мониторинг текущих значений F_i, M_i, T_i, H_i и их сопоставление со стандартизированными значениями $F_{st}, M_{st}, T_{st}, H_{st}$, а также $F_{bt}, M_{bt}, T_{bt}, H_{bt}$, что позволит контролировать эффективность реализации каждой функциональной стратегии.

Таким образом, результаты функционирования i -й КОИК в процессе реализации КСАУ с позиции процессного подхода могут быть представлены в следующем виде:

$$R_i \geq R_{st}; \quad (2)$$

$$R_i < R_{st}. \quad (3)$$

Значение R_i рассчитывается по формуле

$$R_i = a \times F_i + b \times M_i + c \times T_i + d + H_i, \quad (4)$$

где a, b, c, d – значения весовых коэффициентов с учетом значимости того или иного вида функциональной стратегии, устанавливаются экспертным путем. Общая сумма весовых коэффициентов равна 1.

Использованный при проведении исследования метод экспертных оценок с привлечением менеджмента высшего и среднего звена КОИК угольной отрасли

показал, что в условиях кризисных процессов в экономике эксперты наибольшее значение придают финансовой стратегии и стратегии взаимодействия с контрагентами, эффективная реализация которых позволяет обеспечить успешную реализацию остальных видов функциональных стратегий. В связи с этим, согласно расчетам методом ранжирования на основе экспертных оценок (приложение Д), весовые коэффициенты с учетом значимости реализуемых стратегий приняли следующие значения:

$a = 0,4$ – весовой коэффициент, определяющий значимость реализации финансовой стратегии;

$b = 0,3$ – весовой коэффициент, определяющий значимость реализации стратегии взаимодействия с контрагентами;

$c = 0,2$ – весовой коэффициент, определяющий значимость реализации технико-технологической стратегии;

$d = 0,1$ – весовой коэффициент, определяющий значимость реализации стратегии управления человеческими ресурсами.

Согласованность мнений экспертов подтверждает значение коэффициента конкордации Кендалла (W , равное 0,77, который рассчитывается по следующей формуле (приложение Е):

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (5)$$

где S – сумма квадратов разностей рангов; m – число экспертов в группе; n – число факторов.

Сумма квадратов разностей рангов рассчитывается по формуле

$$S = \sum_{j=1}^n \left(\sum_{i=1}^m A_{ij} - \frac{1}{2} m(n+1) \right)^2, \quad (6)$$

где A_{ij} – ранг, присвоенный экспертом i фактору j .

В свою очередь, R_{st} и R_{bt} и R_m рассчитываются по формулам

$$R_{st} = a \times F_{st} + b \times M_{st} + c \times T_{st} + d + H_{st}; \quad (7)$$

$$R_{bt} = a \times F_{bt} + b \times M_{bt} + c \times T_{bt} + d + H_{bt}; \quad (8)$$

$$R_m = a \times F_m + b \times M_m + c \times T_m + d + H_m. \quad (9)$$

Очевидно, что в процессе реализации КСАУ КОИК, необходимо придерживаться следующих значений показателей:

$$\begin{cases} F_i \geq F_{st} \\ M_i \geq M_{st} \\ T_i \geq T_{st} \\ H_i \geq H_{st} \end{cases}. \quad (10)$$

Если хотя бы одно из текущих значений F_i , M_i , T_i , H_i меньше установленного стандарта, то стратегирование развития КОИК признается неэффективным и требует корректировки.

Оценка эффективности реализации функциональных стратегий проводится в рамках обоснованного для каждой базовой функциональной стратегии комплекса ключевых показателей по формулам, представленным ниже.

Оценка эффективности реализации финансовой стратегии:

$$F_i = \frac{\sum_{k=1}^n X_{ik}}{n}. \quad (11)$$

Оценка эффективности реализации стратегии взаимодействия с контрагентами:

$$M_i = \frac{\sum_{k=1}^n X_{ik}}{n}. \quad (12)$$

Оценка эффективности реализации технико-технологической стратегии:

$$T_i = \frac{\sum_{k=1}^n X_{ik}}{n}. \quad (13)$$

Оценка эффективности реализации стратегии управления человеческими ресурсами:

$$H_i = \frac{\sum_{k=1}^n X_{ik}}{n}. \quad (14)$$

где X_{ik} – ключевой показатель k в комплексе показателей эффективности реализации базовой стратегии (финансовой, взаимодействия с контрагентами, технико-технологической, управления человеческими ресурсами) i -й организации; n – количество показателей в блоке, по которым производится оценка.

Соответствие установленным стандартам, а также конкурентный статус КОИК, функционирующей в исследуемом отраслевом сегменте, позволяют судить об эффективности реализации КСАУ КОИК, поскольку она интегрирует в себе результаты реализации стратегий нижестоящих уровней, прежде всего функциональных.

Анализ практики измерения эффективности ССАУ КОИК показал, что результаты функционирования КОИК даже в рамках одной отраслевой принадлежности существенно дифференцированы. Кроме того, стратегические возможности ССАУ в той или иной КОИК тоже значительно разнятся. Именно поэтому для оценки состояния КОИК в отраслевом разрезе автором введены показатели R_{st} , R_{bt} , F_{st} , F_{bt} , M_{st} , M_{bt} , T_{st} , T_{bt} , H_{st} , H_{bt} , позволяющие установить допустимые границы коридора эффективности реализации корпоративной и базовых функциональных стратегий.

Для обеспечения сопоставимости ключевых показателей в составе интегральных (F, M, T, H) рекомендуется применение метода линейного масштабирования, при котором реальные значения показателей заменяются масштабированными.

Масштабированное значение X_{k_m} показателя получается в результате деления разности наблюдаемого показателя X_k и его референтного значения, в качестве которого выступает минимальное значение отраслевого ключевого показателя деятельности КОИК в условиях экономического кризиса ($X_{k_{\min}}$), на размах референтных значений – разности максимального ($X_{k_{\max}}$) и минимального ($X_{k_{\min}}$) значений отраслевых ключевых показателей деятельности КОИК в условиях экономического кризиса:

$$X_{k_m} = \frac{X_k - X_{k_{\min}}}{X_{k_{\max}} - X_{k_{\min}}}. \quad (15)$$

Подчеркнем, что референтные точки каждого ключевого показателя получены, согласно предлагаемой методике, в условиях максимального падения результатов функционирования отрасли, т. е. когда наблюдалась самая высокая доля убыточных КОИК и самый низкий сальдированный финансовый результат. В рамках проводимого исследования были рассмотрены результаты функционирования угольной отрасли Кемеровской области за период с 2008 по 2016 г., а в качестве максимального падения отрасли, по результатам анализа данных, размещенных на официальном сайте Росстата, принят 2014 г.

В случае, если измеряемый показатель отрицательно связан с результатами функционирования КОИК (например, такими как коэффициент износа основных средств, продолжительность операционного цикла и др.), применяется обратное линейное масштабирование вычитанием полученного показателя из единицы:

$$X_{k_m} = 1 - \frac{X_k - X_{k_{\min}}}{X_{k_{\max}} - X_{k_{\min}}}. \quad (16)$$

Для оценки состояния отрасли в целом используются медианные значения ключевых показателей в рамках обозначенных блоков F , M , T , H и на этой основе рассчитываются показатели F_m , M_m , T_m , H_m и R_m .

Таким образом, зная значения показателей R_{st} , R_{bt} , R_m в отраслевом разрезе, можно оценить состояние конкретной КОИК, совокупности КОИК, а также состояние отрасли в целом.

Графическое представление методического подхода к оценке результатов функционирования КОИК в процессе реализации КСАУ отражено на рисунке 9.

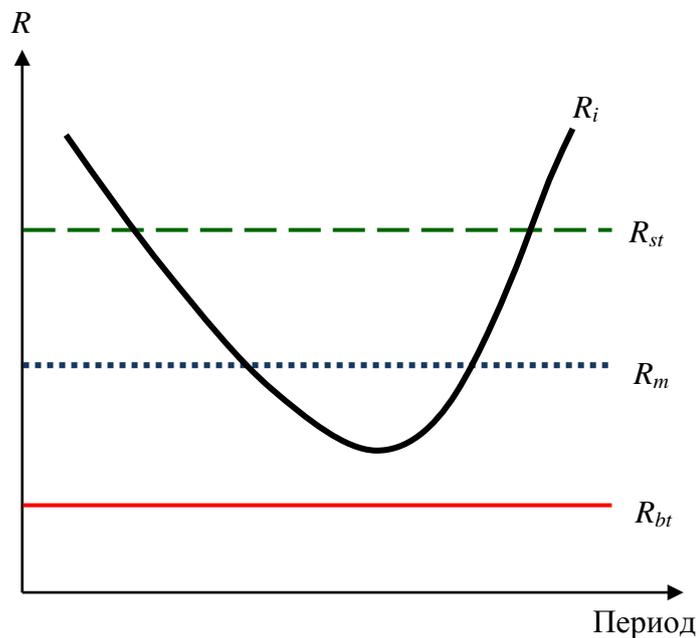


Рисунок 9 – Графическое представление методического подхода к оценке результатов функционирования КОИК в процессе реализации КСАУ:
 R_i – интегральный показатель i -й КОИК; R_{st} – интегральный стандартизированный показатель;
 R_{bt} – интегральный показатель банкрот; R_m – медианное значение;
 шкала Y – значение интегрального показателя, характеризующего результаты функционирования КОИК;
 шкала X – период

Отличие предлагаемой методики оценки состояния КОИК в процессе реализации КСАУ от существующих состоит в использовании методологии системного и процессного подходов и на этой основе обосновании комплексов ключевых показателей оценки эффективности реализации бизнес-процессов технико-технологической, финансовой стратегий, а также стратегий взаимодействия

с контрагентами и управления человеческими ресурсами, образующих интегрированную систему комплексов ключевых показателей, характеризующих эффективность функционирования КОИК в процессе реализации КСАУ. Предлагаемая методика, в отличие от существующих, ориентирована на учет отраслевой специфики деятельности КОИК, а также особенностей используемых ею производственных технологий, что позволяет оценить результаты функционирования КОИК в процессе реализации корпоративных стратегий антикризисного управления не только в конкретном отраслевом сегменте, но и с учетом особенностей производственного процесса, а также сопоставить их (например, подземная и (или) открытая добыча угля; добыча нефти в море и (или) на суше и др.). Разработанный методический инструментарий базируется на методологическом посыле о необходимости обеспечения КОИК непрерывности генерации финансовых потоков. Именно в данной ситуации развитие КОИК может быть устойчивым. Поэтому в комплексы ключевых показателей введены предложенные автором показатели, отражающие покрытие отрицательных денежных потоков положительными от текущих, финансовых и инвестиционных операций.

Учет отраслевой специфики и используемых в процессе деятельности КОИК производственных технологий обеспечивается за счет использования в системе оценки среднеотраслевых значений R_{st} , R_{bt} и R_m , полученных расчетным путем с использованием финансовой отчетности КОИК, размещаемой в базе СКРИН.

Выводы по главе 2

В процессе проведенной в рамках написания второй главы исследовательской работы были получены следующие основные результаты.

Анализ существующих официально утвержденных и авторских подходов к оценке эффективности функционирования системы стратегического антикризисного управления КОИК позволил сделать вывод о том, что рассмотренные подхо-

ды зачастую не ориентированы на учет отраслевой специфики деятельности КОИК. Предлагаемые методики не позволяют провести оценку сбалансированности и непрерывности генерации финансовых потоков от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности, что, по нашему убеждению, как раз и определяет финансовое состояние КОИК и является критерием эффективности функционирования системы стратегического антикризисного управления.

Рассмотренные подходы к оценке результатов функционирования системы антикризисного управления не содержат элементов процессного подхода, который, на наш взгляд, позволяет учесть специфику объекта управления, в качестве которого выступает совокупность бизнес-процессов, протекающих в КОИК при его взаимодействии с внешней средой и при непосредственном участии активных элементов социально-экономической системы КОИК – собственников, менеджмента всех уровней, сотрудников и других стейкхолдеров.

С учетом того, что уровень основных макро- и мезоэкономических параметров (таких как ВВП, ВРП, доходы бюджетов и др.) определяется благополучием микроуровневых структур, значительная доля которых имеет высокую зависимость от изменения рыночной конъюнктуры, нами обоснована система стратегических факторов, имеющих существенное значение при формировании КСАУ КОИК добывающего сектора экономики для PESTEL-анализа, определены обязательные разделы КСАУ КОИК (как документа). Обоснованы принципы и подходы к формированию, предложены структура и содержание методического обеспечения разработки и реализации КСАУ КОИК. Обосновано, что к формированию методического обеспечения разработки и реализации КСАУ КОИК необходимо подходить исходя из принципов социальной ответственности, измеримости результатов реализации стратегии, обеспечения непрерывности генерации финансовых потоков, методической простоты, выделения ключевых процессов, объективности оценки, непрерывности оценки, обратной связи, сопоставимости достигнутого результата и произведенных затрат.

Использование системного и процессного подходов позволило подойти к рассмотрению состояния КОИК с позиции результата реализации интеграцион-

ного процесса стратегического антикризисного управления, объединяющего в себе результаты реализации бизнес- и совокупности функциональных стратегий (базовыми в условиях высокой изменчивости факторов внутренней и в особенности внешней среды выступают финансовая, технико-технологическая стратегии, стратегия взаимодействия с контрагентами, стратегия управления человеческими ресурсами) и на этой основе разработать методiku интегральной оценки результатов функционирования КОИК в процессе реализации КСАУ. Предлагаемая авторская методика, в отличие от существующих, ориентирована на учет отраслевой специфики деятельности КОИК, а также особенностей используемых ею производственных технологий, что позволяет оценить результаты функционирования КОИК в процессе реализации КСАУ не только в конкретном отраслевом сегменте, но и с учетом особенностей производственного процесса.

Очевидно, что разработанная методика интегральной оценки результатов функционирования КОИК в процессе реализации КСАУ нуждается в апробации, что будет рассмотрено в п. 3.2 диссертационного исследования.

3 РЕАЛИЗАЦИЯ МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
СТРАТЕГИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ
КАК ИМУЩЕСТВЕННЫХ КОМПЛЕКСОВ И ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ
ИХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА
(НА ПРИМЕРЕ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ УГОЛЬНОЙ ОТРАСЛИ
КЕМЕРОВСКОЙ ОБЛАСТИ)

3.1 Финансово-экономическая ситуация в Кемеровской области
и ее взаимосвязь с результатами антикризисного управления
коммерческими организациями как имущественными комплексами
(на примере коммерческих организаций угольной отрасли)

Кемеровская область является одним из крупнейших индустриальных центров не только Сибирского федерального округа, но и Российской Федерации, обладает высоким сырьевым и рекреационным потенциалом. По итогам 2012 г. Кемеровская область заняла первое место в России по добыче каменного угля, в Сибирском федеральном округе – по инвестированию иностранного капитала, десятое место в Российской Федерации и второе место в Сибирском федеральном округе по инвестициям в основной капитал.

Доля Кемеровской области в общем объеме добычи угля в России в 2015 г. составила 57,8 % от общего объема добычи каменных углей, 71,2 % – добычи коксующихся углей и 100 % по группе марок особо ценных коксующихся углей [111]. В общем объеме добычи угля в Западной Сибири в 2015 г. доля Кузнецкого бассейна составила 97,7 %. Регион обеспечивает более 22 % общероссийского объема производства кокса [118]. Доля региона в общем объеме российского экспорта угля составляет порядка 70 %. Экспорт промышленной продукции, в том числе угля и кокса, осуществляется в 85 стран мира.

Согласно Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2020 г., каждый регион самостоятельно проводит экономическую политику с учетом необходимости повышения конкурентных преимуществ и улучшения социально-экономических показателей регионального развития. По сути, региональная конкурентоспособность – это способность региона опережать другие регионы в достижении стратегических целей развития посредством эффективного использования своего производственного, сырьевого, финансового, технико-технологического, человеческого, культурного, инфраструктурного, рекреационного и других потенциалов, что в конечном итоге определяет уровень и качество жизни населения. Эффективное стратегирование развития КОИК, осуществляющих свою деятельность в конкретном регионе, позволяет обеспечить формирование конкурентных региональных преимуществ и, более того, одни конкурентные преимущества заменять на другие. По мнению М. Портера [140; 141], единственное, на чем может основываться концепция конкурентоспособности, это продуктивность использования ресурсов, что представляется актуальным для регионов, обладающих значительным ресурсным потенциалом.

Конкурентные преимущества Кемеровской области определяются рядом факторов, в числе которых географическое расположение региона в относительно благоприятных природно-климатических условиях, что обеспечивает диверсификацию интересов инвесторов в различных сферах экономической деятельности, развитая инфраструктура, высокий уровень агломерации, значительный природно-ресурсный потенциал. Для Кемеровской области характерен высокий уровень развития многоотраслевой тяжелой промышленности, ориентированной на экспорт. Однако финансовая независимость регионального бюджета от федерального возможна только при условии формирования благоприятной экономической конъюнктуры на внешнем и внутреннем сырьевых рынках. Данное обстоятельство обуславливает необходимость постоянной «подпитки» регионального бюджета за счет дотаций из федерального бюджета на выравнивание бюджетной обеспеченности и других видов межбюджетных трансфертов. Именно поэтому структурные

особенности экономики региона формируют высокие финансово-экономические и социальные риски развития.

Одним из наиболее значимых показателей, характеризующих экономическую ситуацию в регионе, является ВРП (таблица 8, рисунок 10).

Таблица 8 – Объем и динамика валового регионального продукта Кемеровской области

Показатель	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Валовой региональный продукт в текущих основных ценах, млн р.	625 914,9	751 198,4	718 320,4	667 950,5	752 024,0	842 618,9
Индекс физического объема валового регионального продукта, % к предыдущему году	102,7	102,3	95,8	96,0	102,1	99,0
Индекс-дефлятор валового регионального продукта, % к предыдущему году	119,0	117,3	99,8	96,9	109,6	113,2
Валовой региональный продукт на душу населения, р.	226 198,1	272 564,2	261 527,1	243 932,3	273 825,1	309 637,3
Примечание. Составлено по: [73].						

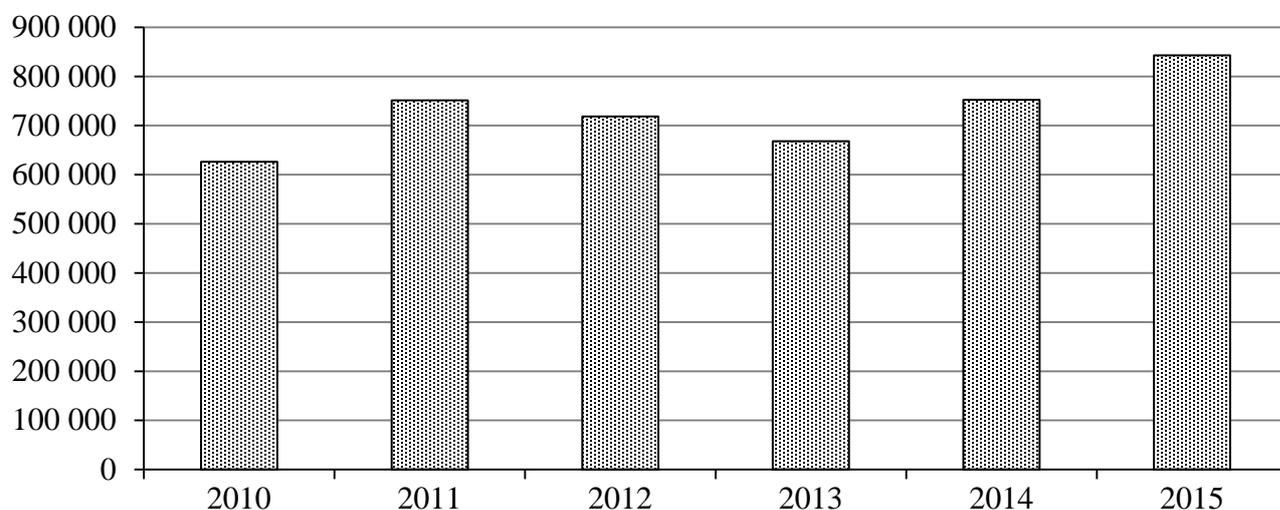


Рисунок 10 – Динамика ВРП в текущих основных ценах за 2010–2015 гг., млн р. [73]

В 2015 г. по сравнению с 2010 г. ВРП вырос в 1,2 раза (таблица 8). Вместе с тем в 2012–2013 гг. наблюдалось существенное снижение данного показателя в связи кризисными явлениями в экономике и формированием неблагоприятной конъюнктуры на сырьевых рынках.

Максимального уровня ВРП достиг в 2011 г. в связи со стабилизацией кризисной ситуации 2008–2009 гг. В 2015 г. зафиксирован максимальный объем произведенного ВРП в связи с ростом спроса и цен на энергетические ресурсы на внешних рынках.

Согласно п. 1 ст. 169 Бюджетного кодекса РФ проектирование бюджета публично-правового образования в целях финансового обеспечения расходных обязательств осуществляется с учетом прогноза социально-экономического развития территории, поскольку наполняемость бюджета напрямую зависит от финансового благополучия конкретных экономических субъектов [19].

Налоговые доходы бюджета Кемеровской области в основном формируются за счет налоговых платежей крупных налогоплательщиков, в числе которых организации, осуществляющие добычу и первичную переработку угля. Уточненный прогноз развития экономики региона до 2017 г. представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Замедление темпов экономического развития Кемеровской области

Показатель	2013	Прогноз			Оценка			Прогноз на 2017 г.
		2014	2015	2016	2014	2015	2016	
Валовой региональный продукт, млрд р.	720,4	808,3	863,2	932,5	766,3	842,6	874,6	925,1
		→	→	→	→	→	→	
Индекс промышленного производства, % к прошлому году	98,2	101,7	101,8	102,3	102,7	101,8	103	101,7
		→	→	→	→	→	→	
Уровень безработицы, % от экономически активного населения	6	6,6	6,2	5,8	6,7	7,7	6,3	6
		→	→	→	→	→	→	
Инвестиции в основной капитал, млрд р.	215,6	298,4	319,1	343,2	218,5	162,1	246,8	266,0
		→	→	→	→	→	→	
% к прошлому году	77,6	106,3	106,9	107,6	101,3	74,1	101,3	102,9
		→	→	→	→	→	→	
Добыча угля, млрд р.	201,4	206	210	215	205,6	215,8	212,8	216,6
		→	→	→	→	→	→	
% к прошлому году	99,9	101,3	101,9	102,4	102,1	104,9	102,4	101,8
		→	→	→	→	→	→	
Производство электроэнергии, млрд кВт-ч	20,1	23,26	23,52	24,38	20,3	20,4	20,6	21,1
		→	→	→	→	→	→	
% к прошлому году	79,8	102,5	101,1	103,7	101,0	100,0	97,6	102,4
		→	→	→	→	→	→	
Оборот розничной торговли, млрд р.	344,8	378,9	412,9	451,5	366,8	343,4	413,0	439,5
		→	→	→	→	→	→	
% к прошлому году	108,5	109,9	103,3	103,8	106,4	88,5	103,3	103,8
		→	→	→	→	→	→	
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в целом по региону, тыс. р.	25,3	27,7	30,1	32,9	26,5	27,6	30,3	32,7
		→	→	→	→	→	→	
% к прошлому году	108,2	109,3	108,9	109,3	104,6	105,7	107,4	107,9
		→	→	→	→	→	→	

Из таблицы видно, что прогноз развития экономики региона на 2014–2016 гг. был более оптимистичным, чем уточненный, согласно которому ожидаемое снижение темпов роста экономики наблюдалось вплоть до 2016 г. и только в 2017 г. прогнозировался подъем [163].

Региональные органы исполнительной власти, пытаясь смягчить социально-экономическую ситуацию, разрабатывают и принимают антикризисные региональные программы, ориентированные на использование конкурентных преимуществ Кемеровской области.

За период с 2010 по 2014 г. Коллегией Администрации Кемеровской области было принято несколько антикризисных программ [114; 115; 116], определяющих приоритетные направления социально-экономического развития региона, ориентированных на привлечение инвестиций, реализацию ряда мероприятий региональной социальной политики в целях сдерживания роста безработицы, создания новых рабочих мест, трудоустройства и переподготовки высвободившихся работников, а также обеспечения роста реальных располагаемых денежных доходов населения.

Ожидаемые результаты реализации антикризисных программ в 2009–2011 гг. и 2015–2017 гг. приведены в таблице 10.

Отметим, что в антикризисных программах 2015–2017 гг. произошло смещение акцентов с точки зрения реализуемых мероприятий и ожидаемых результатов в связи с изменением характера экономического кризиса. Повышение экономической и финансовой самодостаточности Кемеровской области в условиях глобального снижения потребления угля на мировых рынках, о чем свидетельствуют статистические отчеты, размещаемые на официальном сайте *Global Energy Statistical Yearbook* [196], является на сегодняшний день приоритетной задачей.

Показатель валового регионального продукта относится к наиболее значимым мезоэкономическим показателям, отражающим особенности развития региональных экономик. Динамика ВРП в разрезе видов экономической деятельности наглядно отражает особенности развития экономики региона и демонстрирует высокую зависимость финансово-экономической ситуации Кемеровской области

от финансового состояния КОИК как результата стратегического антикризисного управления на микроуровне (таблица 11).

Таблица 10 – Полученные и ожидаемые результаты реализации антикризисных программ в Кемеровской области

Полученные результаты реализации антикризисных программ в 2011 г.	Ожидаемые результаты реализации антикризисных программ в 2015 г.
<ul style="list-style-type: none"> – валовой региональный продукт – 674,8 млрд р.; – индекс промышленного производства – 104,2 %; – индекс производства продукции сельского хозяйства – 103,9 %; – объем инвестиций в основной капитал – 140,4 млн р.; – реальные располагаемые денежные доходы населения – 106 % к предыдущему году; – численность безработных, зарегистрированных в органах государственной службы занятости – 35 600 чел.; – уровень зарегистрированной безработицы – 2,4 %; – число созданных новых рабочих мест – 20100; – доля трудоустроенных и направленных на переобучение работников из общего числа высвобожденных работников – 30 % 	<ul style="list-style-type: none"> – валовой региональный продукт – 100,8 %; – индекс промышленного производства – 101,3 %; – индекс производства продукции сельского хозяйства – 101,1 %; – индекс производства по виду деятельности «строительство» – 100,4 %; – рост среднемесячной номинальной заработной платы в целом по Кемеровской области – 103,8 %; – развитие импортозамещения и привлечение частных инвестиций в экономику Кемеровской области; – создание не менее 20 тыс. новых рабочих мест; – сохранение системы мер социальной поддержки за счет расширения адресного характера; – недопущение роста численности населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума свыше 15 %; – сдерживание роста напряженности на рынке труда и сохранение занятости населения Кемеровской области, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> а) уровень регистрируемой безработицы в среднем за год не превысит 2,5 % к численности экономически активного населения; б) коэффициент напряженности на одну вакансию в среднем за год не превысит 2 чел.
Примечание. Составлено по: [114; 115; 116].	

Таблица 11 – Динамика ВРП Кемеровской области по видам экономической деятельности (в текущих основных ценах), млн р.

Вид экономической деятельности	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>ВРП, всего</i>	625 914,9	751198,4	718320,4	668311,9	747414,6	842 618,9
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	21 216,3	23 922,5	20 675,6	25 892,3	30 756,5	33 848,2
Рыболовство, рыбоводство	75,2	97,3	93,2	85,5	118,8	96,0
Добыча полезных ископаемых	196 562,3	260 130,4	192 387,6	149 167,9	161 018,1	215 981,1

Продолжение таблицы 11

Вид экономической деятельности	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Обрабатывающие производства	91 866,6	103 163,5	113 529,1	111 460,6	141 596,4	146 944,5
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	31 335,5	32 304,2	29 729,4	31 357,0	35 978,3	45 541,0
Строительство	28 582,7	38 150,3	39 810,9	29 821,3	35 579,8	39 817,6
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	77 085,8	89 154,3	78 549,2	67 781,2	70 856,9	78 884,6
Гостиницы и рестораны	4 379,8	4 788,0	7 856,4	7 553,3	7 660,5	8 071,1
Транспорт и связь	50 048,4	56 949,3	58 807,5	53 523,8		69 413,3
Финансовая деятельность	2 509,2	3 020,3	2 937,4	2 359,6	1 795,6	1 997,7
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	46 155,7	50 899,8	67 521,3	68 070,2	65 254,5	70 372,3
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование	27 547,6	30 941,5	40 108,3	45 224,0	47 298,8	48 302,7
Образование	17 195,1	21 198,1	24 121,6	28 166,9	30 238,4	29 978,7
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	25 712,3	30 053,3	34 248,9	38 982,0	40 875,8	42 590,0
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	5 642,5	6 425,5	7 943,8	8 866,0	9 673,7	10 779,0
Деятельность домашних хозяйств	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Примечание. Составлено по: [73].						

Структура ВРП представлена в таблице 12.

Статистика свидетельствует о том, что наибольший вклад в формирование ВРП Кемеровской области на протяжении анализируемых лет вносят такие виды экономической деятельности, как добыча полезных ископаемых, обрабатывающие производства, оптовая и розничная торговля, операции с недвижимым имуществом.

Отрицательные структурные сдвиги в структуре ВРП по виду экономической деятельности «добыча полезных ископаемых» произошли в 2013 и 2014 гг. на фоне экономического кризиса и отрицательного изменения конъюнктуры на топливно-энергетические ресурсы на внешнем и внутреннем рынках (таблица 12). Так, если доля указанного вида экономической деятельности в структуре ВРП в 2010 г. составляла 31,4 %, то в 2013 г. – 22,32 % (–9,08 %). Заметим, что, несмотря на наметившуюся положительную динамику анализируемого вида экономиче-

ской деятельности в общем объеме ВРП в абсолютном выражении в 2014 г. (+11 850,2 млн р.), его доля в этот период была минимальной (21,54 %).

Таблица 12 – Структура ВРП Кемеровской области за 2010–2015 гг. в разрезе видов экономической деятельности, %

Вид экономической деятельности	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>ВРП, всего</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	3,39	3,18	2,88	3,87	4,12	4,02
Рыболовство, рыбоводство	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01
Добыча полезных ископаемых	31,40	34,63	26,78	22,32	21,54	25,63
Обрабатывающие производства	14,68	13,73	15,80	16,68	18,94	17,44
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	5,01	4,30	4,14	4,69	4,81	5,40
Строительство	4,57	5,08	5,54	4,46	4,76	4,73
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	12,32	11,87	10,94	10,14	9,48	9,36
Гостиницы и рестораны	0,70	0,64	1,09	1,13	1,02	0,96
Транспорт и связь	8,00	7,58	8,19	8,01	0,00	8,24
Финансовая деятельность	0,40	0,40	0,41	0,35	0,24	0,24
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	7,37	6,78	9,40	10,19	8,73	8,35
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование	4,40	4,12	5,58	6,77	6,33	5,73
Образование	2,75	2,82	3,36	4,21	4,05	3,56
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	4,11	4,00	4,77	5,83	5,47	5,05
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	0,90	0,86	1,11	1,33	1,29	1,28
Деятельность домашних хозяйств	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Примечание. Составлено по: [73].						

В совокупности в структуре ВРП Кемеровской области такие виды экономической деятельности, как добыча полезных ископаемых и обрабатывающие производства, составляют в среднем порядка 40 %. Максимального значения данный показатель достиг в 2011 г. (48,36 %), минимального – в 2013 г. (39 %).

По сравнению с 2013 г., который был наиболее тяжелым для экономики региона, в 2015 г. увеличение показателей производства продукции (услуг) наблюдается практически по всем видам экономической деятельности (за исключением финансовой, –361,9 млн р.) – сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство

(+7 955,9 млн р.), рыболовство, рыбоводство (+10,5 млн р.), добыча полезных ископаемых (+66 813,4 млн р.), обрабатывающие производства (+354 83,9 млн р.), производство и распределение газа и воды (+14 184,0 млн р.), строительство (+9 996,3 млн р.), оптовая и розничная торговля (+11 103,4 млн р.), гостиницы и рестораны (+517,8 млн р.), транспорт и связь (+15 589,5 млн р.), операции с недвижимым имуществом (+2 302,1 млн р.), государственное управление и обеспечение военной безопасности (+3 078,7 млн р.), образование (+1 811,8 млн р.), предоставление прочих коммунальных и социальных услуг (+1 913 млн р.). Однако к наиболее значимым видам экономической деятельности с точки зрения вклада в финансово-экономические результаты региона и формирования как позитивной, так и негативной динамики ВРП относятся добыча полезных ископаемых и обрабатывающие производства (таблица 11).

Сложившаяся отраслевая структура ВРП (таблица 12) на протяжении многих лет сохраняет свою консервативность и формирует высокую финансовую зависимость консолидированного бюджета Кемеровской области от результатов функционирования КОИК, видом деятельности которых является добыча и первичная переработка сырья.

Динамика доходов и расходов консолидированного бюджета Кемеровской области, а также оценка его сбалансированности представлена в таблице 13.

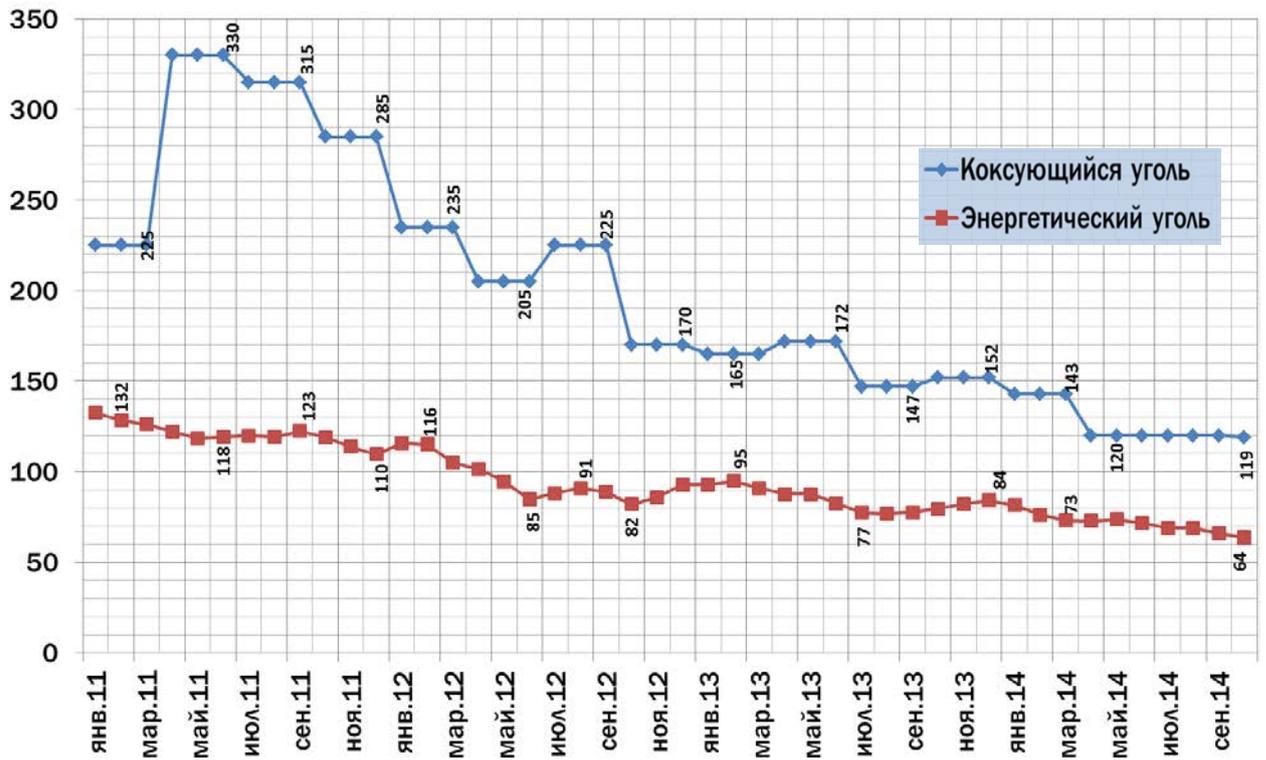
Снижение спроса и цен на уголь на внешних рынках отрицательно повлияло на результаты функционирования КОИК угольной отрасли и послужило причиной отрицательной динамики основных параметров консолидированного бюджета Кемеровской области [67]. Так, в 2013 г. наблюдались самые низкие доходы и расходы и самый высокий дефицит консолидированного бюджета Кемеровской области (таблица 13). Падение доходов консолидированного бюджета непосредственно связано со снижением в 2013 г. по сравнению с 2012 г. поступления налога на прибыль организаций (–9 429,7 млн р.), который играет одну из наиболее значимых ролей в обеспечении наполняемости консолидированного бюджета. Таким образом, финансово-экономическая ситуация в Кемеровской области непосредственно связана с результатами функционирования КОИК, в первую очередь КОИК угольной отрасли.

Таблица 13 – Динамика доходов, расходов и оценка сбалансированности бюджета Кемеровской области за 2010–2016 гг., млн р.

Показатель	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Доходы консолидированного бюджета, всего	113 379,2	128 335,8	120 925,7	113 720,5	127 260,7	132 303,2	135 618,4
В том числе:							
налог на прибыль организаций	22 437,8	35 940,7	24 570,1	15 140,4	19 206,9	23 067,6	25 532,6
НДФЛ	28 121,4	31 892,9	36 734,0	37 855,4	41 941,8	38 661,7	39 202,1
налоги на имущество	12 054,2	13 305,1	14 540,0	15 016,2	13 846,6	15 647,9	14 084,4
безвозмездные поступления	22 709,3	16 117,6	15 601,8	16 437,3	21 700,9	23 764,9	22 277,2
Расходы консолидированного бюджета, всего	117 171,9	131 550,1	131 051,3	130 626,7	140 509,9	141 239,4	141 464,5
В том числе:							
общегосударственные вопросы	5 912,6	5 705,4	6 086,6	6 327,8	6 175,6	6 190,6	6 423,7
национальная экономика	17 532,1	16 278,0	18 407,9	18 483,2	17 088,7	19 743,5	19 698,8
жилищно-коммунальное хозяйство	20 134,4	23 405,4	18 535,7	17 058,0	19 464,6	17 947,6	17 188,8
социально-культурные мероприятия	65 679,0	81 735,3	86 499,1	86 201,8	94 198,5	93 544,0	89 614,2
В том числе:							
образование	29 509,1	36 336,3	39 184,7	41 778,9	45 293,4	42 198,2	42 744,3
здравоохранение	14 367,4	21 839,0	22 849,6	19 178,1	19 520,9	21 179,1	21 606,2
социальная политика	18 540,8	18 382,7	18 803,5	19 602,8	23 535,2	24 190,8	23 701,5
Сбалансированность консолидированного бюджета (профицит (+) / дефицит (-))	-3 792,7	-3 214,3	-10 125,6	-16 906,2	-13 249,2	-8 936,2	-5 846,1
Примечание. Составлено по: [73].							

Изменение цены на коксующиеся и энергетические угли на внешних рынках представлено на рисунке 11.

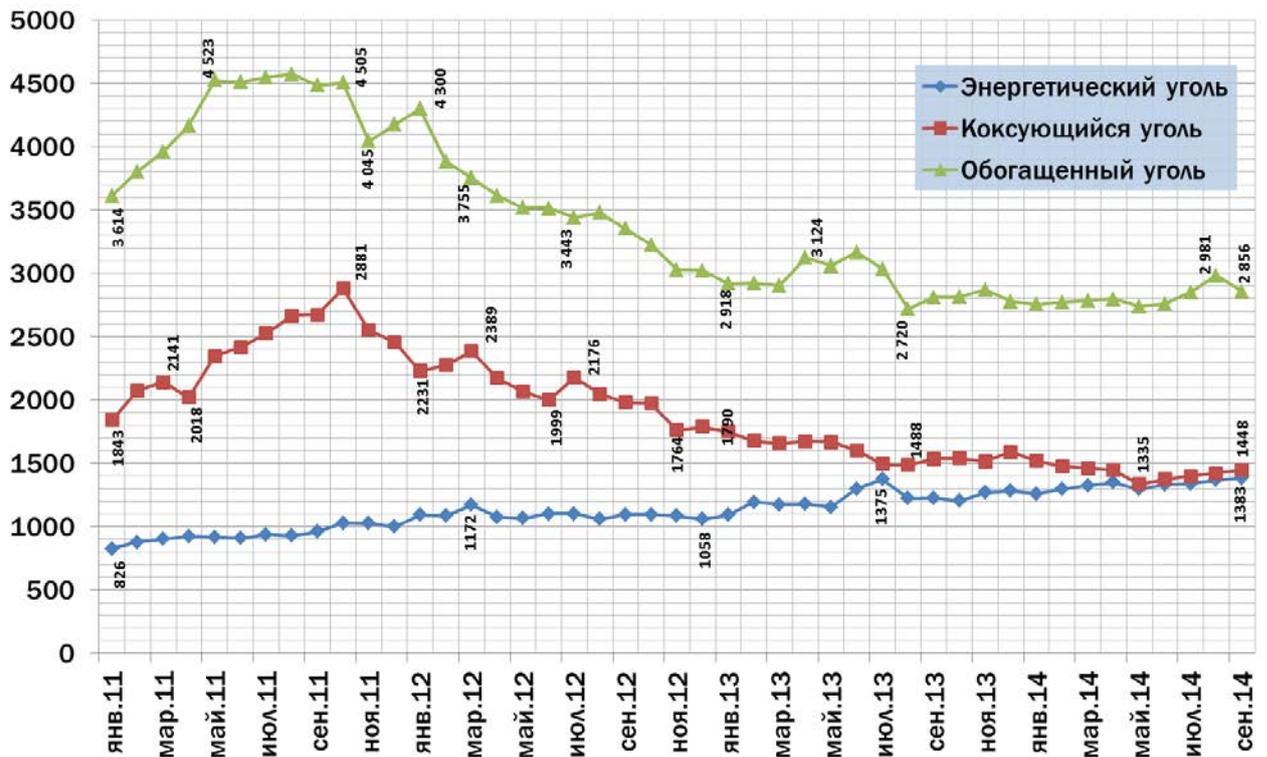
Максимальная цена за 1 т коксующегося угля на мировом рынке (330 дол./т) зафиксирована с апреля по июнь 2011 г., к сентябрю 2014 г. наблюдается падение цены до 119 дол./т. Максимальная цена на энергетический уголь на мировом рынке (132 дол./т) зафиксирована в феврале 2011 г., затем к сентябрю 2014 г. также наблюдается падение цены до 64 дол./т. Падение цен на уголь на мировом рынке связано со снижением спроса, уменьшением темпов развития азиатских стран, в частности Китая.



Примечание. Материалы доклада заместителя начальника отдела доходов Главного финансового управления Кемеровской области К. В. Пытченко.

Рисунок 11 – Динамика цен на уголь на мировом рынке, дол./т

Внутренний рынок также характеризуется отрицательной динамикой цен на уголь. Максимальная цена за тонну обогащенного угля на внутреннем рынке 4 523 р. зафиксирована в мае 2011 г., далее в сентябре 2013 г. наблюдалось падение до 2 720 р. К сентябрю 2014 г. наметилась положительная тенденция роста цены до 2 856 р./т. Максимальная цена на коксующийся уголь на внутреннем рынке составила 2 881 р./т в октябре 2011 г., в сентябре 2014 г. наблюдалось падение до 1 448 р. Максимальная цена на энергетический уголь на внутреннем рынке составила 4 532 р./т в мае 2011 г., далее к сентябрю 2014 г. наблюдается падение до 2 856 р. В целом по энергетическим углям снижение цен в 2012 г. составило 21 %, в 2013 г. – 11 %, в 2014 г. – 12 %. За три года падение цен на энергетические угли составило 39 %. По коксующимся углям снижение цен было еще более существенным: в 2012 г. – 28 %, в 2013 г. – 24 %, в 2014 г. – 21 %. В целом за три года цена на коксующиеся угли сократилась на 56 % (рисунок 12).



Примечание. Материалы доклада заместителя начальника отдела доходов Главного финансового управления Кемеровской области К. В. Пытченко.

Рисунок 12 – Динамика цен на уголь на внутреннем рынке, p./т

Доля себестоимости добычи угля в выручке угледобывающих коммерческих организаций составляет порядка 76 %, при этом 12 % приходится на коммерческие и управленческие расходы (таблица 14).

Доля транспортных расходов в себестоимости угля весьма значительна – порядка 50–55 %, однако, по мнению экспертов, применение долгосрочного тарифного регулирования может снизить эту составляющую [145]. Таким образом, затраты на транспортировку угля в настоящее время являются весьма существенными.

Серьезной проблемой, оказывающей непосредственное влияние на результаты функционирования КОИК угольной отрасли региона, является рост железнодорожных тарифов на перевозку угля. В 2014 г. по решению Правительства РФ, грузовые тарифы были «заморожены», что послужило причиной недополучения АО «Российские железные дороги» значительного объема выручки. В 2015 г. тарифы на железнодорожные перевозки были проиндексированы на 10 %. По данным Ад-

министрации Кемеровской области, в 2016 г. рост транспортных расходов на экспорт угля превысит 34 % за счет повышения грузового тарифа на 9 %. В 2017 г. ситуация может еще в большей степени осложниться из-за повышения грузового тарифа на 4 % [123].

Таблица 14 – Финансовые результаты по видам экономической деятельности «добыча полезных ископаемых» и «обрабатывающие производства» за 2015 г., млн р.

Вид экономической деятельности	Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и других платежей)	Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	Валовая прибыль (убыток)	Коммерческие и управленческие расходы проданных товаров, продукции, работ, услуг	Прибыль (убыток) от продаж	Затраты на производство проданных товаров, продукции, работ, услуг
Добыча полезных ископаемых	626 313,6	437 322,6	188 991,0	115 457,8	73 533,3	552 780,3
Добыча топливно-энергетических полезных ископаемых	611 924,9	423 893,4	188 031,5	114 126,3	73 905,2	538 019,7
Обрабатывающие производства	439 753,0	336 036,9	103 716,1	60 164,9	43 551,2	396 201,8
Производство кокса, нефтепродуктов	97 169,9	67 312,9	29 856,9	24 074,0	5 782,9	91 386,9
<i>Всего</i>	<i>1 516 675,7</i>	<i>1 161 416,8</i>	<i>355 258,9</i>	<i>224 772,7</i>	<i>130 486,1</i>	<i>1 386 189,5</i>
Примечание. Составлено по: [73].						

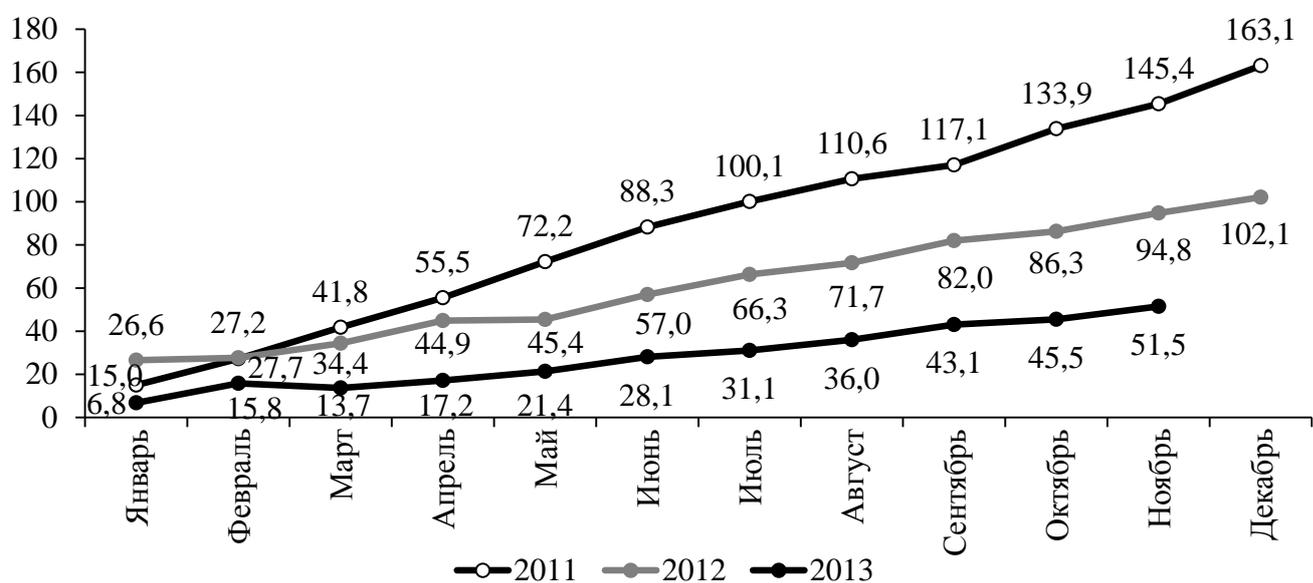
Тем не менее, несмотря на противоречия и проблемы с транспортировкой угля, совокупные финансовые результаты угледобывающих и обрабатывающих КОИК в регионе остаются положительными (таблица 15).

Несмотря на падение цен на уголь на мировом и внутреннем рынках, динамика прибыли угольных КОИК в 2013 г. была ниже, чем в 2011–2012 гг., но в целом характеризовалась положительным трендом (рисунок 13).

Таблица 15 – Соотношение прибыли, выручки и затрат по видам экономической деятельности «добыча полезных ископаемых» и «обрабатывающие производства» за 2015 г., %

Вид экономической деятельности	Прибыль, убыток (–) от продаж	Затраты на производство проданных товаров, продукции, работ, услуг	Из них коммерческие и управленческие расходы	Прибыль, убыток (–) от продаж, %		
				к затратам на производство проданных товаров, продукции, работ, услуг	к коммерческим и управленческим расходам	к выручке от продажи товаров, продукции, работ, услуг
Добыча полезных ископаемых	73 533,3	552 780,3	115 457,8	13,3	63,7	11,7
Добыча топливно-энергетических полезных ископаемых	73 905,2	538 019,7	114 126,3	13,7	64,8	12,1
Обрабатывающие производства	43 551,2	396 201,8	60 164,9	11,0	72,4	9,9
Производство кокса, нефтепродуктов	5 782,9	91 386,9	24 074,0	6,3	24,0	6,0
<i>Всего</i>	<i>130 486,1</i>	<i>1 386 189,5</i>	<i>224 772,7</i>	<i>9,4</i>	<i>58,1</i>	<i>8,6</i>

Примечание. Составлено по: [73].



Примечание. Материалы доклада заместителя начальника отдела доходов Главного финансового управления Кемеровской области К. В. Пытченко.

Рисунок 13 – Динамика прибыли угольных коммерческих организаций Кемеровской области за 2011–2013 гг., млрд р.

В 2010–2014 гг. наблюдался стабильный рост объема добычи каменного угля. В то же время объем производства обогащенного угля в 2012 г. существенно снизился по сравнению с 2011 г. (–22,6%) и, несмотря на последующую положительную динамику, так и не достиг уровня 2010 г. (таблица 16).

Таблица 16 – Объем добычи полезных ископаемых в Кемеровской области

Ископаемые	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Уголь, тыс. т	181 791,7	189 490,0	201 579,0	203 413,7	209 199,0	179 300,0
Уголь обогащенный, тыс. т	102 409,2	92 941,3	71 912,4	76 517,2	81 751,2	Н/д
Материалы строительные нерудные, тыс. м ³	5 206,9	6 428,3	6 537,1	7 078,7	7 124,4	Н/д
Примечание. Составлено по: [73].						

Падение спроса на полезные ископаемые, в том числе топливно-энергетические, повлекло за собой сокращение объема их отгрузки в 2012–2013 гг. (таблица 17).

Таблица 17 – Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ, оказанных услуг (в фактически действующих ценах) Кемеровской области, млн р.

Вид экономической деятельности	2010	2011	2012	2013	2014
Добыча полезных ископаемых:	377 514	507 993	478 534	438 022	457 400
Добыча топливно-энергетических полезных ископаемых	361 344	485 855	460 513	421 049	444 620
Добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических	16 170	22 138	18 021	16 974	12 780
Обрабатывающие производства	309 471	385 413	376 757	382 331	446 772
Из них производство кокса и нефтепродуктов	30 958	36 566	32 298	53 765	94 878
Примечание. Составлено по: [73].					

Поставки угля осуществляются как на внутренний, так и на внешний рынок. Основные виды экспортируемых товаров добывающей и перерабатывающей отраслей промышленности Кемеровской области представлены в таблице 18.

Кемеровская область является крупнейшим экспортером и поставляет промышленную продукцию в более чем 85 стран мира. Сведения о распределении

объемов экспорта по видам товаров – уголь каменный, кокс и полукокс из каменного угля – представлены в таблице 19.

Таблица 18 – Основные виды экспортируемых товаров добывающей и перерабатывающей отраслей Кемеровской области

Топливо-энергетический вид товаров	2010	2011	2012	2013	2014
Уголь каменный, млн т	94,2	72,7	90,7	106	117
Кокс и полукокс из каменного угля, тыс. т	1 001	368	836	857	638
Примечание. Составлено по: [73].					

Наиболее значимыми импортерами каменного угля являются Великобритания, Корея, Китай, а кокса и полукокса – Украина и Индия (таблица 19).

Таблица 19 – Распределение экспорта отдельных промышленных товаров по Кемеровской области в 2014 г. (по наибольшему объему)

Импортер	Объем, тыс. т
Уголь каменный	
Соединенное Королевство	23 997,0
Республика Корея	10 924,0
Япония	9 767,0
Китай	9 602,0
Украина	8 916,0
Турция	7 762,0
Нидерланды	7 622,0
Кокс и полукокс из каменного угля	
Украина	288,0
Индия	157,0
Иран	74,8
Объединенные Арабские Эмираты	51,9
Япония	28,5
Румыния	9,5
Примечание. Составлено по: [73].	

Необходимо отметить, что в последние годы наметилась тенденция к увеличению в структуре ВРП доли обрабатывающих производств, что может быть расценено как положительный тренд развития экономики региона (рисунок 14). Однако в 2015 г. картина меняется в связи экономическим подъемом добывающего

сектора экономики. Если принять за базу сравнения 2010 г., то можно сделать вывод о том, что в 2015 г. валовой выпуск добывающих производств снизился на 5,7 %, а в сравнении с 2011 г. (пик производства) – на 9 %.

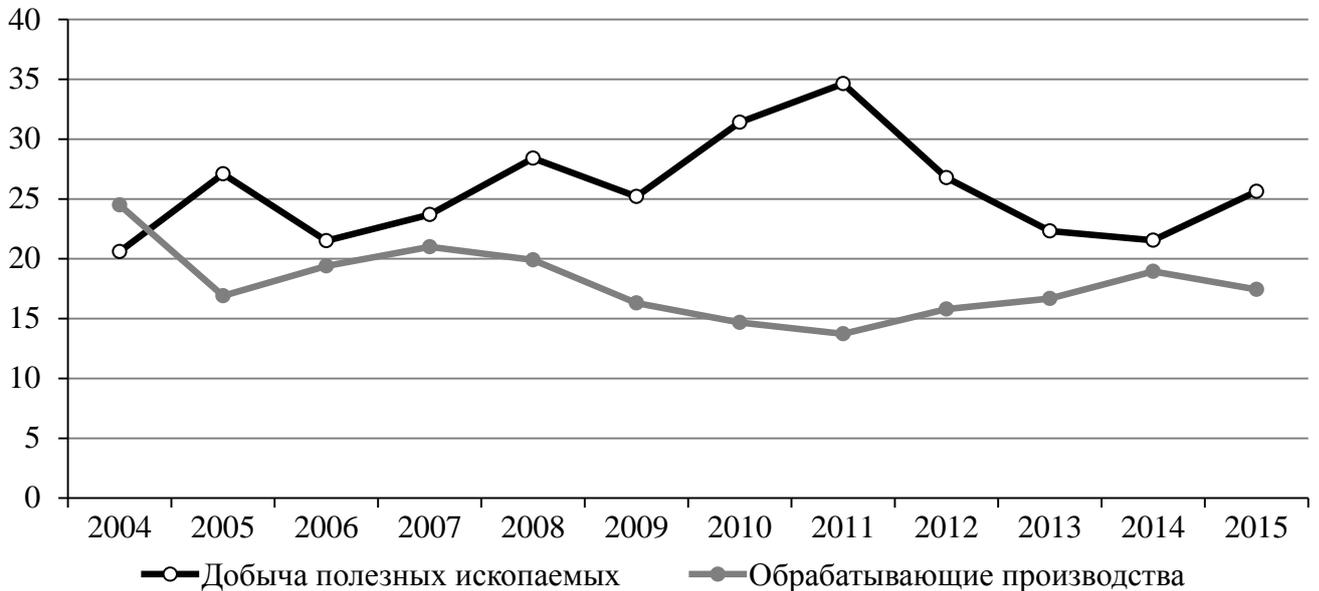


Рисунок 14 – Динамика отраслевой структуры ВРП по видам экономической деятельности «добыча полезных ископаемых» и «обрабатывающие производства» с 2004 по 2015 г. [73], %

Экономические кризисы, падение цен на уголь на внешнем и внутреннем рынках приводят к кризисам КОИК, в том числе КОИК угольной отрасли. В 2014 г. в регионе наблюдался самый высокий удельный вес убыточных КОИК по виду экономической деятельности «добыча полезных ископаемых» (67,2 %) и самый низкий сальдированный финансовый результат (–82 071 млн р.) (таблица 20).

При этом, несмотря на высокую долю убыточных КОИК и закрытие нерентабельных шахт и разрезов, до 2025 г. запланировано введение высокопроизводительных 15 шахт, 7 разрезов и 16 обогатительных фабрик [145]. В частности, планируется разработка и освоение каменноугольных месторождений региона (Новоказанского, Жерновского, Ерунаковского, Соколовского и др.) с благоприятными горно-геологическими условиями разработки. Реализация данных планов предопределяет необходимость перехода на полную переработку угля в местах его до-

бычи, в частности, строительство при шахтах теплоэлектростанций в целях обеспечения транспортировки потребителям уже готовой электроэнергии, производство продуктов углехимии и др. Открытым остается вопрос о повышении эффективности разработки существующих месторождений за счет внедрения инновационных проектов, прошедших промышленную апробацию.

Таблица 20 – Удельный вес убыточных коммерческих организаций и сальдированный финансовый результат по виду экономической деятельности «добыча полезных ископаемых»

Показатель	2005	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Удельный вес убыточных организаций, %	48,5	28,6	34,1	37,9	34,1	56,1	57,3	67,2	52	36,7
Сальдированный финансовый результат	12 565	71 136	12 565	64 022	119 637	32 155	-23 754	-82 071	-53 601	99 082
Примечание. Составлено по: [73].										

Особенности структуры активов коммерческих организаций как имущественных комплексов, основным видом деятельности которых является добыча угля, определяются спецификой их деятельности. Причем необходимо отметить, что структура активов во многом зависит от способа добычи угля. В коммерческих организациях как имущественных комплексах, осуществляющих добычу угля подземным способом, структура активов более «тяжелая». Иными словами, внеоборотные активы в структуре имущества занимают большую часть (от 80 до 94 %), а основная доля в них приходится на основные средства. Это связано с тем, что добыча угля подземным способом предполагает существенные инвестиции в подготовку производственной инфраструктуры угольных месторождений для того, чтобы добыча угля стала возможной. Это прежде всего строительство подземных и наземных сооружений, монтаж передаточных устройств, позволяющих не только вскрыть угольный пласт, но и обеспечить добычу угля в соответствии с требованиями техники безопасности. Для имущественных комплексов коммерческих организаций, осуществляющих подземную добычу, структура активов и результаты функционирования во многом определяются горно-геологическими условиями до-

бычи. Речь идет о мощности угольных пластов, глубине их залегания, углах падения. Чем глубже залегают угольные пласты, тем выше затраты на их отработку. Наиболее эффективна с экономической точки зрения отработка пологих неглубоко залегающих угольных пластов большой мощности (от 5 м и выше). Указанные факторы определяют технологию добычи каменного угля, а следовательно, и объем необходимых инвестиционных вложений и в конечном счете – структуру активов. Так, для крутопадающих угольных пластов мощностью от 6 до 15 м с углом падения от 45 до 90° используется технология поэтажной выемки.

В структуре себестоимости продукции данных коммерческих организаций более 95 % приходится на амортизацию, а также сырье и материалы. Именно поэтому данный вид добычи каменного угля считается капиталоемким.

Открытая добыча угля по сравнению с подземной не требует столь существенных капитальных вложений.

Среднеотраслевая структура себестоимости добычи угля в 2015 г. в разрезе экономических элементов крупнейших коммерческих организаций Кемеровской области, осуществляющих добычу угля открытым способом представлена в таблице 21.

Таблица 21 – Среднеотраслевая структура себестоимости добычи угля в разрезе экономических элементов крупнейших коммерческих организаций Кемеровской области, осуществляющих добычу угля открытым способом, в 2015 г., %

Экономический элемент затрат	Доля в структуре себестоимости, %
Материальные затраты	81,0
Оплата труда	7,0
Отчисления на социальные нужды	2,0
Амортизация	6,0
Прочие затраты	4,0

Подготовка угольного пласта к выемке угля осуществляется посредством вскрышных мероприятий, связанных с нарезкой уступов угольного разреза и транспортировкой вскрыши в отвал. В структуре активов указанных организа-

ций внеоборотные активы занимают порядка 70%, доля основных средств в них колеблется от 40 до 50 %.

В таблице 22 представлена среднеотраслевая структура основных средств организаций, осуществляющих добычу угля открытым способом в Кемеровской области.

Таблица 22 – Среднеотраслевая структура основных средств коммерческих организаций, осуществляющих добычу угля открытым способом в Кемеровской области в 2015 г., %

Вид основного средства	Средняя доля стоимости основного средства в общей стоимости основных средств, %
Здания	32,42
Сооружения	14,30
Машины и оборудование	29,00
Транспортные средства	19,00
Производственный и хозяйственный инвентарь	0,06
Многолетние насаждения	0,01
Земельные участки	4,90
Другие виды основных средств	0,13
Передаточные устройства	0,18

Оборотные активы коммерческих организаций как имущественных комплексов, осуществляющих добычу угля открытым способом, в среднем занимают в структуре активов порядка 30 %. Причем доля запасов в структуре имущества невысока – от 3 до 6 %.

Доля дебиторской задолженности в структуре активов успешно функционирующих коммерческих организаций угольной отрасли, основным видом деятельности которых является добыча угля открытым способом, колеблется от 5 до 18 %.

Необходимо отметить, что даже крупные угольные компании, успешно работающие на внешнем и внутреннем угольном рынках, уделяют мало внимания повышению инновационной составляющей своей деятельности. Инвестиции в инновации в большинстве угольных организаций в структуре активов отсутствуют, только в некоторых из них их доля составляет немногим более 0,02 %.

Принимая во внимание высокую чувствительность указанных коммерческих организаций к изменениям рыночной конъюнктуры, создание условий, прежде всего со стороны государства, направленных на повышение их инновационного потенциала, позволило бы не только повысить их устойчивость, но и улучшить финансово-экономическое положение территории, на которой коммерческая организация как имущественный комплекс осуществляет свою деятельность.

Одно из направлений улучшения финансово-экономического положения региона – создание в Кемеровской области инновационного территориального кластера «Комплексная переработка угля и техногенных отходов» в рамках Программы развития пилотного инновационного территориального кластера на 2014–2020 гг. (утв. распоряжением Коллегии Администрации Кемеровской области от 20.10.14 г. № 676-р). В Кузбассе создан Федеральный исследовательский центр угля и углехимии для развития технологий по производству углехимической продукции с высокой добавленной стоимостью. Для КОИК угольной отрасли по-прежнему остается открытым вопрос соблюдения экологических правил и норм, позволяющих снизить антропогенное давление на окружающую среду в соответствии с требованиями стандартов GRI.

Согласно балансам угля на период до 2035 г., разработанным в ИНЭИ РАН, которые были положены в основу проекта новой «Энергетической стратегии России на период до 2035 г.», в Кузнецком угольном бассейне к 2035 г. предусматривается рост добычи угля до 209 млн т по «консервативному» сценарию и до 234 млн т – по «целевому» сценарию (таблица 23) [145].

Таблица 23 – Прогноз добычи угля в Кузнецком угольном бассейне на период до 2035 г., млн т

Сценарий	2020	2025	2035
Консервативный	209	209	209
Целевой	214	223	234
Примечание. Составлено по: [145].			

По нашему мнению, для достижения целей, заявленных в Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области, как на национальном, так и на региональном уровнях необходимо обеспечить стимулирование инновационной деятельности, в том числе за счет создания и развития налоговых стимулов для инновационно ориентированных экономических субъектов. Нуждается в пересмотре и совершенствовании существующая система налогообложения, необходима государственная поддержка проектов по глубокой переработке угля в местах его добычи. Особого внимания заслуживают вопросы обеспечения соответствия деятельности КОИК угольной отрасли стандартам GRI, соблюдения принципов корпоративной социальной ответственности, обеспечения на должном уровне контроля со стороны государства за рекультивацией нарушенных земель, соблюдения природоохранных норм и обеспечения их соответствия мировым стандартам.

Резюмируя вышесказанное, отметим, что на финансово-экономическую ситуацию в Кемеровской области оказывают влияние как внутренние, так и внешние факторы. К внутренним относятся стратегические возможности КОИК базовых отраслей экономики региона (добывающей и перерабатывающей), развитие которых позволит обеспечить производство продукции с высокой долей добавленной стоимости. К внешним факторам относятся спрос и цены на продукцию угольного производства, а также производственные расходы, в том числе связанные с транспортировкой продукции железнодорожным или морским транспортом.

Сырьевая специализация региона и его интеграция в мировое хозяйство с использованием модели «экспорт сырья – импорт промышленных и продовольственных товаров» в конечном итоге могут привести к консервации экономической структуры региона на долгие годы, его периферийности в мировом экономическом пространстве. Данное обстоятельство предопределяет необходимость разработки принципиально новых подходов к стратегированию развития КОИК базовых отраслей национальной экономики, что позволит обеспечить высокую гибкость к изменению факторов внешней и внутренней среды и устойчивое развитие не только на микро-, но и на мезо- и макроуровне.

3.2 Интегральная оценка результатов функционирования коммерческих организаций как имущественных комплексов (на примере коммерческих организаций угольной отрасли Кемеровской области)

Апробация разработанной автором методики интегральной оценки результатов функционирования КОИК в процессе реализации КСАУ проведена на примере КОИК угольной отрасли Кемеровской области, осуществляющих добычу угля открытым способом. Концентрация внимания на определенном виде деятельности, по мнению автора, является принципиальной, поскольку добыча угля открытым и подземным способом существенно различаются с точки зрения используемых техники, технологий и уровня затрат. Добыча угля подземным способом более дорогостояща, сопряжена с более высокими технико-технологическими и производственными рисками, наибольшей угрозой для жизни и здоровья работников.

Апробация проводилась с использованием финансовой отчетности 42 КОИК, размещенной в Системе комплексного раскрытия информации СКРИН (<http://www.skrin.ru>) за 2014 г., что позволило сформировать суждение о результатах стратегирования развития КОИК, осуществляющих добычу угля открытым способом, в условиях максимального падения отрасли в связи с экономическим кризисом в 2014 г.

Для проведения оценки по каждой КОИК на базе размещенной в системе СКРИН финансовой отчетности рассчитаны ключевые показатели, отражающие эффективность реализации процессов финансовой, технико-технологической стратегий и стратегии взаимодействия с контрагентами (приложения Ж–К). В ходе оценки из расчета был исключен комплекс показателей, отражающих эффективность реализации стратегии управления человеческими ресурсами, поскольку, как показало изучение годовых отчетов, ни одна из исследуемых КОИК не предусматривала в бюджете расходы на повышение квалификации сотрудников. В КОИК отсутствовал план мероприятий по проведению аттестации сотрудников на установление уровня их квалификации требованиям профессиональных стандартов,

в результате чего рассчитать долю сотрудников, соответствующих требованиям профессиональных стандартов, в общем количестве сотрудников КОИК также не представлялось возможным.

В процессе апробации исследуемые КОИК были разделены на две группы – «благополучные» и «неблагополучные».

К группе «благополучных» были отнесены КОИК, которым системой СКРИН присвоен статус «зеленых». Основанием для присвоения указанного статуса являлось наличие чистой прибыли, что свидетельствует об эффективности стратегирования развития КОИК в условиях кризиса.

Показатель чистой прибыли в целях оценки эффективности стратегического антикризисного управления был выбран по следующим основаниям.

Прежде всего, согласно ст. 2 Гражданского кодекса РФ предпринимательская деятельность направлена на систематическое получение прибыли [53]. Прибыль рассматривается представителями научного сообщества как одно из ключевых понятий бухгалтерии, экономики и финансов, а также важнейший показатель финансовой отчетности, на протяжении столетий используемый для оценки финансового состояния организации и качества ее менеджмента [168].

В группу «неблагополучных» были включены КОИК, которым системой СКРИН присвоены статусы «желтый» или «красный» по таким критериям, как наличие чистого убытка, нарушение платежеспособности, финансовой устойчивости, отсутствие выручки, приостановление деятельности, ликвидация либо возбуждение процедуры банкротства (приложения Ж–К).

Референтные точки определены как максимальные и минимальные значения в рамках обоснованных комплексов ключевых показателей, отражающих результаты эффективности реализации процессов финансовой, взаимодействия с контрагентами, технико-технологической стратегий по каждому показателю в разрезе выбранной совокупности КОИК в 2014 г. (приложения Ж–К).

В рамках выделенных групп «благополучных» и «неблагополучных» КОИК методом средней взвешенной был проведен расчет средних значений ключевых показателей (X_{kcp}), что позволило установить границы коридора между ключевы-

ми показателями, отражающими результаты функционирования «благополучных» (X_{kst}) и «неблагополучных» КОИК (X_{kbt}). По каждому ключевому показателю также было рассчитано медианное значение (X_{k_m}) в целях интерпретации его как критической границы, ниже которой не рекомендуется опускаться в связи с возрастанием риска возникновения банкротства (приложения Ж–К).

Для обеспечения сопоставимости ключевых показателей, отражающих эффективность реализации процессов финансовой, взаимодействия с контрагентами, технико-технологической стратегий, проведена процедура их линейного масштабирования. Масштабирование проведено также по полученным средневзвешенным максимальным, минимальным значениям ключевых показателей и их медианным значениям (приложения Л–Н).

Проведенное масштабирование позволило рассчитать по каждой КОИК интегральные показатели F_i , M_i , T_i , отражающие эффективность реализации финансовой, технико-технологической стратегий и стратегии взаимодействия с контрагентами, а также интегральные показатели F_{st} , M_{st} , T_{st} , которые в рамках обоснованной методики рассматриваются как стандартизированные для КОИК выбранной отраслевой принадлежности и вида деятельности. Кроме того, был проведен расчет значений интегральных показателей F_{bt} , M_{bt} , T_{bt} для КОИК, которая является средне-статистическим банкротом, и медианные значения F_m , M_m , T_m (приложение П).

Графическое представление полученных результатов отражено на рисунках 15, 16, 17, 18.

Так, из рисунка 15 видно, что в 2014 г. интегральные значения F_i только 6 из 42 исследуемых КОИК равны или превысили стандартизированное значение F_{st} , что свидетельствует о низкой эффективности реализации финансовой стратегии управления КОИК в целом по отрасли. Интегральное значение F_i 13 КОИК находилось в пределах между медианным (F_m) и стандартизированным значением (F_{st}), что демонстрирует нарастание финансовых рисков и необходимость корректировки процессов реализации финансовой стратегии.

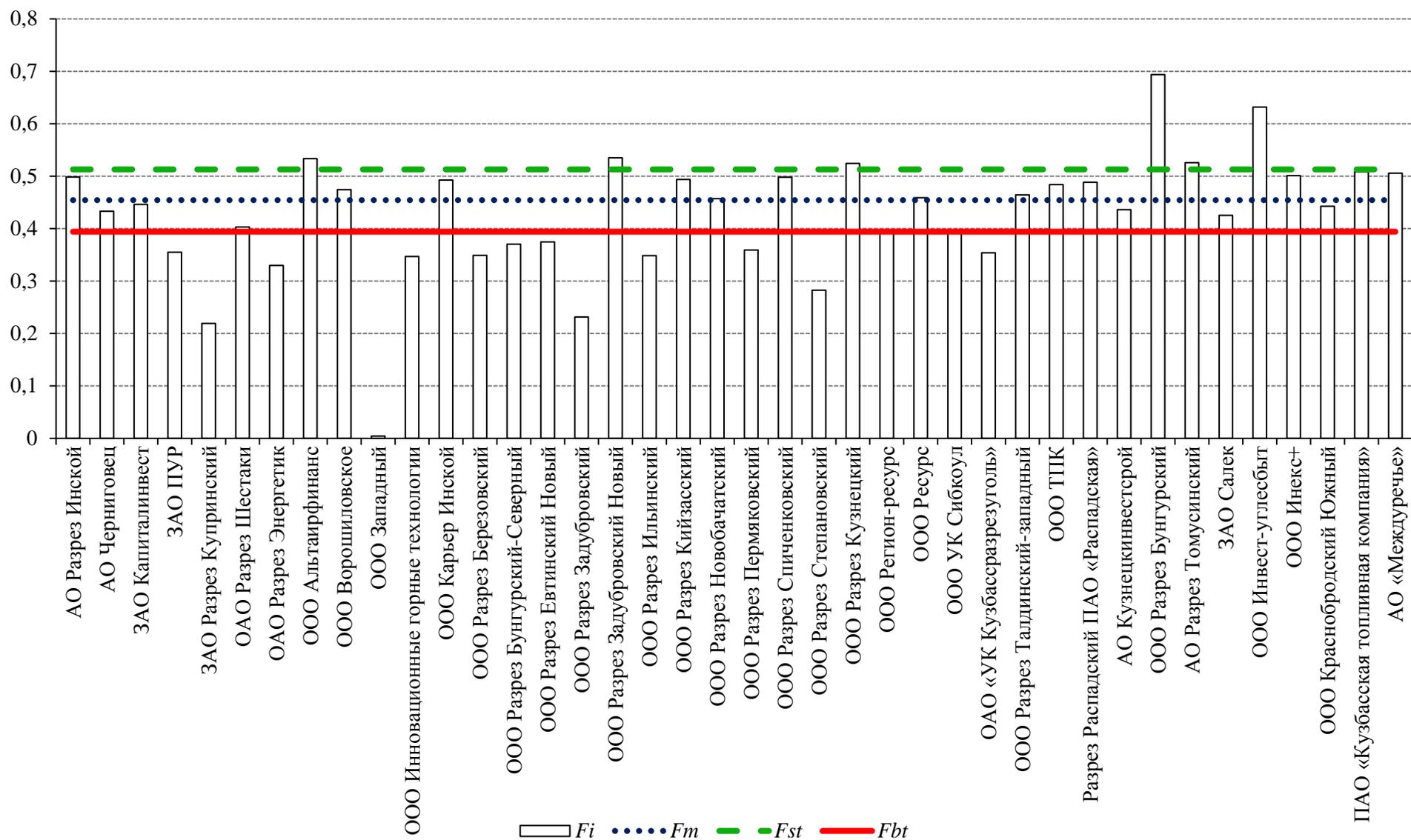


Рисунок 15 – Интегральный показатель F , характеризующий эффективность реализации финансовой стратегии управления КОИК угольной отрасли Кемеровской области, осуществляющих добычу угля открытым способом, в 2014 г.

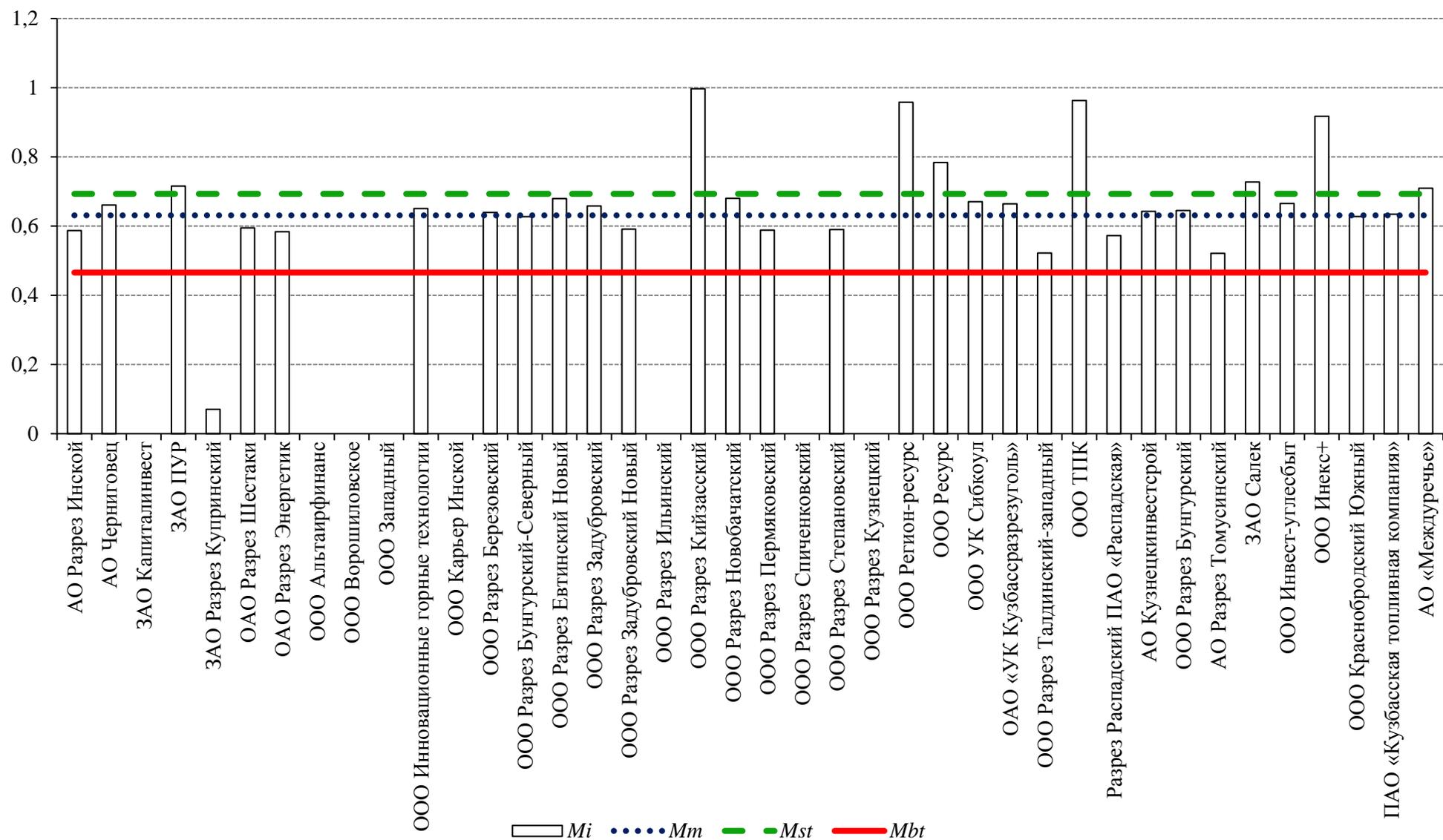


Рисунок 16 – Интегральный показатель M , характеризующий эффективность реализации стратегии взаимодействия с контрагентами КОИК угольной отрасли Кемеровской области, осуществляющих добычу угля открытым способом, в 2014 г.

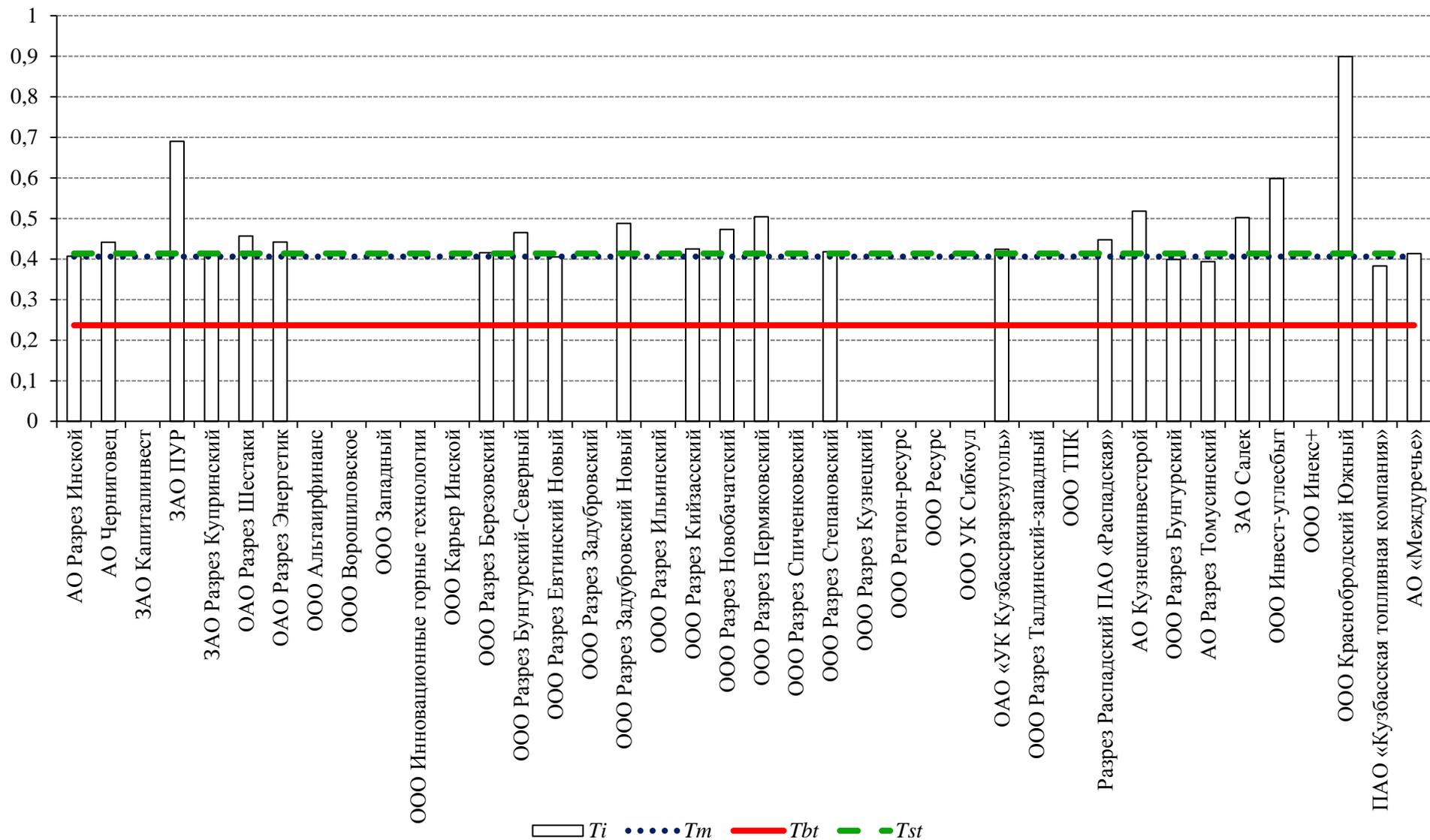


Рисунок 17 – Интегральный показатель T , характеризующий эффективность реализации технико-технологической стратегии управления КОИК угольной отрасли Кемеровской области, осуществляющих добычу угля открытым способом, в 2014 г.

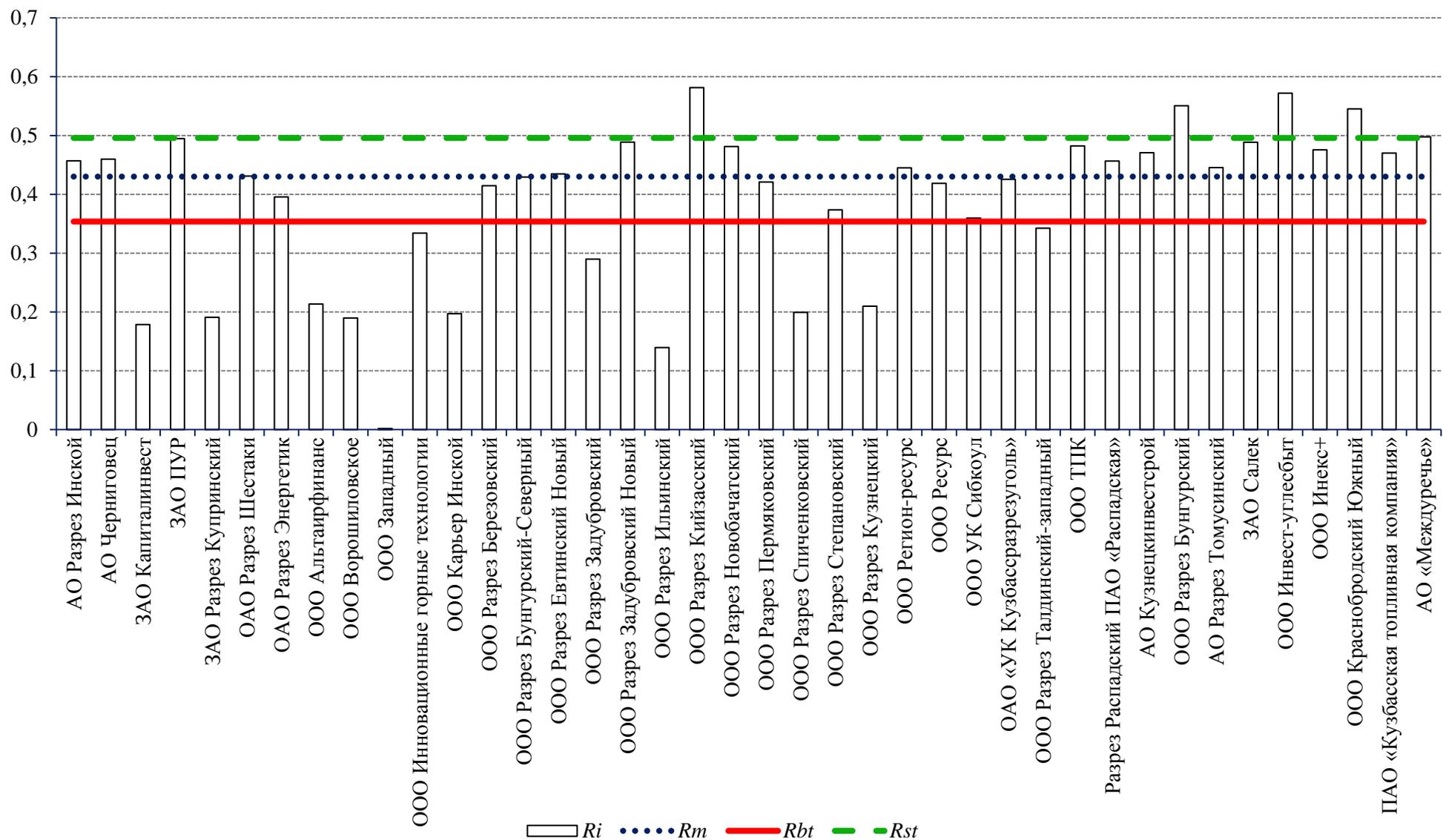


Рисунок 18 – Оценка эффективности результатов функционирования КОИК угольной отрасли в процессе реализации КСАУ в 2014 г.

Значение F_i 8 КОИК находилось в пределах между показателями среднестатистического банкрота с точки зрения эффективности стратегирования финансовых процессов F_{bt} и медианного значения F_m , что означает высокий уровень риска банкротства КОИК. И наконец, 13 КОИК по значению интегрального показателя F_i находились ниже среднестатистического банкрота F_{bt} .

В целом можно сделать вывод о том, что стратегирование финансовых процессов в КОИК в угольной отрасли является неудовлетворительным.

Эффективность реализации стратегии взаимодействия с контрагентами, как видно из рисунка 16, только в 8 КОИК превышает стандартизированное значение M_{st} .

В то же время 22 КОИК по значению интегрального показателя M_i находятся значительно выше среднестатистического банкрота (M_{bt}), и только 1 КОИК – ниже. По 8 КОИК в отчете о финансовых результатах показатель выручки в 2014 г. равен нулю, что свидетельствует о приостановлении основного вида деятельности КОИК, т. е. добычи угля открытым способом, а следовательно, о том, что непрерывность процесса генерации финансовых потоков КОИК нарушена.

Эффективность реализации технико-технологической стратегии в период кризиса 2014 г. находится на достаточно низком уровне. Только по 19 КОИК значение T_i равно или превышает значение T_{st} (рисунок 17), по 5 КОИК – в пределах между показателями T_{bt} и медианного значения T_m , а по 16 КОИК – ниже предельно допустимого уровня T_{bt} , что обусловлено, с одной стороны, снижением уровня финансовых потоков, а с другой – в целом проблемой привлечения экономическими субъектами финансовых ресурсов. Высокие процентные ставки по кредитам и недостаточная поддержка деятельности КОИК угольной отрасли со стороны государства не позволяют в необходимом объеме обеспечивать обновление основных средств за счет ввода в эксплуатацию современного угледобывающего оборудования, отвечающего самым высоким мировым стандартам.

В целом проведенное исследование показало, что реализуемая в настоящее время государственная политика в части выдачи лицензий на осуществление вида деятельности, связанного с добычей полезных ископаемых, позволяет мелким

КОИК получить доступ к добыче ресурсов, которые имеют общегосударственное значение и являются стратегическими. Анализ финансовой отчетности, размещенной в системе СКРИН, позволил сделать вывод о том, что в настоящее время добычей каменного угля, помимо крупных КОИК, занимаются мелкие, на балансе которых зачастую даже не числятся основные средства. Поэтому с точки зрения гражданского законодательства такие организации сложно отнести к имущественным комплексам. Их деятельность не ориентирована на долгосрочную перспективу, а направлена лишь на краткосрочное извлечение прибыли. Отсутствие у обществ собственного капитала в необходимом объеме (требование к минимальной величине уставного капитала в соответствии с положениями Федерального закона от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ (ред. от 31.12.2017 г.) «Об обществах с ограниченной ответственностью» составляет 10 тыс. р.) не может должным образом не только гарантировать интересы его кредиторов, обеспечить генерацию финансовых потоков, но и препятствует реализации принципов корпоративной социальной ответственности, прежде всего в формате GRI. Просуществовав 2–3 года, такие коммерческие организации становятся банкротами. Из-за отсутствия средств они не могут обеспечить рекультивацию нарушенных земель, выполнение социальных гарантий и своевременную выплату заработной платы своим работникам. Принимая во внимание специфику региона, федеральным и региональным органам власти необходимо в полной мере отдавать себе отчет в том, что КОИК, осуществляющие добычу и первичную переработку угля, во многих муниципальных образованиях Кемеровской области являются градообразующими. В связи с этим, по мнению автора, деятельность КОИК, осуществляющих добычу стратегических ресурсов, должна находиться под строгим контролем государства (либо полным, либо посредством государственного участия с выкупом контрольного пакета акций) в целях минимизации не только экономических, но и социальных рисков развития территорий. Данной точки зрения придерживаются многие ученые и представители бизнеса [34].

В целом оценка эффективности реализации КСАУ КОИК угольной отрасли Кемеровской области, осуществляющих добычу угля открытым способом (инте-

гральный показатель R_i , рисунок 18) позволяет сделать общий вывод о том, что среди исследуемых КОИК в основном отсутствует адекватное изменениям факторов внешней среды стратегирование развития, поскольку только у 5 из 42 КОИК значение R_i превышает значение R_{st} , что еще раз доказывает необходимость разработки соответствующего методического обеспечения, с одной стороны, а с другой – закрепления на законодательном уровне обязательности его применения.

В процессе апробации с использованием разработанной автором методики также проведен компаративный анализ эффективности реализации КСАУ КОИК наиболее крупными игроками, осуществляющими в Кемеровской области добычу угля открытым способом, за 2008–2016 гг. Отметим, что в процессе оценки референтные точки были выделены в рамках всего анализируемого периода (2008–2016 гг.), а оценка позиции указанных коммерческих организаций в каждом конкретном году производилась с учетом ранее найденных границ коридора R_{st} , R_{bt} , R_m и их компонентных значений в условиях максимального падения угольной отрасли (приложение Р).

Очевидно, что выявленные проблемы в целях обеспечения успешного стратегирования развития КОИК в условиях высокой изменчивости факторов внешней среды требуют анализа лучших практик и разработки рамочного стандарта формирования и реализации КСАУ КОИК на основе принципов бенчмаркинга и корпоративной социальной ответственности, что будет рассмотрено в следующем параграфе.

3.3 Разработка рамочного стандарта формирования и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом и практических подходов к корректировке процесса стратегического антикризисного управления

Проведенная оценка результатов функционирования КОИК показала, что стратегирование развития на микроуровне в условиях высокой изменчивости факторов внешней среды остается неудовлетворительным. Отсутствие устойчивости в развитии КОИК оказывает существенное влияние на устойчивость социально-экономических систем более высокого порядка – муниципальных образований, регионов, государства в целом. А это означает, что необходимо формирование принципиально новых подходов к стратегированию развития КОИК в целях обеспечения непрерывности генерации финансовых потоков.

Стратегическое управление КОИК должно быть ориентировано на соблюдение установленных стандартов и норм, использование лучших отраслевых практик (приложение С), а также принципов корпоративной социальной ответственности, в рамках которых КОИК должна обеспечить систематическое управление своими воздействиями, как отрицательными, так и положительными, в тех местных сообществах, где она осуществляет свою деятельность [150, с. 3].

Необходимость обеспечения корпоративной социальной ответственности бизнеса актуализируется в условиях нарастания антропогенной нагрузки на окружающую среду, ухудшения экологической ситуации в регионах, роста заболеваемости населения, низких темпов роста ожидаемой продолжительности жизни в большинстве регионов, а в некоторых из них – ее сокращения.

Деятельность организаций любой организационно-правовой формы регулируется стандартами, принимаемыми на международном, межгосударственном и национальном уровнях.

Так, Международной организацией по стандартизации (ISO) принята серия международных стандартов ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 19011, описывающих требования к системе менеджмента качества организаций. Серия указанных стандартов разработана Техническим комитетом 176 (ТК 176) ISO. Стандарты базируются на положениях теории всеобщего менеджмента качества TQM (Total Quality Management).

Серия международных стандартов ISO 9000 послужила основой для разработки и принятия серии межгосударственных стандартов, обязательных для применения участниками стран СНГ.

В апреле 2002 г. постановлением Госстандарта РФ № 145-ст [40] введена межгосударственная система стандартизации, в рамках которой утверждены общие требования к построению, изложению, оформлению, содержанию и обозначению межгосударственных стандартов, правил и рекомендаций по межгосударственной стандартизации.

Так, международным стандартом «Правила установления допустимых выбросов загрязняющих веществ промышленными предприятиями» (ГОСТ 17.2.3.02-2014) [45] определены правила установления нормативов допустимых выбросов загрязняющих веществ проектируемыми и действующими хозяйствующими субъектами и методы определения этих нормативов. Стандарт предназначен для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, деятельность которых связана с источниками выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух, подлежащих государственному учету и нормированию, а также для государственных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления, в полномочия которых входят проблемы охраны окружающей среды, в том числе атмосферного воздуха, проектных, научных или иных организаций, предоставляющих услуги в области охраны окружающей среды.

Межгосударственным стандартом «Ресурсосбережение. Обращение с отходами. Термины и определения» (ГОСТ 30772-2001) [46] установлены термины и определения основных понятий, необходимых для регулирования, организации, проведения работ, а также нормативно-методического обеспечения при обра-

нии с отходами: твердыми, жидкими (сбросами), газообразными (выбросами), шламами и смесями на различных этапах их технологического цикла. Стандарт распространяется на ликвидацию любых объектов, идентифицированных как отходы, которые могут рассматриваться как биосферозагрязнители.

Существенное значение для стратегирования устойчивого развития КОИК, специфика функционирования которых сопряжена со значительными производственными и технико-технологическими рисками, имеет межгосударственный стандарт «Система стандартов безопасности труда. Организация обучения безопасности труда. Общие положения» (ГОСТ 12.0.004-90) [41]. Стандартом предусмотрены рекомендации, порядок и виды обучения и проверки знаний по безопасности труда и других видов деятельности своих сотрудников.

Особенности организации производственного процесса во многих коммерческих организациях реального сектора экономики (химических, металлургических, угледобывающих, нефтеперерабатывающих и др.) сопряжены с существенными рисками для жизни и здоровья сотрудников, что предопределило необходимость принятия ряда межгосударственных стандартов, ориентированных на соблюдение санитарно-гигиенических требований к воздуху рабочей зоны [42], обеспечение единства методик измерения концентрации вредных веществ [44], соблюдение стандартов безопасности труда [41; 43].

В декабре 2011 г. Росстандартом принят ГОСТ ISO 9001-2011 «Системы менеджмента качества. Требования» [48], в котором определены общие подходы к процессному управлению в организации. В стандарте отмечается, что для успешного функционирования организация должна определить и осуществлять менеджмент многочисленных взаимосвязанных видов деятельности. Под процессом, согласно положениям стандарта, рассматривается деятельность, использующая ресурсы и управляемая в целях преобразования входов в выходы. Часто выход одного процесса образует непосредственно вход следующего. Применение в организации системы процессов наряду с их идентификацией и взаимодействием, а также менеджмент процессов, направленный на получение желаемого результата, могут быть определены как «процессный подход». Этой же датой Приказом

Росстандарта № 1574-ст введен в действие ГОСТ ISO 9000-2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» [47].

Следующий уровень стандартизации деятельности организаций – национальный. Деятельность организаций различных организационно-правовых форм и форм собственности регулирует значительное количество национальных стандартов, устанавливающих рекомендации к их применению как высшим руководством организации, сотрудниками, так и более широкой аудиторией.

Так, приказом Ростехрегулирования в сентябре 2006 г. утвержден ГОСТ Р ИСО 10006-2005 «Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании» – национальный стандарт, который ориентирован на широкую аудиторию, включая организации, выделяет принципы и методы управления качеством, применение которых важно для достижения целей менеджмента качества.

Принципиальное значение для стратегического антикризисного управления КОИК и обеспечения ее устойчивого развития имеет соблюдение рекомендаций трех национальных стандартов.

Первый из них – ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» [52]. В разделе стандарта «Стратегия и политика» говорится о том, что для достижения устойчивого успеха высшему руководству следует сформулировать и обеспечить реализацию миссии, видения и ценностей организации. Для этого необходимо добиться понимания, признания и поддержки со стороны работников организации и, по мере необходимости, других заинтересованных сторон¹.

Согласно требованиям стандарта, высшее руководство должно четко определить стратегию и политику организации, чтобы обеспечить признание и поддержку ее миссии, видения и ценностей всеми заинтересованными сторонами. Среда организации должна подвергаться регулярному мониторингу для опреде-

¹ В стандарте ГОСТ Р ИСО 9004-2010 термин «миссия» является описанием предназначения организации, а термин «видение» характеризует ее желаемое положение, т. е. какой желает стать организация и какой она хочет быть в представлении заинтересованных сторон.

ления возможной потребности в анализе и (если это целесообразно) пересмотре стратегии и политики организации¹.

Достижение устойчивого успеха организации связано также с минимизацией воздействий на окружающую среду в течение полного жизненного цикла своей продукции и своей инфраструктуры, начиная с проектирования, включая изготовление продукции или предоставление услуги и заканчивая реализацией, использованием и утилизацией продукции. В стандарте подчеркивается, что наличие природных ресурсов является одним из факторов, который может влиять на устойчивый успех организации и ее способность выполнять требования потребителей и других заинтересованных сторон. Организации следует рассматривать риски и возможности, связанные с наличием и использованием энергии и природных ресурсов в краткосрочной и долгосрочной перспективе, а также уделять должное внимание увязке аспектов защиты окружающей среды с проектированием и разработкой продукции, а также разработке процессов для снижения выявленных рисков [52].

Второй национальный стандарт, который должен быть принят во внимание высшим руководством организации, – ГОСТ Р ИСО 10014-2008 «Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества» [50]. Стандарт устанавливает руководящие указания для достижения экономического эффекта от применения восьми принципов менеджмента качества: ориентация на потребителя; лидерство руководителя; во-

¹ Согласно рекомендациям ГОСТ Р ИСО 9004-2010, с целью выработки, принятия и поддержания результативной стратегии и политики организации следует обеспечить наличие процессов для:

- непрерывного мониторинга и регулярного анализа среды организации, включая потребности и ожидания ее потребителей, конкурентную ситуацию, новые технологии, политические перемены, экономические прогнозы или социологические факторы;
- выявления и определения потребностей и ожиданий других заинтересованных сторон;
- оценки возможностей существующих процессов и имеющихся ресурсов;
- выявления будущих потребностей в ресурсах и технологиях;
- актуализации своей стратегии и политики;
- определения выходов процессов, необходимых для удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон. Такие процессы должны своевременно устанавливаться и подкрепляться необходимыми планами и ресурсами. При выработке стратегии организации необходимо также учитывать такие виды деятельности, как анализ потребностей потребителей или нормативных требований, ее продукции, сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Должен существовать четкий процесс выработки и анализа стратегии организации.

влечение работников; процессный подход; системный подход; постоянное улучшение; принятие решений, основанное на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Существенное значение для обеспечения устойчивого развития КОИК имеет внедрение в практику стратегирования ее развития рекомендаций национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р 14.12-2006 «Экологический менеджмент. Интегрирование экологических аспектов в проектирование и разработку продукции» [49]. Стандарт разработан для применения как руководством, так и менеджментом организации. Особенности функционирования организаций связаны с существенным воздействием результатов их деятельности и выпускаемой ими продукции на окружающую среду в связи с образуемыми в результате выпуска продукции выбросами, сбросами, отходами, потребляемыми ресурсами, которые могут быть причиной загрязнения воздуха, почвы, воды, изменения климата и др. Например, деятельность химических, нефтеперерабатывающих организаций, организаций, осуществляющих добычу природных ресурсов, оказывает существенное воздействие на окружающую среду, как и большинство выпускаемых указанными организациями продуктов. Именно поэтому согласно ГОСТ Р ИСО 10014-2008 организации должны рассматривать продукцию в контексте экологической политики, целей и задач их системы экологического менеджмента.

Цель интегрирования экологических аспектов в проектирование и разработку продукции согласно ГОСТ Р ИСО 10014-2008 – уменьшение вредных воздействий продукции на окружающую среду на протяжении всего ее жизненного цикла, что в перспективе может принести выгоду как КОИК, так и стейкхолдерам. Для КОИК соблюдение экологических норм позволяет, как было отмечено в параграфе 2.2, снизить возможные финансовые риски, что позволяет с полной ответственностью отнести экологический менеджмент к существенным аспектам стратегического антикризисного управления. Удовлетворенность потребителей качеством продукции также способствует снижению финансовых рисков для КОИК, связанных с возможными судебными издержками, штрафными санкциями в случае, если указанные требования не соблюдаются.

В условиях изменчивости факторов внешней среды одним из инструментов обеспечения устойчивого развития любой организации, в том числе коммерческой, является бенчмаркинг, представляющий собой методику проведения измерений и анализа, которая может использоваться для поиска передового опыта внутри КОИК и вне ее с целью улучшения своей деятельности. Бенчмаркинг применим к стратегии и политике, операциям, процессам, продукции и организационным структурам.

Различают следующие виды бенчмаркинга: внутренний бенчмаркинг деятельности в рамках КОИК; конкурентный бенчмаркинг для сравнения с показателями деятельности или процессами конкурентов; общий бенчмаркинг (сравнение со стратегиями, операциями или процессами неродственных КОИК); экологический бенчмаркинг (проводится на основе измерения физических величин).

Успешность бенчмаркинга во многом зависит от поддержки руководства (поскольку речь идет о взаимном обмене знаниями между КОИК и ее партнерами по бенчмаркингу); методов, которые используются при проведении бенчмаркинга; оценки выгод от бенчмаркинга в сравнении с затратами на его проведение; понимания характеристик предмета исследования.

Бенчмаркинг ориентирован на выявление недостатков в деятельности КОИК и указание на возможные участки, требующие улучшения, заимствование лучшего опыта партнеров по бенчмаркингу и др.

Особое внимание при проведении бенчмаркинга уделяется включению приобретенного опыта в базу знаний КОИК и на этой основе организации процесса обучения сотрудников.

Использование методов бенчмаркинга [50] означает высший уровень зрелости КОИК и является одним из условий успешности стратегирования ее развития.

Разработка стандартов в области бенчмаркинга активно продолжается, о чем свидетельствует принятие национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р 56781-2015 «Бенчмаркинг служб аутсорсинга и провайдеров услуг аутсорсинга». Стандарт рекомендован для добровольного применения всеми заинтересованными сторонами [109].

Бенчмаркинг является инструментом регулярного мониторинга реализации программ повышения операционной эффективности в акционерных обществах, доля государства в уставных капиталах которых составляет более 50 % [107]. За реализацию данного процесса согласно методическим рекомендациям, утвержденным Росимуществом, отвечает Совет директоров либо наблюдательный совет организации.

На необходимость использования бенчмаркинга указывается не только в национальных стандартах, но и в ряде документов государственного стратегического планирования: в основных положениях Стратегии развития национальной гарантийной системы поддержки малого и среднего предпринимательства на период до 2020 г. [110], в плане-графике издания нормативных правовых актов для реализации Стратегии развития электросетевого комплекса Российской Федерации [98] и др.

Заслуживают внимания «Методические рекомендации по организации работы Совета директоров в акционерном обществе», согласно которым бенчмаркинг является одним из обязательных разделов плана работы, в рамках которого проводится сопоставление ключевых показателей деятельности компании с конкурентами.

Бенчмаркинг – один из ключевых принципов, который положен в основу при разработке рамочного стандарта стратегической архитектуры системы публичного управления социально-экономическим развитием территории О. В. Глушковой, Я. А. Вайсберг [35].

Вопросами использования технологий бенчмаркинга на микроуровне занимались такие исследователи, как С. В. Рачек [147], Л. Н. Жигалова [146] и др.

Таким образом, бенчмаркинг является одним из наиболее значимых инструментов стратегирования развития не только на микро-, но и на макро- и мезоуровне.

Современные тренды развития, закрепление на межстрановом уровне ценностей развития, продвигаемых GRI, объективно определяют необходимость функционирования КОИК с учетом соблюдения принципов корпоративной соци-

альной ответственности не только перед своими сотрудниками, но и перед заинтересованными сторонами и обществом.

Принципы корпоративной социальной ответственности закреплены в международном стандарте ISO 26000, который был подготовлен рабочей группой «Социальная ответственность» при Техническом совете ISO. В их числе такие принципы, как подотчетность, прозрачность, этическое поведение, уважение интересов заинтересованных сторон, соблюдение верховенства закона, соблюдение международных норм поведения, соблюдение прав человека.

Принцип подотчетности означает, что КОИК следует быть подотчетной за ее воздействие на общество и окружающую среду.

Соблюдение принципа прозрачности требует от КОИК быть прозрачной в ее решениях и деятельности, которые оказывают воздействие на общество и окружающую среду.

Принцип этического поведения требует от сотрудников и топ-менеджмента КОИК этического поведения.

Соблюдение принципа уважения интересов заинтересованных сторон требует от КОИК уважать, учитывать и реагировать на интересы ее заинтересованных сторон.

Следование принципу верховенства закона означает соблюдение законодательных норм в обязательном порядке.

Соблюдение международных норм поведения – данный принцип означает необходимость соблюдать международные нормы поведения, при этом следуя принципу соблюдения верховенства закона.

И наконец, соблюдение прав человека требует соблюдения прав человека и признания их важности и всеобщности.

Хотя стандарт является добровольным для применения, тем не менее КОИК рекомендуется повысить уровень своей корпоративной социальной ответственности.

По убеждению автора, одна из основных проблем высокой чувствительности КОИК к изменениям внешней среды связана с неудовлетворительным уров-

нем развития профессиональных (стратегических) компетенций у субъектов системы управления КОИК.

Данная проблема в настоящее время касается всех уровней управления – КОИК, органов власти и управления муниципального, субфедерального, федерального уровней. Большинство специалистов не имеют базового образования в области стратегического, финансового менеджмента, антикризисного управления, не обладают компетенциями, позволяющими обеспечивать выполнение трудовых функций в области финансового, технологического контроля и аудита, не владеют методами и приемами стратегического анализа (SWOT-, PESTEL-, GAP- и другие виды стратегического анализа), методами и приемами проведения бенчмаркинга и др.

В то же время представляется позитивным, что в настоящее время в России созданы необходимые институциональные условия, позволяющие повысить эффективность трудовой и управленческой деятельности во всех сферах, в том числе в области стратегического антикризисного управления.

Речь идет о введении в действие Министерством труда и социальной защиты национальной рамки квалификаций [119], в рамках которой определены девять уровней квалификаций и пути их достижения, и активной разработке и введении в действие профессиональных стандартов, которых уже принято более 800.

В соответствии с п. 25 Правил разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов, работодатели применяют профессиональные стандарты при формировании кадровой политики и в управлении персоналом, при организации обучения и аттестации работников, разработке должностных инструкций, тарификации работ, присвоении тарифных разрядов работникам и установлении систем оплаты труда с учетом особенностей организации производства, труда и управления [102]. Профессиональные стандарты обязательны для применения образовательными организациями при разработке профессиональных образовательных программ, а регулятором (Министерство образования и науки РФ) – при разработке в установленном порядке федеральных государственных образовательных стандартов профессионального образования.

Отметим, что, несмотря на обширный перечень стандартов международного, межгосударственного, национального уровня, ориентированных на обеспечение устойчивого развития и снижение стратегических рисков, проблема низкой эффективности стратегического управления КОИК сохраняет свою актуальность, что предопределяет необходимость разработки рамочного стандарта формирования и реализации КСАУ КОИК.

Как было обосновано выше, рамочный стандарт формирования и реализации КСАУ КОИК должен базироваться на принципах бенчмаркинга и корпоративной социальной ответственности, при этом ключевую роль в обеспечении эффективного стратегирования КОИК играют профессиональные (стратегические) компетенции субъектов стратегического управления, что предопределяет необходимость их развития и обеспечения соответствия требованиям профессиональных стандартов.

Рамочный стандарт формирования и реализации КСАУ КОИК содержит следующие базовые компоненты (таблица 24).

Как было обосновано в п. 1.3, субъектами стратегического антикризисного управления КОИК выступают собственники, менеджеры всех уровней, ключевые работники и другие стейкхолдеры; объектом стратегического антикризисного управления – процессы, порождаемые движением элементов (компонентов) имущественного комплекса при их взаимодействии между собой и внешней средой при участии активных элементов социально-экономической системы коммерческой организации, в качестве которых выступают менеджеры всех уровней.

В п. 2.3 обоснованы базовые функциональные стратегии (финансовая, технико-технологическая, стратегия взаимодействия с контрагентами (как составляющая маркетинговой стратегии) и стратегия управления человеческими ресурсами), связанные с их реализацией процессы, а также интегрированная система комплексов ключевых показателей в целях оценки эффективности их реализации.

Таким образом, разработанная автором (см. п. 2.3) методика интегральной оценки результатов функционирования КОИК позволяет выявить конкретные управленческие ситуации, связанные с реализацией базовых функциональных стратегий.

Таблица 24 – Рамочный стандарт формирования и реализации КСАУ КОИК

Условия формирования и реализации КСАУ КОИК	Содержательное обоснование процесса принятия управленческих решений в ходе стратегического антикризисного управления КОИК	Субъекты стратегического антикризисного управления, для которых рекомендуется применение элементов рамочного стандарта
Наличие профессиональных (стратегических) компетенций субъектов стратегического антикризисного управления	Компетенции полностью соответствуют требованиям профессиональных стандартов в части выполняемых специалистами трудовых функций и сформированы за счет обучения по программам высшего образования «Стратегический менеджмент», «Антикризисное управление», «Финансовая экономика», «Финансовые рынки и финансовые институты», а также по программам управления с учетом отраслевой специфики. Субъекты стратегического управления должны обладать хорошо развитыми аналитическими способностями, знать технологические особенности производственного процесса, обладать навыками ведения стратегического анализа. Информационная и институциональная среда, в которой работают субъекты стратегического антикризисного управления, – международное, национальное, региональное законодательство, международные, межгосударственные, национальные стандарты, руководства GRI, аналитика фондовых, валютных, сырьевых рынков, аналитические обзоры World Bank, OECD, Global Energy Statistical Yearbook, Минэкономразвития и др.	Менеджеры всех уровней системы стратегического антикризисного управления КОИК
Оценка состояния внешней среды	Проводится с использованием методов PESTEL-анализа, наиболее подходящего для разработки стратегии и соответствующего методологии GRI с выделением и оценкой факторов, имеющих наиболее существенное значение для стратегирования развития коммерческой организации, функционирующей в конкретном отраслевом сегменте (для добывающих коммерческих организаций – государственная политика по отношению к недропользованию, наличие (отсутствие) государственной поддержки развития отрасли, цены на продукцию на внутренних и внешних рынках и др.)	Топ-менеджмент при взаимодействии с менеджерами функциональных подразделений КОИК
Оценка состояния КОИК	Производится с использованием традиционных методов оценки: финансового состояния коммерческой организации как имущественного комплекса; технического состояния и движения основных средств; объемов производства и реализации продукции; состояния человеческих ресурсов	Профильный топ-менеджмент (финансовый, технический директор, директор по сбыту/маркетингу и др.) и менеджеры функциональных подразделений КОИК

Продолжение таблицы 24

Условия формирования и реализации КСАУ КОИК	Содержательное обоснование процесса принятия управленческих решений в ходе стратегического антикризисного управления КОИК	Субъекты стратегического антикризисного управления, для которых рекомендуется применение элементов рамочного стандарта
Самооценка КОИК	Самооценка проводится с целью выявления уровня зрелости коммерческой организации как имущественного комплекса и базируется на методологии бенчмаркинга. Оценивается ориентация на потребителя, лидерство руководителя, использование в коммерческой организации системного и процессного подходов к стратегическому антикризисному управлению, ориентация всех уровней менеджмента организации на постоянное улучшение, принятие решений, основанное на фактах, наличие взаимовыгодных взаимоотношений с поставщиками	Профильный топ-менеджмент (финансовый, технический директор, директор по сбыту/маркетингу и др.) и менеджеры функциональных подразделений КОИК
Идентификация проблем развития коммерческой организации как имущественного комплекса	Производится с учетом результатов оценки состояния имущественного комплекса, а также внутренней и внешней среды коммерческой организации	Производится профильным топ-менеджментом (финансовым, техническим директором, директор по сбыту/маркетингу и др.) и менеджеры базовых функциональных подразделений КОИК
Формулирование миссии, целей, принципов реализации КСАУ КОИК	Проводится с учетом выявленных проблем развития КОИК, состояния внешней среды и основных трендов развития отрасли, национальной и мировой экономик	Собственники, совет директоров
Выделение ключевых (базовых) процессов на функциональном уровне	Проводится экспертным путем. Согласованность мнений экспертов оценивается с использованием известных методов (например, коэффициента конкордации Кендалла). К ключевым (базовым) процессам в первую очередь относятся финансовые, технологические процессы, процессы взаимодействия с контрагентами и управления человеческими ресурсами. Такие процессы ориентированы на управление стратегическим ресурсами КОИК в целях обеспечения непрерывности генерации финансовых потоков как критерий эффективного стратегического управления и устойчивого развития коммерческой организации. В условиях кризиса первостепенное значение принадлежит финансовым процессам и взаимодействию с контрагентами. Управление финансовыми процессами ориентировано на снижение затрат, формирование резервов, управление ликвидностью за счет размещения свободных денежных средств. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью и маркетинговыми процессами в целом связано с диверсификацией рынков сбыта, позволяющей смягчить последствия кризисных явлений и обеспечить непрерывность генерации финансовых потоков	Топ-менеджмент при взаимодействии с менеджерами базовых функциональных подразделений КОИК

Продолжение таблицы 24

Условия формирования и реализации КСАУ КОИК	Содержательное обоснование процесса принятия управленческих решений в ходе стратегического антикризисного управления КОИК	Субъекты стратегического антикризисного управления, для которых рекомендуется применение элементов рамочного стандарта
Обоснование комплекса ключевых показателей для оценки эффективности реализации базовых функциональных стратегий	<p>Для оценки эффективности реализации каждой из базовых функциональных стратегий используется обоснованный комплекс ключевых показателей, позволяющий оценить эффективность их реализации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – для оценки эффективности реализации финансовой стратегии – пять ключевых показателей (коэффициент текущей ликвидности, коэффициент концентрации заемного капитала, коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от инвестиционных операций, коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от финансовых операций, доля себестоимости в выручке); – для оценки эффективности реализации стратегии взаимодействия с контрагентами – четыре ключевых показателя (период обращения кредиторской задолженности, продолжительность производственного цикла, коэффициент динамики выручки, коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от текущих операций); – для оценки эффективности реализации технико-технологической стратегии – три ключевых показателя (фондоотдача, коэффициент износа основных средств, доля результатов исследований и разработок в общей величине нематериальных активов); – для оценки эффективности реализации стратегии управления человеческими ресурсами – три ключевых показателя (наличие в бюджете организации затрат на повышение квалификации персонала, наличие в организации плана мероприятий проведения аттестации сотрудников на соответствие требованиям профессиональных стандартов, доля сотрудников, соответствующих требованиям профессиональных стандартов) 	Топ-менеджмент при взаимодействии с менеджерами базовых функциональных подразделений КОИК

Продолжение таблицы 24

Условия формирования и реализации КСАУ КОИК	Содержательное обоснование процесса принятия управленческих решений в ходе стратегического антикризисного управления КОИК	Субъекты стратегического антикризисного управления, для которых рекомендуется применение элементов рамочного стандарта
Интегральная оценка результатов функционирования КОИК в процессе реализации КСАУ	Для оценки используется агрегированная система ключевых показателей, представляющая собой совокупность комплексов ключевых показателей для оценки эффективности реализации каждой из базовых функциональных стратегий и соответствующих им ключевых процессов – финансовых, технико-технологических, процессов взаимодействия с контрагентами и управления человеческими ресурсами. При проведении интегральной оценки необходимо также выполнить анализ разрывов по каждому из ключевых показателей; по интегральным показателям, характеризующим эффективность реализации финансовой, стратегии взаимодействия с контрагентами, технико-технологической стратегий, а также стратегии управления человеческими ресурсами; по интегральному показателю, характеризующему результаты функционирования КОИК в целом. Оценка разрывов проводится в сопоставлении с показателями коммерческих организаций, признанными лучшими в классе и потенциальными банкротами, в рамках отрасли	Менеджеры базовых функциональных подразделений КОИК
Наличие стратегических ресурсов	Стратегический бюджет, формируемый по принципу бюджета развития, включая инвестиционный, инновационный фонды, образуемые в соответствии с законодательством, человеческий капитал, инновационные технологии	Топ-менеджмент, менеджеры базовых функциональных подразделений КОИК
Разработка КСАУ КОИК	КСАУ КОИК содержит в себе 8 обязательных разделов: 1) оценка состояния КОИК; 2) проблемы развития КОИК; 3) миссия, цель, принципы реализации КСАУ; 4) способы и механизмы достижения цели КСАУ КОИК; 5) агрегированная система комплексов ключевых показателей оценки эффективности реализации КСАУ в разрезе комплексов ключевых показателей по каждой из базовых функциональных стратегий; 6) результаты интегральной оценки эффективности реализации КСАУ КОИК; 7) показатели взаимодействия с обществом и корпоративная социальная ответственность – в данном разделе должен содержаться комплекс показателей, позволяющих отслеживать результаты деятельности коммерческой организации с точки зрения минимизации воздействия на окружающую среду, а также участие в социально ориентированных программах развития территории; 8) «дорожная карта» – содержит план мероприятий, сроки исполнения, перечень ответственных лиц, оценку бюджета реализации по каждому мероприятию	Топ-менеджмент при взаимодействии с менеджерами базовых функциональных подразделений КОИК

Продолжение таблицы 24

Условия формирования и реализации КСАУ КОИК	Содержательное обоснование процесса принятия управленческих решений в ходе стратегического антикризисного управления КОИК	Субъекты стратегического антикризисного управления, для которых рекомендуется применение элементов рамочного стандарта
Реализация КСАУ КОИК	Проводится поквартальный и ежегодный мониторинг эффективности реализации КСАУ КОИК по ключевым и интегральным показателям в разрезе каждой из базовых функциональных стратегий, а также интегральному показателю, характеризующему эффективность реализации КСАУ КОИК в целом, в том числе в контексте оценки динамики разрывов (их сокращения, или, наоборот, увеличения) и на этой основе – корректировка стратегии по целям, степени достижения ключевых показателей и др.	Топ-менеджмент при взаимодействии с менеджерами базовых функциональных подразделений КОИК
Ориентация субъектов стратегического антикризисного управления исключительно на формальные институты	Деятельность субъектов стратегического антикризисного управления КОИК базируется исключительно на формальных институтах, опора на которые позволяет обеспечить минимизацию стратегических рисков, связанных с судебными издержками, штрафными санкциями и т. п.	Менеджеры всех уровней системы стратегического антикризисного управления КОИК
Ориентация субъектов стратегического антикризисного управления на лучшие отраслевые практики	В целях обеспечения устойчивого развития КОИК субъекты стратегического антикризисного управления в своей деятельности руководствуются лучшими практиками коммерческих организаций, функционирующих в одноименном отраслевом сегменте, позволяющими в условиях кризисных ситуаций обеспечить непрерывность генерации финансовых потоков и устойчивое развитие коммерческой организации	Менеджеры всех уровней системы стратегического антикризисного управления КОИК
Использование в процессе стратегического антикризисного управления информационно-телекоммуникационных технологий	Информационно-телекоммуникационные технологии позволяют обеспечить контроль процессов по ключевым показателям как в рамках коммерческой организации, так и в сопоставлении с показателями деятельности коммерческих организаций, признанных лучшими в классе и среднестатистическими банкротами, что позволяет обеспечить своевременность корректировок ключевых показателей процессов, оперативный обмен информацией субъектов между уровнями стратегического управления	Менеджеры всех уровней системы стратегического антикризисного управления КОИК
Соблюдение принципов корпоративной социальной ответственности	Соблюдение принципов корпоративной социальной ответственности и соответствие стандартам GRI способствует сохранению устойчивости коммерческой организации в условиях кризисных ситуаций, поскольку позволяет обеспечить доступ к источникам финансовых ресурсов, а также международным рынкам сбыта и минимизировать финансовые риски, связанные с несоответствием выпускаемой продукции требованиям экологических норм	Менеджеры всех уровней системы стратегического антикризисного управления КОИК

Продолжение таблицы 24

Условия формирования и реализации КСАУ КОИК	Содержательное обоснование процесса принятия управленческих решений в ходе стратегического антикризисного управления КОИК	Субъекты стратегического антикризисного управления, для которых рекомендуется применение элементов рамочного стандарта
Корректировка процесса стратегического антикризисного управления с учетом изменяющихся стандартов	Субъекты стратегического антикризисного управления в процессе осуществления своей деятельности руководствуются стандартом разработки и реализации КСАУ КОИК, объединяющим в себе методическое обеспечение процесса корпоративного стратегического управления КОИК (комплексов ключевых показателей, характеризующих эффективность реализации базовых функциональных стратегий, методику интегральной оценки результатов функционирования КОИК в процессе реализации КСАУ, обеспечивающую возможности проведения GAP-анализа, обоснованную систему факторов, имеющих наиболее существенное значение для коммерческих организаций, осуществляющих свою деятельность в добывающем секторе экономики в целях проведения PESTEL-анализа и др.	Менеджеры всех уровней системы стратегического антикризисного управления КОИК, ключевые работники

Корректировка процесса стратегического антикризисного управления (таблица 25) необходима в случае, если результаты оценки реализации хотя бы одной из базовых функциональных стратегий (финансовой, технико-технологической, стратегии управления человеческими ресурсами, стратегии взаимодействия с контрагентами) ниже установленного среднеотраслевого стандартизированного значения, определяемого в условиях максимального падения отрасли как ответной реакции на кризисные процессы в экономике.

Таблица 25 – Корректировка процесса стратегического антикризисного управления КОИК

Управленческая ситуация	Управленческое решение	Уровни и субъекты ССАУ КОИК
Финансовая стратегия		
$F_i \leq F_{bt}$	Анализ текущих значений комплексов ключевых показателей. Ликвидация или реорганизация КОИК	Корпоративный уровень. Собственники, совет директоров и другие субъекты ССАУ КОИК
$F_{bt} \leq F_i \leq F_m$ $F_m \leq F_i \leq F_{st}$	Анализ текущих значений комплексов ключевых показателей. Корректировка финансовой и других функциональных стратегий, а также корпоративной стратегии антикризисного управления КОИК	Корпоративный уровень. Собственники, совет директоров, профильный топ-менеджмент (финансовый директор) при взаимодействии с менеджерами базовых функциональных подразделений КОИК
$F_i \geq F_{st}$	Стратегирование развития КОИК с использованием PESTEL-анализа и методологии бенчмаркинга	Корпоративный уровень. Собственники, совет директоров, профильный топ-менеджмент (финансовый директор) при взаимодействии с менеджерами базовых функциональных подразделений КОИК
Стратегия взаимодействия с контрагентами		
$M_i \leq M_{bt}$	Реинжиниринг бизнес-процессов, связанных со сбытом продукции, работой с дебиторской и кредиторской задолженностью. Анализ текущих значений комплексов ключевых показателей. Ликвидация или реорганизация КОИК	Корпоративный уровень. Собственники, совет директоров

Продолжение таблицы 25

Управленческая ситуация	Управленческое решение	Уровни и субъекты ССАУ КОИК
$M_{bt} \leq M_i \leq M_m$ $M_m \leq M_i \leq M_{st}$	Анализ текущих значений комплексов ключевых показателей. Корректировка данной и других функциональных стратегий, а также корпоративной стратегии антикризисного управления КОИК	Корпоративный уровень. Собственники, совет директоров, профильный топ-менеджмент (директор по сбыту/маркетингу) при взаимодействии с менеджерами базовых функциональных подразделений КОИК
$M_i \geq M_{st}$	Стратегирование развития КОИК с использованием PESTEL-анализа и методологии бенчмаркинга	Корпоративный уровень. Собственники, совет директоров, профильный топ-менеджмент (директор по сбыту/маркетингу) при взаимодействии с менеджерами базовых функциональных подразделений КОИК
Технико-технологическая стратегия		
$T_i \leq T_{bt}$	Модернизация производства, внедрение новой техники и технологий, реинжиниринг бизнес-процессов, связанных с производством продукции. В случае невозможности – ликвидация или реорганизация КОИК	Корпоративный уровень. Собственники, совет директоров.
$T_{bt} \leq T_i \leq T_m$ $T_m \leq T_i \leq T_{st}$	Анализ текущих значений комплексов ключевых показателей. Корректировка технико-технологической и других функциональных стратегий, а также корпоративной стратегии антикризисного управления КОИК	Корпоративный уровень. Собственники, совет директоров, профильный топ-менеджмент (технический директор) при взаимодействии с менеджерами базовых функциональных подразделений КОИК
$T_i \geq T_{st}$	Стратегирование развития КОИК с использованием PESTEL-анализа и методологии бенчмаркинга	Корпоративный уровень. Собственники, совет директоров, профильный топ-менеджмент (технический директор) при взаимодействии с менеджерами базовых функциональных подразделений КОИК
Стратегия управления человеческими ресурсами		
$H_i \leq H_{bt}$	Реорганизация HR службы, формирование кадрового резерва КОИК	Корпоративный уровень. Собственники, совет директоров
$H_{bt} \leq H_i \leq H_m$ $H_m \leq H_i \leq H_{st}$	Анализ текущих значений комплексов ключевых показателей. Корректировка стратегии управления человеческими ресурсами и других функциональных стратегий, а также корпоративной стратегии антикризисного управления КОИК, формирование кадрового резерва КОИК	Корпоративный уровень. Собственники, совет директоров, профильный топ-менеджмент (HR-директор) при взаимодействии с менеджерами базовых функциональных подразделений КОИК

Продолжение таблицы 25

Управленческая ситуация	Управленческое решение	Уровни и субъекты ССАУ КОИК
$H_i \geq H_{st}$	Стратегирование развития КОИК с использованием PESTEL-анализа и методологии бенчмаркинга, формирование кадрового резерва КОИК	Корпоративный уровень. Собственники, совет директоров, профильный топ-менеджмент (HR-директор) при взаимодействии с менеджерами базовых функциональных подразделений КОИК

Оценка разрыва между текущими значениями F_i, M_i, T_i, H_i и $F_{st}, M_{st}, T_{st}, H_{st}$ позволяет выявить позицию КОИК по отношению к принятым среднеотраслевым стандартизированным значениям результатов реализации базовых функциональных стратегий; между текущими значениями F_i, M_i, T_i, H_i и F_m, M_m, T_m, H_m по отношению к их установленным среднеотраслевым медианным значениям; наконец, оценка разрыва между текущими значениями F_i, M_i, T_i, H_i и $F_{bt}, M_{bt}, T_{bt}, H_{bt}$ позволяет выявить позицию КОИК по отношению к среднестатистическому банкроту в рамках исследуемой отрасли (вида деятельности) (рисунки 19–22).

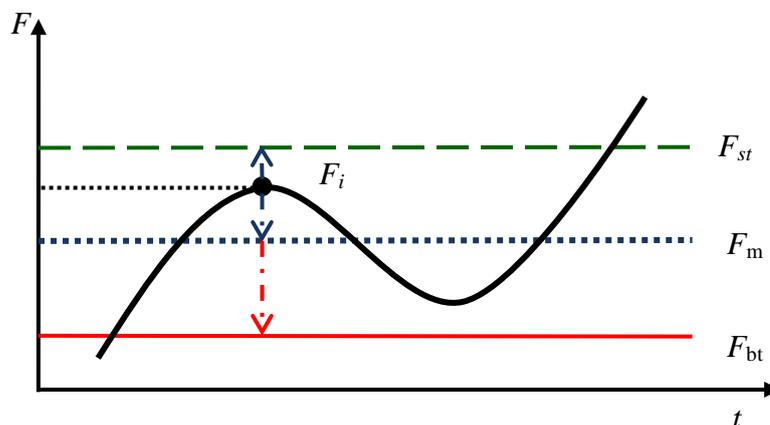


Рисунок 19 – Графическое представление анализа разрывов эффективности реализации финансовой стратегии F i -й КОИК со среднеотраслевыми значениями в процессе реализации КСАУ КОИК:

F_i – оценка эффективности реализации финансовой стратегии i -й КОИК;

F_{st} – среднеотраслевой стандартизированный показатель;

F_{bt} – среднеотраслевой показатель «банкрот»;

F_m – среднеотраслевое медианное значение;

шкала Y – результаты реализации финансовой стратегии i -й КОИК; шкала X – период

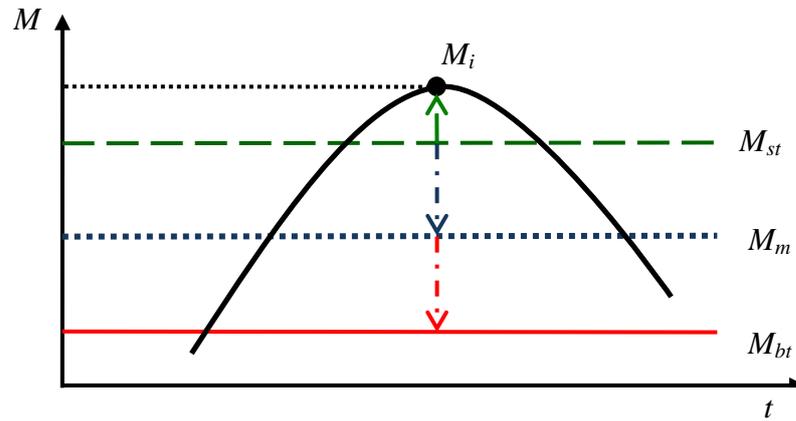


Рисунок 20 – Графическое представление анализа разрывов эффективности реализации стратегии взаимодействия с контрагентами M i -й КОИК

со среднеотраслевыми значениями в процессе реализации КСАУ КОИК:

M_i – оценка эффективности реализации стратегии взаимодействия с контрагентами i -й КОИК;

M_{st} – среднеотраслевой стандартизированный показатель;

M_{bt} – среднеотраслевой показатель «банкрот»; M_m – среднеотраслевое медианное значение;

шкала Y – результаты реализации стратегии i -й КОИК; шкала X – период

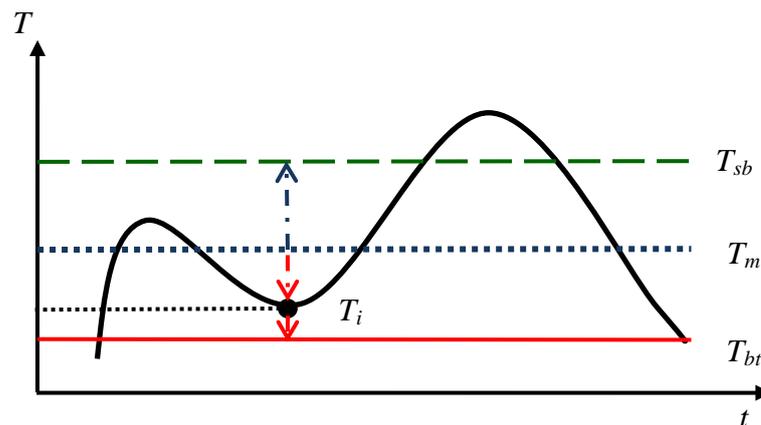


Рисунок 21 – Графическое представление анализа разрывов эффективности реализации технико-технологической стратегии T i -й КОИК со среднеотраслевыми значениями в процессе реализации КСАУ КОИК:

T_i – оценка эффективности реализации технико-технологической стратегии i -й КОИК;

T_{st} – среднеотраслевой стандартизированный показатель;

T_{bt} – среднеотраслевой показатель «банкрот»; T_m – среднеотраслевое медианное значение;

шкала Y – результаты реализации технико-технологической стратегии i -й КОИК; шкала X – период

С учетом того, что для каждой из базовых функциональных стратегий обоснованы комплексы ключевых показателей (п. 2.3 диссертационного исследования), установлены их среднеотраслевые значения, а также выделены референтные точки указанных показателей в условиях максимального падения отрасли как ответной

реакции на кризисные процессы в экономике, данное обстоятельство позволяет субъектам системы стратегического антикризисного управления КОИК принимать конкретные управленческие решения для корректировки базовых функциональных стратегий и КСАУ КОИК в целом.

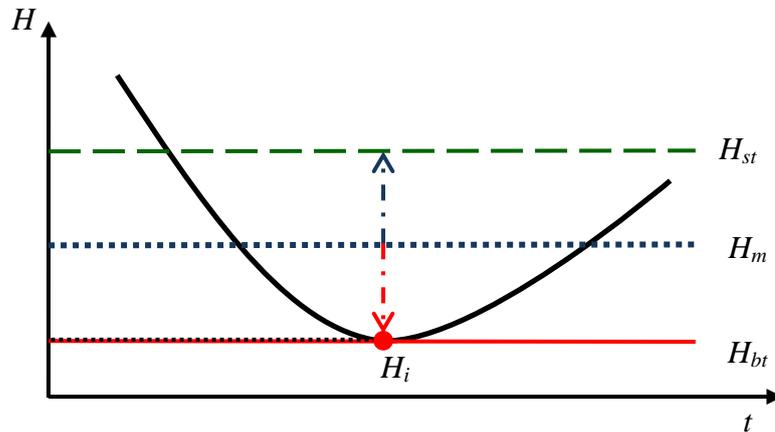


Рисунок 22 – Графическое представление анализа разрывов эффективности реализации стратегии управления человеческими ресурсами H i -й КОИК со среднеотраслевыми значениями в процессе реализации КСАУ КОИК:
 H_i – оценка эффективности реализации стратегии управления человеческими ресурсами i -й КОИК;
 H_{st} – среднеотраслевой стандартизированный показатель;
 H_{bt} – среднеотраслевой показатель банкрот; H_m – среднеотраслевое медианное значение;
 шкала Y – результаты реализации стратегии управления человеческими ресурсами i -й КОИК;
 шкала X – период

Условием устойчивого функционирования КОИК при реализации КСАУ является непрерывная генерация ею финансовых потоков, которую возможно обеспечить при условии обязательного применения всеми субъектами системы стратегического антикризисного управления рамочного стандарта, определяющего условия формирования и реализации КСАУ и содержательное обоснование процесса принятия управленческих решений применительно ко всем уровням системы стратегического антикризисного управления КОИК в контексте соблюдения принципов КСО.

Проведенный анализ показал, что на финансово-экономическую ситуацию в Кемеровской области оказывают влияние как внутренние, так и внешние факторы. К внутренним относятся неудовлетворительные стратегические возможности КОИК базовых отраслей экономики региона (добывающей и перерабатывающей), развитие которых в перспективе позволит обеспечить производство продукции с высокой долей добавленной стоимости. К внешним факторам относятся спрос и цены на продукцию угольного производства, а также производственные расходы, в том числе связанные с транспортировкой продукции железнодорожным или морским транспортом.

Сырьевая специализация региона и его интеграция в мировую экономику с использованием модели «экспорт сырья – импорт промышленных и продовольственных товаров» в конечном итоге может привести к консервации экономической структуры региона на долгие годы, его периферийности в мировом экономическом пространстве.

В целом оценка эффективности реализации КСАУ КОИК угольной отрасли Кемеровской области, осуществляющими добычу угля открытым способом, позволяет сделать общий вывод о том, что среди исследуемых КОИК в основном отсутствует адекватное изменениям факторов внешней среды стратегирование развития, поскольку только у 5 из 42 КОИК значение интегрального показателя превышает стандартизированное значение, что еще раз доказывает необходимость разработки соответствующего методического обеспечения, с одной стороны, а с другой – закрепления на законодательном уровне обязательности его применения.

Для достижения целей устойчивости разработан рамочный стандарт формирования и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом, применение которого менеджментом организации позволит обеспечить непрерывность генерации фи-

нансовых потоков и устойчивое развитие КОИК в условиях высокой изменчивости факторов внутренней и внешней среды. Предложены практические подходы к корректировке процесса стратегического антикризисного управления в контексте результатов реализации базовых функциональных стратегий с использованием метода GAP-анализа.

Положения, выводы и рекомендации, обоснованные в диссертационном исследовании, будут способствовать устойчивому развитию на микро-, мезо- и макроуровне в условиях нарастания скорости изменений, снижению рисков социально-экономического развития и укреплению национальной конкурентоспособности России в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Высокие риски социально-экономического развития России во многом обусловлены консервативностью структуры региональных экономик, их ориентацией на добычу и первичную переработку сырья. Согласно официальным данным Росстата из 85 субъектов Российской Федерации более 30 % регионов могут быть отнесены к регионам сырьевого типа, поскольку удельный вес вида экономической деятельности «добыча полезных ископаемых» в структуре их ВРП составляет от 20 до 70 %. Как показывают исследования ученых, в условиях нарастания кризисных процессов регионы, экономика которых имеет сырьевую направленность, демонстрируют высокую чувствительность с точки зрения снижения уровня большинства наиболее значимых показателей социального и экономического развития, в числе которых объем произведенного ВРП, доходы и расходы бюджетов, среднедушевые денежные доходы населения и др.

Устойчивое развитие на макро- и мезоуровнях во многом определяется стратегическими возможностями коммерческих организаций как имущественных комплексов, их способностью адаптироваться к изменениям.

Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что до настоящего времени отсутствует адекватное скорости изменений факторов внешней среды стратегирование развития на микроуровне. Практика показывает, что во многих коммерческих организациях как имущественных комплексах не осуществляется разработка корпоративных стратегий антикризисного управления, не определены миссия, цели, задачи, стратегическое видение их развития. Хотя некоторые коммерческие организации как имущественные комплексы на своих официальных сайтах формулируют стратегические цели, система показателей и индикаторы контроля их достижения отсутствуют. До недавнего времени открытой проблемой оставалось отсутствие адекватного изменчивости факторов внешней среды методического обеспечения, ориентированного на разработку корпоративных стратегий антикризисного управления коммерческими организациями как имуществен-

ными комплексами с учетом отраслевой специфики их деятельности. Отсутствовали методические подходы к выявлению позиции коммерческой организации как имущественного комплекса в отраслевом сегменте, осуществляющей конкретный вид экономической деятельности, с использованием интегрированной системы комплексов ключевых показателей, их среднеотраслевых значений, а также средних взвешенных значений для коммерческих организаций как имущественных комплексов, признанных «лучшими в классе» по такому критерию, как наличие положительного финансового результата в виде прибыли в условиях кризисных процессов в экономике, и коммерческих организаций как имущественных комплексов, деятельность которых сопряжена с высоким риском банкротства.

Проведенное исследование базируется на обоснованном автором методологическом посыле о необходимости обеспечения непрерывности генерации финансовых потоков коммерческой организацией как имущественным комплексом как основном критерии эффективности реализации корпоративной стратегии антикризисного управления.

Логика и последовательность решения поставленных в исследовании задач, связанных с развитием теоретических подходов и методического обеспечения к стратегированию развития коммерческих организаций как имущественных комплексов, позволили получить следующие основные результаты.

1. Раскрыто содержание понятия «коммерческая организация как имущественный комплекс» – социально-экономическая система, обладающая совокупностью видов профильного и непрофильного имущества, находящегося в пользовании коммерческой организации, выступающего предметом делового оборота в различных сделках, взаимодействие которого с активными элементами коммерческой организации – ее сотрудниками и внешней средой способствует формированию совокупности взаимосвязанных бизнес-процессов, выступающих объектами стратегического управления, отчуждение и присоединение которого осуществляется в процессе принятия управленческих решений, что позволило, в отличие от существующих трактовок понятия, обосновать концептуальный подход к стратегическому антикризисному управлению коммерческой организацией как имуще-

ственным комплексом, базирующийся на двойственной природе указанного процесса и необходимости его реализации на непрерывной основе в целях обеспечения генерации финансовых потоков коммерческой организацией как имущественным комплексом и ее устойчивого развития.

2. Уточнено понятие «система стратегического антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом» под которой понимается совокупность взаимосвязанных элементов (принципов, форм, методов, инструментов, методического обеспечения), ориентированная на мониторинг эффективности бизнес-процессов, протекающих в коммерческой организации, по ключевым показателям, оценку соответствия их значений установленным стандартам и принятие мер по корректировке корпоративной стратегии с целью обеспечения непрерывности генерации финансовых потоков коммерческой организацией как имущественным комплексом и их устойчивой положительной динамики. Выделены уровни и базовые компоненты системы стратегического антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом, функционирование которой, в отличие от существующих систем антикризисного управления, осуществляется на основе рамочного стандарта формирования и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом, включающего самооценку (для определения уровня зрелости коммерческой организации и ее стратегических возможностей к устойчивому развитию), ориентированную на обеспечение непрерывности генерации финансовых потоков и ее устойчивое развитие в условиях изменчивости факторов внутренней и внешней среды.

3. Выделена совокупность факторов, имеющих приоритетное значение при формировании корпоративной стратегии антикризисного управления для коммерческих организаций добывающего сектора экономики для проведения PESTEL-анализа, предложена структура разделов корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом, предложены структура и содержание методического обеспечения разработки и реали-

зации корпоративной стратегии антикризисного управления, включая авторскую методику интегральной оценки результатов функционирования коммерческой организации как имущественного комплекса и ее апробацию с учетом отраслевой специфики. Предлагаемая методика отличается от существующих процессным подходом к оценке и на этой основе обоснованием базовых функциональных стратегий в структуре стратегического антикризисного управления (финансовой, взаимодействия с контрагентами, технико-технологической, кадровой) и соответствующей им интегрированной системы комплексов ключевых показателей, позволяет учитывать отраслевую специфику деятельности коммерческой организации как имущественного комплекса и оценивать разрывы в результатах ее деятельности по ключевым показателям с коммерческими организациями как имущественными комплексами, признанными в условиях кризисных процессов в экономике лидерами и потенциальными банкротами.

4. Разработан рамочный стандарт формирования и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом, базирующийся на принципах бенчмаркинга, отличиями которого от существующих международных, межгосударственных и национальных стандартов является выделение условий формирования и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления (наличие профессиональных (стратегических) компетенций субъектов стратегического управления, оценка состояния внешней среды, идентификация проблем развития коммерческой организации как имущественного комплекса, формулирование миссии, целей, принципов реализации корпоративной стратегии антикризисного управления, выделение ключевых (базовых) процессов на функциональном уровне и др.), применение которого позволит обеспечить непрерывность генерации финансовых потоков коммерческой организацией как имущественным комплексом и ее устойчивое развитие в условиях высокой изменчивости факторов внутренней и внешней среды. Предложены практические подходы к корректировке процесса стратегического антикризисного управления в контексте результатов реализации базовых функциональных стратегий с использованием метода GAP-анализа.

Предложения, выводы и рекомендации могут способствовать повышению эффективности стратегирования развития на микроуровне за счет своевременной диагностики, нейтрализации либо минимизации последствий кризисных процессов в коммерческих организациях как имущественных комплексах, а следовательно – формированию более высоких результатов социально-экономического развития регионов, муниципальных образований и государства в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аврашков, Л. Я. О нормативных значениях коэффициентов при формировании рейтинговой оценки финансово-экономического состояния предприятия / Л. Я. Аврашков, Г. Ф. Графова, С. А. Шахватова // Аудитор. – 2015. – № 5. – С. 40–51.
2. Аганбегян, А. Г. Уроки кризиса: России нужна модернизация и инновационная экономика / А. Г. Аганбегян // ЭКО. – 2010. – № 1. – С. 34–60.
3. Алексеева, О. Филантрокапитализм: суть дела / О. Алексеева, А. Костин // Деньги и благотворительность. – 2007. – № 3(64). – С. 8–12.
4. Алигаджиева, Е.М. Анализ уровня развития социальной отчетности в России / Е. М. Алигаджиева // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 19(124). – С. 64–68.
5. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание : пер. с англ. / И. Ансофф ; под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.
6. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 358 с.
7. Антикризисное управление : учеб. пособие для техн. вузов / В. Г. Крыжановский и др. ; под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. – М. : Приор, 2008. – 432 с.
8. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11 / В. И. Кошкин и др. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 560 с.
9. Антикризисный менеджмент / под ред. А. Г. Грязновой. – М. : Тандем : Экмос, 1999. – 368 с.
10. Баженов, О. В. Комплексный анализ финансового состояния предприятий медной промышленности на основе бухгалтерской отчетности, сформированной в соответствии с РПБУ и МСФО. Сопоставимость полученных результатов / О. В. Баженов // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 36. – С. 2–9.

11. Баренбойм, П. Д. Правовые основы банкротства / П. Д. Баренбойм. – М. : Белые альвы, 1995. – 200 с.
12. Батаева, Б. С. Политика российских компаний в отношении местных сообществ в решении социальных проблем регионов / Б. С. Батаева // Экономика и управление. – 2010. – № 9(59). – С. 26–31.
13. Баумоль, У. Экономическая теория и исследование операций / У. Баумоль. – М. : Прогресс, 1965. – 496 с.
14. Беляева, И. Ю. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект / И. Ю. Беляева, М. А. Эскиндаров. – М. : КноРус, 2008. – 504 с.
15. Бердюгина, Л. А. Развитие механизмов принятия управленческих решений при антикризисном управлении предприятием / Л. А. Бердюгина, Ф. Я. Леготин. – Екатеринбург : Изд-во ЕАИУиП, 2008. – 224 с.
16. Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции / Ю. Е. Благов. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2010. – 272 с.
17. Бланк, И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – Киев : Эльга ; Ника-Центр, 2004. – 720 с.
18. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – М. : Институт новой экономики, 2007. – 1472 с.
19. Бюджетный кодекс Российской Федерации: федер. закон от 31.07.1998 г. [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : справ.-правовая система. – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702 (дата обращения: 10.12.2017).
20. Валдайцев С. В. Антикризисное управление на основе инноваций : учеб. пособие. – М. : ТК «Велби», 2016. – 312 с.
21. Ван Хорн, Дж. К. Основы управления финансами / Дж. К. Ван Хорн. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 800 с.
22. Васильев, Е. А. Правовое регулирование конкурсного производства в капиталистических странах : учеб. пособие / Е. А. Васильев. – М. : МГИМО МИД СССР, 1989. – 100 с.

23. Вебер, М. Протестантская этика и дух капитализма : пер. с нем. / М. Вебер. – М. : Прогресс, 1990. – 808 с.
24. Витрянский, В. В. Обзор основных положений Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» / В. В. Витрянский // Антикризисное управление. – 2003. – № 5–6. – С. 3–9.
25. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.
26. Волков, Л. В. Становление и развитие института банкротства в России : дис. ... канд. экон. наук / Л. В. Волков. – М., 2001. – 202 с.
27. Гаврилова, О. А. Принципы стратегического управления предприятием [Электронный ресурс] / О. А. Гаврилова. – Режим доступа : http://www.volpi.ru/files/publications/O__A__Gavrilova_Principyu_strategicheskogo_upravleniya_predpriyatiem.pdf (дата обращения: 03.02.16).
28. Генеральное соглашение между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством Российской Федерации на 2014–2016 гг. [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : справ.-правовая система. – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156312 (дата обращения: 04.12.2016).
29. Глазьев, С. Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса / С. Ю. Глазьев. – СПб. : СПбГУП, 2011. – 48 с.
30. Глушакова, О. В. Интеграция профессиональных и образовательных стандартов: проблемы, перспективы, опыт практической реализации / О. В. Глушакова // Непрерывное профессиональное образование: теория и практика : материалы Междунар. науч.-практ. конф. преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов. – Новосибирск : Изд-во САФБД, 2016. – С. 5–10.
31. Глушакова, О. В. Корпоративная стратегия антикризисного управления имущественным комплексом организации / О. В. Глушакова, О. В. Сычева-Передеро. – Новосибирск : САФБД, 2017. – 283 с.
32. Глушакова, О. В. Методика интегральной оценки результатов функционирования имущественного комплекса организации в процессе реализации кор-

поративной стратегии антикризисного управления / О. В. Глушакова, О. В. Сычева-Передеро // Сибирская финансовая школа. – 2016. – № 5(118). – С. 97–112.

33. Глушакова, О. В. О сущности, структуре и принципах функционирования системы стратегического антикризисного управления имуществом комплексом организации / О. В. Глушакова, О. В. Сычева-Передеро // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 12-1 (77-1). – С. 816–822.

34. Глушакова, О. В. Обоснованность бюджетных расходов как фактор устойчивого социального и экономического развития региона (на примере Кемеровской области) / О. В. Глушакова // Сибирская финансовая школа. – 2010. – № 2(79). – С. 54–59.

35. Глушакова, О. В. Оценка эффективности стратегической архитектуры системы публичного управления социально-экономическим развитием территории / О. В. Глушакова, Я. А. Вайсберг ; под общ. ред. Н. В. Фадейкиной. – Новосибирск : САФБД, 2014. – 269 с.

36. Глушакова, О. В. Принципы и подходы к обоснованию структуры организационно методического обеспечения формирования и реализации корпоративных стратегий антикризисного управления имуществом комплексом организации / О. В. Глушакова, О. В. Сычева-Передеро // Сибирская финансовая школа. – 2016. – № 6(119). – С. 40–49.

37. Глушакова, О. В. Учет и анализ: учебник / О. В. Глушакова, Т. В. Федорович. – Новосибирск : НИИХ, 2016. – 348 с.

38. Глушакова, О. В., Кризисные явления как основа возникновения несостоятельности имущественного комплекса организации / О. В. Глушакова, О. В. Сычева-Передеро // Наука Красноярья. – 2016. – № 3(26). – С. 118–145.

39. Глушакова, О. В. Публичное управление процессами обеспечения качества жизни в социально-экономических системах / О. В. Глушакова ; под общ. ред. Н. В. Фадейкиной. – Новосибирск : САФБД, 2012. – 454 с.

40. ГОСТ 1.5-2001. Межгосударственная система стандартизации (МГСС). Стандарты межгосударственные, правила и рекомендации по межгосударственной стандартизации. Общие требования к построению, изложению, оформлению,

содержанию и обозначению [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.sudrf.kodeks.ru/document/1200029959> (дата обращения: 02.09.2016).

41. ГОСТ 12.0.004-90. Межгосударственный стандарт. Система стандартов безопасности труда. Организация обучения безопасности труда. Общие положения (утв. и введ. в действие постановлением Госстандарта СССР от 05.11.1990 г. № 2797 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://legalacts.ru/doc/gost-120004-90-mezhgosudarstvennyi-standart-sistema-standartov-bezopasnosti> (дата обращения: 19.11.2016).

42. ГОСТ 12.1.005-88. Межгосударственный стандарт. Система стандартов безопасности труда. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны (утв. и введ. в действие постановлением Госстандарта СССР от 29.09.1988 г. № 3388, ред. от 20.06.2000 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_136698 (дата обращения: 23.11.2016).

43. ГОСТ 12.1.012-2004. Система стандартов безопасности труда. Вибрационная безопасность. Общие требования (введ. в действие приказом Ростехрегулирования от 12.12.2007 г. № 362-ст) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=STR;n=10395#0> (дата обращения: 17.10.2016).

44. ГОСТ 12.1.016-79. Государственный стандарт Союза ССР. Система стандартов безопасности труда. Воздух рабочей зоны. Требования к методикам измерения концентраций вредных веществ (утв. постановлением Госстандарта СССР от 15.05.1979 г. № 1710) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : справ.-правовая система. – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_136189 (дата обращения: 27.10.2016).

45. ГОСТ 17.2.3.02-2014. Межгосударственный стандарт. Правила установления допустимых выбросов загрязняющих веществ промышленными предприятиями (введ. в действие приказом Росстандарта от 20.03.2014 г. № 208-ст) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_

LAW_174391/5726d33ea76189832feb7742a99e117414386769 (дата обращения: 17.09.2016).

46. ГОСТ 30772-2001. Межгосударственный стандарт. Ресурсосбережение. Обращение с отходами. Термины и определения (введ. постановлением Госстандарта России от 28.12.2001 г. № 607-ст) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_135735 (дата обращения: 10.10.2016).

47. ГОСТ ISO 9000-2011. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (введ. в действие приказом Росстандарта от 22.12.2011 г. № 1574-ст) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_145478 (дата обращения: 18.12.2016).

48. ГОСТ ISO 9001-2011. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Требования (введ. в действие приказом Росстандарта от 22.12.2011 г. № 1575-ст) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_145824 (дата обращения: 23.10.2016).

49. ГОСТ Р 14.12-2006. Экологический менеджмент. Интегрирование экологических аспектов в проектирование и разработку продукции (утв. приказом Ростехрегулирования от 27.12.2006 г. № 335-ст) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=405713#0> (дата обращения: 14.08.2016).

50. ГОСТ Р ИСО 10014-2008. Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества. (утв. приказом Ростехрегулирования от 18.12.2008 г. № 472-ст) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=463898#01> (дата обращения: 08.04.2016).

51. ГОСТ Р ИСО 26000-2012. Руководство по социальной ответственности [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-26000-2012> (дата обращения: 17.09.2017).

52. ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества (утв. и введ. в действие приказом Росстандарта от 23.11.2010 г. № 501-ст) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_135559 (дата обращения: 16.07.2016).

53. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. I : федер. закон от 30.11.1994 г. [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : справ.-правовая система. – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142 (дата обращения: 07.08.2016).

54. Давыдова, Г. В. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий / Г. В. Давыдова, А. Ю. Беликов // Управление риском. – 1999. – № 3. – С. 13–20.

55. Данилов-Данильян, В. И. Экологический вызов и устойчивое развитие / В. И. Данилов-Данильян, К. С. Лосев. – М. : Прогресс-Традиция, 2000. – 416 с.

56. Дендиберь, А. Г. Соотношение понятий «несостоятельность» и «банкротство» / А. Г. Дендиберь // RES STUDIOSA : сб. ст. Вып. 2 / сост., отв. ред. Н. В. Осолкова. – Архангельск, 2007. – С. 297–302.

57. Диденко, В. О понятиях «несостоятельность» и «банкротство» / В. Диденко // Адвокат. – 2002. – № 6. – С. 19–23.

58. Доклад о развитии человека 2010 г. Реальное богатство народов: пути к развитию человека / Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН). – М. : Весь мир, 2010. – 244 с.

59. Дополнительное соглашение к Федеральному отраслевому соглашению по угольной промышленности Российской Федерации на период с 01.04.2013 по 31.03.2016 о мерах по стабилизации и оздоровлению экономической ситуации в организациях угольной промышленности и реализации ФОС в 2014 г. (утв. Российским независимым профсоюзом работников угольной промышленности, Общероссийским отраслевым объединением работодателей угольной промышленности 26.03.2014) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : справ.-правовая си-

стема. – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163081 (дата обращения: 14.11.2016).

60. Дружинина, Ю. Ф. Имущественный комплекс в системе объектов гражданских прав : дис. ... канд. юрид. наук / Ю. Ф. Дружинина. – Томск, 2011. – 177 с.

61. Дубровский, В. Ж. Динамика корпоративного развития / В. Ж. Дубровский, О. А. Романова, А. И. Татаркин, И. Н. Ткаченко. – М. : Наука, 2004. – 502 с.

62. Дягель, О. Ю. Диагностика вероятности банкротства организаций: сущность, задачи и сравнительная характеристика методов / О. Ю. Дягель, Е. О. Энгельгардт // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 13. – С. 49–57.

63. Ефремова, Т. Ф. Современный толковый словарь русского языка : в 3 т. / Т. Ф. Ефремова. – М. : АСТ : Астрель : Харвест, 2006. – Т. 1. – 1168 с.

64. Зайцева, О. П. Антикризисный менеджмент в российской фирме / О. П. Зайцева // Аваль (Сибирская финансовая школа). – 1998. – № 11–12. – С. 15–18.

65. Зайцева, О. П. Проблемы формирования информационной базы стратегического управления коммерческой организацией [Электронный ресурс] / О. П. Зайцева // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. – 2017. – № 10(104). – С. 33. – Режим доступа : <http://www.uecs.ru/uecs-104-1042017/item/4584-2017-10-25-07-05-15> (дата обращения: 12.12.2017).

66. Зюбина, Е. В. Оценка эффективности управления коммерческой организацией / Е. В. Зюбина, И. В. Баранова, М. А. Власенко // Сибирская финансовая школа. – 2017. – № 1(120). – С. 96–106.

67. Ивантер, А. Президент шахтерской республики [Электронный ресурс] / А. Ивантер, А. Попов // Эксперт. – 2013. – № 46(876). – Режим доступа : http://expert.ru/expert/2013/46/#page_19 (дата обращения: 13.02.2016).

68. Ивченко, С. В. Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний / С. В. Ивченко, М. И. Либоракина, Т. С. Сиваева. – М. : Институт экономики города, 2003. – 136 с.

69. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / Р. С. Каплан, П. Н. Дейвид. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.
70. Карнеги, Э. Автобиография. Евангелие богатства/ Э. Карнеги. – Минск : Попурри, 2014. – 480 с.
71. Карпунина, Е. В. Анализ финансового состояния должника по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности / Е. В. Карпунина // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 23. – С. 66–72.
72. Кац, И. Я. Предприятия в условиях перехода к рынку (на примере легкой промышленности) / И. Я. Кац. – М. : Легпромбытиздат, 1992. – 102 с.
73. Кемеровостат [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://kemerovostat.gks.ru> (дата обращения: 03.09.2017).
74. Клейнман, А. Ф. О несостоятельности частных лиц по советскому процессуальному праву / А. Ф. Клейнман // Сборник трудов Иркутского государственного университета. – 1929. – Т. 16, вып. 1. – С. 93–130.
75. Ковалев, А. И. Анализ финансового состояния предприятия / А. И. Ковалев, В. П. Привалов. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2005. – 256 с.
76. Ковалев, А. И. Диагностика банкротства / А. И. Ковалев. – М. : АО Финстатинформ, 2008. – 320 с.
77. Когденко, В. Г. Анализ финансовых активов по данным консолидированной отчетности / В. Г. Когденко, М. С. Крашенинникова // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 17. – С. 32–47.
78. Концерну Volkswagen грозят миллиардные штрафы [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.bbc.com/russian/business/2015/09/150921_vw_emission_scandal (дата обращения: 05.04.2016).
79. Коротков, Э. М. Антикризисное управление / Э. М. Коротков. – М. : Юрайт, 2014. – 406 с.
80. Корпоративные практики социальной направленности. Сборник социальных программ / Е. Феоктистова, Г. Копылова, А. Тополев-Солдунов ; под общ. ред. А. Шохина, Ф. Прокопова, Е. Феоктистовой. – М. : РСПП, 2009. – 248 с.

81. Корпоративный социальный отчет: как правильно рассказать о вкладе Вашей компании в развитие общества. Практическое руководство / Е. А. Иванова, А. Р. Акопян, С. Е. Литовченко ; под ред. С. Е. Литовченко. – М. : Ассоциация менеджеров, 2004. – 56 с.

82. Крамин, Т. В. Формирование корпоративной стратегии управления стоимостью промышленного предприятия / Т. В. Крамин, И. В. Миргалеева // Актуальные проблемы экономики и права. – 2015. – № 1. – С. 187–191.

83. Кузичев, В. М. Понятие и классификация объектов имущественного комплекса предприятия / В. М. Кузичев, С. С. Чернов, А. Ю. Перминов // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 4(32). – С. 150–158.

84. Кулагин, М. И. Избранные труды / М. И. Кулагин. – М. : Статут, 1997. – 330 с.

85. Кураш, А. П. Предприятие (имущественный комплекс) – особый объект гражданского оборота / А. П. Кураш // Сборник № 4. – Самара, 2002. – С. 87.

86. Лапач, В. А. Система объектов гражданских прав: теория и судебная практика / В. А. Лапач. – СПб. : Пресс, 2004. – 544 с.

87. Лаптева, А. М. Имущественный комплекс как объект гражданских прав / А. М. Лаптева // Предпринимательское право. – 2010. – № 2. – С. 15–18.

88. Леготин, Ф. Я. Оценка эффективности антикризисного управления / Ф. Я. Леготин, Л. А. Бердюгина, Л. А. Пряхин, Д. П. Горулев. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2005. – 52 с.

89. Ленк, Х. Размышления о современной технике / Х. Ленк. – М., 1996. – 159 с.

90. Мартынова, Т. А. Аналитические процедуры в оценке непрерывности деятельности организации / Т. А. Мартынова, К. Р. Наниз // Аудиторские ведомости. – 2016. – № 3. – С. 27–37.

91. Медведев, С. Ю. Методические основы антикризисного управления предприятием : дис. ... канд. экон. наук / С. Ю. Медведев. – М., 2000. – 137 с.

92. Мейер, Д. И. Русское гражданское право : в 2 ч. / Д. Мейер. – М. : Статут, 1997. – Ч. 1. – 455 с.

93. Мингалиев, К. Н. Сравнительный анализ различных подходов к оценке финансовой устойчивости высокотехнологичных компаний / К. Н. Мингалиев, В. А. Сеницына // Все для бухгалтера. – 2016. – № 1. – С. 17–25.

94. Найт, Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф. Х. Найт. – М. : Дело, 2003. – 360 с.

95. Нарушкевич, С. В. Имущественный комплекс в гражданском праве России : дис. ... канд. юрид. наук / С. В. Нарушкевич. – Волгоград, 2006. – 195 с.

96. Нарушкевич, С. В. К вопросу об имущественных комплексах / С. Нарушкевич, Р. Рублевский // Вопросы права и социологии : межрегиональное научное издание. – 2003. – № 13. – С. 41–45.

97. Новые тенденции в развитии российской модели корпоративного управления: посткризисные уроки и выводы : кол. моногр. / науч. ред. И. Н. Ткаченко. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2011. – Кн. 1. – 298 с.

98. О внесении изменений в план-график издания нормативных правовых актов для реализации Стратегии развития электросетевого комплекса Российской Федерации, утв. распоряжением Правительства РФ от 03.04.2013 г. № 511-р [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства РФ от 18.07.2015 г. № 1399-р. – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_183412 (дата обращения: 14.05.2016).

99. О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 г. № 1662-р (ред. от 10.02.2017 г.). – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134 (дата обращения: 03.04.2016).

100. О несостоятельности (банкротстве) [Электронный ресурс] : федер. закон от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ. – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331 (дата обращения: 17.09.2017).

101. О порядке предоставления государственных гарантий Российской Федерации по кредитам либо облигационным займам, привлекаемым юридическими лицами на цели, установленные Правительством Российской Федерации в рамках

мер, направленных на повышение устойчивости экономического развития при ухудшении ситуации на финансовых рынках [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 14.08.2012 г. № 825 (ред. от 18.03.2016 г.). – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_134110 (дата обращения: 05.09.2017).

102. О Правилах разработки и утверждения профессиональных стандартов [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 22.01.2013 г. № 23 (ред. от 13.05.2016). – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_141271 (дата обращения: 06.12.2016).

103. О реализации Федерального закона «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных товаропроизводителей» [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 30.01.2003 г. № 52 (ред. от 27.11.2014 г.). – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40814 (дата обращения: 29.05.2016).

104. Об обеспечении интересов Российской Федерации как кредитора в деле о банкротстве и в процедурах, применяемых в деле о банкротстве [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 29.05.2004 г. № 257 (ред. от 21.07.2017 г.). – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_47869 (дата обращения: 16.08.2016).

105. Об утверждении Методики проведения анализа финансового состояния заинтересованного лица в целях установления угрозы возникновения признаков его несостоятельности (банкротства) в случае единовременной уплаты этим лицом налога [Электронный ресурс] : приказ Минэкономразвития РФ от 18.04.2011 г. № 175. – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115519 (дата обращения: 12.08.2016).

106. Об утверждении Методики проведения Федеральной налоговой службой учета и анализа финансового состояния и платежеспособности стратегических предприятий и организаций [Электронный ресурс] : приказ Минэкономразвития РФ от 21.04.2006 г. № 104 (ред. от 13.12.2011 г.). – Режим доступа :

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61032 (дата обращения: 12.05.2016).

107. Об утверждении Методических указаний по расчету снижения расходов акционерными обществами, доля государства в уставных капиталах которых составляет более 50 процентов [Электронный ресурс] : приказ Росимущества от 10.03.2016 г. № 90. – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_195194/507b3ffde0487aaba9c7598322503c4aa2543928 (дата обращения: 06.04.2016).

108. Об утверждении Методологии определения профильности активов [Электронный ресурс] : приказ Росимущества от 25.07.2013 г. № 218 (ред. от 26.09.2014 г.). – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_150452 (дата обращения: 02.03.2016).

109. Об утверждении национального стандарта [Электронный ресурс] : приказ Росстандарта от 27.11.2015 г. № 2036-ст. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=648199#0> (дата обращения: 14.06.2016).

110. Об утверждении основных положений Стратегии развития Национальной гарантийной системы поддержки малого и среднего предпринимательства на период до 2020 г. [Электронный ресурс] : приказ Минэкономразвития России от 19.02.2015 г. № 74 (ред. от 25.01.2017 г.). – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_137798 (дата обращения: 16.02.2016).

111. Об утверждении плана мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности в Кемеровской области в 2015 г. и на 2016–2017 гг. [Электронный ресурс] : распоряжение Коллегии Администрации Кемеровской области от 13.02.2015 г. № 73. – Режим доступа : www.kemerovo.ru/document/p676-3306.doc (дата обращения: 14.02.2016).

112. Об утверждении Порядка проверки текущего финансового состояния организации-получателя бюджетного кредита [Электронный ресурс] : приказ Минфина РФ от 06.11.2001 г. № 274 (ред. от 15.02.2002 г.). – Режим доступа :

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34136 (дата обращения: 15.06.2016).

113. Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 25.06.2003 г. № 367. – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42901/ca1820d99f2c758e82d835816b28c0a34417dc33 (дата обращения: 17.06.2016).

114. Об утверждении Программы антикризисных мер в Кемеровской области на 2009 г. [Электронный ресурс] : постановление Коллегии Администрации Кемеровской области от 14.04.2009 г. № 158. – Режим доступа : <http://docs.cntd.ru/document/990308967> (дата обращения: 18.09.2016).

115. Об утверждении Программы посткризисного развития в Кемеровской области на 2010 г. [Электронный ресурс] : постановление Коллегии Администрации Кемеровской области от 30.12.2009 г. № 530. – Режим доступа : <http://zakon-region2.ru/2/57317> (дата обращения: 14.08.2016).

116. Об утверждении Программы посткризисного развития в Кемеровской области на 2011 г. [Электронный ресурс] : постановление Коллегии Администрации Кемеровской области от 22.03.2011 г. № 110. – Режим доступа : <http://docs.cntd.ru/document/990311038> (дата обращения: 20.08.2016).

117. Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г. [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 г. № 2227-р. – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_123444 (дата обращения: 11.12.2016).

118. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области до 2025 г. [Электронный ресурс] : закон Кемеровской области от 11.07.2008 г. № 74-ОЗ. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW284;n=22299;dst=100014#0> (дата обращения: 08.07.2016).

119. Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов [Электронный ресурс] : приказ Министерства тру-

да и социальной защиты от 12.04.2013 г. № 148н. – Режим доступа : <http://www.rosmintrud.ru/docs/mintrud/orders/48> (дата обращения: 29.02.2016).

120. Овсянников, С. В. Актуальные проблемы обеспечения экономической устойчивости и антикризисного управления организациями / С. В. Овсянников // Материалы XIX Отчетной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава / под ред. С. Л. Иголкина. – Воронеж : Воронежский центр научно-технической информации, 2016. – С. 70–73.

121. Овсянников, С. В. Стратегическое управление и корпоративная реструктуризация как основа механизма устойчивого развития промпредприятий : монография / С. В. Овсянников. – М. : АТиСО, 2017. – 193 с.

122. Основы государственной политики в области экологического развития РФ на период до 2030 г. (утв. Президентом РФ 30.04.2012 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129117 (дата обращения: 14.09.2016).

123. Отгрузку угля из Кузбасса нормализовали, но рост добычи на востоке РФ даст нагрузку на ж/д [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.uk42.ru/index.php?id=4378> (дата обращения: 03.03.2017).

124. Официальный сайт АА (Account Ability). Стандарт демонстрации лидерства и эффективности отчетности, ответственности и устойчивости АА1000 SES [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.accountability.org/standards> (дата обращения: 17.09.2017).

125. Официальный сайт OECD (The Organization for Economic Co-operation and Development) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.oecd.org> (дата обращения: 10.05.2016).

126. Официальный сайт SAI (Social Accountability International). Стандарт Международной социальной ответственности SA 8000 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689> (дата обращения: 17.09.2017).

127. Официальный сайт Ведущего объединения корпораций США (Business for Social Responsibility) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.bsr.org> (дата обращения: 17.09.2017).

128. Официальный сайт компании «Бизнес Кар Каспий» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://toyota-astrakhan.ru/o_kompanii__biznes_kar_kaspiy/missiya_kompanii (дата обращения 15.06.2016).

129. Официальный сайт компании Toyota [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.toyota.ru/world-of-toyota/about-company/index.json> (дата обращения: 18.06.2016).

130. Официальный сайт Международного форума лидеров бизнеса (IBLF, Russia) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.iblfrussia.org> (дата обращения: 17.09.2017).

131. Официальный сайт ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.gazprom.ru/> (дата обращения: 18.06.2016).

132. Официальный сайт экспертов Ассоциации менеджеров России [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.amr.ru> (дата обращения: 17.09.2017).

133. Официальный сайт экспертов Всемирного Совета бизнеса по устойчивому развитию (World Business Council for Sustainable Development) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.wbcsd.org> (дата обращения: 17.09.2017).

134. Оценка бизнеса / под ред. А. Г. Грязновой, М. А. Федотовой. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 736 с.

135. Паштова, Л. Г. Оценка риска банкротства крупных нефтяных корпораций / Л. Г. Паштова, М. О. Емельянова, П. Г. Шашкова // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2014. – № 11. – С. 19–29.

136. Перегудов, С. П. Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские реалии / С. П. Перегудов, И. С. Семененко. – М. : Прогресс-Традиция, 2008. – 448 с.

137. Петров, А. Н. Использование logit-моделей в аудиторской практике для оценки непрерывности деятельности организации / А. Н. Петров, Е. А. Иванова // Аудиторские ведомости. – 2015. – № 6. – С. 12–26.

138. Пискунова, М. Г. Понятие имущественного комплекса в законодательстве и правовой режим объектов в его составе / М. Г. Пискунова // Недвижимость и инвестиции. Правовое регулирование. – 2002. – № 1(10). – С. 66–70.

139. План действий по реализации Основ государственной политики в области экологического развития РФ на период до 2030 г. [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства РФ от 18.12.2012 г. № 2423-р. – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139460 (дата обращения: 23.01.2016).

140. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 464 с.

141. Портер, М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / М. Портер. – М. : Дело, 1994. – 947 с.

142. Прахалад, К. К. Пространство бизнес-инноваций: создание ценности совместно с потребителем : пер. с англ. / К. К. Прахалад, М. С. Кришнан. – М. : Альпина Паблишерз ; Юрайт, 2011. – 255 с.

143. Примеры миссий успешных брендов: статья [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/mission/izvestnye-kompanii/#five> (дата обращения: 18.06.2016).

144. Пудич, В. С. Системные преобразования менеджмента в развитии организации / В. С. Пудич // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2009. – Т. 2, № 25. – С. 235–241.

145. Расклад на 20 лет вперед. Перспективы развития добычи угля до 2035 г. // Уголь Кузбасса. – 2016. – № 1. – С. 4–9.

146. Рачек, С. В. Основные тенденции и особенности использования технологий бенчмаркинга [Электронный ресурс] / С. В. Рачек, Л. Н. Жигалова // Наукосведение : интернет-журнал. – 2016. – Т. 8, № 2. — Режим доступа : <http://naukovedenie.ru/PDF/23EVN216.pdf>.

147. Рачек, С. В. Теоретические основы процессного подхода в управлении организацией [Электронный ресурс] / С. В. Рачек, М. С. Пономарева // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. – 2012. – № 12(48). – Режим доступа : <http://uecs.ru/marketing/item/1857-2012-12-24-06-05-54> (дата обращения: 9.04.2016).

148. Романова, О. А. Социальная ответственность в корпоративных отношениях / О. А. Романова, И. Н. Ткаченко. – Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН. 2001. – 32 с.

149. Российский статистический ежегодник – 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.gks.ru/bgd/regl/b16_13/Main.htm (дата обращения: 14.09.2017).

150. Руководство по отчетности в области устойчивого развития. Version 3.0 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.globalreporting.org/resource-library/GRI-G3-Russian-Reporting-Guidelines.pdf> (дата обращения: 17.08.2017).

151. Ряховская, А. Н. Антикризисное управление: современная концепция и основной инструментарий / А. Н. Ряховская, С. Е. Кован // Стратегический менеджмент. – 2015. – № 3. – С. 45–55.

152. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г. В. Савицкая. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 536 с.

153. Сайфулин, Р. С. Методика финансового анализа / Р. С. Сайфулин, Г. Г. Кадыков. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 208 с.

154. Сизенко, Д. А. Анализ показателей ликвидности и платежеспособности позволяет спрогнозировать финансовую стратегию компании / Д. А. Сизенко // Российский налоговый курьер. – 2013. – № 19. – С. 6–9.

155. Смирнова, Е. В. Банкротство несостоятельности рознь? / Е. В. Смирнова // ЭКО. – 1993. – № 9. – С. 141–150.

156. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов : пер. с англ. / А. Смит. – М. : Эксмо, 2007. – 957 с.

157. Справочник кризисного управляющего / под ред. Э. А. Уткина. – М., 1999. – 432 с.

158. Степанов, С. А. Предприятие как имущественный комплекс по Гражданскому кодексу Российской Федерации : дис. ... канд. юрид. наук / С. А. Степанов. – Екатеринбург, 2000. – 176 с.
159. Телюкина, М. В. Проблемы несостоятельности и банкротства юридических лиц : дис. ... канд. юрид. наук / М. В. Телюкина. – М., 1997. – 208 с.
160. Теория и практика антикризисного управления : учеб. для вузов / Г. З. Базаров и др. ; под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. – М. : Закон и право ; Юнити, 2008. – 469 с.
161. Ткаченко, И. Н. Влияние корпоративной социальной ответственности на капитализацию компаний (результаты эмпирического исследования) / И. Н. Ткаченко, Л. А. Раменская // Управленческие науки. – 2016. – № 3. – С. 85–94.
162. Трайнин, А. Ф. Юридическая сила определения свойства несостоятельности / А. Ф. Трайнин // Вестник права. – 1916. – № 38. – С. 40–42.
163. Тулеев, А. М. Бюджет 2016. Во благо наших земляков / А. М. Тулеев, С. Н. Ващенко. – Кемерово : ГБУ ДПО «КРИПРО» ; ООО «ТД Азия-принт», 2015. – 106 с.
164. Тульчинский, Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб. : Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2012. – 236 с.
165. Туркин, С. Как выгодно быть добрым: Сделайте свой бизнес социально ответственным / С. Туркин. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 381 с.
166. Финансы: учебник / под ред. А. М. Ковалевой. – М. : Юрайт, 2015. – 443 с.
167. Цитович, П. П. Очерк основных понятий торгового права / П. П. Цитович. – Киев : Тип. И. Н. Кушнерева и К°, 1886. – 258 с.
168. Цыганков, К. Ю. Капитал и прибыль как понятия и показатели: происхождение, экономический смысл, роль в менеджменте / К. Ю. Цыганков, Н. В. Фадейкина // Сибирская финансовая школа. – 2015. – № 6. – С. 141–151.
169. Цыгичко, В. Н. Руководителю о принятии решений / В. Н. Цыгичко. – М. : Красанд, 2016. – 352 с.

170. Шапошникова, С. В. Принципы управления инновационной деятельностью / С. В. Шапошникова // ИнвестРегион. – 2009. – № 1. – С. 11–14.
171. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Негашев. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 208 с.
172. Шершеневич, Г. Ф. Учебник торгового права / Г. Ф. Шершеневич. – 9-е изд., второе посмертное. – М. : Московское научное издательство, 1919. – 374 с.
173. Шульгина, Л. В. К вопросу о формировании сбалансированной системы антикризисных мер для промышленных предприятий / Л. В. Шульгина, С. В. Овсянников // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2012. – № 3(107). – С. 63–70.
174. Щеренко, Д. А. Определение понятия «имущественный комплекс» / Д. А. Щеренко // Российская юстиция. – 2008. – № 4. – С. 19.
175. Эйтингон, В. Прогнозирование банкротства: основные методики и проблемы / В. Эйтингон, С. Анохин // Содействие. – 1999. – № 3. – С. 25–28.
176. Экономика : учебник / под ред. А. С. Булатова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2004. – 896 с.
177. Amit, R. Strategic assets and organizational rent / R. Amit, P. J. H. Schoemaker // Strategic Management Journal. – 1993. – Vol. 14, no. 1. – P. 33–46.
178. Andrews, K. R. The Concept of Corporate Strategy / K. R. Andrews. – Homewood, IL: Irwin, 1971.
179. Augier, M. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance / M. Augier, D. J. Teece // Organization Science. – 2009. – No. 20(2). – P. 410–421.
180. Barney, J. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage / J. Barney // Academy of Management Review. – 1986. – No. 11(3). – P. 656–665.
181. Bowen, H. Social responsibilities of the businessman / H. Bowen. – Harper Row – N. Y., 1953. – 132 p.
182. Carlson, D. G. The res judicata worth of illegal bankruptcy reorganization Plans / D. G. Carlson. – N. Y. : Benjamin N. Cardozo School of Law, 2010. – 432 p.

183. Carroll, A. B. Corporate Social Responsibility: A Historical Perspective / A. B. Carroll // *The Accountable Corporation* / ed. by M. J. Epstein, K. O. Hanson. – Westport, Conn. : Praeger Publishers, 2011. – Vol. 3. – P. 3–30.
184. Carroll, A. B. The four faces of corporate citizenship / A. B. Carroll // *Business and society review*. – 1998. – Vol. 100/101. – P. 1–7.
185. Carroll, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders / A. B. Carroll // *Business horizons*. 1991. – Vol. 34, no. 4. – P. 39–48.
186. Cavalier, G. A. Improvement of Bankruptcy Proceedings in France – The Right Step Towards Investors // *The Challenges of Insolvency Law Reform in the 21st Century*. – Schulthess, 2006. – p. 533.
187. Collis, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? / D. J. Collis // *Strategic Management Journal*. – 1994. – Vol. 15, no. 8. – P. 143–152.
188. Cournot, A. *Recherches sur les Principes Mathematiques de la Theorie des Richesses* / A. Cournot. – Paris : Hachette, 1838. – 217 c.
189. Cristensen, C. R. *Business Policy: Text and Cases* / C. R. Cristensen, K. R. Andrews, I. L. Bower. – Homewood, IL : Irwin, 1960. – 863 p.
190. Cyert, R. M. *A Behavioral Theory of the Firm* / R. M. Cyert, J. G. March. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1963. – 268 p.
191. Davis, K. *Business and Its Environment* / K. Davis, R. L. Blomstrom. – N. Y. : McGraw-Hill, 1966. – P. 174–175.
192. Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* / R. E. Freeman. – L. : Pitman, 1984. – 214 p.
193. Friedman, M. The social responsibility of business is to increase its profits / M. Friedman // *New York Times Magazine*. – 1970. – September 13. – P. 32–33.
194. Galbreath, J. Twenty-first century management rules: the management of relationships as intangible assets / J. Galbreath // *Management Decision*. 2002. – Vol. 40, iss. 2. – P. 116–126.
195. Gibrat, R. *Les Inégalités Économiques* / R. Gibrat. – Paris : Librairie du Recueil Sirey, 1931. – 296 p.

196. Global Energy Statistical Yearbook [Electronic resource]. – URL : <https://yearbook.enerdata.net>.

197. Hamel, G. The Future of Management / G. Hamel, B. Breen. – Harvard : Business School Press: Hardcover, 2007. – 288 p.

198. Honore, A. M. Ownership / A. M. Honore // Oxford essays in jurisprudence / ed. by A. W. Guest. – Oxford, 1961. – P. 112–128.

199. Lev, B. The dominance of intangible assets: consequences for enterprise management and corporate reporting / B. Lev, J. H. Daum // Measuring Business Excellence. 2004. – Vol. 8, iss. 1. – P. 6–17.

200. Levitt, T. The Dangers of Social Responsibility / T. Levitt // Harvard Business Review – 1958. – Vol. 36. – P. 41–50.

201. Locke, J. Further Considerations / J. Locke. – L. : Dover Publications, 2007. – 302 p.

202. Maignan, I. Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France / I. Maignan, O. C. Ferrel // Journal of Business Ethics. – 2000. – No. 23(3). – P. 283–297.

203. Mitchell, R. K. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts / R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J. Wood // The Academy of Management Review. – 1997. – Vol. 22, no. 4. – P. 853–886.

204. Nelson, R. R. An evolutionary theory of economic change / R. R. Nelson, S. G. Winter. – Cambridge : Belknap Press, 1982. – 454 p.

205. Parsons, T. The Political Aspect of Social Structure and Process / T. Parsons // Varieties of Political Theory / ed. by D. Easton. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1966. – P. 5–29.

206. Penrose, E. T. Biological analogies in the theory of the firm / E. T. Penrose // American Economic Review. – 1952. – No. 42. – P. 804–819.

207. Porter M., Kramer M. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility // Harvard Business. – 2006. – December. – P. 78–92.

208. Post, D. Using stable isotopes to estimate trophic position: models, methods, and assumptions / D. Post // *Ecology*. – 2002. – Vol. 83. – P. 703–718.

209. Savitz, A., Weber, K. *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success – and How You Can Too* / A. Savitz, K. Weber. – N. Y. : Wiley, 2006. – 288 p.

210. Schumpeter, J. A. *The theory of economic development* / J. A. Schumpeter. – Cambridge : Harvard University Press, 1934. – 255 p.

211. Schwarts, A. A. *Normative Theory of Business Bankruptcy* / A. A. Schwarts. – New Haven : Yale Law School, 2005. – 74 p.

212. Simon, H. A. *The Size Distribution of Business Firms* / H. A. Simon, C. P. Bonini // *American Economic Review*. – 1958. – No. 48(4). – P. 607–617.

213. Sohm, R. *Der Gegenstand. Ein Grundbegriff des Bürgerlichen Gesetzbuches* / R. Sohm. – Leipzig : Verlag von Duncker&Humblot, 1905. – 90 p.

214. Teece, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise / D. J. Teece // *Journal of International Business Studies*. – 2014. – No. 45(1). – P. 8–37.

215. Teece, D. J. Business models, business strategy and innovation / D. J. Teece // *Long Range Planning*. – 2010. – No. 43(2). – P. 172–194.

216. Teece, D. J. *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth: organizing for innovation and growth* / D. J. Teece. – Oxford : University Press, 2009. – 320 p.

217. Teece, D. J. Economic analysis and strategic management / D. J. Teece // *California Management Review*. – 1984. – No. 26(3). – P. 87–110.

218. Teece, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance / D. J. Teece // *Strategic Management Journal*. – 2007. – No. 28(13). – P. 1319–1350.

219. Teece, D. J. The dynamic capabilities of firms: an introduction / D. J. Teece, G. Pisano // *Industrial and Corporate Change*. – 1994. – No. 3. – P. 537–556.

220. Teece, D. J. Towards an economic theory of the multiproduct firm / D. J. Teece // *Journal of Economic Behavior and Organization*. – 1982. – No. 3. – P. 39–63.

221. *The Challenges of Corporate Social Responsibility. Towards Constructive Partnership*. – Brussels : The Phillip Morris Institute for Public Policy Research ASBL. 2000. – 560 p.

222. Waddock, S. Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility / S. Waddock // *Academy of Management Perspectives*. – 2008. – Vol. 22, no. 3. – P. 87–108.

223. Waddock, S. Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship / S. Waddock // *Business and Society Review*. – 2004. – Vol. 109, iss. 1. – P. 5–42.

224. Wallis, J. J. Measuring the transactional sector in American economy, 1870–1970 / J. J. Wallis, D. C. North // *Long-term factors in American economic growth* / ed. by S. Engerman. – Chicago, 1986. – 123 p.

225. Warren, E. *Financial Characteristics of Businesses in Bankruptcy* / E. Warren. – Cambridge : Harvard Law School, 2000. – 86 p.

226. Winter, S. G. Understanding dynamic capabilities / S. G. Winter // *Strategic Management Journal*. – 2003. – No. 24(10). – P. 991–995.

227. Wood, D. J. Business citizenship: From domestic to global level of analysis / D. J. Wood // *Business Ethics Quarterly* – 2002. – No. 12(2). – P. 155–188.

228. Zollo, M. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities / M. Zollo, S. G. Winter // *Organization Science*. – 2002. – Vol. 13, no. 3. – P. 339–351.

229. Zwetsloot, G. *Corporate Sustainability & Social Responsibility* / G. Zwetsloot, M. van. Marrewijk // *Pre-Conference: EFQM Learning Edge: Social Dimensions of Organizational Excellence*. – The Hague, 2003.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

АНАЛИЗ ПРИНЦИПОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Принцип стратегического управления	Автор и ссылка на источник	Содержание принципа	Комментарии
1. Рассмотрение организации как открытой социально-экономической системы, способной к самоорганизации	Бланк И. А. [17]	При разработке финансовой стратегии организация рассматривается как система, полностью открытая для активного взаимодействия с внешней средой. В процессе такого взаимодействия организации присуще свойство обретения соответствующей пространственной, временной или функциональной структуры без специфического воздействия извне в условиях экономики рыночного типа, которое рассматривается как его способность к самоорганизации. Открытость организации как социально-экономической системы и ее способность к самоорганизации позволяют обеспечивать качественно иной уровень формирования его финансовой стратегии	Раскрывая содержание данного принципа, автор концентрирует свое внимание исключительно на одной из функциональных стратегий организации – финансовой, что представляется не совсем верным, поскольку ее успешная реализация во многом зависит от успешной реализации других видов функциональных стратегий
2. Учет базовых стратегий операционной деятельности предприятия	Бланк И. А. [17]	Финансовая стратегия должна быть согласована со стратегическими целями и направлениями операционной деятельности организации и рассматривается как один из главных факторов обеспечения эффективного развития организации в соответствии с избранной им корпоративной стратегией	Соблюдение данного принципа по сути обеспечивает синергию всех уровней стратегического управления КОИК. Финансовая стратегия рассматривается автором как один из главных факторов эффективного развития организации, с чем нельзя не согласиться. Однако эффективность деятельности организации зависит от успешной реализации других видов стратегий, например, стратегии управления человеческими ресурсами. Кроме того, базовые стратегии должны учитываться всеми видами функциональных стратегий, а не только финансовой

Принцип стратегического управления	Автор и ссылка на источник	Содержание принципа	Комментарии
3. Преимущественная ориентация на предпринимательский стиль стратегического управления финансовой деятельностью	Бланк И. А. [17]	В отличие от природного стиля стратегического управления, где постановка целей осуществляется от достигнутого уровня финансовой деятельности, предпринимательский стиль финансового управления в наибольшей степени корреспондирует с новой управленческой парадигмой – стратегическим управлением	Соблюдение данного принципа в значительной степени ориентировано на обеспечение непрерывности генерации финансовых потоков, что представляется весьма ценным
4. Выделение доминантных сфер стратегического финансового развития	Бланк И. А. [17]	Суть принципа состоит в идентификации приоритетных направлений финансовой деятельности организации, обеспечивающих успешную реализацию ее главной целевой функции – роста рыночной стоимости в стратегической перспективе	Соблюдение данного принципа в значительной степени ориентировано на удовлетворение интересов собственников организации и не учитывает интересы других стейкхолдеров (сотрудников организации, потребителей продукции (работ, услуг), сообщества, проживающего на территории, где функционирует организация)
5. Обеспечение гибкости финансовой стратегии	Бланк И. А. [17]	Стратегическая гибкость – потенциальная возможность организации быстро корректировать или разрабатывать новые стратегические финансовые решения при изменении условий финансовой деятельности. Стратегическая гибкость достигается при такой внутриорганизационной координации финансовой деятельности, при которой финансовые ресурсы могут быть легко перемещаться из одних стратегических зон хозяйствования (хозяйственных единиц) в другие	Выделяя такой существенный принцип стратегического управления, как обеспечение стратегической гибкости, автор вновь концентрирует свое внимание на одной из функциональных стратегий – финансовой
6. Обеспечение альтернативности стратегического финансового выбора	Бланк И. А. [17]	Альтернативность является важнейшей отличительной чертой всей системы стратегического управления организацией и связана со всеми основными элементами стратегического финансового набора – финансовыми целями, финансовой политикой по отдельным аспектам финансовой деятельности, источниками формирования финансовых ресурсов, стилем и менталитетом финансового управления и т. п.	Наличие альтернатив – один из ключевых принципов стратегического управления КОИК, однако автор рассматривает указанный принцип применительно к финансовой стратегии организации

Принцип стратегического управления	Автор и ссылка на источник	Содержание принципа	Комментарии
7. Ориентация финансовой стратегии на обеспечение постоянного использования результатов технологического прогресса	Бланк И. А. [17]	Финансовая стратегия рассматривается как одна из ключевых базовых стратегий, поскольку ее успешная реализация обеспечивает технологические нововведения, а, следовательно, рост конкурентной позиции организации на рынке	В рамках данного принципа автор рассматривает в качестве ключевой в числе функциональных стратегий – финансовую. Однако финансовая стратегия тесно взаимосвязана с другими видами функциональных стратегий, например маркетинговой, эффективная реализация которой обеспечивает генерацию финансовых потоков на непрерывной основе
8. Учет уровня финансового риска в процессе принятия стратегических финансовых решений	Бланк И. А. [17]	Практически все основные финансовые решения, принимаемые в процессе формирования финансовой стратегии, в той или иной степени изменяют уровень финансового риска. В первую очередь, это связано с выбором направлений и форм финансовой деятельности, формированием финансовых ресурсов, внедрением новых организационных структур управления финансовой деятельностью. Особенно сильно уровень финансового риска возрастает в периоды колебаний ставки процента и роста инфляции. В связи с различным менталитетом финансовых менеджеров по отношению к уровню допустимого финансового риска (их рисковыми предпочтениями) в каждой организации в процессе разработки финансовой стратегии этот параметр должен устанавливаться дифференцированно	Реализация данного принципа ориентирована на обеспечение непрерывности генерации финансовых потоков. Однако необходимо учитывать наличие и других видов рисков в процессе функционирования КОИК – операционных, инвестиционных, технико-технологических, информационных, реализационных и др., возникновение которых может негативным образом сказаться на обеспечении непрерывности генерации финансовых потоков
9. Ориентация на профессионализм финансовых менеджеров в процессе реализации финансовой стратегии	Бланк И. А. [17]	Реализацию финансовой стратегии должны обеспечивать высококвалифицированные специалисты – финансовые менеджеры, которые должны быть знакомлены с основными принципами стратегического управления, механизмом управления отдельными аспектами финансовой деятельности, владеть методами стратегического финансового контроллинга и др.	При определении принципа автор сосредоточивает внимание на профессионализме финансовых менеджеров, однако генерация финансовых потоков на непрерывной основе непосредственно связана с уровнем развития профессиональных компетенций менеджмента всех уровней стратегического управления как по горизонтали, так и по вертикали. При этом не учтена необходимость соблюдения соответствия менеджмента организации требованиям национальной рамки квалификаций при выполнении трудовых функций

Принцип стратегического управления	Автор и ссылка на источник	Содержание принципа	Комментарии
10. Обеспечение разработанной финансовой стратегии предприятия соответствующими организационной структурой управления финансовой деятельностью и организационной культурой	Бланк И. А. [17]	Важнейшим условием эффективной реализации финансовой стратегии являются изменение организационной структуры управления и организационной культуры, которые рассматриваются как ее составляющие	Обеспечение соответствующей организационной структуры и организационной культуры необходимо на всех уровнях стратегического управления, а не только при управлении финансовой деятельностью организации
11. Комплексность	Шапошникова С. В. [170, с. 11–14]	Стратегическое управление инновационной деятельностью рассматривается как часть общей стратегии организации, объединяющей в себе множество аспектов инновационной деятельности	Автор рассматривает принцип применительно к управлению инновационной деятельностью, однако данный принцип должен быть реализован на всех уровнях стратегического управления
12. Непрерывность	Шапошникова С. В. [170, с. 11–14]	Стратегическое управление инновациями должно проводиться на непрерывной основе с учетом анализа изменений факторов внутренней и внешней среды	Данный принцип должен быть реализован на всех уровнях стратегического управления
13. Централизованность	Шапошникова С. В. [170, с. 11–14]	Разработка стратегических аспектов инновационной деятельности проводится на высшем уровне управления, которые должны быть едины и соответствовать общей стратегии развития экономической системы организации	Стратегическое управление на различных уровнях должно строиться с учетом непротиворечивости корпоративным целям стратегического управления, однако принцип централизованности может быть реализован исключительно при разработке корпоративной стратегии. За разработку функциональных стратегий других уровней отвечают соответствующие структурные подразделения организации с учетом функционального принципа. Бизнес- и функциональные стратегии должны согласовываться с высшим руководством
14. Вариативность	Шапошникова С. В. [170, с. 11–14]	Существует множество вариантов разработки и принятия стратегических инновационных решений. В этой связи стратегическое управление инновационной деятельностью обуславливает необходимость их анализа и оценки и на этой основе выбора наилучшего варианта	Принцип созвучен принципу выбора стратегических альтернатив
15. Прогнозируемость	Шапошникова С. В. [170, с. 11–14]	Долгосрочный характер стратегического управления ИД требует построения прогнозов функционирования и развития ИС	Реализация данного принципа позволяет обеспечить снижение рисков нарушения непрерывности генерации финансовых потоков

Принцип стратегического управления	Автор и ссылка на источник	Содержание принципа	Комментарии
16. Стратегия как язык действий	Каплан Р. С., Нортон Д. П. [69]	Организация, сосредоточенная на стратегии, превращает стратегию в действие при помощи разработки «карты стратегии» для описания причин и следствий своих стратегических целей, и определения измеримых показателей достижения этих целей. Эти показатели, сгруппированные по темам, составляют сбалансированную систему показателей (ССП). Такая «гипотеза» о том, как стратегия будет вести к результату, включает в себя цели, обозначающие как минимум четыре перспективы: финансы, потребители, внутренние процессы, обучение и рост	Реализация данного принципа позволяет обеспечить измерение результатов реализации стратегии по ключевым показателям, их мониторинг на непрерывной основе и своевременную корректировку
17. Ориентация организации на стратегию	Каплан Р. С., Нортон Д. П. [69]	Организация, сосредоточенная на стратегии, добивается равнения на стратегию тогда, когда организация в целом значит больше, чем сумма ее частей. Этот синергетический эффект возникает, когда все части организации фокусируются на стратегических задачах и приоритетах, определенных картами стратегии и соответствующими системами сбалансированных показателей для всей корпорации, и всех ее подразделений	В процессе стратегического антикризисного управления в достижении стратегических целей должны быть заинтересованы все структурные подразделения организации
18. Мотивируйте, превращая стратегию в ежедневную работу каждого	Каплан Р. С., Нортон Д. П. [69]	Организации, сосредоточенные на стратегии, мотивируют своих сотрудников на воплощение стратегии, когда они используют систему сбалансированных показателей (ССП) в качестве средства коммуникации для обучения каждого сотрудника. Когда сотрудники устанавливают цели для своей работы, равняющиеся на СПП всей организации, и получают награды и поощрения (как за личные результаты, так и за результаты командной работы) – тогда стратегия становится частью их ежедневной работы	Использование положений данного принципа применительно к САУ КОИК, вовлечение каждого сотрудника организации в данный процесс и ориентация их на систему ключевых показателей эффективности реализации бизнес-процессов

Принцип стратегического управления	Автор и ссылка на источник	Содержание принципа	Комментарии
19. Стратегия как непрерывный процесс	Каплан Р. С., Нортон Д. П. [69]	Организации, сосредоточенные на стратегии, меняют свои системы управления таким образом, чтобы и стратегия и тактика управлялись как процесс «двойной петли» на непрерывной основе. Они делают это при помощи привязки стратегии к процессу бюджетирования (составляя как текущие, так и стратегические бюджеты), ко встречам руководства (составляя как текущие, так и стратегические отчеты об эффективности), и к процессу обучения (организуя как оперативные, так и стратегические информационные системы)	В рамках реализации САУ КОИК данный принцип означает непрерывность стратегического антикризисного управления КОИК
20. Добивайтесь изменений за счет лидерства руководителей	Каплан Р. С., Нортон Д. П. [69]	Организация, сосредоточенная на стратегии, добивается изменений, когда ее руководители запускают стратегически обусловленный процесс изменений, берут на себя обязательства по его выполнению и управляют им с видимой всем энергией. Лучшие руководители добиваются стратегических изменений за счет выработки чувства безотлагательности перемен, создания руководящей коалиции и разработки видения и стратегии для управления поведением. После того как процесс изменений запущен, пересмотренная система управления ведет организацию через переходный период, который сменяется более постоянными структурными изменениями в системе управления, с соответствующим перераспределением ресурсов	Ценность данного принципа для стратегического антикризисного управления состоит в выделении первоопределяющей роли человеческого капитала (знаний, умений, навыков, способности к коммуникации и др.), носителями которого выступают все сотрудники организации, в том числе и руководители. Существенное значение в реализации данного принципа принадлежит когнитивной и бихевиористической составляющим, определяемыми личностными ценностными ориентирами и поведением руководителей
21. Стратегия как осознанный процесс мышления	Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы – Леранед (Leraned), Кристенсен (Christensen), Эндриус (Andrews) и Гут (Guth)) [189]	Стратегия появляется не интуитивно, не в результате внезапного выявления из «потока проблем», а является продуктом тщательно контролируемого процесса обдумывания человека. Стратегическое мышление должно основываться не на интуитивном, а на осознанном опыте	Ценность указанного принципа применительно к стратегированию развития КОИК заключается в необходимости развития стратегического типа мышления у менеджеров всех уровней

Принцип стратегического управления	Автор и ссылка на источник	Содержание принципа	Комментарии
22. Ответственность за процесс формирования стратегии должна быть возложена на топ-менеджера организации	Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы – Леранед (Leraned), Кристенсен (Christensen), Эндриус (Andrews) и Гут (Guth)) [189]	Исполнительный директор является своеобразным «архитектором» стратегии, определяя, кто конкретно будет привлечен к процессу стратегического планирования.	Авторы рассматривают вопрос закрепления ответственности в процессе формирования стратегии на топ-менеджера организации, однако, по нашему мнению, ответственность за разработку и реализацию КСАУ КОИК должна распределяться в зависимости от конкретного уровня стратегического управления
23. Уникальность стратегии	Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы – Леранед (Leraned), Кристенсен (Christensen), Эндриус (Andrews) и Гут (Guth)) [189]	С учетом особенностей развития организации стратегии должны быть уникальными, т. е. единственными в своем роде, и являться результатом процесса созидательного проектирования, отражать сущностные (концептуальные), отличительные для данной организации особенности ее развития, а не строиться по стандартному шаблону	С точки зрения стратегического антикризисного управления, необходимо учитывать особенности развития КОИК
24. Завершенность стратегии	Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы – Леранед (Leraned), Кристенсен (Christensen), Эндриус (Andrews) и Гут (Guth)) [189]	Процесс формулирования стратегии является конечным продуктом, когда полностью проанализированы и оценены все альтернативные его варианты и осуществлен выбор наилучшего из них. Оценка стратегий в одном из блоков модели Гарвардской группы понимается как процесс принятия решения, связанный с выбором наилучшего варианта стратегии	Данный принцип стратегического управления представляется спорным, поскольку высокая изменчивость факторов внешней среды предполагает постоянную корректировку стратегии, уточнение значений показателей целей деятельности организации, а также системы ключевых показателей оценки результатов деятельности организации в процессе стратегического антикризисного управления
25. Принцип лаконичности стратегии	Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы – Леранед (Leraned), Кристенсен (Christensen), Эндриус (Andrews) и Гут (Guth)) [189]	Стратегия должна быть проста, лаконична и выражена ясным, членораздельным языком, доступна для понимания и восприятия всеми работниками организации. Так, например, одним из принципов работников плановых служб компании GeneralElectric является следующий: «Хорошая стратегия может быть описана на двух страницах. Если это невозможно сделать, то данная стратегия не является хорошей»	Реализация данного принципа в рамках стратегического антикризисного управления предполагает наличие в организации документа, в котором коротко и четко сформулированы цели и задачи стратегического антикризисного управления и роль каждого структурного подразделения в их достижении

Принцип стратегического управления	Автор и ссылка на источник	Содержание принципа	Комментарии
26. Принцип реализуемости стратегии	Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы – Леранед (Leraned), Кристенсен (Christensen), Эндриус (Andrews) и Гут (Guth)) [189]	Если стратегия является уникальной, полностью разработанной и четко сформулированной, то она реализуема. Таким образом, все элементы организационной структуры организации должны обладать необходимыми знаниями и ресурсами и желанием претворить выбранную стратегию в жизнь	Реализация данного принципа в ситуации стратегического антикризисного управления организацией позволяет при обосновании значений показателей-целей деятельности организации исходить из возможности их достижения
27. Поиск как инструмент стратегического управления	Ансофф И. [6]	Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в данном поиске заключается в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях, а во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией	Принцип созвучен принципу выбора стратегических альтернатив
28. Принцип обратной связи	Ансофф И. [6]	При появлении более точной и достоверной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначально разработанной стратегии. В этой связи необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременную корректировку стратегии	В контексте стратегического антикризисного управления имущественным комплексом в кризисных ситуациях реализация принципа обратной связи предполагает своевременное доведение результатов оценки состояния КОИК до всех уровней управления, обсуждение и сбор предложений по корректировке значений ключевых показателей
29. Научность в сочетании с элементами искусства	Гаврилова О. А. [27]	Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации	Ценность указанного принципа состоит в том, что стратегирование развития организации должно опираться на современные достижения теории и практики стратегического антикризисного управления и профессионализм менеджеров, соответствие их уровня национальной рамке квалификаций

Принцип стратегического управления	Автор и ссылка на источник	Содержание принципа	Комментарии
30. Целенаправленность стратегического управления	Гаврилова О. А. [27]	Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т. е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.	Ценность данного принципа для САУ КОИК состоит в ориентации стратегий всех уровней на достижение главной стратегической цели – непрерывности генерации финансовых потоков и устойчивого развития организации
31. Гибкость стратегического управления	Гаврилова О. А. [27]	Подразумевает возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.	Процесс САУ КОИК предполагает своевременную корректировку корпоративных, бизнес-, функциональных, операционных стратегий при изменении факторов внешней и внутренней среды
32. Единство стратегических планов и программ	Гаврилова О. А. [27]	Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов, увязки покупателей всех разработанных программ.	Ценность данного принципа для САУ КОИК состоит в обеспечении согласованности и непротиворечивости всех видов стратегий и интегрированности стратегии антикризисного управления в систему стратегического управления организацией

Принцип стратегического управления	Автор и ссылка на источник	Содержание принципа	Комментарии
33. Создание необходимых условий для реализации стратегии	Гаврилова О. А. [27]	Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т. е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления. Таким образом, компания, опираясь на принципы стратегического управления, сможет реализовать гипотезу стратегического успеха, а, следовательно, повысить эффективность менеджмента, что в свою очередь, отразится на рентабельности и, как следствие, стоимости бизнеса.	Ценность данного принципа применительно к САУ КОИК состоит в необходимости формирования методического инструментария стратегического антикризисного управления КОИК, адекватного факторам и условиям функционирования организации
34. Ранняя диагностика кризисных явлений в имущественном комплексе организации	В. С. Пудич [144, с. 235–241]	Позволяет избежать (снизить) угрозу самому существованию организации и потери капитала его собственников	Данный принцип предполагает необходимость обоснования системы ключевых показателей для оценки эффективности реализации бизнес-процессов в КОИК
35. Срочность реагирования на кризисные явления	В. С. Пудич [144, с. 235–241]	Срочность реагирования на кризисные явления способствует блокированию тенденции к расширению кризиса и появления новых сопутствующих явлений	Ценность данного принципа применительно к САУ КОИК состоит в обеспечении скорости реакции системы управления на изменения факторов внешней и внутренней среды
36. Адекватность реагирования	В. С. Пудич [144, с. 235–241]	Адекватность реагирования на степень реальной угрозы нарушения финансового равновесия имущественного комплекса организации необходима, поскольку используемая система механизмов по нейтрализации угрозы развития неплатежеспособности, несостоятельности и банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями	Ценность данного принципа обусловлена ограниченностью всех видов ресурсов, которыми располагает организация. В связи с этим направления и объем выделяемых ресурсов для стабилизации финансового состояния КОИК должны быть адекватны уровню угрозы его нарушения
37. Ориентация на полную реализацию внутренних возможностей	В. С. Пудич [144, с. 235–241]	Полная реализация внутренних возможностей выхода имущественного комплекса из кризисного состояния обусловлена ограничениями, связанными с привлечением всех видов ресурсов из вне, в особенности финансовых	Данный принцип тесно коррелирует с ресурсными ограничениями САУ КОИК, поэтому должен быть принят во внимание при обосновании системы принципов САУ КОИК

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

АНАЛИЗ ОФИЦИАЛЬНО УТВЕРЖДЕННЫХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ИМУЩЕСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ

Источник	Подходы к оценке эффективности САУ	Показатели (индикаторы) эффективности САУ КОИК	Критерии оценки эффективности САУ КОИК
Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа [113]	Подход арбитражных управляющих к проведению финансового анализа	<p>Коэффициенты, характеризующие платежеспособность должника:</p> <ul style="list-style-type: none"> – коэффициент абсолютной ликвидности; – коэффициент текущей ликвидности; – показатель обеспеченности обязательств должника его активами; – степень платежеспособности по текущим обязательствам. <p>Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость должника:</p> <ul style="list-style-type: none"> – коэффициент автономии (финансовой независимости); – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (доля собственных оборотных средств в оборотных активах); – доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах; – показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам. <p>Коэффициенты, характеризующие деловую активность должника:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рентабельность активов; – норма чистой прибыли. <p><i>Примечание.</i> В методике используются общепринятые подходы к расчету указанных показателей</p>	<i>Примечание.</i> В методике применяются общепринятые значения коэффициентов к расчету указанных показателей

Источник	Подходы к оценке эффективности САУ	Показатели (индикаторы) эффективности САУ КОИК	Критерии оценки эффективности САУ КОИК
Методика расчета показателей финансового состояния сельскохозяйственных товаропроизводителей [103]	Подход межведомственной территориальной комиссии по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных товаропроизводителей на основе расчета показателей финансового состояния сельскохозяйственных товаропроизводителей, имеющих долг	Коэффициент абсолютной ликвидности	1-я гр. $K \geq 0,5 = 20$ 2-я гр. $0,4 \leq K < 0,5 = 16$ 3-я гр. $0,3 \leq K < 0,4 = 12$ 4-я гр. $0,2 \leq K < 0,3 = 8$ 5-я гр. $K < 0,2 = 4$
		Коэффициент критической оценки	1-я гр. $K > 1,5 = 18$ 2-я гр. $1,4 \leq K < 1,5 = 15$ 3-я гр. $1,3 \leq K < 1,4 = 12$ 4-я гр. $1,2 \leq K < 1,3 = 7,5$ 5-я гр. $K < 1,2 = 3$
		Коэффициент текущей ликвидности	1-я гр. $K \geq 2 = 16,5$ 2-я гр. $1,8 \leq K < 2 = 13,5$ 3-я гр. $1,5 \leq K < 1,8 = 9$ 4-я гр. $1,2 \leq K < 1,5 = 4,5$ 5-я гр. $K < 1,2 = 1,5$
		Коэффициент обеспеченности собственными средствами	1-я гр. $K \geq 0,5 = 15$ 2-я гр. $0,4 \leq K < 0,5 = 12$ 3-я гр. $0,3 \leq K < 0,4 = 9$ 4-я гр. $0,2 \leq K < 0,3 = 6$ 5-я гр. $K < 0,2 = 3$
		Коэффициент финансовой независимости	1-я гр. $K \geq 0,6 = 17$ 2-я гр. $0,56 \leq K < 0,6 = 14,2$ 3-я гр. $0,5 \leq K < 0,56 = 9,4$ 4-я гр. $0,44 \leq K < 0,5 = 4,4$ 5-я гр. $K < 0,44 = 1$
		Коэффициент финансовой независимости в отношении формирования запасов и затрат	1-я гр. $K \geq 1 = 13,5$ 2-я гр. $0,9 \leq K < 1 = 11$ 3-я гр. $0,8 \leq K < 0,9 = 8,5$ 4-я гр. $0,65 \leq K < 0,8 = 4,8$ 5-я гр. $K < 0,65 = 1$
		<i>Примечание.</i> В методике используются общепринятые подходы к расчету указанных показателей	Значения границ группы, баллы: 1-я гр. – 100–81,8 2-я гр. – 81,7–60 3-я гр. – 59,9–35,3 4-я гр. – 35,2–13,6 5-я гр. – 13,5 и менее

Источник	Подходы к оценке эффективности САУ	Показатели (индикаторы) эффективности САУ КОИК	Критерии оценки эффективности САУ КОИК
Генеральное соглашение между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством РФ на 2014–2016 гг. [28]	Подход на основе принципов социального партнерства	<p>Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников (в целом по экономике, видам экономической деятельности).</p> <p>Реальная начисленная заработная плата работников в целом по экономике, % к соответствующему периоду предыдущего года.</p> <p>Просроченная задолженность по заработной плате</p>	<i>Примечание.</i> В методике используются общепринятые подходы к оценке указанных показателей
Дополнительное соглашение к ФОС угольной промышленности РФ на период с 01.04.2013 по 31.03.2016 г. о мерах по стабилизации и оздоровлению социально-экономической ситуации в организациях угольной промышленности и реализации ФОС в 2015 г. [59]	Подход в рамках социального партнерства по выработке мер для стабилизации экономической обстановки в организациях угольной промышленности	<p>Производство:</p> <ul style="list-style-type: none"> – добыча угля, всего, тыс. т (в том числе подземным способом; открытым способом); – развитие горных работ по способам добычи угля (проведение подготовительных выработок; вскрышные работы); – остатки угля (угольной продукции) на складах. <p>Экономика:</p> <ul style="list-style-type: none"> – цена на угольную продукцию на складе (услуги), р.; – объемы реализации угольной продукции, оказанных услуг, тыс. р.; – платежи в адрес естественных монополий, тыс. р.; – тарифы РЖД; тарифы за энергоресурсы; – отчисления на обязательное страхование; – платежи на уплату обязательных налогов и сборов; – кредиторская задолженность. <p>Труд и заработная плата:</p> <ul style="list-style-type: none"> – численность всего персонала, чел. (в том числе рабочие (по основному виду деятельности)); – структура численности по категориям, %; – АУП; ИТП; рабочие (по основному виду деятельности); – фонд заработной платы (ФОТ) всего персонала, тыс. р. (в том числе рабочие (по основному виду деятельности)); – структура ФОТ по категориям, %; – АУП; ИТП; рабочие (по основному виду деятельности); – среднемесячная заработная плата всего персонала, р. (в том числе рабочие (по основному виду деятельности)). <p>Иные показатели, характеризующие финансово-экономическую ситуацию организации, в том числе с учетом показателей по компании в целом</p>	<i>Примечание.</i> В методике используются общепринятые подходы к оценке указанных показателей

Источник	Подходы к оценке эффективности САУ	Показатели (индикаторы) эффективности САУ КОИК	Критерии оценки эффективности САУ КОИК
<p>Методика проведения анализа финансового состояния заинтересованного лица в целях установления угрозы возникновения признаков его несостоятельности (банкротства) в случае единовременной уплаты этим лицом налога [105]</p>	<p>Подход ФНС к проведению анализа финансового состояния хозяйствующего субъекта – заинтересованного лица, не имеющего признаков (несостоятельности) банкротства, для установления наличия угрозы возникновения признаков несостоятельности (банкротства) этого лица в случае единовременной уплаты им налога с целью решения вопроса о предоставлении отсрочки или рассрочки по уплате</p>	<p>Степень платежеспособности по текущим обязательствам (в месяцах), которая определяется как отношение суммы краткосрочных обязательств, уменьшенных на величину доходов будущих периодов, к среднемесячной выручке, рассчитываемой как отношение выручки, полученной заинтересованным лицом за отчетный период, к количеству месяцев в отчетном периоде.</p> <p>Коэффициент текущей ликвидности, который определяется как отношение суммы оборотных активов заинтересованного лица к сумме краткосрочных обязательств, уменьшенных на величину доходов будущих периодов.</p> <p>То в отношении заинтересованного лица проводится анализ следующих показателей:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>суммы налога</i>, на которую возможно предоставление отсрочки или рассрочки; 2) <i>суммы краткосрочных заемных средств и кредиторской задолженности</i> (по данным представленной в установленном порядке в налоговый орган бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату); 3) <i>суммы краткосрочных заемных средств и кредиторской задолженности</i> (по данным представленной в установленном порядке в налоговый орган бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату) без учета суммы налога, на которую возможно предоставление отсрочки или рассрочки; 4) <i>чистой прибыли отчетного периода</i> (по данным представленной в установленном порядке в налоговый орган бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату); 5) <i>поступлений денежных средств на счета</i> в банках за 3-месячный (6-месячный – для стратегических организаций и субъектов естественных монополий) период, предшествующий подаче заявления о предоставлении отсрочки или рассрочки (согласно документам, представленным в соответствии с подп. 3 п. 5 ст. 64 НК РФ) 	<p>Если степень платежеспособности по текущим обязательствам ≤ 3 мес. (6 мес. – для стратегических организаций и субъектов естественных монополий) и (или) коэффициент текущей ликвидности ≥ 1, то в отношении заинтересованного лица делается вывод об отсутствии угрозы возникновения признаков несостоятельности (банкротства) этого лица в случае единовременной уплаты им налога.</p> <p>Если степень платежеспособности по текущим обязательствам > 3 мес. (6 мес. – для стратегических организаций и субъектов естественных монополий) и одновременно коэффициент текущей ликвидности < 1, то делается вывод об отсутствии угрозы возникновения признаков несостоятельности (банкротства) заинтересованного лица в случае единовременной уплаты им налога.</p> <p>В остальных случаях делается вывод о наличии угрозы возникновения признаков несостоятельности (банкротства) заинтересованного лица в случае единовременной уплаты им налога</p>

Источник	Подходы к оценке эффективности САУ	Показатели (индикаторы) эффективности САУ КОИК	Критерии оценки эффективности САУ КОИК
<p>Методика проведения ФНС учета и анализа финансового состояния и платежеспособности стратегических предприятий и организаций [106]</p>	<p>Подход ФНС к учету и анализу финансового состояния и платежеспособности стратегических предприятий и организаций.</p>	<p>Степень платежеспособности по текущим обязательствам (в месяцах) определяется как отношение суммы краткосрочных обязательств, уменьшенных на величину доходов будущих периодов, к среднемесячной выручке, рассчитываемой как отношение выручки, полученной за отчетный период, к количеству месяцев в отчетном периоде.</p> <p>Коэффициент текущей ликвидности определяется как отношение суммы оборотных активов к сумме краткосрочных обязательств, уменьшенных на величину доходов будущих периодов</p>	<p>Если степень платежеспособности по текущим обязательствам ≤ 6 мес. и (или) коэффициент текущей ликвидности ≥ 1, то данный объект учета относится к группе 1 – платежеспособные объекты учета, которые имеют возможность в установленный срок и в полном объеме рассчитаться по своим текущим обязательствам за счет текущей хозяйственной деятельности или за счет своего ликвидного имущества.</p> <p>Если степень платежеспособности по текущим обязательствам > 6 мес. и одновременно коэффициент текущей ликвидности < 1, то данный объект учета относится к группе 2 – объекты учета, не имеющие достаточных финансовых ресурсов для обеспечения своей платежеспособности.</p> <p>Если объект учета имеет задолженность по денежным обязательствам и (или) уплате обязательных платежей, просроченную > 6 мес., то он относится к группе 3 – объекты учета, имеющие признаки банкротства. Отнесение объекта к группе 3 осуществляется по данным налоговых органов об уплате обязательных платежей.</p> <p>Если в отношении объекта учета приняты решения налогового (таможенного) органа о взыскании задолженности за счет имущества либо кредиторами направлен (предъявлен к исполнению) исполнительный документ в службу судебных приставов для взыскания задолженности за счет имущества, в случае если требования к объекту составляют не $< 500\,000$ р.,</p>

Источник	Подходы к оценке эффективности САУ	Показатели (индикаторы) эффективности САУ КОИК	Критерии оценки эффективности САУ КОИК
			<p>а также объекты учета, у которых обращено взыскание на имущество, реализация которого существенно осложнит или сделает невозможной хозяйственную деятельность, то он относится к группе 4 – объекты учета, у которых имеется непосредственная угроза возбуждения дела о банкротстве</p> <p>Если в отношении объекта учета в арбитражный суд подано заявление о признании его банкротом или арбитражным судом введена процедура банкротства, то он относится к группе 5 – объекты учета, в отношении которых арбитражным судом принято к рассмотрению заявление о признании такого объекта учета банкротом.</p> <p>В случае если у одного и того же объекта учета существуют признаки, на основании которых он может быть отнесен более чем к одной группе, данный объект учета относится к группе с большим порядковым номером</p>

Источник	Подходы к оценке эффективности САУ	Показатели (индикаторы) эффективности САУ КОИК	Критерии оценки эффективности САУ КОИК
<p>Правила предоставления государственных гарантий РФ по кредитам либо облигационным займам, привлекаемым юридическими лицами на цели, установленные Правительством РФ в рамках мер, направленных на повышение устойчивости экономического развития при ухудшении ситуации на финансовых рынках [101]</p>	<p>Подход Министерства финансов РФ по предоставлению государственных гарантий по кредитам либо облигационным займам, привлекаемым юридическими лицами в рамках мер, направленных на повышение устойчивости экономического развития при ухудшении ситуации на финансовых рынках</p>	<p>Стоимость чистых активов (K_1): $K_1 =$ Совокупные активы (код строки бухгалтерского баланса 1600) – Долгосрочные обязательства (код строки бухгалтерского баланса 1400) – Краткосрочные обязательства (код строки бухгалтерского баланса 1500) + Доходы будущих периодов (код строки бухгалтерского баланса 1530)</p>	<p>Неудовлетворительное состояние, если: а) по состоянию на конец 1-го и 2-го отчетных периодов $K_1 < UK$ и на конец последнего отчетного периода принципал не $> K_1$ до размера UK либо не $< UK$ до величины чистых активов; б) по состоянию на конец последнего отчетного периода $K_1 <$ определенного законом минимального размера UK</p>
		<p>Коэффициент покрытия основных средств собственными средствами (K_2): $K_2 =$ код строки 1300 (н. п.) + код строки 1300 (к.п.) + код строки 1530 (н. п.) + код строки 1530 (к. п.) / код строки 1150 (н. п.) + код строки 1150 (к. п.)</p>	<p>$K_2 \geq 1$</p>
		<p>Коэффициент текущей ликвидности (K_3): $K_3 =$ код строки 1200 (н. п.) + код строки 1200 (к. п.) / код строки 1510 (н. п.) + код строки 1510 (к. п.) + код строки 1520 (н. п.) + код строки 1520 (к. п.) + код строки 1540 (н. п.) + код строки 1540 (к. п.) + код строки 1550 (н. п.) + код строки 1550 (к. п.)</p>	<p>$K_3 \geq 1$</p>
		<p>Рентабельность продаж (K_4): $K_4 =$ код строки 2200 / код строки 2110 (для каждого отчетного периода). $K_4 =$ код строки 2200(1) + код строки 2200(2) + код строки 2200(3) / код строки 2110(1) + код строки 2110 (2) + код строки 2110(3) (для всего анализируемого периода)</p>	<p>$K_4 \geq 0$</p>
		<p>Норма чистой прибыли (K_5): $K_5 =$ код строки 2400 / код строки 2110 (для каждого отчетного периода). $K_5 =$ код строки 2400(1) + код строки 2400(2) + код строки 2400(3) / код строки 2110(1) + код строки 2110 (2) + код строки 2110(3) (для всего анализируемого периода)</p>	<p>$K_5 \geq 0$</p>

Источник	Подходы к оценке эффективности САУ	Показатели (индикаторы) эффективности САУ КОИК	Критерии оценки эффективности САУ КОИК
<p>Порядок проверки текущего финансового состояния организации – получателя бюджетного кредита на осуществление инвестиционных проектов в угольной отрасли, размещаемых на конкурсной основе [112]</p>	<p>Подход Минфина РФ к проверке финансового состояния организации-получателя бюджетного кредита на осуществление инвестиционных проектов в угольной отрасли, размещаемых на конкурсной основе</p>	<p>Группа 1 (общие показатели):</p> <ul style="list-style-type: none"> – денежная составляющая в расчетах потребителей угля (увеличение по сравнению с прошлыми периодами); – выручка от продажи товаров, работ и услуг (увеличение по сравнению с соответствующим периодом предшествующего года); – финансовый результат от основной деятельности (увеличение по сравнению с соответствующим периодом предшествующего года); – финансовый результат до налогообложения (увеличение по сравнению с соответствующим периодом предшествующего года); – соотношение темпов роста выручки от продажи товаров, работ, услуг и себестоимости продаж (недопущение опережающего роста себестоимости в последнем отчетном периоде); – дебиторская задолженность покупателей и заказчиков (снижение по сравнению с соответствующим периодом предшествующего года); – кредиторская задолженность поставщиков и подрядчиков (снижение по сравнению с соответствующим периодом предшествующего года). <p>Группа 2 (показатели эффективности):</p> <ul style="list-style-type: none"> – рентабельность продаж (увеличение по сравнению с соответствующим периодом предшествующего года); – рентабельность основной деятельности (увеличение по сравнению с соответствующим периодом предшествующего года); – рентабельность производственных активов по результатам от основной деятельности (увеличение по сравнению с соответствующим периодом предшествующего года); – фондоемкость основных фондов (снижение по сравнению с соответствующим периодом предшествующего года). <p>Группа 3 (показатели структуры баланса):</p> <ul style="list-style-type: none"> – коэффициент текущей ликвидности (увеличение по сравнению с соответствующим периодом предшествующего года); 	<p>Если показатель имеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – позитивную динамику, то ему присваивается балл «+2»; – нулевую динамику, то ему присваивается балл «+1»; – негативную динамику, то ему присваивается балл «0»

Источник	Подходы к оценке эффективности САУ	Показатели (индикаторы) эффективности САУ КОИК	Критерии оценки эффективности САУ КОИК
		<p>– коэффициент восстановления платежеспособности (увеличение по сравнению с соответствующим периодом предшествующего года).</p> <p>Группа 4 (показатели оборачиваемости):</p> <p>– коэффициент оборачиваемости запасов (увеличение по сравнению с соответствующим периодом предшествующего года);</p> <p>– коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (увеличение по сравнению с соответствующим периодом предшествующего года);</p> <p>– коэффициент общей оборачиваемости активов (увеличение по сравнению с соответствующим периодом предшествующего года);</p> <p>– коэффициент оборачиваемости производственных активов (увеличение по сравнению с соответствующим периодом предшествующего года);</p> <p>– коэффициент оборачиваемости внеоборотных производственных активов (увеличение по сравнению с соответствующим периодом предшествующего года).</p> <p><i>Примечание.</i> В методике используются общепринятые подходы к расчету указанных показателей</p>	

ПРИЛОЖЕНИЕ В

АНАЛИЗ ПОДХОДОВ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ УЧЕНЫХ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ИМУЩЕСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
Баженов О. В. [10]	Выявление сопоставимости результатов комплексного анализа финансового состояния предприятия, произведенного на основе бухгалтерской отчетности, сформированной в соответствии с РПБУ и МСФО посредством расчета рейтингового числа	1. Анализ имущественного положения финансовые коэффициенты, характеризующие имущественное положение предприятия медной промышленности	<p><i>Доля реальных активов в имуществе $K_{1.1}$:</i></p> $K_{1.1} = \frac{OC + HMA + CM + H\Pi}{B},$ <p>где OC – остаточная стоимость основных средств; HMA – остаточная стоимость нематериальных активов; CM – стоимость запасов сырья, материалов и других аналогичных ценностей; H\Pi – стоимость запасов незавершенного производства; B – итог (валюта) баланса</p> <hr/> <p><i>Доля оборотных активов в имуществе $K_{1.2}$:</i></p> $K_{1.2} = \frac{OBA}{B},$ <p>где OBA – сумма оборотных активов; B – итог (валюта) баланса</p> <hr/> <p><i>Доля дебиторской задолженности в оборотных активах $K_{1.3}$:</i></p> $K_{1.3} = \frac{D3}{OBA},$ <p>где D3 – величина дебиторской задолженности; OBA – сумма оборотных активов</p>	Оценка имущественного положения: – доля реальных активов в имуществе > 0,15; – доля оборотных активов в имуществе > 0,15; – доля дебиторской задолженности в оборотных активах < 0,05

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
		2. Анализ финансовой устойчивости финансовые коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость предприятия медной промышленности	<p><i>Коэффициент задолженности $K_{2.1}$:</i></p> $K_{2.1} = \frac{ДО + КО}{СК},$ <p>где ДО – сумма долгосрочных обязательств; КО – величина краткосрочных обязательств; СК – величина собственного капитала (раздел III итог бухгалтерского баланса)</p> <p><i>Коэффициент обеспеченности собственными средствами $K_{2.2}$:</i></p> $K_{2.2} = \frac{СК - ВА}{ОБА},$ <p>где ВА – стоимость внеоборотных активов</p> <p><i>Коэффициент структуры заемного капитала $K_{2.3}$:</i></p> $K_{2.3} = \frac{ДО}{ДО + КО}$	<p>Оценка финансовой устойчивости:</p> <ul style="list-style-type: none"> – коэффициент задолженности < 0,10.; – коэффициент обеспеченности собственными средствами > 0,02; – коэффициент структуры заемного капитала > 0,01
		3. Анализ платежеспособности и ликвидности финансовые коэффициенты, характеризующие платежеспособность и ликвидность предприятия медной промышленности	<p><i>Коэффициент инвестирования $K_{3.1}$:</i></p> $K_{3.1} = \frac{СК}{ВА}$ <p><i>Коэффициент структуры долгосрочных вложений $K_{3.2}$:</i></p> $K_{3.2} = \frac{ДО + СК}{ОС + НМА + СМ + НП}$ <p><i>Коэффициент быстрой ликвидности $K_{3.3}$:</i></p> $K_{3.3} = \frac{ДС + КФВ + ДЗ}{КО},$ <p>ДС – сумма денежных средств и денежных эквивалентов; КФВ – величина краткосрочных финансовых вложений (за исключением денежных эквивалентов)</p>	<p>Оценка платежеспособности и ликвидности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – коэффициент инвестирования > 0,20; – коэффициент структуры долгосрочных вложений > 0,20; – коэффициент быстрой ликвидности > 0,15

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
		4. Анализ деловой активности и финансовые коэффициенты, характеризующие деловую активность (рентабельность) предприятия медной промышленности	<p><i>Рентабельность активов $K_{4.1}$:</i></p> $K_{4.1} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Б}},$ <p>где ЧП – чистая прибыль; Б – средняя величина баланса (рассчитанная по формуле средней арифметической)</p> <p><i>Рентабельность реальных активов $K_{4.2}$:</i></p> $K_{4.2} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОС} + \text{НМА} + \text{СМ} + \text{НП}},$ <p>где (ОС + НМА + СМ + НП) – средняя величина реальных активов (рассчитанная по формуле средней арифметической)</p> <p><i>Рентабельность собственного капитала $K_{4.3}$:</i></p> $K_{4.3} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СК}},$ <p>где СК – средняя величина собственного капитала (рассчитанная по формуле средней арифметической)</p> <p><i>Норма прибыли $K_{4.4}$:</i></p> $K_{4.4} = \frac{\text{ЧП}}{\text{В}},$ <p>где В – выручка</p>	<p>Оценка деловой активности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рентабельность активов > 0,05; – рентабельность реальных активов > 0,05; – рентабельность собственного капитала > 0,05; – норма прибыли > 0,05
				<p><i>Пять классов надежности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – первый – отличный – 5 баллов; – второй – хороший – 4 балла; – третий – средний –

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
				<p>3 балла; – четвертый – удовлетворительный – 2 балла; – пятый – неудовлетворительный – 1 балл. <i>Абсолютно устойчивое (отличное) финансовое состояние – 65 баллов.</i> <i>Относительно устойчивое (хорошее) финансовое состояние – 48–64 баллов.</i> <i>Относительно неустойчивое (удовлетворительное) финансовое состояние – 31–47 баллов.</i> <i>Абсолютно неустойчивое (неудовлетворительное) финансовое состояние – 13–30 баллов</i></p>
Аврашков Л. Я., Графова Г. Ф., Шахватова С. А. [1]	Критерии и показатели, отражающие более совершенные методические подходы к определению нормативных значений коэффициентов и формированию рейтинговой оценки финансово-экономического состояния предприятия	1. Коэффициенты ликвидности	<i>Коэффициент текущей ликвидности:</i> $K_{тл} = \frac{\text{Наиболее ликвидные активы (Стр. 1240 + стр. 1250) + Быстрореализуемые активы (стр. 1230) + Медленно реализуемые активы, в том числе оборотные активы (стр. 1210 + стр. 1220 + стр. 1260 + стр. 1150)}{\text{Наиболее срочные обязательства (стр. 1520) + Краткосрочные обязательства (стр. 1510 + стр. 1550)}}$	> 5,5 – отлично (5); 3,2–5,5 – хорошо (4); 1,0–3,2 – удовлетворительно (3); < 1,0 – неудовлетворительно (2)

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
			<p><i>Коэффициент срочной ликвидности:</i> $K_{сл} = \text{Наиболее ликвидные активы (Стр. 1240 + стр. 1250) + Быстрореализуемые активы (стр. 1230) / Наиболее срочные обязательства (стр. 1520) + краткосрочные обязательства (стр. 1510 + стр. 1550)}$</p>	<p>> 3,6 – отлично (5); 2,0–3,6 – хорошо (4); 0,5–2,0 – удовлетворительно (3); < 0,5 – неудовлетворительно (2)</p>
			<p><i>Коэффициент абсолютной ликвидности:</i> $K_{ал} = \text{Наиболее ликвидные активы (Стр. 1240 + стр. 1250) / Наиболее срочные обязательства (стр. 1520) + Краткосрочные обязательства (стр. 1510 + стр. 1550)}$</p>	<p>> 0,9 – отлично (5); 0,5–0,9 – хорошо (4); 0,1–0,5 – удовлетворительно (3); < 0,1 – неудовлетворительно (2)</p>
		2. Коэффициенты финансовой устойчивости	<p><i>Коэффициент соотношения заемных и собственных средств:</i> $K_{сзсс} = \text{Наиболее срочные обязательства (стр. 1520) + Краткосрочные обязательства (стр. 1510 + стр. 1550) / Постоянные пассивы (стр. 1300 + стр. 1530 + стр. 1540)}$</p>	<p>< 0,3 – отлично (5); 0,3–0,6 – хорошо (4); 0,6–1,0 – удовлетворительно (3); > 1,0 – неудовлетворительно (2)</p>
			<p><i>Коэффициент маневренности собственных оборотных средств:</i> $K_{мос} = [\text{Наиболее ликвидные активы (стр. 1240 + стр. 1250) + Быстрореализуемые активы (стр. 1230) + Медленно реализуемые активы, в том числе оборотные активы (стр. 1210 + стр. 1220 + стр. 1260 + стр. 1150)] – [Наиболее срочные обязательства (стр. 1520) + Краткосрочные обязательства (стр. 1510 + стр. 1550)] / Постоянные пассивы (стр. 1300 + стр. 1530 + стр. 1540)}$</p>	<p>> 0,5 – отлично (5); 0,3–0,5 – хорошо (4); 0,2–0,3 – удовлетворительно (3); < 0,2 – неудовлетворительно (2)</p>

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
			<i>Коэффициент автономии:</i> $K_{авт} = \frac{\text{Постоянные пассивы (стр. 1300 + стр. 1530 + стр. 1540)}}{\text{Баланс по активам (стр. 1600)}}$	> 0,75 – отлично (5); 0,6–0,75 – хорошо (4); 0,5–0,6 – удовлетворительно (3); < 0,5 – неудовлетворительно (2)
		3. Коэффициенты рентабельности	<i>Рентабельность совокупных активов по чистой прибыли:</i> $P_a = \frac{\text{Чистая прибыль (убыток) (стр. 2400)}}{\text{Баланс по активам (стр. 1600)}}$	> 0,140 – отлично (5); 0,070–0,140 – хорошо (4); 0,0–0,070 – удовлетворительно (3); < 0,0 – неудовлетворительно (2)
			<i>Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли:</i> $P_k = \frac{\text{Чистая прибыль (убыток) (стр. 2400)}}{\text{Постоянные пассивы (стр. 1300 + стр. 1530 + стр. 1540)}}$	> 0,186 – отлично (5); 0,093–0,186 – хорошо (4); 0,0–0,093 – удовлетворительно (3); < 0,0 – неудовлетворительно (2)
			<i>Рентабельность товаров, продукции, работ, услуг</i> $P_n = \frac{\text{Прибыль (убыток) от продаж (стр. 2200)}}{[\text{Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг (стр. 2120) + Коммерческие расходы (стр. 2210) + Управленческие расходы (стр. 2220)}]}$	>0,254 – отлично (5); 0,144–0,254 – хорошо (4); 0,034–0,144 – удовлетворительно (3); < 0,034 – неудовлетворительно (2)

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
		4. Коэффициенты деловой активности	<p><i>Коэффициент оборачиваемости оборотных активов:</i></p> $K_{ооа} = \text{Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (стр. 2110)} / [\text{Наиболее ликвидные активы (стр. 1240 + стр. 1250)} + \text{Быстрореализуемые активы (стр. 1230)} + \text{Медленно реализуемые активы, в том числе оборотные активы (стр. 1210 + стр. 1220 + стр. 1260)}]$	<p>> 7,5 – отлично (5); 5,0–7,5 – хорошо (4); 2,5–5,0 – удовлетворительно (3); < 2,5 – неудовлетворительно (2)</p>
			<p><i>Фондоотдача:</i></p> $\Phi = \text{Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (стр. 2110)} / \text{Труднореализуемые активы (стр. 1100 + стр. 1150)}$	<p>> 4,5 – отлично (5); 3,0–4,5 – хорошо (4); 1,5–3,0 – удовлетворительно (3); < 1,5 – неудовлетворительно (2)</p>
			<p><i>Коэффициент оборачиваемости собственного капитала:</i></p> $K_{оск} = \text{Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (стр. 2110)} / \text{Постоянные пассивы (стр. 1300 + стр. 1530 + стр. 1540)}$	<p>> 6,0 – отлично (5); 4,0–6,0 – хорошо (4); 2,0–4,0 – удовлетворительно (3); < 2,0 – неудовлетворительно (2)</p>

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
Зайцева О. П. [64]	Шестифакторная математическая модель для расчета комплексного коэффициента банкротства О. П. Зайцевой	Комплексный коэффициент банкротства	$K_{\text{компл}} = 0,25K_{\text{уп}} + 0,1K_3 + 0,2K_c + 0,25K_{\text{ур}} + 0,1K_{\text{фр}} + 0,1K_{\text{заг}},$ <p>где $K_{\text{уп}}$ – коэффициент убыточности предприятия, характеризующийся отношением чистого убытка к собственному капиталу; K_3 – соотношение кредиторской и дебиторской задолженности; K_c – показатель соотношения краткосрочных обязательств и наиболее ликвидных активов; этот коэффициент является обратной величиной показателя абсолютной ликвидности; $K_{\text{ур}}$ – убыточность реализации продукции, характеризующаяся отношением чистого убытка к объему реализации этой продукции; $K_{\text{фр}}$ – соотношение заемного и собственного капитала; $K_{\text{заг}}$ – коэффициент загрузки активов как величина, обратная коэффициенту оборачиваемости активов</p>	$K_{\text{уп}} = 0;$ $K_3 = 1;$ $K_c = 7;$ $K_{\text{ур}} = 0;$ $K_{\text{фр}} = 0,7;$ $K_{\text{заг}} = \text{значение } K_{\text{заг}}$ в предыдущем периоде. Повышение комплексного показателя в динамике или в сравнении с нормальным (планируемым) означает усиление угрозы банкротства
Модель Иркутской государственной экономической академии [74]	Четырехфакторная модель прогноза риска банкротства (модель R)	Четырехфакторная модель прогноза риска банкротства (модель R)	Четырехфакторная модель прогноза риска банкротства (модель R). $R_1 = 8,38 \times G_1 + G_2 + 0,054 \times G_3 + 0,63 \times G_4,$ <p>где G_1 – отношение оборотного капитала к сумме активов; G_2 – отношение чистой прибыли к собственному капиталу; G_3 – отношение выручки от реализации к сумме активов; G_4 – отношение чистой прибыли к интегральным (суммарным) затратам</p>	Интервальная шкала значений вероятности банкротства модели следующая: при $R_1 < 0$ – более 90 %; при $0 < R_1 < 0,18$ – 60...80 %; при $0,18 < R_1 < 0,32$ – 35...50 %; при $0,32 > R_1 < 0,42$ – 15...20%; при $R_1 > 0,42$ – менее 10 %

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
Карпунина Е. В. [71]	Основные показатели, используемые для расчета коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности должника	1. Совокупные активы (пассивы)	Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1600)	<i>Примечание.</i> Автором используются общепринятые значения для определения коэффициентов
		2. Скорректированные внеоборотные активы	Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1110) – – Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках (деловая репутация) – Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках (организационные расходы) + + Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1150) – – Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках (капитальные затраты на арендуемые основные средства) + Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках (незавершенные капитальные вложения) – Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках (незавершенные капитальные затраты на арендуемые основные средства) + Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1160) + Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1170) + Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1190)	

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
		3. Оборотные активы	Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1210) – – Пояснения к бухгалтерскому балансу (товары отгруженные) + Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках (стр. 5501) + + Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1250) + + Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках (стр. 5305) + Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках (стр. 5510) + Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1260) + Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1220) + Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках (задолженность участников (учредителей) по взносам в уставный капитал) + Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1320)	
		4. Долгосрочная дебиторская задолженность	Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках (стр. 5501)	
		5. Ликвидные активы	Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1250) + + Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках (стр. 5305) + + Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках (стр. 5510) + + Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1260)	
		6. Наиболее ликвидные оборотные активы	Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1250) + + Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1240)	

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
		7. Краткосрочная дебиторская задолженность	Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках (товары отгруженные) + Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках (стр. 5510) – – Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках (задолженность участников (учредителей) по взносам в уставный капитал)	
		8. Потенциальные оборотные активы к возврату	Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках (списанная в убыток сумма дебиторской задолженности) + Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках (сумма выданных гарантий и поручительств)	
		9. Собственные средства	Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1300) + + Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1530) + + Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1540) – Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках (капитальные затраты по арендованному имуществу) – Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках (задолженность акционеров (участников) по взносам в уставный капитал) – – Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1320)	

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
		10. Обязательства должника	Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1510) + + Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1520) + + Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1550) + + Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1410) + + Бухгалтерский баланс (стр. 1450)	
		11. Долгосрочные обязательства должника	Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1410) + + Бухгалтерский баланс (стр. 1450)	
		12. Текущие обязательства должника	Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1510) + + Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1520) + + Бухгалтерский баланс (ф. № 1, стр. 1550)	
		13. Выручка нетто	Отчет о финансовых результатах (ф. № 2, стр. 2110)	
		14. Валовая выручка	Главная книга (кредит счета 90, субсчет 1) или с погрешностью отчет о финансовых результатах (ф. № 2, стр. 2110)	
		15. Среднемесячная выручка	Главная книга (кредит счета 90, субсчет 1) или с погрешностью отчет о финансовых результатах (ф. № 2, стр. 2110) / / Период анализа	
		16. Чистая прибыль (убыток)	Отчет о финансовых результатах (ф. № 2, стр. 2400)	

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
Когденко В. Г., Крашенинникова М. С. [77]	Алгоритм анализа финансовых активов по данным консолидированной отчетности	1. Коэффициент мгновенной ликвидности	<p>Определяется как отношение денежных средств и их эквивалентов к величине краткосрочных обязательств:</p> $k_{ML} = \frac{C}{CL},$ <p>где C – денежные средства и их эквиваленты; CL – краткосрочные обязательства. В числитель показателя не следует включать такие финансовые активы, как инвестиции, предназначенные для торговли, поскольку они не могут быть мгновенно трансформированы в денежные средства</p>	<i>Примечание.</i> Автором используются общепринятые значения для определения коэффициентов
		2. Коэффициент промежуточной ликвидности	<p>Рассчитывается как отношение денежных средств, их эквивалентов, а также дебиторской задолженности к величине краткосрочных обязательств:</p> $k_{PL} = \frac{C + AR_{FI}}{CL},$ <p>где AR_{FI} – дебиторская задолженность покупателей, векселя к получению, задолженность по краткосрочным займам, прочая дебиторская задолженность, относящаяся к финансовым активам. При этом в числитель показателя, в отличие от общепринятого алгоритма, не следует включать той части дебиторской задолженности, которая не относится к финансовым активам, а именно авансы поставщикам, НДС к возмещению, задолженность по прочим налогам, предоплату по налогу на прибыль и другие, поскольку они не харак-</p>	

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
		3. Коэффициент текущей ликвидности	<p>теризуются достаточной степенью ликвидности, которая должна быть у активов, используемых при расчете показателя</p> <p>Рассчитывается как отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам:</p> $k_{CL} = \frac{C + AR_{FI} + AR_{NFI} + FI_S + FI_T + FI_D + INV}{CL},$ <p>где AR_{NFI} – дебиторская задолженность, не относящаяся к финансовым активам, в том числе авансы поставщикам, НДС к возмещению и др.; FI_S – инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи; FI_T – инвестиции, предназначенные для торговли; FI_D – прочие краткосрочные финансовые активы, в том числе безотзывные банковские депозиты; INV – запасы и прочие оборотные активы.</p> <p>Оборотные активы включают как финансовые, так и нефинансовые активы, в частности запасы, поэтому в процессе анализа финансовых активов важно определить, как они влияют на значение показателя текущей ликвидности</p>	

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
		4. Коэффициент приобретения финансовых активов	$k_p = \frac{P_{FI}}{FI_N},$ <p>где P_{FI} – платежи в счет приобретаемых финансовых активов; FI_N – величина финансовых активов за вычетом займов, дебиторской задолженности, депозитов, денежных средств и их эквивалентов</p>	
		5. Коэффициент продажи финансовых активов	$k_s = \frac{S_{FI}}{FI_N},$ <p>где S_{FI} – поступления от продажи финансовых активов</p>	
		6. Показатели рентабельности инвестиционных и спекулятивных финансовых активов	$r_{FA} = \frac{IN_{FI}}{FI_N} \times 100,$ <p>где IN_{FI} – доходы от финансовых активов</p>	
		7. Показатели оборачиваемости транзакционных финансовых активов	$P_T = \frac{FI_{TR}}{TR} \times T,$ <p>где FI_{TR} – транзакционные финансовые активы, в том числе дебиторская задолженность, денежные средства и их эквиваленты; TR – выручка; T – длительность календарного периода</p>	
		8. Темп прироста справедливой стоимости	$r_s = \frac{\Delta FI_s}{FI_s} \times 100,$ <p>где ΔFI_s – изменение справедливой стоимости инвестиций, имеющих в наличии для продажи, отражаемое в составе прочего совокупного дохода</p>	

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
		9. Рентабельность инвестированного капитала	$ROIC = \frac{NROS_{EBIFA} + NROS_{FA}}{P_{NFA} + P_{FA} - P_{AP}} \times T,$ <p>где $NROS_{EBIFA}$ – чистая рентабельность продаж по прибыли до вычета процентов и до учета доходов (расходов) от финансовых активов; $NROS_{FA}$ – чистая рентабельность продаж по доходам (расходам) от финансовых активов; P_{NFA} – период оборота нефинансовых активов; P_{FA} – период оборота финансовых активов; P_{AP} – период оборота кредиторской и приравненной к ней задолженности; T – количество дней в календарном периоде</p>	
Мартынова Т. А., Наниз К. Р. [90]	Система показателей для формирования интегральной оценки предпринимательского риска	1. Имущественный риск	Показатель доли основных средств в имуществе; коэффициент финансовой независимости	Типы рискованной ситуации: высокий > 0,7; < 0,3; средний 0,5–0,7; 0,3–0,7; низкий < 0,5; > 0,7
		2. Кредитный риск	Коэффициент рентабельности основной деятельности; коэффициент текущей ликвидности	Типы рискованной ситуации: высокий < 0; < 0,8; средний 0–0,22; 0,8–1; низкий > 0,22; > 1
		3. Рыночный риск	Показатели (критерии) рыночного риска: Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (в оборотах) за год Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (в оборотах) за год <i>Примечание.</i> Автором используются общепринятые подходы к расчету указанных показателей	Типы рискованной ситуации: высокий < 1; < 1; средний 1–2; 1–2; низкий > 2; > 2

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
Мингалиев К. Н., Синицына В. А. [93]	Подход на основе методики оценки финансовой устойчивости компании, предложенной Министерством регионального развития РФ и методики оценки финансовой устойчивости, предложенной А. Д. Шереметом, Р. С. Сайфулиным, Е. В. Негашевым	1. Абсолютные показатели финансовой устойчивости	<p><i>Показатель величины чистых активов ЧА:</i></p> $ЧА = А - З_{у.к} - Д_о + К_о - Д_{б.п.},$ <p>где ЧА – чистые активы; А – активы по балансу; $Z_{у.к}$ – задолженность учредителей по взносам в уставный капитал; $D_о$ – долгосрочные обязательства; $K_о$ – краткосрочные обязательства; $D_{б.п.}$ – доходы будущих периодов</p>	Рекомендуемое значение показателя чистых активов устанавливается больше нуля: $ЧА > 0$
			<p><i>Показатель прибыли до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений (EBITDA):</i></p> $EBITDA = В - Сс - Кр - Ур + Пр + А_о,$ <p>где EBITDA – прибыль до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений; В – выручка; Сс – себестоимость; Кр – коммерческие расходы; Ур – управленческие расходы; Пр – проценты к уплате; $A_о$ – амортизационные отчисления</p>	Рекомендуемое значение показателя EBITDA устанавливается больше нуля: $EBITDA > 0$
		2. Относительные показатели финансовой устойчивости	<i>Коэффициент финансовой устойчивости</i>	Значение коэффициента $\geq 0,4$, что свидетельствует о том, что хотя бы 1/3 источников финансирования компании – долгосрочные

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
			<i>Коэффициент финансовой зависимости</i>	Значение коэффициента должно $< 0,8$, т. е. обязательства должны занимать менее 80 % в структуре капитала компании. Данный коэффициент не рассчитывается, если значение собственного капитала отрицательное
			<i>Коэффициент инвестирования</i>	Значение коэффициента < 2 , т. е. не менее половины внеоборотных активов необходимо формировать за счет долгосрочных источников финансирования
			<i>Коэффициент финансирования</i>	Значение коэффициента $> 0,25$, что характеризует отношение собственного капитала компании к заемному капиталу. Данный коэффициент не рассчитывается, если значение собственного капитала отрицательное
			<i>Коэффициент отношения величины долгосрочных кредитов и займов к величине прибыли до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений (EBITDA)</i>	Значение коэффициента > 1

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
			<i>Коэффициент отношения прибыли до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений (EBITDA) к уплачиваемым процентам</i>	Значение коэффициента не устанавливается
		3. Показатели для оценки эффективности финансовой деятельности компании	<i>Коэффициент текущей ликвидности</i> <i>Рентабельность продаж</i> <i>Рентабельность активов</i> <i>Рентабельность собственного капитала</i> <i>Рентабельность основной деятельности</i>	<i>Примечание.</i> Автором используются общепринятые значения для определения коэффициентов
		4. Показатели финансовой устойчивости компании	<i>Разница реального собственного капитала и уставного капитала</i> <i>Расчет излишка или недостатка источников средств для формирования запасов</i> <i>Общая величина запасов предприятия</i> <i>Наличие собственных оборотных средств</i> <i>Наличие долгосрочных источников формирования запасов</i> <i>Общая величина основных источников формирования запасов</i> <i>Примечание.</i> Автором используются общепринятые подходы к расчету указанных показателей	<i>Примечание.</i> Автором используются общепринятые значения для определения коэффициентов
Паштова Л. Г., Емельянова М. О., Шашкова П. Г. [135]	Оценка риска банкротства крупных нефтяных компаний иркутскими учеными на основе Z-моделей	1. Модель Альтмана (Z-модель)	<i>Двухфакторная модель Альтмана:</i> $Z = -0,3877 - 1,0736 \times \text{КТЛ} + 0,579 \times \frac{\text{ЗК}}{\text{П}},$ где КТЛ – коэффициент текущей ликвидности; ЗК – заемный капитал; П – пассивы	При значении $Z > 0$ ситуация в анализируемой компании критична, вероятность наступления банкротства высока

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
			<p><i>Пятифакторная модель Альтмана:</i></p> $Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5,$ <p>где X_1 рассчитывается как оборотный капитал за вычетом величины дебиторской задолженности (платежи по которой ожидаются более чем через 12 мес. после отчетной даты) и величины краткосрочных обязательств к сумме активов предприятия. Показатель X_1 оценивает сумму чистых ликвидных активов компании по отношению к совокупным активам; X_2 – это отношение чистой прибыли (убыток) к сумме активов предприятия. Данный показатель отражает уровень финансового рычага компании; X_3 – это отношение прибыли до налогообложения к общей стоимости активов. Показатель отражает эффективность операционной деятельности компании; X_4 – отношение капитала и резервов к стоимости всех обязательств; X_5 – это отношение чистой прибыли к общей величине активов предприятия. Данный показатель характеризует рентабельность активов предприятия</p>	<p>Если $Z < 1,81$ – это говорит о том, что вероятность банкротства составляет от 80 до 100 %.</p> <p>Если $1,81 \leq Z < 2,77$, то средняя вероятность риска банкротства компании составляет от 35 до 50 %.</p> <p>Если $2,77 < Z < 2,99$ - вероятность банкротства невелика (от 15 до 20 %).</p> <p>Если $Z > 2,99$, это значит, что ситуация на предприятии стабильна, риск неплатежеспособности в течение ближайших двух лет крайне мал.</p> <p>Точность прогноза в этой модели на горизонте одного года составляет 95 %, на два года – 83 %, что является ее достоинством. Недостаток же этой модели заключается в том, что ее по существу можно рассматривать лишь в отношении крупных компаний, разместивших свои акции на фондовом рынке</p>

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
			<p>Модель Альтмана для компаний, чьи акции не торгуются на биржевом рынке:</p> $Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5,$ <p>где X_4 – балансовая стоимость собственного капитала/заемный капитал</p>	<p>Если $Z < 1,23$ – предприятие признается банкротом, при значении Z в диапазоне от 1,23 до 2,89 ситуация неопределенна, значение Z более 2,9 присуще стабильным и финансово устойчивым компаниям</p>
		<p>2. Четырехфакторная модель Р. Таффлера и Г. Тишоу на основе модели Альтмана</p>	$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4,$ <p>где X_1 – отношение прибыли от реализации к краткосрочным обязательствам; X_2 – отношение оборотных активов за вычетом налога на добавленную стоимость к сумме долгосрочных и краткосрочных обязательств; X_3 – отношение краткосрочных обязательств к итогу по пассиву; X_4 – отношение выручки к итогу по пассиву</p>	<p>При $Z > 0,3$ вероятность банкротства низкая, а при $Z < 0,2$ – высокая</p>
		<p>3. Модель Иркутской государственной экономической академии на основе четырехфакторной модели</p>	$R = 8,38X_1 + X_2 + 0,054X_3 + 0,63X_4,$ <p>где X_1 – чистый оборотный (работающий) капитал/активы; X_2 – чистая прибыль/собственный капитал; X_3 – чистый доход/валюта баланса; X_4 – чистая прибыль/суммарные затраты</p>	<p>Значение R (вероятность банкротства):</p> <ul style="list-style-type: none"> < 0 – максимальная – 90–100 %; $0–0,18$ – высокая – 60–80 %; $0,18–0,32$ – средняя – 20–35 %; $0,32–0,42$ – низкая – 15–20 %; > 42 – минимальная – до 10 %

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
Петров А. Н., Иванова Е. А. [137]	Подход на основании logit-моделей	1. Коэффициенты, характеризующие платежеспособность организации	<p><i>Коэффициент абсолютной ликвидности:</i></p> $K_{ла} = \frac{OA_{нл}}{TO},$ <p>где $OA_{нл}$ – оборотные активы, наиболее ликвидные: денежные средства и краткосрочные финансовые вложения; TO – текущие обязательства, рассчитываются как сумма краткосрочных заемных средств, кредиторской задолженности и прочих краткосрочных обязательств</p> <hr/> <p><i>Коэффициент текущей ликвидности:</i></p> $K_{тл} = \frac{OA_{л}}{TO},$ <p>где $OA_{л}$ – активы ликвидные, к которым относятся $OA_{нл}$, товары отгруженные, краткосрочная дебиторская задолженность без задолженности учредителей по взносам в уставный капитал, т. е. без ЗУ (КДЗ), и прочие оборотные активы</p> <hr/> <p><i>Показатель обеспеченности обязательств должника его активами:</i></p> $P_{оод} = \frac{OA_{л} + BA_{скор}}{OD},$ <p>где $BA_{скор}$ – внеоборотные активы скорректированные, т. е. за вычетом деловой репутации в составе нематериальных активов и капитальных затрат в арендованные основные средства (KB_A); OD – суммарные обязательства должника, т. е. $TO +$ долгосрочные обязательства</p>	<i>Примечание.</i> Автором используются общепринятые значения для определения коэффициентов

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
			<p><i>Степень платежеспособности по текущим обязательствам:</i></p> $C_{\text{пто}} = \frac{TO}{B_m},$ <p>где B_m – среднемесячная валовая выручка, т. е. выручка без вычета косвенных налогов, полученная за отчетный период, деленная на число месяцев в отчетном периоде</p>	
		2. Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость организации	<p><i>Коэффициент автономии (финансовой независимости):</i></p> $K_{\text{фн}} = \frac{CC}{A},$ <p>где CC – собственные средства, которые рассчитываются как сумма итога раздел III бухгалтерского баланса, доходов будущих периодов и оценочных обязательств за вычетом КВА и ЗУ; A – совокупные активы</p> <p><i>Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами:</i></p> $K_{\text{сос}} = \frac{CC - BA_{\text{скор}}}{OA},$ <p>где OA – оборотные активы, которые определяются как сумма итога раздел II бухгалтерского баланса за вычетом товаров отгруженных</p>	<p><i>Примечание.</i> Автором используются общепринятые значения для определения коэффициентов</p>

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
			<p><i>Доля просроченной задолженности в пассивах:</i></p> $Д_{кзп} = \frac{К_{зп}}{П} \times 100,$ <p>где КЗП – просроченная кредиторская задолженность; П – совокупные пассивы</p> <p><i>Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам:</i></p> $П_{одз} = \frac{Д_{дп} + К_{дз} + ОА_{пв}}{ТО},$ <p>где Д_{дз} – долгосрочная дебиторская задолженность; ОА_{пв} – потенциальные оборотные активы, подлежащие возврату, к которым относятся дебиторская задолженность, списанная в убыток, и сумма выданных гарантий и поручительств</p>	
		3. Коэффициенты, характеризующие деловую активность организации	<p><i>Рентабельность активов:</i></p> $P_A = \frac{ЧП}{А} \times 100,$ <p>где ЧП – чистая прибыль</p> <p><i>Норма чистой прибыли:</i></p> $НП = \frac{ЧП}{В} \times 100,$ <p>где В – выручка нетто, т. е. за вычетом косвенных налогов</p>	<i>Примечание.</i> Автором используются общепринятые значения для определения коэффициентов

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
		4. Показатели, определяющие наличие признаков банкротства и порядок их расчета	<p><i>Степень платежеспособности по текущим обязательствам:</i></p> $C_{\text{пс}} = \frac{TO}{B_{\text{м}}},$ <p>где TO – текущие обязательства, рассчитываемые по бухгалтерскому балансу следующим образом: краткосрочные обязательства – доходы будущих периодов – оценочные обязательства; B_м – среднемесячная выручка, рассчитываемая по отчету о прибылях и убытках как отношение выручки к количеству месяцев в отчетном периоде</p> <p><i>Коэффициент текущей ликвидности:</i></p> $K_{\text{тл}} = \frac{A_{\text{л}}}{TO},$ <p>где A_л – ликвидные активы, рассчитываемые по бухгалтерскому балансу и приложениям к нему как сумма денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, товаров отгруженных, готовой продукции, товаров для перепродажи, краткосрочной дебиторской задолженности и прочих оборотных активов</p>	<p>Критическое значение для $C_{\text{пс}} \leq 6$ мес.</p> <hr/> <p>Критическое значение для $K_{\text{тл}} \geq 1$.</p> <p>$K_{\text{тл}} \geq 1$ – предприятие относится к группе 1.</p> <p>Если $C_{\text{пс}} > 6$ мес. и одновременно $K_{\text{тл}} < 1$ – предприятие относится к группе 2.</p> <p>Если $C_{\text{пс}} > 6$ мес. и одновременно $K_{\text{тл}} < 1$, просроченная задолженность > 6 мес. – предприятие относится к группе 3.</p> <p>Если $C_{\text{пс}} > 6$ мес. и одновременно $K_{\text{тл}} < 1$, требования кредитора > 500 тыс. р., – предприятие относится к группе 4.</p> <p>Если $C_{\text{пс}} > 6$ мес. и одновременно $K_{\text{тл}} < 1$, введена</p>

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
				процедура банкротства – предприятие относится к группе 5
		5. Logit-модели вероятности наступления банкротства	<p><i>Logit-модели вероятности наступления банкротства (Д. Чессер):</i></p> $P = \frac{1}{1 + e^Y},$ <p>где P – вероятность наступления банкротства в долях единицы; e – основание натурального логарифма; Y – интегральный показатель, вычисляемый в зависимости от разработанной модели.</p> <p><i>Интегральный показатель Y:</i></p> $Y = -2,0434 - 5,24X_1 + 0,0053X_2 - 6,6507X_3 + 4,4009X_4 - 0,0791X_5 - 0,1220X_6.$ <p>где $-2,0434$ – константа, полученная расчетным (эмпирическим) путем; X_1 – отношение суммы денежной наличности и быстро реализуемых ценных бумаг к совокупным активам; X_2 – отношение объема продаж к сумме наличности и быстро реализуемых ценных бумаг; X_3 – отношение валовой прибыли к совокупным активам; X_4 – отношение заемного капитала к совокупным активам; X_5 – отношение основного капитала к чистым активам; X_6 – отношение оборотного капитала к объему продаж</p>	<p>P принимает значения от 0 до 1; e – константа Эйлера, равная 2,71828; Y – коэффициент – интегральный показатель, вычисляемый в зависимости от разработанной модели.</p> <p>Итоговое значение $P < 0,5$, то вероятность наступления банкротства может считаться низкой.</p> <p>Если же $P > 0,5$, то, соответственно, высокой.</p> <p>Порог отсечения $P = 0,5$</p>

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
			<p><i>Logit-модель вероятности наступления банкротства (М. В. Евстропов):</i></p> $Y = 6,78 + 22,35X_1 - 0,94X_2 - 0,54X_3 + 0,12X_4,$ <p>где Y – расчетный коэффициент; X_1 – отношение номинальной балансовой стоимости акций к заемному капиталу; X_2 – отношение выручки от реализации к заемному капиталу; X_3 – натуральный логарифм отношения активов к индексу-дефлятору ВВП; X_4 – отношение кредиторской задолженности к дебиторской задолженности.</p> $Y = 0,25 - 14,64R_1 - 1,08R_2 - 130,08R_3,$ <p>где Y – расчетный коэффициент; R_1 – отношение прибыли до уплаты налогов и процентов к совокупным активам; R_2 – коэффициент роста выручки от реализации в отчетном году; R_3 – коэффициент абсолютной ликвидности (отношение денежных средств к текущим обязательствам)</p>	<p>Порог отсечения = 0,44. Для определения банкротства организации в течение 4 лет с даты отчетного периода. Оптимальный порог отсечения равен 0,43. Для определения банкротства организации в течение двух лет с даты отчетного периода</p>
			<p><i>12-факторная logit-модель (Г. А. Хайдаршина):</i></p> $C^{BR} = \frac{e^Y}{1 + e^Y},$ <p>где C^{BR} – комплексный критерий оценки риска банкротства организации, обладающий наилучшей прогностической способностью</p>	<p>Показывает возможность банкротства организации в период от одного года до двух лет с момента проведения расчетов: $0,8 < C^{BR} < 1$ – максимальный риск банкротства; $0,6 < C^{BR} \leq 0,8$ – высокий риск банкротства; $0,4 < C^{BR} \leq 0,6$ – средний риск банкротства;</p>

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
			$Y = a_0 + a_2 \times Corp_{age} + a_2 \times Cred +$ $+ a_3 \times Current_{ratio} + a_4 \times \frac{EBIT}{INT} +$ $+ a_5 \times Ln(E) + a_6 + a_7 \times Reg +$ $+ a_8 \times ROA + a_9 \times T_E + a_{11} \times T_A,$ <p>где $Corp_{age}$ – фактор, характеризующий «возраст» организации; $Cred$ – фактор, характеризующий кредитную историю деятельности организации; $Current_{ratio}$ – коэффициент текущей ликвидности; $\frac{EBIT}{INT}$ – отношение прибыли до уплаты процентов и налогов к уплаченным процентам; $Ln(E)$ – натуральный логарифм собственного капитала организации; R – ставка рефинансирования Банка России; Reg – фактор, характеризующий деятельность организации с точки зрения ее региональной принадлежности; ROA – рентабельность активов организации (Чистая прибыль/Активы); ROE – рентабельность собственного капитала организации (Чистая прибыль/Собственный капитал); T_E – темп прироста собственного капитала организации; T_A – темп прироста активов организации</p>	<p>$0,2 < C^{BR} \leq 0,4$ – низкий риск банкротства; $0 < C^{BR} \leq 0,2$ – минимальный риск банкротства.</p> <p>Принимает значение 0, если организация была создана более 10 лет назад, и значение 1 – если менее 10 лет</p> <p>В случае если кредитная история организации является положительной, данный фактор принимает значение 0, в противном случае ему присваивается значение 1.</p> <p>Принимает значение 0, если организация находится в Москве или Санкт-Петербурге, и 1 – если в других регионах России.</p> <p>Значения коэффициентов комплексной logit-модели оценки риска банкротства организаций в зависимости от отраслевых коэффициентов (ТЭК): константа – a_0 – 30,7371; $Corp_{age}$ – a_1 – 3,7033; $Cred$ – a_2 – 8,9734; $Current_{ratio}$ – a_3 – (-8,6711);</p>

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
				$\frac{EBIT}{INT} - a_4 - (-7,0110);$ $Ln(E) - a_5 - (-1,6427);$ $R - a_6 - (-0,1399);$ $Reg - a_7 - (-0,6913);$ $ROA - a_8 - (-5,0894);$ $ROE - a_3 - (-15,3882);$ $T_E - a_7 - 7,3667;$ $T_A - a_7 - (-22,0294)$
<p>Пятифакторная рейтинговая модель Р. С. Сайфулина и Г. Г. Кадыкова для оценки риска банкротства в среднесрочной перспективе [153]</p>	<p>Рейтинговая модель Р. С. Сайфулина и Г. Г. Кадыкова оценки риска банкротства</p>	<p>Рейтинговое число R для экспресс-оценки финансового состояния.</p>	<p>Рейтинговая модель Р. С. Сайфулина и Г. Г. Кадыкова оценки риска банкротства.</p> $R = 2K_1 + 0,1K_2 + 0,08K_3 + 0,45K_4 + K_5,$ <p>где K_1 – коэффициент обеспеченности собственными средствами равен (стр. 490 – стр. 190) / стр. 290; K_2 – коэффициент текущей ликвидности равен стр. 290 / (стр. 610 + стр. 620 + стр. 630 + стр. 660); K_3 – коэффициент оборачиваемости активов равен стр. 010 ф. № 2 / (стр. 190 + стр. 290); K_4 – коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции) равен стр. 050 ф. № 2 / стр. 010 ф. № 2; K_5 – рентабельность собственного капитала равен стр. 050 ф. № 2 / стр. 190 ф. № 2</p>	<p>Если значение итогового показателя $R < 1$ – вероятность банкротства предприятия высокая, если $R > 1$, то вероятность низкая</p>

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
Сизенко Д. А. [154]	Методика на основе системы показателей ликвидности и платежеспособности компании в целях прогнозирования финансовой стратегии в условиях существующей экономической нестабильности	1. Коэффициент общей платежеспособности	$\text{КОП} = \frac{\text{НМА} + \text{ОС} + \text{ПЗ} + \text{НЗП} + \text{ГП}}{\text{ЗС}},$ <p>где НМА – нематериальные активы; ОС – основные средства; ПЗ – производственные запасы; НЗП – незавершенное производство; ГП – готовая продукция; ЗС – заемные средства</p>	Рекомендуемое значение ≥ 1
		2. Коэффициент финансовой независимости	$\text{КФН} = \frac{\text{СК}}{\text{ЗС}},$ <p>где СК – собственный капитал; ЗС – заемные средства</p>	Рекомендуемое значение $\geq 0,5$
		3. Коэффициент концентрации заемного капитала	$\text{ККЗК} = \frac{\text{ЗС}}{\text{Б}},$ <p>где ЗС – заемные средства; Б – валюта баланса</p>	Рекомендуемое значение $\leq 0,5$
		4. Коэффициент задолженности	$\text{КЗД} = \frac{\text{ЗС}}{\text{СК}},$ <p>где ЗС – заемные средства; СК – собственный капитал</p>	Рекомендуемое значение ≤ 1
		5. Коэффициент инвестирования	$\text{КИ} = \frac{\text{СК}}{\text{ВНЕОБ}},$ <p>где СК – собственный капитал; ВНЕОБ – внеоборотные активы</p>	Рекомендуемое значение ≥ 1
		6. Абсолютный показатель оценки ликвидности	$\text{ЧОА} = \text{ОбА} - \text{КО},$ <p>где ЧОА – чистые оборотные активы; ОбА – оборотные активы; КО – краткосрочные обязательства</p>	Рекомендуемое значение > 0

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
		7. Коэффициент мгновенной ликвидности	$\text{КМЛ} = \frac{\text{ДС}}{\text{КО}},$ <p>где ДС – денежные средства; КО – краткосрочные обязательства</p>	Рекомендуемое значение $\geq 0,2$
		8. Коэффициент абсолютной ликвидности	$\text{КАБЛ} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ}}{\text{КО}},$ <p>где ДС – денежные средства; КФВ – краткосрочные финансовые вложения; КО – краткосрочные обязательства</p>	Рекомендуемое значение $\geq 0,3$
		9. Коэффициент быстрой ликвидности	$\text{КБЛ} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{КДЗ}}{\text{КО}},$ <p>где ДС – денежные средства; КФВ – краткосрочные финансовые вложения; КДЗ – краткосрочная дебиторская задолженность; КО – краткосрочные обязательства</p>	Рекомендуемое значение $\geq 0,8$
		10. Коэффициент средней ликвидности	$\text{КСЛ} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{КДЗ} + \text{З}}{\text{КО}},$ <p>где ДС – денежные средства; КФВ – краткосрочные финансовые вложения; КДЗ – краткосрочная дебиторская задолженность; З – запасы; КО – краткосрочные обязательства</p>	Рекомендуемое значение $\geq 1,2$

Автор, источник	Подходы к оценке эффективности системы антикризисного управления	Показатели (индикаторы) эффективности системы антикризисного управления КОИК	Методика расчета показателей	Выводы/результаты, нормативные значения показателей
		11. Коэффициент критической ликвидности	$КСЛ = \frac{ДС + КФВ + КДЗ + З + ПОА}{КО},$ <p>где ДС – денежные средства; КФВ – краткосрочные финансовые вложения; КДЗ – краткосрочная дебиторская задолженность; З – запасы; ПОА – прочие оборотные активы; КО – краткосрочные обязательства</p>	Рекомендуемое значение $\geq 1,7$
		12. Коэффициент текущей ликвидности	$КСЛ = \frac{ОбА}{КО},$ <p>где ОбА – оборотные активы; КО – краткосрочные обязательства</p>	Рекомендуемое значение ≥ 2

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

РАСЧЕТ КОЭФФИЦИЕНТОВ КОРРЕЛЯЦИИ МЕЖДУ КЛЮЧЕВЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ

Показатель	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент концентрации заемного капитала	Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от инвестиционных операций	Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от финансовых операций	Доля себестоимости в выручке	Период обращения кредиторской задолженности	Продолжительность производственного цикла	Коэффициент динамики выручки	Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от текущих операций	Фондоотдача	Коэффициент износа основных средств
Коэффициент текущей ликвидности	1										
Коэффициент концентрации заемного капитала	-0,34242	1									
Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от инвестиционных операций	-0,15841	0,19734	1								

Показатель	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент концентрации заемного капитала	Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от инвестиционных операций	Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от финансовых операций	Доля себестоимости в выручке	Период обращения кредиторской задолженности	Продолжительность производственного цикла	Коэффициент динамики выручки	Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от текущих операций	Фондоотдача	Коэффициент износа основных средств
Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от финансовых операций	0,21092	-0,2423	-0,02792	1							
Доля себестоимости в выручке	-0,22033	0,679503	0,25657	0,125211	1						
Период обращения кредиторской задолженности	-0,1591	0,552318	0,386205	-0,04375	0,444561	1					
Продолжительность производственного цикла	-0,09913	0,365918	0,215431	0,531643	0,325702	0,845036	1				
Коэффициент динамики выручки	0,00512	-0,14442	-0,16265	0,296134	-0,13889	-0,46708	-0,6207	1			
Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от текущих операций	-0,0199	-0,10134	-0,26951	-0,24399	-0,28063	0,025784	-0,14001	-0,17762	1		
Фондоотдача	0,267676	-0,27109	0,025247	-0,31882	-0,3681	-0,16805	-0,01906	0,11658	-0,02726	1	
Коэффициент износа основных средств	0,051996	-0,252	0,090736	0,072673	-0,10617	-0,04577	0,218009	-0,15051	0,006836	0,481549	1

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

РАСЧЕТ ВЕСОВЫХ КОЭФФИЦИЕНТОВ МЕТОДОМ РАНЖИРОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК С УЧЕТОМ ЗНАЧИМОСТИ РЕАЛИЗУЕМЫХ СТРАТЕГИЙ

В теории экспертных оценок разработан ряд методов определения весовых коэффициентов, наиболее эффективным являются методы ранжирования и приписывания баллов.

Расчет методом ранжирования на основе экспертных оценок.

1. Сводная таблица исходных рангов.

Цифрой 1 обозначают наиболее важный частный критерий, цифрой 2 – следующий по важности частный критерий и т. д.

Стратегия	Ранг стратегии	Эксперты						
		1	2	3	4	5	6	7
Финансовая стратегия	1	1	1	1	1	2	1	2
Стратегия взаимодействия с контрагентами	2	3	2	2	2	1	2	3
Технико-технологическая стратегия	3	2	3	3	3	3	3	1
Стратегия управления человеческими ресурсами	4	4	4	4	4	4	4	4

266

2. Таблица оценок.

Ранги преобразовываются таким образом, что ранг 1 – получает оценку m (число частных критериев), ранг 2 – оценку $(m - 1)$ и т.д. до ранга m , которому присваивается оценка 1.

Стратегия	Ранг стратегии	Эксперты						
		1	2	3	4	5	6	7
Финансовая стратегия	1	4	4	4	4	3	4	3
Стратегия взаимодействия с контрагентами	2	2	3	3	3	4	3	2
Технико-технологическая стратегия	3	3	2	2	2	2	2	4
Стратегия управления человеческими ресурсами	4	1	1	1	1	1	1	1

3. Таблица r_i .

Стратегия	Ранг стратегии	Сумма оценок	Весовые коэффициенты
Финансовая стратегия	1	26	0,4
Стратегия взаимодействия с контрагентами	2	20	0,3
Технико-технологическая стратегия	3	17	0,2
Стратегия управления человеческими ресурсами	4	7	0,1

Суммы оценок, полученных критериями от экспертов:

$$r_i = \sum_{j=1}^n r_{ij}, i = \overline{1, m}.$$

Тогда весовые коэффициенты определяются следующим образом (формула для вычисления весовых коэффициентов λ_i по методу ранжирования):

$$\lambda_i = \frac{r_i}{\sum_{i=1}^m r_i}, i = \overline{1, m}.$$

Расчет методом ранжирования на основе экспертных оценок подтверждает, что:

$a = 0,4$ – весовой коэффициент, определяющий значимость реализации финансовой стратегии;

$b = 0,3$ – весовой коэффициент, определяющий значимость реализации стратегии взаимодействия с контрагентами;

$c = 0,2$ – весовой коэффициент, определяющий значимость реализации технико-технологической стратегии;

$d = 0,1$ – весовой коэффициент, определяющий значимость реализации стратегии управления человеческими ресурсами.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

РАСЧЕТ КОЭФФИЦИЕНТА КОНКОРДАЦИИ (КЕНДАЛЛА)

ПАО «Кузбассразрезуголь»

1-й эксперт

Стратегия	1 ранг	2 ранг	3 ранг	4 ранг
Финансовая стратегия	+			
Стратегия взаимодействия с контрагентами			+	
Технико-технологическая стратегия		+		
Стратегия управления человеческими ресурсами				+

2-й эксперт

Стратегия	1 ранг	2 ранг	3 ранг	4 ранг
Финансовая стратегия	+			
Стратегия взаимодействия с контрагентами		+		
Технико-технологическая стратегия			+	
Стратегия управления человеческими ресурсами				+

ПАО «СДС-Уголь»

3-й эксперт

Стратегия	1 ранг	2 ранг	3 ранг	4 ранг
Финансовая стратегия	+			
Стратегия взаимодействия с контрагентами		+		
Технико-технологическая стратегия			+	
Стратегия управления человеческими ресурсами				+

ПАО «Кузбасская топливная компания»

4-й эксперт

Стратегия	1 ранг	2 ранг	3 ранг	4 ранг
Финансовая стратегия	+			
Стратегия взаимодействия с контрагентами		+		
Технико-технологическая стратегия			+	
Стратегия управления человеческими ресурсами				+

269

Кузбасская топливная компания

5-й эксперт

Стратегия	1 ранг	2 ранг	3 ранг	4 ранг
Финансовая стратегия		+		
Стратегия взаимодействия с контрагентами	+			
Технико-технологическая стратегия			+	
Стратегия управления человеческими ресурсами				+

Кузбасская топливная компания

6-й эксперт

Стратегия	1 ранг	2 ранг	3 ранг	4 ранг
Финансовая стратегия	+			
Стратегия взаимодействия с контрагентами		+		
Технико-технологическая стратегия			+	
Стратегия управления человеческими ресурсами				+

ПАО «СДС-Уголь»

7-й эксперт

Стратегия	1 ранг	2 ранг	3 ранг	4 ранг
Финансовая стратегия		+		
Стратегия взаимодействия с контрагентами			+	
Технико-технологическая стратегия	+			
Стратегия управления человеческими ресурсами				+

270

	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>
1		Финансовая стратегия	Стратегия взаимодействия с контрагентами	Технико-технологическая стратегия	Стратегия управления человеческими ресурсами	
2	ЭКС 1	1	3	2	4	
3	ЭКС 2	1	2	3	4	
4	ЭКС 3	1	2	3	4	
5	ЭКС 4	1	2	3	4	
6	ЭКС 5	2	1	3	4	
7	ЭКС 6	1	2	3	4	
8	ЭКС 7	2	3	1	4	
9	СУММА	9	15	18	28	70
10	КВАДРАТ СУММЫ	81	225	324	784	1414

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (1)$$

где m – число экспертов в группе; n – число факторов; S – сумма квадратов разностей рангов (отклонений от среднего).

Остается найти сумму квадратов разностей рангов (S).

Сумма квадратов разностей рангов рассчитывается по формуле

$$S = \sum_{j=1}^n \left(\sum_{i=1}^m A_{ij} - \frac{1}{2}m(n+m) \right)^2, \quad (2)$$

где A_{ij} – ранг, присвоенный экспертом i фактору j ; $m = 7$; $n = 4$.

По формуле (2) получаем:

$$S = (9 - 17,5)^2 + (15 - 17,5)^2 + (18 - 17,5)^2 + (28 - 17,5)^2 = 189.$$

Теперь считаем сам коэффициент конкордации Кендалла по формуле (1):

$$W = \frac{12 \times 189}{49 \times (64 - 4)} = 0,77.$$

Если $W < 0,2-0,4$, значит, слабая согласованность экспертов; если $W > 0,6-0,8$, то согласованность экспертов сильная.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ
В ПРОЦЕССЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
КАК ИМУЩЕСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ

КОИК	Отчетный год	Оценка СКРИН	Коэффициент текущей ликвидности (1–1,5)	Коэффициент концентрации заемного капитала	Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от инвестиционных операций	Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от финансовых операций	Доля себестоимости продаж в выручке
Неблагополучные коммерческие организации как имущественные комплексы							
АО Разрез Инской	2014	Желтый	0,45	1,52	–	3,60	1,44
АО Черниговец	2014	Желтый	1,19	0,95	0,33	1,34	0,54
ЗАО Капиталинвест	2014	Желтый	0,05	1,07	–	–	–
ЗАО ПУР	2014	Желтый	0,65	0,82	0,0042	0,36	0,52
ЗАО Разрез Купринский	2014	Красный	0,09	3,18	–	–	1,60
ОАО Разрез Шестаки	2014	Желтый	1,26	0,68	0,35	1,24	0,80
ОАО Разрез Энергетик	2014	Желтый	0,18	1,58	–	–	1,38
ООО Алтайрфинанс	2014	Красный	1,91	1,79	–	–	–
ООО Ворошиловское	2014	Красный	0,43	1,03	–	–	–
ООО Западный	2014	Желтый	0,11	8,91	–	–	–
ООО Инновационные горные технологии	2014	Красный	0,54	1,59	–	0,64	1,10
ООО Карьер Инской	2014	Желтый	0,80	1,16	–	–	–
ООО Разрез Березовский	2014	Желтый	0,15	0,90	0,0006	1,23	0,84
ООО Разрез Бунгурский-Северный	2014	Желтый	0,59	1,21	0,69	0,86	0,76
ООО Разрез Евтинский Новый	2014	Желтый	0,38	0,48	0,02	0,999	0,66
ООО Разрез Задубровский	2014	Красный	0,15	2,71	–	0,0013	1,27
ООО Разрез Задубровский Новый	2014	Красный	0,46	1,08	4,87	1,08	0,92

КОИК	Отчетный год	Оценка СКРИН	Коэффициент текущей ликвидности (1–1,5)	Коэффициент концентрации заемного капитала	Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от инвестиционных операций	Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от финансовых операций	Доля себестоимости продаж в выручке
ООО Разрез Ильинский	2014	Желтый	0,12	2,87	–	–	–
ООО Разрез Кийзасский	2014	Желтый	0,19	1,11	–	–	0,68
ООО Разрез Новобачатский	2014	Красный	0,89	0,33	–	–	1,15
ООО Разрез Пермьяковский	2014	Желтый	0,33	1,31	0,11	–	0,78
ООО Разрез Спиченковский	2014	Желтый	0,87	1,15	–	–	–
ООО Разрез Степановский	2014	Красный	0,10	2,13	–	0,88	1,43
ООО Разрез Кузнецкий	2014	Желтый	1,13	1,00	–	–	–
ООО Регион-ресурс	2014	Красный	0,38	1,94	–	–	1,05
ООО Ресурс	2014	Желтый	1,55	0,94	0,08	1,98	0,62
ООО УК Сибкоул	2014	Желтый	0,41	1,11	–	0,66	0,86
ОАО «УК Кузбассразрезуголь»	2014	Желтый	0,62	0,66	0,10	0,70	0,74
ООО Разрез Галдинский-западный	2014	Желтый	0,74	1,14	–	–	0,94
Благополучные коммерческие организации как имущественные комплексы							
ООО ТПК	2014	Зеленый	1,08	0,93	–	–	0,96
Разрез Распадский ПАО «Распадская»	2014	Зеленый	3,59	0,18	0,0056	–	0,84
АО Кузнецкинвестстрой	2014	Зеленый	3,45	0,90	0,05	1,02	0,79
ООО Разрез Бунгурский	2014	Зеленый	0,87	0,41	–	–	0,00
ОАО Разрез Томусинский	2014	Зеленый	1,66	0,18	1,02	–	0,51
ЗАО Салек	2014	Зеленый	0,63	0,85	0,41	1,26	0,48
ООО Инвест-углесбыт	2014	Зеленый	7,32	0,12	0,32	–	0,86
ООО Инекс+	2014	Зеленый	1,16	0,86	–	–	0,90
ООО Краснобродский Южный	2014	Зеленый	1,35	0,97	0,44	0,91	0,34
ПАО «Кузбасская топливная компания»	2014	Зеленый	2,20	0,54	0,40	1,50	0,33
АО «Междуречье»	2014	Зеленый	2,40	0,16	0,40	1,90	0,64

КОИК	Отчетный год	Оценка СКРИН	Коэффициент текущей ликвидности (1–1,5)	Коэффициент концентрации заемного капитала	Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от инвестиционных операций	Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от финансовых операций	Доля себестоимости продаж в выручке
<i>Максимальное значение показателя</i>	2014		7,32	8,91	4,87	3,60	1,60
<i>Минимальное значение показателя</i>	2014		0,050706793	0,12	0,000585853	0,001250000	0,000000000
<i>Медиана</i>	2014		0,64	1,02	0,33	1,02	0,82
<i>Среднее значение показателя по группе неблагоприятных КОИК</i>	2014		0,58	1,60	0,66	1,11	0,96
<i>Среднее значение показателя по группе благополучных КОИК</i>	2014		2,34	0,55	0,38	1,32	0,60

ПРИЛОЖЕНИЕ И

СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КОНТРАГЕНТАМИ В ПРОЦЕССЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ИМУЩЕСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ

КОИК	Отчетный год	Оценка СКРИН	Период обращения кредиторской задолженности, дни	Продолжительность производственного цикла	Коэффициент динамики выручки	Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от текущих операций
Неблагополучные коммерческие организации как имущественные комплексы						
АО Разрез Инской	2014	Желтый	321,63	246,19	1,49	0,71
АО Черниговец	2014	Желтый	40,13	122,32	1,37	1,05
ЗАО Капиталинвест	2014	Желтый	–	–	–	–
ЗАО ПУР	2014	Желтый	84,88	62,89	1,66	1,10
ЗАО Разрез Купринский	2014	Красный	14485,12	755,51	0,02	1,17
ОАО Разрез Шестаки	2014	Желтый	79,19	199,80	0,95	1,08
ОАО Разрез Энергетик	2014	Желтый	406,34	104,18	1,16	0,56
ООО Альтаирфинанс	2014	Красный	–	–	–	–
ООО Ворошиловское	2014	Красный	–	–	–	–
ООО Западный	2014	Желтый	–	–	–	–
ООО Инновационные горные технологии	2014	Красный	246,76	135,84	1,33	1,07
ООО Карьер Инской	2014	Желтый	–	–	–	–
ООО Разрез Березовский	2014	Желтый	180,34	114,20	1,23	0,98
ООО Разрез Бунгурский-Северный	2014	Желтый	94,93	79,58	0,84	1,11
ООО Разрез Евтинский Новый	2014	Желтый	31,62	210,22	–	1,19
ООО Разрез Задубровский	2014	Красный	351,42	41,82	1,11	1,05
ООО Разрез Задубровский Новый	2014	Красный	131,45	162,67	1,04	0,87
ООО Разрез Ильинский	2014	Желтый	–	–	–	–
ООО Разрез Кийзасский	2014	Желтый	153,06	29,01	–	2,75

КОИК	Отчетный год	Оценка СКРИН	Период обращения кредиторской задолженности, дни	Продолжительность производственного цикла	Коэффициент динамики выручки	Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от текущих операций
ООО Разрез Новобачатский	2014	Красный	80,65	52,40	1,37	1,01
ООО Разрез Пермьяковский	2014	Желтый	68,00	148,64	0,93	0,88
ООО Разрез Спиченковский	2014	Желтый	–	–	–	–
ООО Разрез Степановский	2014	Красный	936,38	116,68	0,86	1,01
ООО Разрез Кузнецкий	2014	Желтый	–	–	–	–
ООО Регион-ресурс	2014	Красный	57,04	45,88	2,23	–
ООО Ресурс	2014	Желтый	59,27	56,48	2,48	0,94
ООО УК Сибкоул	2014	Желтый	116,01	46,58	1,17	1,10
ОАО «УК Кузбассразрезуголь»	2014	Желтый	41,79	86,81	1,11	1,20
ООО Разрез Талдинский-западный	2014	Желтый	310,83	281,21	0,81	0,85
Благополучные коммерческие организации как имущественные комплексы						
ООО ТПК	2014	Зеленый	73,32	80,14	–	–
Разрез Распадский ПАО «Распадская»	2014	Зеленый	58,08	183,43	0,70	1,06
АО Кузнецкинвестстрой	2014	Зеленый	52,80	81,91	1,05	1,05
ООО Разрез Бунгурский	2014	Зеленый	106,05	–	0,75	–
ОАО Разрез Томусинский	2014	Зеленый	124,37	320,38	0,77	0,97
ЗАО Салек	2014	Зеленый	79,92	113,50	2,06	0,99
ООО Инвест-углесбыт	2014	Зеленый	15,86	96,06	1,36	1,01
ООО Инекс+	2014	Зеленый	28,36	33,62	1,89	–
ООО Краснобродский Южный	2014	Зеленый	53,96	178,56	1,02	1,24
ПАО «Кузбасская топливная компания»	2014	Зеленый	35,83	106,41	1,00	1,10
АО «Междуречье»	2014	Зеленый	20,93	110,44	1,07	1,70
<i>Максимальное значение показателя</i>	2014		14485,12	755,51	2,48	2,75
<i>Минимальное значение показателя</i>	2014		15,864314137	29,010000000	0,020115288	0,558252467
<i>Медиана</i>	2014		80,28	110,44	1,11	1,05
<i>Среднее значение показателя по группе неблагополучных КОИК</i>	2014		870,33	147,57	1,22	1,08
<i>Среднее значение показателя по группе благополучных КОИК</i>	2014		59,04	130,44	1,17	1,14

ПРИЛОЖЕНИЕ К

СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ
ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ В ПРОЦЕССЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ИМУЩЕСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ

КОИК	Отчетный год	Оценка СКРИН	Фондоотдача	Коэффициент износа основных средств (0,2–0,35)	Доля результатов исследований и разработок в общей величине нематериальных активов
Неблагополучные коммерческие организации как имущественные комплексы					
АО Разрез Инской	2014	Желтый	0,34	46,40	–
АО Черниговец	2014	Желтый	1,44	46,40	–
ЗАО Капиталинвест	2014	Желтый	–		–
ЗАО ПУР	2014	Желтый	9,43	46,40	–
ЗАО Разрез Купринский	2014	Красный	0,46	46,40	–
ОАО Разрез Шестаки	2014	Желтый	1,93	46,40	–
ОАО Разрез Энергетик	2014	Желтый	1,45	46,40	–
ООО Альтаирфинанс	2014	Красный	–		–
ООО Ворошиловское	2014	Красный	–		–
ООО Западный	2014	Желтый	–		–
ООО Инновационные горные технологии	2014	Красный	–		–
ООО Карьер Инской	2014	Желтый	–		–
ООО Разрез Березовский	2014	Желтый	0,62	46,40	–
ООО Разрез Бунгурский-Северный	2014	Желтый	2,20	46,40	–
ООО Разрез Евтинский Новый	2014	Желтый	0,29	46,40	–
ООО Разрез Задубровский	2014	Красный	–		–
ООО Разрез Задубровский Новый	2014	Красный	2,93	46,40	–
ООО Разрез Ильинский	2014	Желтый	–		–
ООО Разрез Кийзасский	2014	Желтый	0,92	46,40	–
ООО Разрез Новобачатский	2014	Красный	2,45	46,40	–

КОИК	Отчетный год	Оценка СКРИН	Фондоотдача	Коэффициент износа основных средств (0,2–0,35)	Доля результатов исследований и разработок в общей величине нематериальных активов
ООО Разрез Пермьяковский	2014	Желтый	3,45	46,40	–
ООО Разрез Спиченковский	2014	Желтый	–		–
ООО Разрез Степановский	2014	Красный	0,69	46,40	–
ООО Разрез Кузнецкий	2014	Желтый	–		–
ООО Регион-ресурс	2014	Красный	–		–
ООО Ресурс	2014	Желтый	–		–
ООО УК Сибкоул	2014	Желтый	–		–
ОАО «УК Кузбассразрезуголь»	2014	Желтый	1,69	48,82	–
ООО Разрез Талдинский-западный	2014	Желтый	–		–
Благополучные коммерческие организации как имущественные комплексы					
ООО ТПК	2014	Зеленый	–	–	–
Разрез Распадский ПАО «Распадская»	2014	Зеленый	1,64	46,4	–
АО Кузнецкинвестстрой	2014	Зеленый	3,90	46,40	–
ООО Разрез Бунгурский	2014	Зеленый	0,08	46,40	–
ОАО Разрез Томусинский	2014	Зеленый	12,72	85,16	–
ЗАО Салек	2014	Зеленый	3,4	46,4	–
ООО Инвест-углесбыт	2014	Зеленый	6,55	46,6	–
ООО Инекс+	2014	Зеленый	–	–	–
ООО Краснобродский Южный	2014	Зеленый	16,14	46,4	–
ПАО «Кузбасская топливная компания»	2014	Зеленый	2,086	36,58	0,02
АО «Междуречье»	2014	Зеленый	3,95	56,73	–
<i>Максимальное значение показателя</i>	2014		16,14	85,16	0,02
<i>Минимальное значение показателя</i>	2014		0,080741953	36,584282115	0,023747720
<i>Медиана</i>	2014		2,01	46,40	0,02
<i>Среднее значение показателя по группе неблагополучных КОИК</i>	2014		2,02	46,56	–
<i>Среднее значение показателя по группе благополучных КОИК</i>	2014		5,61	50,79	0,02

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

МАСШТАБИРОВАННЫЕ ЗНАЧЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ
ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ В ПРОЦЕССЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ИМУЩЕСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ

КОИК	Отчетный год	Оценка СКРИН	Масштабированное значение коэффициента текущей ликвидности	Масштабированное значение коэффициента концентрации заемного капитала	Масштабированное значение коэффициента покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от инвестиционных операций	Масштабированное значение коэффициента покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от финансовых операций	Масштабированное значение коэффициента доли себестоимости продаж в выручке
Неблагополучные коммерческие организации как имущественные комплексы							
АО Разрез Инской	2014	Желтый	0,0549	0,8414	–	1,0000	0,0974
АО Черниговец	2014	Желтый	0,1574	0,9062	0,0684	0,3706	0,6632
ЗАО Капиталинвест	2014	Желтый	0,0000	0,8923	–	–	–
ЗАО ПУР	2014	Желтый	0,0822	0,9207	0,0007	0,0994	0,6716
ЗАО Разрез Купринский	2014	Красный	0,0059	0,6514	–	–	0,0000
ОАО Разрез Шестаки	2014	Желтый	0,1658	0,9363	0,0723	0,3439	0,4964
ОАО Разрез Энергетик	2014	Желтый	0,0175	0,8342	–	–	0,1376
ООО Альтаирфинанс	2014	Красный	0,2565	0,8101	–	–	–
ООО Ворошиловское	2014	Красный	0,0519	0,8965	–	–	–
ООО Западный	2014	Желтый	0,0085	0,0000	–	–	–
ООО Инновационные горные технологии	2014	Красный	0,0675	0,8326	–	0,1780	0,3092
ООО Карьер Инской	2014	Желтый	0,1035	0,8815	–	–	–
ООО Разрез Березовский	2014	Желтый	0,0140	0,9116	0,0000	0,3419	0,4767

КОИК	Отчетный год	Оценка СКРИН	Масштабированное значение коэффициента текущей ликвидности	Масштабированное значение коэффициента концентрации заемного капитала	Масштабированное значение коэффициента покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от инвестиционных операций	Масштабированное значение коэффициента покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от финансовых операций	Масштабированное значение коэффициента доли себестоимости продаж в выручке
ООО Разрез Бунгурский-Северный	2014	Желтый	0,0740	0,8760	0,1413	0,2377	0,5221
ООО Разрез Евтинский Новый	2014	Желтый	0,0455	0,9592	0,0038	0,2771	0,5870
ООО Разрез Задубровский	2014	Красный	0,0135	0,7058	–	0,0000	0,2058
ООО Разрез Задубровский Новый	2014	Красный	0,0569	0,8907	1,0000	0,3006	0,4262
ООО Разрез Ильинский	2014	Желтый	0,0093	0,6876	–	–	–
ООО Разрез Кийзасский	2014	Желтый	0,0191	0,8872	–	–	0,5744
ООО Разрез Новобачатский	2014	Красный	0,1155	0,9766	–	–	0,2788
ООО Разрез Пермьяковский	2014	Желтый	0,0381	0,8648	0,0231	–	0,5104
ООО Разрез Спиченковский	2014	Желтый	0,1127	0,8830	–	–	–
ООО Разрез Степановский	2014	Красный	0,0072	0,7716	–	0,2450	0,1057
ООО Разрез Кузнецкий	2014	Желтый	0,1483	0,9002	–	–	–
ООО Регион-ресурс	2014	Красный	0,0447	0,7927	–	–	0,3450
ООО Ресурс	2014	Желтый	0,2064	0,9074	0,0173	0,5487	0,6142
ООО УК Сибкоул	2014	Желтый	0,0491	0,8880	–	0,1843	0,4642
ОАО «УК Кузбассраз-резуголь»	2014	Желтый	0,0786	0,9383	0,0204	0,1940	0,5376
ООО Разрез Талдинский-западный	2014	Желтый	0,0948	0,8838	–	–	0,4143
Благополучные коммерческие организации как имущественные комплексы							
ООО ТПК	2014	Зеленый	0,1413	0,9083	–	–	0,4017
Разрез Распадский ПАО «Распадская»	2014	Зеленый	0,4871	0,9935	0,0010	–	0,4714

КОИК	Отчетный год	Оценка СКРИН	Масштабированное значение коэффициента текущей ликвидности	Масштабированное значение коэффициента концентрации заемного капитала	Масштабированное значение коэффициента покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от инвестиционных операций	Масштабированное значение коэффициента покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от финансовых операций	Масштабированное значение коэффициента доли себестоимости продаж в выручке
АО Кузнецкинвестстрой	2014	Зеленый	0,4684	0,9116	0,0101	0,2828	0,5077
ООО Разрез Бунгурский	2014	Зеленый	0,1129	0,9675	–	–	1,0000
АО Разрез Томусинский	2014	Зеленый	0,2211	0,9935	0,2097	–	0,6778
ЗАО Салек	2014	Зеленый	0,0795	0,9169	0,0838	0,3487	0,6967
ООО Инвест-углесбыт	2014	Зеленый	1,0000	1,0000	0,0655	–	0,4618
ООО Инекс+	2014	Зеленый	0,1528	0,9159	–	–	0,4336
ООО Краснобродский Южный	2014	Зеленый	0,1791	0,9033	0,0894	0,2523	0,7878
ПАО «Кузбасская топливная компания»	2014	Зеленый	0,2952	0,9523	0,0820	0,4161	0,7957
АО «Междуречье»	2014	Зеленый	0,3239	0,9962	0,0820	0,5271	0,5991
<i>Максимальное значение масштабированного значения коэффициента</i>	2014		7,32	8,91	4,87	3,60	1,60
<i>Минимальное значение масштабированного значения коэффициента</i>	2014		0,050707	0,122730	0,000586	0,001250	0,000000
<i>Медиана исходных значений</i>	2014		0,64	1,02	0,33	1,02	0,82
<i>Среднее значение показателя по группе неблагоприятных КОИК</i>	2014		0,58	1,60	0,66	1,11	0,96
<i>Среднее значение показателя по группе благополучных КОИК</i>	2014		2,34	0,55	0,38	1,32	0,60
<i>Размах значений</i>	2014		7,266127	8,783357	4,871649	3,602232	1,597030

КОИК	Отчетный год	Оценка СКРИН	Масштабированное значение коэффициента текущей ликвидности	Масштабированное значение коэффициента концентрации заемного капитала	Масштабированное значение коэффициента покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от инвестиционных операций	Масштабированное значение коэффициента покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от финансовых операций	Масштабированное значение коэффициента доли себестоимости продаж в выручке
<i>Медиана масштабированных значений</i>	2014		0,08	0,90	0,07	0,28	0,49
<i>Масштабированное значение коэффициента по группе неблагополучных КОИК</i>	2014		0,07	0,83	0,13	0,31	0,40
<i>Масштабированное значение коэффициента по группе благополучных КОИК</i>	2014		0,31	0,95	0,08	0,37	0,62

ПРИЛОЖЕНИЕ М

МАСШТАБИРОВАННЫЕ ЗНАЧЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ
СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КОНТРАГЕНТАМИ В ПРОЦЕССЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ИМУЩЕСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ

КОИК	Отчетный год	Оценка СКРИН	Масштабированное значение коэффициента периода обращения кредиторской задолженности	Масштабированное значение коэффициента продолжительности производственного цикла	Масштабированное значение коэффициента динамики выручки	Масштабированное значение коэффициента покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от текущих операций
Неблагополучные коммерческие организации как имущественные комплексы						
АО Разрез Инской	2014	Желтый	0,9789	0,7011	0,5990	0,0689
АО Черниговец	2014	Желтый	0,9983	0,8716	0,5484	0,2240
ЗАО Капиталинвест	2014	Желтый	–	–	–	–
ЗАО ПУР	2014	Желтый	0,9952	0,9534	0,6669	0,2467
ЗАО Разрез Купринский	2014	Красный	0,0000	0,0000	0,0000	0,2815
ОАО Разрез Шестаки	2014	Желтый	0,9956	0,7649	0,3798	0,2395
ОАО Разрез Энергетик	2014	Желтый	0,9730	0,8965	0,4661	0,0000
ООО Алтайрфинанс	2014	Красный	–	–	–	–
ООО Ворошиловское	2014	Красный	–	–	–	–
ООО Западный	2014	Желтый	–	–	–	–
ООО Инновационные горные технологии	2014	Красный	0,9840	0,8530	0,5339	0,2324
ООО Карьер Инской	2014	Желтый	–	–	–	–
ООО Разрез Березовский	2014	Желтый	0,9886	0,8827	0,4918	0,1936
ООО Разрез Бунгурский-Северный	2014	Желтый	0,9945	0,9304	0,3330	0,2506
ООО Разрез Евтинский Новый	2014	Желтый	0,9989	0,7506	–	0,2882

КОИК	Отчетный год	Оценка СКРИН	Масштабированное значение коэффициента периода обращения кредиторской задолженности	Масштабированное значение коэффициента продолжительности производственного цикла	Масштабированное значение коэффициента динамики выручки	Масштабированное значение коэффициента покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от текущих операций
ООО Разрез Задубровский	2014	Красный	0,9768	0,9824	0,4450	0,2269
ООО Разрез Задубровский Новый	2014	Красный	0,9920	0,8160	0,4150	0,1403
ООО Разрез Ильинский	2014	Желтый	–	–	–	–
ООО Разрез Кийзасский	2014	Желтый	0,9905	1,0000	–	1,0000
ООО Разрез Новобачатский	2014	Красный	0,9955	0,9678	0,5512	0,2050
ООО Разрез Пермьяковский	2014	Желтый	0,9964	0,8353	0,3719	0,1489
ООО Разрез Спиченковский	2014	Желтый	–	–	–	–
ООО Разрез Степановский	2014	Красный	0,9364	0,8793	0,3402	0,2044
ООО Разрез Кузнецкий	2014	Желтый	–	–	–	–
ООО Регион-ресурс	2014	Красный	0,9972	0,9768	0,8991	–
ООО Ресурс	2014	Желтый	0,9970	0,9622	1,0000	0,1753
ООО УК Сибкоул	2014	Желтый	0,9931	0,9758	0,4662	0,2461
ОАО «УК Кузбассраз-резуголь»	2014	Желтый	0,9982	0,9204	0,4441	0,2934
ООО Разрез Талдинский-западный	2014	Желтый	0,9796	0,6529	0,3232	0,1324
Благополучные коммерческие организации как имущественные комплексы						
ООО ТПК	2014	Зеленый	0,9960	0,9296	–	–
Разрез Распадский ПАО «Распадская»	2014	Зеленый	0,9971	0,7874	0,2783	0,2273
АО Кузнецкинвестстрой	2014	Зеленый	0,9974	0,9272	0,4211	0,2242
ООО Разрез Бунгурский	2014	Зеленый	0,9938	–	0,2962	–
АО Разрез Томусинский	2014	Зеленый	0,9925	0,5989	0,3063	0,1882
ЗАО Салек	2014	Зеленый	0,9956	0,8837	0,8323	0,1973
ООО Инвест-углесбыт	2014	Зеленый	1,0000	0,9077	0,5463	0,2063
ООО Инекс+	2014	Зеленый	0,9991	0,9937	0,7595	–

КОИК	Отчетный год	Оценка СКРИН	Масштабированное значение коэффициента периода обращения кредиторской задолженности	Масштабированное значение коэффициента продолжительности производственного цикла	Масштабированное значение коэффициента динамики выручки	Масштабированное значение коэффициента покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от текущих операций
ООО Красnobродский Южный	2014	Зеленый	0,9974	0,7942	0,4074	0,3115
ПАО «Кузбасская топливная компания»	2014	Зеленый	0,9986	0,8935	0,3973	0,2477
АО «Междуречье»	2014	Зеленый	0,9996	0,8879	0,4284	0,5220
<i>Максимальное значение масштабированного значения коэффициента</i>	2014		14485,12	755,51	2,48	2,75
<i>Минимальное значение масштабированного значения коэффициента</i>	2014		15,864314	29,010000	0,020115	0,558252
<i>Медиана исходных значений</i>	2014		80,28	110,44	1,11	1,05
<i>Среднее значение показателя по группе неблагополучных КОИК</i>	2014		870,33	147,57	1,22	1,08
<i>Среднее значение показателя по группе благополучных КОИК</i>	2014		59,04	130,44	1,17	1,14
<i>Размах значений</i>	2014		14469,252573	726,503043	2,456003	2,187397
<i>Медиана масштабированных значений</i>	2014		1,00	0,89	0,44	0,23
<i>Масштабированное значение коэффициента по группе неблагополучных КОИК</i>	2014		0,94	0,84	0,49	0,24
<i>Масштабированное значение коэффициента по группе благополучных КОИК</i>	2014		1,00	0,86	0,47	0,27

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

МАСШТАБИРОВАННЫЕ ЗНАЧЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ
ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ В ПРОЦЕССЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ИМУЩЕСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ

КОИК	Отчетный год	Оценка СКРИН	Масштабированное значение коэффициента фондоотдачи	Масштабированное значение коэффициента износа основных средств	Масштабированное значение коэффициента доля результатов исследований и разработок в общей величине нематериальных активов
Неблагополучные коммерческие организации как имущественные комплексы					
АО Разрез Инской	2014	Желтый	0,0159	0,7979	–
АО Черниговец	2014	Желтый	0,0844	0,7979	–
ЗАО Капиталинвест	2014	Желтый	–	–	–
ЗАО ПУР	2014	Желтый	0,5820	0,7979	–
ЗАО Разрез Купринский	2014	Красный	0,0235	0,7979	–
ОАО Разрез Шестаки	2014	Желтый	0,1154	0,7979	–
ОАО Разрез Энергетик	2014	Желтый	0,0855	0,7979	–
ООО Альтаирфинанс	2014	Красный	–	–	–
ООО Ворошиловское	2014	Красный	–	–	–
ООО Западный	2014	Желтый	–	–	–
ООО Инновационные горные технологии	2014	Красный	–	–	–
ООО Карьер Инской	2014	Желтый	–	–	–
ООО Разрез Березовский	2014	Желтый	0,0336	0,7979	–
ООО Разрез Бунгурский-Северный	2014	Желтый	0,1322	0,7979	–
ООО Разрез Евтинский Новый	2014	Желтый	0,0128	0,7979	–
ООО Разрез Задубровский	2014	Красный	–	–	–
ООО Разрез Задубровский Новый	2014	Красный	0,1776	0,7979	–
ООО Разрез Ильинский	2014	Желтый	–	–	–
ООО Разрез Кийзасский	2014	Желтый	0,0520	0,7979	–

КОИК	Отчетный год	Оценка СКРИН	Масштабированное значение коэффициента фондоотдачи	Масштабированное значение коэффициента износа основных средств	Масштабированное значение коэффициента доля результатов исследований и разработок в общей величине нематериальных активов
ООО Разрез Новобачатский	2014	Красный	0,1478	0,7979	–
ООО Разрез Пермьяковский	2014	Желтый	0,2100	0,7979	–
ООО Разрез Спиченковский	2014	Желтый	–		–
ООО Разрез Степановский	2014	Красный	0,0381	0,7979	–
ООО Разрез Кузнецкий	2014	Желтый	–		–
ООО Регион-ресурс	2014	Красный	–		–
ООО Ресурс	2014	Желтый	–		–
ООО УК Сибкоул	2014	Желтый	–		–
ОАО «УК Кузбассразрезуголь»	2014	Желтый	0,1000	0,7482	–
ООО Разрез Талдинский-западный	2014	Желтый	–		–
Благополучные коммерческие организации как имущественные комплексы					
ООО ТПК	2014	Зеленый	–		–
Разрез Распадский ПАО «Распадская»	2014	Зеленый	0,0973	0,7979	–
АО Кузнецкинвестстрой	2014	Зеленый	0,2380	0,7979	–
ООО Разрез Бунгурский	2014	Зеленый	0,0000	0,7979	–
АО Разрез Томусинский	2014	Зеленый	0,7873	0,0000	–
ЗАО Салек	2014	Зеленый	0,2061	0,7979	–
ООО Инвест-углесбыт	2014	Зеленый	0,4029	0,7938	–
ООО Инекс+	2014	Зеленый	–		–
ООО Краснобродский Южный	2014	Зеленый	1,0000	0,7979	–
ПАО «Кузбасская топливная компания»	2014	Зеленый	0,1249	1,0000	0,02
АО «Междуречье»	2014	Зеленый	0,2412	0,5853	–
<i>Максимальное значение масштабированного значения коэффициента</i>	2014		16,14	85,16	0,02
<i>Минимальное значение масштабированного значения коэффициента</i>	2014		0,080742	36,584282	0,023748
<i>Медиана исходных значений</i>	2014		2,01	46,40	0,02
<i>Среднее значение показателя по группе неблагополучных КОИК</i>	2014		2,02	46,56	–

КОИК	Отчетный год	Оценка СКРИН	Масштабированное значение коэффициента фондоотдачи	Масштабированное значение коэффициента износа основных средств	Масштабированное значение коэффициента доля результатов исследований и разработок в общей величине нематериальных активов
<i>Среднее значение показателя по группе благополучных КОИК</i>	2014		5,61	50,79	0,02
<i>Размах значений</i>	2014		16,058303	48,578436	0,000000
<i>Медиана масштабированных значений</i>	2014		0,12	0,80	0,02
<i>Масштабированное значение коэффициента по группе неблагополучных КОИК</i>	2014		0,12	0,79	–
<i>Масштабированное значение коэффициента по группе благополучных КОИК</i>	2014		0,34	0,71	0,02

ПРИЛОЖЕНИЕ П

ЗНАЧЕНИЯ ИНТЕГРАЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ОТРАЖАЮЩИХ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ (F), ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КОНТРАГЕНТАМИ (M), ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ (T) СТРАТЕГИЙ, СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ (H) И ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ (R), ИХ РЕФЕРЕНТНЫЕ, МЕДИАННЫЕ ЗНАЧЕНИЯ И СРЕДНИЕ ВЗВЕШЕННЫЕ ЗНАЧЕНИЯ ИНТЕГРАЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ БЛАГОПОЛУЧНЫХ И НЕБЛАГОПОЛУЧНЫХ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ УГОЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

КОИК	Отчетный год	Оценка СКРИН	F_i	M_i	T_i	H_i	R_i
Неблагополучные коммерческие организации как имущественные комплексы							
АО Разрез Инской	2014	Желтый	0,4984	0,5869	0,4069	0,0000	0,4568
АО Черниговец	2014	Желтый	0,4332	0,6606	0,4412	0,0000	0,4597
ЗАО Капиталинвест	2014	Желтый	0,4461	0,0000	0,0000	0,0000	0,1785
ЗАО ПУР	2014	Желтый	0,3549	0,7155	0,6900	0,0000	0,4946
ЗАО Разрез Купринский	2014	Красный	0,2191	0,0704	0,4107	0,0000	0,1909
ОАО Разрез Шестаки	2014	Желтый	0,4030	0,5949	0,4567	0,0000	0,4310
ОАО Разрез Энергетик	2014	Желтый	0,3298	0,5839	0,4417	0,0000	0,3954
ООО Альтаирфинанс	2014	Красный	0,5333	0,0000	0,0000	0,0000	0,2133
ООО Ворошиловское	2014	Красный	0,4742	0,0000	0,0000	0,0000	0,1897
ООО Западный	2014	Желтый	0,0042	0,0000	0,0000	0,0000	0,0017
ООО Инновационные горные технологии	2014	Красный	0,3468	0,6508	0,0000	0,0000	0,3340
ООО Карьер Инской	2014	Желтый	0,4925	0,0000	0,0000	0,0000	0,1970
ООО Разрез Березовский	2014	Желтый	0,3489	0,6392	0,4158	0,0000	0,4145
ООО Разрез Бунгурский-Северный	2014	Желтый	0,3702	0,6272	0,4651	0,0000	0,4292
ООО Разрез Евтинский Новый	2014	Желтый	0,3745	0,6792	0,4054	0,0000	0,4346
ООО Разрез Задубровский	2014	Красный	0,2313	0,6578	0,0000	0,0000	0,2898
ООО Разрез Задубровский Новый	2014	Красный	0,5349	0,5908	0,4878	0,0000	0,4888
ООО Разрез Ильинский	2014	Желтый	0,3484	0,0000	0,0000	0,0000	0,1394
ООО Разрез Кийзасский	2014	Желтый	0,4936	0,9968	0,4250	0,0000	0,5815
ООО Разрез Новобачатский	2014	Красный	0,4570	0,6799	0,4729	0,0000	0,4813

КОИК	Отчетный год	Оценка СКРИН	F_i	M_i	T_i	H_i	R_i
ООО Разрез Пермьяковский	2014	Желтый	0,3591	0,5881	0,5040	0,0000	0,4209
ООО Разрез Спиченковский	2014	Желтый	0,4979	0,0000	0,0000	0,0000	0,1991
ООО Разрез Степановский	2014	Красный	0,2824	0,5901	0,4180	0,0000	0,3736
ООО Разрез Кузнецкий	2014	Желтый	0,5242	0,0000	0,0000	0,0000	0,2097
ООО Регион-ресурс	2014	Красный	0,3942	0,9577	0,0000	0,0000	0,4450
ООО Ресурс	2014	Желтый	0,4588	0,7836	0,0000	0,0000	0,4186
ООО УК Сибкоул	2014	Желтый	0,3964	0,6703	0,0000	0,0000	0,3596
ОАО «УК Кузбассразрезуголь»	2014	Желтый	0,3538	0,6640	0,4241	0,0000	0,4255
ООО Разрез Талдинский-западный	2014	Желтый	0,4643	0,5220	0,0000	0,0000	0,3423
Благополучные коммерческие организации как имущественные комплексы							
ООО ТПК	2014	Зеленый	0,4837	0,9628	0,0000	0,0000	0,4823
Разрез Распадский ПАО «Распадская»	2014	Зеленый	0,4883	0,5725	0,4476	0,0000	0,4566
АО Кузнецкинвестстрой	2014	Зеленый	0,4361	0,6425	0,5180	0,0000	0,4708
ООО Разрез Бунгурский	2014	Зеленый	0,6935	0,6450	0,3990	0,0000	0,5507
АО Разрез Томусинский	2014	Зеленый	0,5255	0,5215	0,3937	0,0000	0,4454
ЗАО Салек	2014	Зеленый	0,4251	0,7272	0,5020	0,0000	0,4886
ООО Инвест-углесбыт	2014	Зеленый	0,6318	0,6651	0,5983	0,0000	0,5719
ООО Инекс+	2014	Зеленый	0,5008	0,9174	0,0000	0,0000	0,4755
ООО Краснобродский Южный	2014	Зеленый	0,4424	0,6276	0,8990	0,0000	0,5450
ПАО «Кузбасская топливная компания»	2014	Зеленый	0,5082	0,6343	0,3829	0,0000	0,4702
АО «Междуречье»	2014	Зеленый	0,5057	0,7095	0,4132	0,0000	0,4978
<i>Максимальное значение показателя</i>		2014	0,6935	0,9968	0,8990	0,0000	0,5815
<i>Минимальное значение показателя</i>		2014	0,0042	0,0000	0,0000	0,0000	0,0017
<i>Интегральный показатель медиана (m)</i>		2014	0,4543	0,6309	0,4061	0,0000	0,4301
<i>Интегральный показатель банкрот (bt)</i>		2014	0,3940	0,4659	0,2367	0,0000	0,3537
<i>Интегральный показатель стандарт (st)</i>		2014	0,5128	0,6932	0,4140	0,0000	0,4959

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ (F), ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КОНТРАГЕНТАМИ (M), ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ (T) СТРАТЕГИЙ, СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ (H) И ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ (R) КРУПНЕЙШИХ ОРГАНИЗАЦИЙ УГОЛЬНОЙ ОТРАСЛИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ДОБЫЧУ УГЛЯ ОТКРЫТЫМ СПОСОБОМ ЗА 2008–2015 ГГ.

Таблица С.1 – Система показателей оценки эффективности реализации финансовой, взаимодействия с контрагентами и технико-технологической стратегии в процессе антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом

КОИК	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Система показателей оценки эффективности реализации финансовой стратегии в процессе антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом (F)								
<i>Коэффициент текущей ликвидности</i>								
ОАО «Кузбасская топливная компания»	0,99	0,79	2,70	2,08	1,98	3,53	2,20	2,48
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	0,81	1,64	3,02	0,91	1,19	2,61	0,62	0,82
ОАО «Междуречье»	17,58	24,98	25,96	20,08	17,33	30,21	2,40	8,48
<i>Коэффициент концентрации заемного капитала</i>								
ОАО «Кузбасская топливная компания»	0,68	0,64	0,39	0,42	0,49	0,49	0,54	0,53
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	0,80	0,65	0,57	0,53	0,50	0,52	0,66	0,62
ОАО «Междуречье»	0,07	0,06	0,06	0,08	0,05	0,04	0,16	0,11
<i>Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от инвестиционных операций</i>								
ОАО «Кузбасская топливная компания»	0,61	0,05	0,60	0,05	0,67	0,45	0,40	0,45
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	0,06	0,04	0,04	0,12	0,22	0,25	0,10	0,02
ОАО «Междуречье»	0,63	3,04	3,37	0,18	0,34	0,79	0,40	0,01
<i>Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от финансовых операций</i>								
ОАО «Кузбасская топливная компания»	1,03	1,20	1,14	1,47	0,91	0,50	1,53	0,50
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	0,07	0,84	1,01	1,06	1,24	0,91	0,70	0,64

КОИК	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
ОАО «Междуречье»	0,00	9,52	0,00	0,00	0,00	0,00	1,93	0,37
<i>Доля себестоимости в выручке</i>								
ОАО «Кузбасская топливная компания»	0,46	0,52	0,38	0,31	0,35	0,34	0,33	0,37
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	0,61	0,50	0,55	0,59	0,66	0,78	0,74	0,66
ОАО «Междуречье»	0,58	2,19	2,56	0,41	0,54	0,63	0,64	0,45
Система показателей оценки эффективности реализации стратегии взаимодействия с контрагентами в процессе антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом (М)								
<i>Период обращения кредиторской задолженности</i>								
ОАО «Кузбасская топливная компания»	–	53,40	37,73	22,22	22,35	27,21	35,83	33,21
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	–	35,86	30,98	28,76	29,35	41,95	41,79	36,96
ОАО «Междуречье»	–	100,57	115,83	28,95	33,67	22,83	20,93	21,88
<i>Продолжительность производственного цикла</i>								
ОАО «Кузбасская топливная компания»	–	–	63,42	68,66	87,14	93,47	106,41	103,62
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	–	36,47	72,84	106,23	102,88	129,53	86,81	81,32
ОАО «Междуречье»	–	828,71	1298,58	280,20	328,30	236,87	110,44	98,98
<i>Коэффициент динамики выручки</i>								
ОАО «Кузбасская топливная компания»	–	1,09	1,81	1,90	0,94	0,98	0,995914809	1,09
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	–	1,15	1,02	1,20	1,10	0,78	1,11	1,27
ОАО «Междуречье»	–	0,24	1,04	6,80	0,92	0,96	1,07	1,46
<i>Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от текущих операций</i>								
ОАО «Кузбасская топливная компания»	1,03	1,09	1,09	1,10	1,12	3,82	1,10	3,82
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	1,25	1,09	1,15	1,24	1,23	1,11	1,11	1,26
ОАО «Междуречье»	1,13	0,89	0,92	1,06	1,79	1,89	1,70	1,64
Система показателей оценки эффективности реализации технико-технологической стратегии в процессе антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом (Т)								
<i>Фондоотдача</i>								
ОАО «Кузбасская топливная компания»	–	1,48	2,07	3,31	2,34	1,92	2,01	2,34
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	–	1,90	1,75	1,64	1,52	1,17	1,69	1,68
ОАО «Междуречье»	–	0,93	1,07	7,49	6,10	4,28	3,95	5,85
<i>Коэффициент износа основных средств</i>								
ОАО «Кузбасская топливная компания»	22,61	22,85	23,83	29,30	35,77	30,70	36,58	41,35
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	33,09	39,07	40,43	36,95	37,56	41,98	48,82	50,23
ОАО «Междуречье»	49,08	53,10	58,34	60,66	58,98	53,08	56,73	60,48

КОИК	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
<i>Доля результатов исследований и разработок в общей величине нематериальных активов</i>								
ОАО «Кузбасская топливная компания»	–	–	–	0,00	0,01	0,02	0,02	0,02
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	–	–	–	–	–	–	–	–
ОАО «Междуречье»	–	–	–	–	–	–	–	–

Таблица С.2 – Масштабированные значения показателей эффективности реализации финансовой, взаимодействия с контрагентами и технико-технологической стратегии в процессе антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом

КОИК	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Масштабированные значения показателей эффективности реализации финансовой стратегии в процессе антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом (F)								
<i>Коэффициент текущей ликвидности</i>								
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	0,01	0,03	0,08	0,01	0,02	0,07	0,00	0,01
ОАО «Кузбасская топливная компания»	0,01	0,01	0,07	0,05	0,05	0,10	0,05	0,06
ОАО «Междуречье»	0,57	0,82	0,86	0,66	0,56	1,00	0,06	0,27
<i>Коэффициент концентрации заемного капитала</i>								
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	0,00	0,19	0,29	0,36	0,39	0,37	0,17	0,24
ОАО «Кузбасская топливная компания»	0,15	0,21	0,53	0,50	0,40	0,40	0,34	0,35
ОАО «Междуречье»	0,96	0,97	0,97	0,95	0,98	1,00	0,84	0,91
<i>Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от инвестиционных операций</i>								
ОАО «Кузбасская топливная компания»	0,18	0,01	0,17	0,01	0,19	0,13	0,11	0,13
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	0,01	0,01	0,01	0,03	0,06	0,07	0,03	0,00
ОАО «Междуречье»	0,18	0,90	1,00	0,05	0,10	0,23	0,12	0,00
<i>Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от финансовых операций</i>								
ОАО «Кузбасская топливная компания»	0,11	0,13	0,12	0,15	0,10	0,05	0,16	0,05
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	0,01	0,09	0,11	0,11	0,13	0,10	0,07	0,07
ОАО «Междуречье»	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20	0,04
<i>Доля себестоимости в выручке</i>								
ОАО «Кузбасская топливная компания»	0,93	0,91	0,97	1,00	0,98	0,99	0,99	0,97
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	0,87	0,92	0,89	0,88	0,85	0,79	0,81	0,85

КОИК	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
ОАО «Междуречье»	0,88	0,16	0,00	0,95	0,90	0,86	0,85	0,94
Масштабированные значения показателей эффективности реализации стратегии взаимодействия с контрагентами в процессе антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом (М)								
<i>Период обращения кредиторской задолженности</i>								
ОАО «Кузбасская топливная компания»	–	0,66	0,82	0,99	0,99	0,93	0,84	0,87
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	–	0,84	0,89	0,92	0,91	0,78	0,78	0,83
ОАО «Междуречье»	–	0,16	0,00	0,92	0,87	0,98	1,00	0,99
<i>Продолжительность производственного цикла</i>								
ОАО «Кузбасская топливная компания»	–	–	0,98	0,97	0,96	0,95	0,94	0,95
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	–	1,00	0,97	0,94	0,95	0,93	0,96	0,96
ОАО «Междуречье»	–	0,37	0,00	0,81	0,77	0,84	0,94	0,95
<i>Коэффициент динамики выручки</i>								
ОАО «Кузбасская топливная компания»	–	0,13	0,24	0,25	0,11	0,11	0,12	0,13
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	–	0,14	0,12	0,15	0,13	0,08	0,13	0,16
ОАО «Междуречье»	–	0,00	0,12	1,00	0,10	0,11	0,13	0,19
<i>Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от текущих операций</i>								
ОАО «Кузбасская топливная компания»	0,05	0,07	0,07	0,07	0,08	1,00	0,07	1,00
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	0,12	0,07	0,09	0,12	0,12	0,07	0,07	0,13
ОАО «Междуречье»	0,08	0,00	0,01	0,06	0,31	0,34	0,27	0,26
Масштабированные значения показателей эффективности реализации технико-технологической стратегии в процессе антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом (Т)								
Показатель: Фондоотдача								
ОАО «Кузбасская топливная компания»	–	0,08	0,17	0,36	0,21	0,15	0,16	0,22
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	–	0,15	0,12	0,11	0,09	0,04	0,12	0,11
ОАО «Междуречье»	–	0,00	0,02	1,00	0,79	0,51	0,46	0,75
<i>Коэффициент износа основных средств</i>								
ОАО «Кузбасская топливная компания»	1,00	0,99	0,97	0,82	0,65	0,79	0,63	0,51
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	0,72	0,57	0,53	0,62	0,61	0,49	0,31	0,27
ОАО «Междуречье»	0,30	0,20	0,06	0,00	0,04	0,20	0,10	0,00
<i>Доля результатов исследований и разработок в общей величине нематериальных активов</i>								
ОАО «Кузбасская топливная компания»	–	–	–	–	–	–	–	–
ООО «УК Кузбассразрезуголь»	–	–	–	–	–	–	–	–
ОАО «Междуречье»	–	–	–	–	–	–	–	–

Таблица С.3 – Значения интегральных показателей, отражающих результаты реализации финансовой (F), взаимодействия с контрагентами (M), технико-технологической (T) стратегий, стратегии управления человеческими ресурсами (H) и интегральный показатель (R), их референтные, медианные значения и средние взвешенные значения интегральных показателей крупнейших коммерческих организаций угольной отрасли

КОИК	F_i (2008)	F_i (2009)	F_i (2010)	F_i (2011)	F_i (2012)	F_i (2013)	F_i (2014)	F_i (2015)	M_i (2008)	M_i (2009)	M_i (2010)	M_i (2011)	M_i (2012)	M_i (2013)	M_i (2014)	M_i (2015)
ООО «УК Кузбассраз- резуголь»	0,18	0,25	0,28	0,28	0,29	0,28	0,22	0,23	0,12	0,47	0,50	0,55	0,54	0,50	0,50	0,53
ОАО «Кузбасская топ- ливная компания»	0,28	0,25	0,37	0,34	0,35	0,33	0,33	0,31	0,05	0,28	0,53	0,57	0,53	0,75	0,49	0,74
ОАО «Междуречье»	0,52	0,77	0,57	0,52	0,51	0,62	0,42	0,43	0,08	0,13	0,03	0,69	0,51	0,57	0,59	0,60
Максимальное значение показателя	0,52	0,77	0,57	0,52	0,51	0,62	0,42	0,43	0,12	0,47	0,53	0,69	0,54	0,75	0,59	0,74
Минимальное значение показателя	0,18	0,25	0,28	0,28	0,29	0,28	0,22	0,23	0,05	0,13	0,03	0,55	0,51	0,50	0,49	0,53
Интегральный показатель медиана (m)	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,59	0,59	0,59	0,59	0,59	0,59	0,59	0,59
Интегральный показатель банкрот (bt)	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43
Интегральный показатель стандарт (st)	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63

Продолжение таблицы С.3

КОИК	T_i (2008)	T_i (2009)	T_i (2010)	T_i (2011)	T_i (2012)	T_i (2013)	T_i (2014)	T_i (2014)	R_i (2008)	R_i (2009)	R_i (2010)	R_i (2011)	R_i (2012)	R_i (2013)	R_i (2014)	R_i (2014)
ООО «УК Кузбассраз- резуголь»	0,72	0,36	0,33	0,37	0,35	0,26	0,21	0,19	0,2525	0,3106	0,3261	0,3486	0,3486	0,3154	0,2801	0,2906
ОАО «Кузбасская топлив- ная компания»	1,00	0,54	0,57	0,59	0,43	0,47	0,40	0,36	0,3249	0,2935	0,4215	0,4271	0,3844	0,4523	0,3605	0,4190
ОАО «Междуречье»	0,30	0,10	0,04	0,50	0,42	0,36	0,28	0,38	0,2932	0,3684	0,2439	0,5172	0,4395	0,4886	0,3982	0,4259
Максимальное значение показателя	1,00	0,54	0,57	0,59	0,43	0,47	0,40	0,38	0,32	0,37	0,42	0,52	0,44	0,49	0,40	0,43
Минимальное значение показателя	0,30	0,10	0,04	0,37	0,35	0,26	0,21	0,19	0,25	0,29	0,24	0,35	0,35	0,32	0,28	0,29
Интегральный показатель медиана (m)	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Интегральный показатель банкрот (bt)	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24
Интегральный показатель стандарт (st)	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36

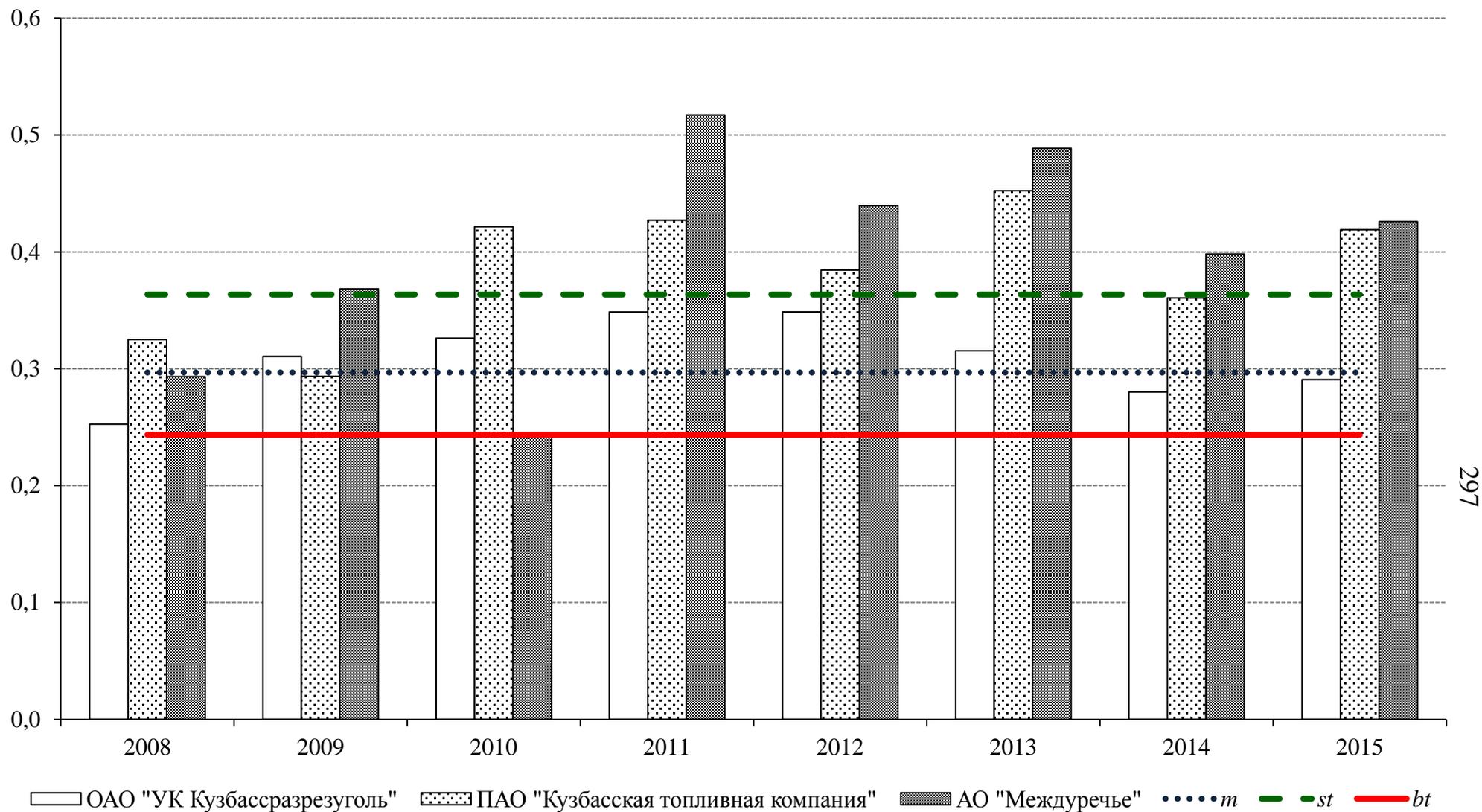


Рисунок С.1 – Оценка эффективности результатов функционирования крупнейших КОИК угольной отрасли в процессе реализации КСАУ в 2008–2015 гг.

ПРИЛОЖЕНИЕ С

АНАЛИЗ ЛУЧШИХ ПРАКТИК КОРПОРАТИВНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ УГОЛЬНОЙ ОТРАСЛИ КАК ИМУЩЕСТВЕННЫМИ КОМПЛЕКСАМИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ДОБЫЧУ УГЛЯ ОТКРЫТЫМ СПОСОБОМ

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	<i>F</i> Финансовая стратегия	<i>M</i> Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	<i>T</i> Технико-технологическая стратегия	<i>H</i> Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
ПАО «КТК» (http://oaoktk.ru/company/strategy)							
Компания осуществляет стратегическое управление в соответствии с самым жестким стандартом в сферах экологии, охраны труда, промышленной безопасности, управления персоналом и корпоративного управления. Исходя из принципов социальной ответственности, ПАО КТК выстраивает свою политику в области налогов, охраны окружающей среды, производственной безопасности и поддержки социальных и культурных инициатив. Стратегия представлена на официальном сайте ПАО «КТК», однако носит рамочный характер. В стратегии отсутствуют индикаторы оценки эффек-	Увеличение добычи в рамках существующей инфраструктуры, приращение запасов угля путем переклассификации существующих ресурсов, инвестиции в развитие, ПРО (первая половина 2010 г.). ПРО позволило решить две основных задачи – привлечь дополнительные средства на реализацию инвестиционной программы компании, а также снизить долговую нагрузку и стоимость обслужи-	Построение оптимальных логистических схем, развитие сбытовых компетенций, улучшение качества продукции, расширение клиентской базы, снижение затрат на транспортировку угля, дальнейшее развитие розничной сбытовой сети	Техническое перевооружение, разработка технологической схемы, обеспечение снижающей издержек компании при проведении восстановительных работ, приобретение современного оборудования у ведущих международных производителей карьерной техники Komatsu, P&H и БелАЗ, дальнейшая разведка недр, строительство новых обогатительных фабрик	Улучшение условий труда, новые рабочие места в регионе, социальные программы для персонала, поддержка сфер культуры и образования	Стратегирование развития компании строится исходя из необходимости сохранения устойчивости контрагентов, соблюдения принципов ответственности в части уплаты налогов, сборов и других обязательных платежей в бюджеты бюджетной системы РФ, соблюдения финансовых обязательств и раскрытие информации о финансовых результатах деятельности компании для всех заинтересованных сторон - покупа-	Защита окружающей среды имеет первостепенное значение для сохранения бесценных природных ресурсов и экологии планеты. Мы осознаем свою ответственность и стремимся уменьшить воздействие своих производственных процессов на окружающую среду. Все наши угледобывающие проекты сопровождаются природоохранными мероприятиями, направленными на сохранение и защиту рельефа местности и атмосферы. Разработка и реали-	Обеспечение безопасных условий труда, создание условий для устойчивого социально-экономического развития региона за счет обеспечения занятости, создания новых рабочих мест, реализации социальных программ для персонала, поддержки сфер культуры и образования, спонсорской помощи благотворительности. Особое внимание компания уделяет развитию производства. Специалисты компании

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	F Финансовая стратегия	M Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	T Технико-технологическая стратегия	H Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
<p>тивности ее реализации. Информация об использовании инструментов стратегического управления на официальном сайте компании не представлена</p>	<p>вания заемного капитала. Для этих целей была проведена трансформация финансовой отчетности в стандарты МСФО. Результат – повышение финансовой устойчивости компании за счет увеличения доли собственного капитала. Реализация инвестиционной программы, одним из направлений которой являлось строительство двух обогатительных фабрик, позволило повысить качество угля, отгружаемого потребителям, а следовательно, выручку компании. Привлечение средств иностранных инвесторов позволило обеспечить развитие собственной железнодородной инфраструктуры</p>				<p>телей, акционеров, инвесторов, органов государственной власти и местного самоуправления, общественности, обеспечение позитивного вклада в социально-экономическое развитие региона</p>	<p>зация программ, направленных на эффективную защиту окружающей среды, пропаганда охраны природы, бережного отношения к биологическим видам, находящимся под угрозой исчезновения. В декабре 2014 г. Компания прошла сертификацию ISO 14001:2004 для основных видов деятельности: добычи угля открытым способом, обогащения угля и управления деятельностью по добыче и реализации угля, что подтверждается сертификатами № СН14/1571.00, № Н14/1570.00, № OHSAS 18001-2007 ПАО КТК является официальным партнером Проекта Программы развития ООН и Глобального экологического Фонда при поддержке Минприроды России «Задачи сохранения биоразнооб-</p>	<p>отдают предпочтение наиболее безопасным и максимально автоматизированным технологиям. ПАО КТК заботится об обеспечении промышленной безопасности на предприятии, вкладывая средства в исследования и развитие программ, рассчитанных на улучшение технологического процесса. Например, внедрение современного оборудования позволило резко сократить объемы ручного труда и уменьшило аварийность. Компания выделяет значительные средства на реализацию социальных программ в Кемеровской области, где ведется угледобыча. Эти вложения рассматриваются как инвестиции в повышение качества жизни своих сотруд-</p>

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	<i>F</i> Финансовая стратегия	<i>M</i> Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	<i>T</i> Технико-технологическая стратегия	<i>H</i> Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
	компания. Особое внимание компания уделяет политике снижения производственных затрат на основе внутреннего контроля и аудита, а также управленческих и коммерческих расходов					разия в политике и программах развития энергетического сектора России». С 2013 г. ПАО КТК первой выразила согласие работать в партнерстве с ПРООН – ГЭФ – Минприроды РФ по реализации двух крупных проектов: разработка технологии реставрации ландшафтов, с максимальным восстановлением прежнего рельефа, растительного покрова, а также популяций индикаторных видов; импактный мониторинг динамики биоразнообразия на территории регионального заказника «Караканский»	ников. КТК осуществляет благотворительную деятельность, содействует выполнению социальных программ, развитию образования, культуры и спорта. Ежегодно дети сотрудников обеспечиваются путевками в оздоровительные комплексы. Уделяется большое внимание спортивной форме и здоровью сотрудников, которые участвуют в соревнованиях как городского, так и регионального уровня в различных видах спорта

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	F Финансовая стратегия	M Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	T Технико-технологическая стратегия	H Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
ПАО «Распадская» (одно из структурных подразделений компании – ЗАО «Разрез Распадский») (http://www.raspadskaya.ru/company/strategy)							
Компания поддерживает высокий уровень капитализации, реализует проекты роста бизнеса, повышает уровень информационной открытости и прозрачности компании для акционеров, инвестиционного сообщества, деловой прессы, сотрудников компании. Стратегия на официальном сайте компании представлена, но носит рамочный характер. В стратегии отсутствуют индикаторы оценки эффективности ее реализации. Информация об использовании инструментов стратегического управления на официальном сайте компании не представлена	Оптимизация бизнес-процессов с целью снижения затрат, совершенствование системы заимствований у финансовых институтов	Заключение долгосрочных контрактов с постоянными потребителями, увеличение доли поставок на металлургические комбинаты и коксохимические заводы России и Украины за счет замещения неэффективных производителей, укрепление на рынках Восточной Европы, использование потенциала растущего рынка Азиатско-Тихоокеанского региона, расширение рыночной доли за счет добычи коксующегося угля дефицитной марки К (после 2008 г.)	Эффективная эксплуатация недр за счет оптимизации добычи открытым способом с использованием впервые в России уникальной технологии разработки пластов глубокого залегания открытым способом (КГРП), управление качеством продукции через собственные обогатительные мощности, внедрение новых технологий с целью увеличения эффективности производства, высокие стандарты безопасности производства, охраны труда и экологии	Профессиональное обучение и подготовка новых сотрудников, обучение новым и существующим технологиям и основам производственного процесса, включая адаптационное обучение вновь принятых сотрудников, индивидуальные и групповые программы наставничества, программы переподготовки и обучения сотрудников новым профессиям, программа подготовки новых управленческих кадров, разработка индивидуальных программ развития сотрудников, включающих специальные тренинги и семинары, возможность обучения по долгосрочным академическим программам учебных заведений и специальным многоуровневым программам специализированных учебных центров	Обеспечение ответственности производственной базы требованиям международных стандартов в области охраны труда и производственной безопасности, раскрытие информации о финансовых результатах деятельности компании для всех заинтересованных сторон – покупателей, акционеров, инвесторов, органов государственной власти и местного самоуправления, общественности, обеспечение позитивного вклада в социальное-экономическое развитие региона	Разработана комплексная программа по обеспечению сохранности окружающей среды. Особое значение придается защите окружающей среды, формированию и реализации политики предприятия в области экологической безопасности и охраны окружающей среды, минимизация негативного воздействия промышленной деятельности на окружающую среду. Решение природоохранных вопросов осуществляется по согласованной программе, основные приоритеты которой – очистка промышленно-бытовых и ливневых стоков, утилизация отходов, охрана атмосферного воздуха и рекультивация нарушенных земель. Разработан-	Компанией разработана комплексная программа по созданию здоровых и безопасных условий труда на каждом рабочем месте, сокращению количества несчастных случаев на производстве, профессиональных заболеваний и аварий

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	<i>F</i> Финансовая стратегия	<i>M</i> Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	<i>T</i> Технико-технологическая стратегия	<i>H</i> Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
						ный план непрерывной рекультивации территории предусматривает горно-технический и биологический этапы с лесохозяйственным направлением, включающим посадку древесных и кустарниковых пород	
ПАО Компания «Русский уголь» (объединяет 6 разрезов) (http://www.ruscoal.ru/about/struktura)							
Миссия компании – внесение значимого вклада в социально-экономическое процветание и развитие регионов России, приумножение их богатства и сохранение их уникальности. Наличие стратегии декларируется, но документ не представлен на официальном сайте компании. Информация об использовании инструментов стратегического управления на официальном сайте компании не представлена	Эффективное и сбалансированное развитие обеспечивается за счет увеличения ресурсной базы компании и, как следствие, роста капитализации группы, приобретения новых угольных активов и повышения эффективности разработок существующих месторождений; увеличения объемов добычи угля с учетом экономической целесообразности; реализации политики сокращения затрат на основе	Обеспечение устойчивой долгосрочной конкурентоспособности реализуемой продукции; освоение новых рынков сбыта, расширение географии деятельности компании, заключения контрактов с федеральными потребителями и энергетическими компаниями; нацеленность на работу с конечными потребителями угольной продукции; заключение среднесрочных и долгосрочных контрактов на поставку угольной продукции осуществление равномерной отгрузки продукции в течение	Использование высокотехнологичного оборудования и инновационных технологий, оптимизация бизнес-процессов	Проведение эффективной кадровой и социальной политики, мониторинг соблюдения норм безопасности на производстве, предотвращение потенциально опасных действий персонала и недопущение аварийных ситуаций	Обеспечение устойчивого экономического роста компании за счет увеличения объемов реализации угольной продукции, снижения затрат, в том числе по транспортировке угля, соблюдение действующего законодательства в части раскрытия информации о финансовых результатах деятельности компании для всех заинтересованных сторон – покупателей, акционеров, инвесторов, органов государственной власти и местного самоуправления	Экологические мероприятия охватывают широкий спектр вопросов: от проведения горно-экологического мониторинга до конкретных мер по улучшению экологической ситуации, предотвращению эндогенных пожаров, утилизации отходов производства, контролю за выбросами загрязняющих веществ, рекультивации нарушенных земель	Тесное взаимодействие с Администрациями регионов присутствия, территориальными и профсоюзными комитетами, благотворительная и спонсорская деятельность во всех регионах присутствия, поддержка школ-интернатов и детских спортивных клубов, детей-инвалидов, школ и других образовательных учреждений, ветеранов ВОВ, пенсионеров, ветеранов труда, инвалидов. Оказание помощи в организации мероприятий, приуроченных к

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	<i>F</i> Финансовая стратегия	<i>M</i> Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	<i>T</i> Технико-технологическая стратегия	<i>H</i> Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
	совершенствования бизнес-процессов	ние года и преодоления ценовых рисков			управления, ответственности, соблюдение финансовых обязательств, обеспечение позитивного вклада в социально-экономическое развитие региона		особо значимым для жителей моногородов праздникам – Дню шахтера и др. Компания является официальным партнером Правительства Республики Хакасия в организации Международного форума «Историко-культурное наследие как ресурс социокультурного развития»
ПАО Компания «СУЭК» (объединяет 17 угольных разрезов) (http://www.suek.ru/about/strategy)							
Цель компании – внесение вклада в обеспечение энергетических потребностей мирового сообщества путем добычи угля с соблюдением безопасности и принципов устойчивого развития, а также интересов всех заинтересованных сторон. Увеличение экспортных поставок угля, в первую очередь на быстрорастущем рынке Азиатско-Тихоокеанского региона; сохранение лидирующих позиций на внутреннем рынке; увеличение доли ценных марок в портфеле продаваемых углей; повышение операционной эффективности произ-	Одними из стратегических приоритетов компании являются расширение возможностей и модернизация производства, реализация проектов, направленных на увеличение добычи энергетического угля, а также на увеличение доли премиальных углей экспортного качества, развитие транспортных активов, инвестиции в уве-	Стратегическими приоритетами являются увеличение экспортных поставок угля, в первую очередь на быстрорастущем рынке Азиатско-Тихоокеанского региона, сохранение лидирующих позиций на внутреннем рынке, а также увеличение доли ценных марок в портфеле продаваемых углей	Изменение концепции ведения горных работ, разработка новой технологической политики, внедрение новых принципов организации производства и мотивации, дифференцированный подход к организации труда для каждого технологического процесса, развитие собственной железнодорожной инфраструктуры для расширения пропускной способности погружных и транс-	В компании создана система обучения и развития персонала, функционирование которой направлено на максимальную реализацию профессионального и интеллектуального потенциала сотрудников, развитие их профессиональных и управленческих компетенций. Ключевым звеном системы обучения и развития персонала является Корпоративный университет, который выполняет функции аналитического, методологического и консультативного центра, а так же региональная сеть профессиональ-	Разработана и внедрена программа повышения операционной эффективности, что позволило обеспечить самую высокую производительность труда в целом по отрасли. За период с 2005 по 2015 г. производительность труда при ведении открытых горных работ выросла более чем в два раза. Компания обеспечивает более 26 % обще-	Для решения задач в области охраны окружающей среды, реализуется комплекс природоохранных мероприятий – снижение выделения пыли и газообразных загрязняющих веществ; применение современных технологий для снижения выбросов парниковых газов, в частности реализация проектов комплексного использования карьерных вод, снижение уровня загрязненности сточных	Активное взаимодействие с профессиональными союзами, исходя из принципов социального партнерства и конструктивного диалога. Компания – постоянный участник Отраслевого соглашения по угольной промышленности РФ между работниками и работодателями и входит в состав учредителей Общероссийского отраслевого объединения работодателей уголь-

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	F Финансовая стратегия	M Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	T Технико-технологическая стратегия	H Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
<p>водства; повышение уровня промышленной безопасности и охраны труда. Миссия – способствовать обеспечению энергетических потребностей мирового сообщества путем добычи угля с соблюдением всех требований безопасности и принципов устойчивого развития и с учетом интересов всех заинтересованных сторон. Наши стратегические приоритеты в области устойчивого развития отражены в следующих корпоративных документах: экологическая политика; политика в области качества угольной продукции; корпоративная социальная политика; информационная политика; политика в области промышленной безопасности и охраны труда; соглашения, определяющие социально-трудовые и экономические взаимоотношения между работодателем и персоналом. Управление рисками и взаимодействие с заинтересованными сторонами – также неотъемлемые элементы нашей стратегии устойчивого разви-</p>	<p>ление производительности и безопасности труда. Направленные инвестиции в наиболее экономически выгодные и эффективные проекты. В целях минимизации налоговой нагрузки и снижения затрат компания осуществляет реализацию непрофильных активов и оборудования, не задействованных в производственном процессе и, тем самым, не обеспечивающих достижение стратегических целей развития</p>		<p>портных сооружений и железнодорожных подразделений. Одна из принципиальных особенностей реализации технико-технологической стратегии компании – системная комплексная ликвидация ограничений при проектировании ведения горных работ. За период с 2005–2015 гг. проведено перепроектирование ведения горных работ на всех угледобывающих предприятиях компании</p>	<p>ных образовательных подразделений, включающая в себя 17 учебных пунктов и комбинатов. Среди их основных задач: обучение новым профессиям, обучение вторым (совмещаемым) профессиям, повышение квалификации, обучение в области охраны труда и промышленной безопасности.</p>	<p>менного угля, порядка 34 % экспорта российского угля и 5 % мирового экспорта угля. Компания осуществляет масштабные инвестиции в развитие, запасы угля в соответствии с JORC оцениваются в 5,5 млрд т</p>	<p>вод, отводимых в поверхностные водные объекты; максимально возможное использование отходов производства или экологически безопасное их размещение; реализация мероприятий по сохранению биоразнообразия. Подписан ряд соглашений между Минприроды и ПАО «СУЭК» по реализации природоохранных мероприятий. Предприятия проходят регулярный аудит на соответствие международным стандартам ISO 9001 (система менеджмента качества), ISO 14001 (система экологического менеджмента) и OHSAS 18001 (система менеджмента производственного здоровья и безопасности)</p>	<p>ной промышленности. Социальные обязательства компании закреплены в двухсторонних территориальных соглашениях с профессиональными союзами, детализация взаимных обязательств сторон предусмотрена в коллективных договорах. В основе корпоративной социальной политики лежат международные принципы и стандарты, в том числе Глобальный договор ООН, Социальная хартия российского бизнеса, Стандарт ISO 26000 (Руководство по социальной ответственности) и рекомендации GRI (Глобальной инициативы по отчетности)</p>

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	<i>F</i> Финансовая стратегия	<i>M</i> Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	<i>T</i> Технико-технологическая стратегия	<i>H</i> Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
тия. Управление рисками способствует реализации стратегических целей и гарантирует устойчивый рост в долгосрочной перспективе. Открытый диалог помогает эффективно взаимодействовать со всеми заинтересованными сторонами. Стратегия на официальном сайте компании представлена, однако носит рамочный характер. В стратегии отсутствуют индикаторы оценки эффективности ее реализации. Информация об использовании инструментов стратегического управления на официальном сайте компании не представлена							

ООО «Компания «Востсибуголь» (в структуре компании 7 угольных разрезов) (<http://www.kvsu.ru/companies>)

Наличие корпоративной стратегии декларируется, но документ не представлен на официальном сайте компании. Информация об использовании инструментов стратегического управления на официальном сайте компании не представлена	Ежегодные инвестиции в развитие бизнеса (порядка 1,5 млрд р.). В компании реализуется альтернативный подход к формированию инвестиционных программ. Оптимизация структуры активов компании, продажа непрофильных активов в целях сниже-	Компания активно развивает экспортное направление и транспортную логистику. Для достижения конкурентоспособности на рынке угольной продукции запущен проект по снижению коммерческих расходов на услуги В компании реализуется альтернативный подход к формированию сбыто-	Наращивание ресурсного потенциала, обновление парка техники. Технология добычи во многом уникальна, так как производится с применением горного комбайна Wirtgen-2200, что позволяет непосредственно на месте добычи грузить уже дробленый	На реализацию социальных программ и обязательств по коллективным договорам ежегодно направляется свыше 100 млн р. Для начинающих и активных специалистов создан молодежный актив, соблюдение прав и выполнение социальных соглашений курирует территориальный комитет Российского профсоюза угольщиков. Три учебных пункта позволяют освоить ра-	Компания – крупнейший российский поставщик угля, добываемого на территории Восточной Сибири, Красноярского края и Республики Хакасия. География поставок охватывает угольные рынки России, Европы и Азии. Продукция отвечает высоким требовани-	Компания активно внедряет ресурсосберегающие технологии, что позволяет обеспечить снижение технологической нагрузки на окружающую среду	Исполнение обязательств в рамках социально-трудовых отношений, поддержка социальных проектов областного и федерального значения. На попечении компании – детская футбольная команда «Шахтер» и детская федерация дзюдо. Ежегодная организация праздников
--	---	--	---	--	---	---	--

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	F Финансовая стратегия	M Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	T Технико-технологическая стратегия	H Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
	ния налоговой нагрузки и производственных затрат, а также профильных активов компании, не отвечающих современным стандартам ведения горных работ и не задействованным в производственном процессе	вых программ	уголь и сразу же отправлять его железнодорожным транспортом потребителям. Освоена селективная добыча – выемка угля отдельно от породы. Данный метод позволяет снизить зольность и повысить качество угля. В компании реализуется альтернативный подход к формированию технических и технологических программ	ботникам компании дополнительную профессию	ям, на все виды угля имеются сертификаты качества, подтверждающие соответствие топлива мировым стандартам. Компания является опорной в экономике Иркутской области и градообразующим производством для муниципалитетов, на территории которых ведется добыча угля		для жителей на День шахтера. В компании создана ветеранская организация «Угольщик». Ежегодное проведение порядка 25 социальных мероприятий, из которых 15 % внедряется в рамках производственной системы

АО ХК «СДС-Уголь» (<http://sds-ugol.ru/about-the-company>)

Наличие стратегии декларируется, но документ не представлен на официальном сайте компании. Информация об использовании инструментов стратегического управления на официальном сайте компании не представлена	На официальном сайте элементы финансовой стратегии практически не представлены. Отмечается, что ведется работа по снижению производственных издержек	Элементы маркетинговой стратегии на официальном сайте не представлены	В компании реализована тесная интеграция науки и практики. В структуру холдинга входит ООО «Сибирский институт горного дела», основная задача которого – обеспечения проектной документацией предприятий горнодобывающей отрасли. На АО «Черниговец» (входит в структуру холдинга) с 2002 г.	Разработана комплексная программа «Кадры». Главная цель программы – обеспечение предприятий компании высококвалифицированными кадрами на постоянной основе. Для достижения этих целей определены несколько направлений в работе: мониторинг персонала, благодаря этим данным компания решает задачу по эффективному управлению персоналом; формирование кадрового резерва, с целью обеспечения потребности компании в	ОАО ХК СДС-уголь входит в состав АО ХК «Сибирский деловой союз» – уникальной многоотраслевой структуры. АО ХК «СДС-уголь» вносит существенный вклад в развитие экономики Кемеровской области за счет строительства новых и развития существующих организаций, осуществляющих добычу и переработку	Компания является официальным партнером Проекта Программы развития ООН и Глобального экологического Фонда при поддержке Минприроды России «Задачи сохранения биоразнообразия в политике и программах развития энергетического сектора России». В 2014 г. между компанией СДС-Уголь, ПРООН и Департаментом	Ежегодное подписание соглашения о социально-экономическом партнерстве: финансирование детской хоккейной команды; финансирование строительства детских православных центров (детских садов); благоустройство муниципальных территорий, закрепленных за предприятиями; и др.
--	--	---	--	---	---	---	--

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	F Финансовая стратегия	M Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	T Технико-технологическая стратегия	H Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
			<p>зированная система управления горно-транспортным оборудованием. Разработана долгосрочная программа развития разреза на 20 лет с увеличением добычи до 9 млн т в год. На каждой единице техники установлены системы: ГЛОНАСС/GPS, загрузки, уровня топлива, давления в шинах, инклинометры, что позволяет управлять технологическим процессом в режиме он-лайн для производительного использования горнотранспортного оборудования. На ООО «Разрез Киселевский» (в структуре холдинга) в производственном процессе используется система «Карьер», благодаря которой осуществляется оперативный мониторинг движения большегрузных автосамосвалов. Ав-</p>	<p>компетентных управленческих кадрах, ответственности управления и создания перспективы профессионального и должного продвижения работников; работа с учреждениями профобразования всех уровней, компания проводит обширную работу с вузами, учреждениями среднего и начального профобразования; переподготовка и повышение квалификации персонала, в этих целях создана система обучения работников на базе учебных центров региона и учебных пунктов предприятий; мониторинг здоровья позволяет с высокой точностью вести учет и анализировать заболеваемость персонала, а отсюда – своевременно, а значит, более эффективно проводить работу по оздоровлению людей; подпрограмма «Лечение-обучение», в течение 2 недель на базе санатория «Танай» проводится одновременный процесс оздоровления и повышения квалификации работников. Все расходы по реализации</p>	<p>ку угля, создания новых рабочих мест, обеспечения занятости населения, наполняемости бюджетов всех уровней, формирования ВРП</p>	<p>природных ресурсов и экологии Администрации Кемеровской области было заключено Соглашение о сотрудничестве в сфере сохранения биоразнообразия. Угольная компания АО ХК «СДС-Уголь» в полном объеме выполняет свои обязательства по Соглашению. Компания в течение ряда лет сотрудничает с тремя академическими институтами – Институтом вычислительных технологий СО РАН, Институтом почвоведения и агрохимии СО РАН и Кузбасским ботаническим садом ИЭЧ СО РАН, которые проводят экологические мониторинговые исследования в районе Бунгуро-Чумышского месторождения угля в местах работы предприятий компании. Специально для повышения эф-</p>	

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	<i>F</i> Финансовая стратегия	<i>M</i> Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	<i>T</i> Технико-технологическая стратегия	<i>H</i> Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
			<p>томобили хозяйственной автотранспортной парки находятся под контролем системы диспетчеризации на основе ГЛОНАСС/GPS-технологии. На предприятии также внедрена современная система энергосбережения. Введена в эксплуатацию обогатительная фабрика «Черниговская-Коксовая», уникальная по своим техническим характеристикам и возможностям, первая в России рассчитанная на переработку сразу двух видов угля – коксующихся и энергетических марок. Контроль качества угля на всех этапах производственного процесса осуществляют независимые инспекционные организации</p>	<p>программы несет компания; подпрограмма «Наставничество», которая позволяет качественно повысить подготовку молодежи, улучшить адаптацию молодых кадров на производстве</p>		<p>эффективности использования, скорости обработки и анализа данных производственного экологического мониторинга была разработана Интегрированная информационно-вычислительная система для динамической оценки экологического состояния угледобывающего района (ИИВС ДОЭС). Этот программный продукт в 2015 г. был внедрен на всех предприятиях АО ХК «СДС-Уголь» и сейчас происходит его адаптация к производственному процессу. Система интегрирует и обеспечивает информационную поддержку данных наземного и дистанционного мониторинга, моделей трансформации окружающей природной среды для геоэкологической оценки состояния и управления ее ка-</p>	

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	<i>F</i> Финансовая стратегия	<i>M</i> Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	<i>T</i> Технико-технологическая стратегия	<i>H</i> Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
						<p>чеством на предприятиях угольного кластера АО ХК «СДС-Уголь». Холдинговая компания «СДС-Уголь» уделяет особое внимание вопросам природоохранной деятельности на производстве. С целью минимизации влияния производственной деятельности на окружающую среду ежегодно проводит комплекс экологических мероприятий, внедряет наилучшие доступные технологии. Основные направления экологической деятельности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) строительство очистных сооружений сточных вод предприятий; 2) планирование горных работ с учетом природной емкости региона; 3) рекультивация нарушенных земель, озеленение санитарно-защитных зон; 4) применение системы 	

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	<i>F</i> Финансовая стратегия	<i>M</i> Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	<i>T</i> Технико-технологическая стратегия	<i>H</i> Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
						электронного инициирования взрывов; 5) мониторинг параметров окружающей среды при взрывных работах. Проведение взрывных работ при открытом способе добычи угля является неотъемлемой частью производственного процесса. К сожалению, неизбежными последствиями при взрывании являются шум, ударно-воздушная волна и выброс загрязняющих веществ в атмосферу. Часто проведение взрывных работ предприятиями, является поводом для недовольства жителей близлежащих населенных пунктов. С целью обеспечения требуемых параметров окружающей среды при проведении взрывных работ руководством компании принято решение о проведении дополнительного мо-	

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	<i>F</i> Финансовая стратегия	<i>M</i> Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	<i>T</i> Технико-технологическая стратегия	<i>H</i> Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
						<p>мониторинга параметров окружающей среды при взрывах. Выделено четыре особо сложных в этом отношении предприятия компании: АО «Черниговец», ООО «Сибэнергоуголь», ЗАО «Салек», ЗАО «Прокопьевский угольный разрез». На данных предприятиях проводится контроль каждого взрыва. Сохранение биоразнообразия наиболее эффективно, если «ключевые участки» выявляются на стадии разработки проекта, и проектирование ведется таким образом, чтобы исключить их из зоны влияния планируемой деятельности, или же существенно ограничить антропогенное воздействие на такие «ключевые участки» в целях их охраны и устойчивого использования. В связи с этим при подготовке</p>	

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	<i>F</i> Финансовая стратегия	<i>M</i> Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	<i>T</i> Технико-технологическая стратегия	<i>H</i> Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
						<p>проектной документации важно знать еще на предварительной стадии до окончательного выбора места реализации проекта, на каких участках, исходя из необходимости сохранения биоразнообразия, развитие запрещено, ограничено или нежелательно. Данная информация должна быть доступна как промышленным компаниям, так и государственным органам в визуальной форме, облегчающей быстрое ознакомление, а при необходимости и более тщательный детальный анализ конкретного угледобывающего района. Наиболее полно комплексную оценку биоразнообразия горнопромышленного региона можно провести только на базе современной информационной системы. Это позво-</p>	

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	<i>F</i> Финансовая стратегия	<i>M</i> Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	<i>T</i> Технико-технологическая стратегия	<i>H</i> Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
						<p>ляет учитывать и сопоставлять факторы техногенного и антропогенного воздействия на реакцию экосистем угледобывающих районов и изменение биоразнообразия. Данный проект является инновационным, поскольку до сих пор на угольных предприятиях в Кемеровской области обследование территории земельного отвода с целью выявления популяций редких и исчезающих видов до начала вскрышных работ не проводилось. Разрез «Истокский» (АО ХК «СДС-Уголь») положил начало эффективной практике сохранения на территории угольных месторождений популяций редких видов растений, которым грозит физическое уничтожение. Цель работы состояла в определении современного состоя-</p>	

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	<i>F</i> Финансовая стратегия	<i>M</i> Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	<i>T</i> Технико-технологическая стратегия	<i>H</i> Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
						<p>ния растительного покрова и местонахождение популяций редких и исчезающих видов растений в районе строящегося угольного разреза «Истокский» и разработать рекомендации по снижению техногенного воздействия на биологическое разнообразие. Разрез «Истокский» расположен в пределах Промышленновского района и является пока единственным строящимся здесь угольным предприятием. В работе принимали участие специалисты трех академических институтов: ИВТ СО РАН, ИЭЧ СО РАН и ИПА СО РАН. Составлено порядка 100 геоботанических описаний всех выявленных растительных сообществ на площади 12 км². Выявленные растительные формации: березовые леса, ис-</p>	

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	<i>F</i> Финансовая стратегия	<i>M</i> Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	<i>T</i> Технико-технологическая стратегия	<i>H</i> Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
						<p>кусственные сосновые насаждения с кустарниковым ярусом, сосновые леса естественного происхождения, злаково-разнотравные и суходольные луга, сырые луга по берегам водоемов, солонцовые луга. На территории земельного отвода обнаружены популяции пяти редких видов из Красной книги Кемеровской области: дремлик зимовниковый, гнездоцветка клобучковая, солодка уральская, колокольчик болонский, кандык сибирский. Разрезу «Источский» было предложено два варианта сохранения популяций in situ и ex situ – в пределах природных местообитаний и за их пределами в условиях культуры Кузбасского ботанического сада. Будут проведены спасательные мероприятия по отношению</p>	

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	<i>F</i> Финансовая стратегия	<i>M</i> Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	<i>T</i> Технико-технологическая стратегия	<i>H</i> Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
						<p>популяций редких видов растений, которые можно будет выполнить до начала вскрышных работ. Паспорт ботанического памятника природы регионального значения «Костенковские скалы», финансируемого ООО «СИБЭНЕРГОУГОЛЬ». На основании Соглашения о сотрудничестве в сфере сохранения биоразнообразия, ООО «Сибэнергоуголь», проводящее работы по добыче угля на Бунгуро-Чумышском месторождении, выполнены работы по созданию ООПТ на выполнение научно-исследовательских и проектных работ по теме «Создание ботанического памятника природы «Костенковские скалы». Благодаря политике руководства и работе специалистов в области охраны окружающей среды АО</p>	

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	F Финансовая стратегия	M Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	T Технико-технологическая стратегия	H Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
						ХК «СДС-Уголь» впервые в угольной отрасли России был создан природный оффсет, как плановое компенсационное мероприятие ООО «Сибэнергоуголь» по сохранению биологического разнообразия в районе проведения работ по добыче угля	

ОАО «УК «Кузбассразрезуголь» (в структуре компании – 6 угольных разрезов) (<http://www.kru.ru/ru/about>)

Стратегические приоритеты компании: стабильное производство и высокое качество продукции, обеспечение безопасных условий труда, организация и ведение производственного процесса с учетом природоохранных мероприятий, социальная ответственность. Наличие стратегии декларируется, но документ не представлен на официальном сайте компании. Информация об использовании инструментов стратегического управления на официальном сайте компании не представлена	На официальном сайте элементы финансовой стратегии практически не представлены. Отмечается реализация инвестиционных программ, направленных на техническое перевооружение и модернизацию производственного процесса	Точное соблюдение принятых договорных обязательств перед потребителем; доведение качества угольной продукции до уровня мировых аналогов; ориентация на потребителя с учетом соблюдения требований законодательства РФ; повышение объемов продаж угольной продукции и расширение рынков сбыта; развитие взаимовыгодных партнерских отношений с поставщиками оборудования и вспомогательных материалов.	В рамках стратегической программы модернизации производства на предприятии «Кузбассразрезуголь» ежегодно поступает новейшее горношахтное оборудование, отвечающее всем современным требованиям безопасности. Качество и безопасность работ подтверждены международными сертификатами ISO-9001, ISO-14001, OHSAS 18001. Специально по заказу компании создан единственный в мире технологи-	С целью повышения профессионального уровня сотрудников ежегодно в Компании проводятся конкурсы профессионального мастерства. На разрезах выбирают лучших водителей БелАЗов, машинистов экскаваторов и представителей других основных профессий отрасли. Компания признанный новатор в сфере внедрения новых видов средств индивидуальной защиты. Так, ОАО «УК «Кузбассразрезуголь» было первым среди угольных компаний Кузбасса, где начали выдавать поясные пояса в целях профилактики заболеваний опор-	ОАО «УК «Кузбассразрезуголь» – крупнейшая компания в Кемеровской области и РФ, специализирующаяся на добыче угля открытым способом. В 2000 г. компания первой в Кемеровской области начала практику подписания Соглашений о социально-экономическом сотрудничестве с администрацией области, которые содержат взаимные обязательства сторон, касающиеся всех сфер жизни. Ком-	В числе приоритетных направлений деятельности компании – решение вопросов экологии и охраны окружающей среды. Ежегодно на проведение природоохранных мероприятий компания направляет до 200 млн рублей. На протяжении многих лет ОАО УК «Кузбассразрезуголь» реализует масштабную программу рекультивации нарушенных земель, строит современные очистные сооружения, проводит массовые посадки де-	Среди приоритетов в стратегии развития Компании – мощная социальная политика, которая предусматривает целый комплекс льгот и гарантий работникам предприятий, членам их семей и пенсионерам. Как социально ориентированная компания, «Кузбассразрезуголь» оказывает активную спонсорскую и благотворитель-
---	---	---	--	---	---	--	--

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	<i>F</i> Финансовая стратегия	<i>M</i> Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	<i>T</i> Технико-технологическая стратегия	<i>H</i> Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
			ческий автосамосвал БелАЗ-75600. Необходимость в создании новой модели продиктована экономической целесообразностью с точки зрения увеличения грузоподъемности карьерного самосвала и уменьшения себестоимости добычи угля открытым способом. Кроме того, использование в процессе ведения добычных работ современного экскаваторного оборудования большой единичной мощности требует адекватного автомобильного парка. При ведении вскрышных работ используется единственная в Кузбассе установка ЦПТ (циклично-поточной технологии), предназначенная для транспортирования и укладки вскрышных пород в отвал. Ее применение позволяет	но-двигательного аппарата. Впоследствии поясничные пояса были введены государством в типовые нормы бесплатной выдачи средств индивидуальной защиты для работников угольной промышленности	пания вносит существенный вклад в развитие экономики Кемеровской области за счет строительства новых и развития существующих организаций, осуществляющих добычу и переработку угля, создания новых рабочих мест, обеспечения занятости населения, наполняемости бюджетов всех уровней, формирования ВРП	ревью как на территориях предприятий, так и за их пределами	рительной помощи являются: 1) безвозмездная передача угля для центров социального обслуживания населения, церковных приходов, управлений ЖКХ городов Кемеровской области, общественных организаций; 2) помощь семьям погибших шахтеров, в том числе финансирование затрат на обучение в вузах детей из семей погибших шахтеров; 3) спонсирование праздничных мероприятий, связанных с проведением областного Дня Шахтера в кузбасских городах; 4) помощь в укреплении материально-технической базы правоохранительных органов Кемерово; 5) помощь общественным организациям; 6) помощь постра-

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	<i>F</i> Финансовая стратегия	<i>M</i> Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	<i>T</i> Технико-технологическая стратегия	<i>H</i> Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
			сократить расстояние транспортирования вскрыши технологическими автосамосвалами до 2 км, а также формировать отвал без применения бульдозеров			давшим от стихийных бедствий: поставка благотворительного угля, перечисление средств на ремонтные работы и строительство нового жилья; 7) выделение средств на приобретение транспортных средств учреждениям здравоохранения; 8) организация благотворительных акций, направленных на сбор средств для дорогостоящего лечения детей и сбор вещей первой необходимости для нуждающихся; 9) участие в ежегодной областной благотворительной акции «Помоги собраться в школу»; 10) поддержка юных дарований: организация благотворительных выставок картин. Ежегодно на благотворительные цели УК «Кузбассразрезуголь»	

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	<i>F</i> Финансовая стратегия	<i>M</i> Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	<i>T</i> Технико-технологическая стратегия	<i>H</i> Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
							<p>направляет в среднем 100 и более млн р.</p> <p>2013–2014 гг. – Ликвидация последствий землетрясения в Беловском районе – ремонт соцобъектов, строительство новых жилых домов для переселения жителей пгт Бачатский из аварийного жилья.</p> <p>2016 г. – Открытие сквера им. Льва Резникова – первого директора комбината «Кузбасскарбурголь» в Кемерово. На территории сквера установлены детские площадки, парковые диваны и световой пешеходный фонтан, приспособленный для купания в летнее время. Место отдыха стало популярным среди горожан и гостей столицы Кузбасса.</p> <p>2017 г. – сотрудничество с региональной общественной органи-</p>

Наличие стратегии корпоративного управления и (или) ее элементов, использование инструментов стратегического управления	<i>F</i> Финансовая стратегия	<i>M</i> Стратегия взаимодействия с контрагентами (маркетинговая)	<i>T</i> Технико-технологическая стратегия	<i>H</i> Стратегия управления человеческими ресурсами	Принципы GRI		
					Экономика	Экология	Социальная сфера
							защитой «Федерация сохранения культуры малых народностей Кемеровской области и национальных видов спорта» – поддержка соц-проектов телеутов (национальные праздники, спортивные соревнования, детский отдых)