

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 658.155

БЫКОВ АЛЕКСЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ

**ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ
ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ
АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

08.00.05 — экономика и управление народным хозяйством
(специализация — экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Минск – 2006

УО «Белорусский государственный экономический уни-

доктор экономических наук, профессор
Шимов В.Н.,
ректор УО «Белорусский государственный эконо-
мический университет»

доктор экономических наук Высоцкий О.А.,
директор филиала ЦНИИТУ в г. Бресте

доктор экономических наук, профессор
Гейзлер П.С.,
профессор кафедры экономики предпринима-
тельства и права УО «Белорусский государ-
ственный экономический университет»

доктор экономических наук, профессор
Тур А.Н.,
заместитель министра экономики Республики
Беларусь

Оппонирующая организация — Белорусский государственный университет

Защита состоится 1 декабря 2006 г. в 14.30 на заседании совета по защите диссертаций Д 02.07.02 при УО «Белорусский государственный экономический университет» по адресу: 220070, Минск, просп. Партизанский, 26, зал заседа- ний совета (ауд. 205), тел. 209-79-56.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке УО «Белорусский госу- дарственный экономический университет».

Автореферат разослан 31 октября 2006 года.

Ученый секретарь
совета по защите диссертаций,
доктор экономических наук,
старший научный сотрудник



С.Ф. Миксюк

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертации. Разработка теории и методологии проектирования антикризисной стратегии предприятия способствует поддержанию и росту конкурентоспособности национальной экономики, решению социально-экономических проблем и обеспечению экономической безопасности государства. Отечественная и зарубежная теория и практика антикризисного управления предприятием располагают различными подходами и методами регулирования финансово-экономической деятельности в этой сфере. Вопросы антикризисного управления рассматривались в работах белорусских специалистов В. Байнева, Т. Беляцкой, О. Высоцкого, В. Каменкова, В. Кивачука, Н. Мыцких, Б. Семенова, А. Смольского, Н. Черновалова; ученых стран СНГ А. Бланка, В. Валдайцева, А. Градова, А. Крутика, И. Кукукиной, Б. Юна; западных специалистов С. Финка, Д. Харста и др.

Признавая научную значимость имеющихся работ, отметим, что существующие подходы к антикризисному управлению сконцентрированы преимущественно на решении проблем предотвращения банкротства кризисных предприятий и способах их финансового оздоровления. Сегодня назрела потребность в разработке обобщающей концепции обеспечения антикризисной устойчивости предприятий, позволяющей задействовать широкий спектр методов противодействия кризисам на различных этапах эволюции экономики и различных иерархических уровнях управления. Остаются нерешенными также проблемы алгоритмизации и автоматизации процесса принятия антикризисных решений.

При анализе существующих методологических подходов к решению поставленных задач были рассмотрены работы следующих отечественных и зарубежных специалистов в смежных научных областях: теории управления макроэкономическими системами — Д. Львова, В. Маевского, М. Мясниковича, П. Никитенко, В. Шимова; теории управления мезоэкономическими системами — С. Вабищевич, С. Гальперина, А. Головачева, Г. Клейнера, Э. Кэмпбелла, А. Чандлера; стратегического управления организацией — И. Ансоффа, В. Ефремова, А. Идрисова, Р. Коха, М. Портера, А. Стрикленда, А. Томпсона; финансов предприятия — В. Ковалева, Я. Корнаи, Г. Савицкой, Р. Сайфулина, А. Шеремета; управления человеческими ресурсами — А. Маслоу, Н. Беляцкого; автоматизации систем управления организацией — Е. Велесько, А. Морозевича, Б. Железко.

Связь работы с крупными научными программами, темами. В диссертационной работе отражены результаты исследований, проведенных автором в процессе выполнения тем Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований «Имитационное моделирование материальных потоков промышленного предприятия» (№ Г98М-049, 1998—2000), Фонда информати-

зации Республики Беларусь «Создать и внедрить информационные технологии и имитационные модели антикризисного управления» (№ 06.06, 2001—2004), Фонда информатизации Республики Беларусь «Создать и внедрить информационные технологии и тренинговые системы на основе развития теории и обобщения практики антикризисного управления» (№ 06.08, 2004—2005).

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования — посредством обобщения тенденций развития мировой экономики в условиях ее глобализации и преломления их к реалиям современной экономики Беларуси разработать методологические и концептуальные основы и на их базе — конкретные методики по формированию и развитию антикризисной стратегии предприятий.

В соответствии с обозначенной целью поставлены следующие задачи:

1) сформулировать концепцию формирования и развития антикризисной стратегии предприятия на эвристическом уровне, которая могла бы использоваться для идентификации и выбора приемлемых средств обеспечения антикризисной устойчивости белорусских предприятий на различных этапах эволюции национальной экономики;

2) разработать методологию формирования стратегии финансового оздоровления предприятия и реализовать ее в форме конкретных методик диагностики, выбора и экономического обоснования антикризисных мер на белорусских предприятиях, находящихся в условиях кризиса;

3) представить теоретические подходы, определяющие высокую антикризисную устойчивость бизнес-систем, и на их основе — рекомендации по совершенствованию управления хозяйственными системами Республики Беларусь;

4) разработать методику оценки эффективности интеграционных решений на предприятиях;

5) предложить комплекс методик оценки эффективности антикризисных мер, направленных на противодействие угрозам вероятностного характера.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования являются действующие промышленные предприятия различной отраслевой принадлежности, вида собственности и размеров. Предмет исследования — процесс формирования и развития антикризисной стратегии предприятия.

Методология и методы проведенного исследования. Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили системный подход и синергетика как теория нестационарных (переходных) процессов, к числу которых относятся кризисные процессы на предприятиях, эволюционно-институциональная теория развития экономики, фундаментальные теории финансового и риск-менеджмента, антикризисного управления. При решении конкретных задач в процессе исследования использовались методы

экономико-математического моделирования, статистические методы, методы факторного анализа и другие.

Научная новизна и значимость полученных результатов.

1. Предложена концепция обеспечения антикризисной устойчивости предприятия, которая, в отличие от известных, акцентирующих внимание на проблемах отдельных кризисных предприятий, позволяет использовать весь спектр адаптационных возможностей предприятий и бизнес-систем в пространственном (на уровне бизнес-системы, предприятия и антикризисной команды) и временном (на различных этапах эволюции экономики) разрезе с целью обеспечения устойчивого функционирования и развития предприятия на всех стадиях его жизненного цикла. В рамках данной концепции выдвинута и впервые доказана на практике гипотеза о наличии стратегических факторов антикризисной устойчивости предприятия; теоретически обоснован приоритет финансового оздоровления несостоятельных предприятий, относимых к стратегическим отраслям белорусской экономики, перед их ликвидацией.

2. Разработана методология проектирования стратегии финансового оздоровления предприятия, которая, в отличие от известных, включает ряд новых принципов выбора антикризисных мер (принципы обусловленности, согласованности, детализации и превентивности), а также новые методики и модели диагностики предприятия, ранжирования и экономического обоснования мер по его финансовому оздоровлению. В частности, разработанная автором модель прогнозирования платежеспособности предприятия впервые математически описывает процесс вымывания оборотных средств кризисного предприятия и позволяет оценить ожидаемые финансовые последствия данного процесса; методики оптимизации портфеля продукции и запасов готовой продукции, в отличие от известных аналогов, имеют комплексный характер и учитывают фактор платежеспособности предприятия. Представленная методология послужила теоретической основой для создания системы поддержки принятия решений «Кризис-эксперт», которая, в отличие от аналогичных систем, используемых в Республике Беларусь, позволяет в автоматическом режиме выдавать экспертное заключение относительно ожидаемых последствий кризиса на предприятии, выбирать и ранжировать меры по его финансовому оздоровлению.

3. Доказано, что наивысшего уровня антикризисной устойчивости достигают предприятия, которые интегрированы в бизнес-систему и реализуют замкнутый воспроизводственный цикл благодаря ключевым компетенциям. В проводимых ранее исследованиях рассматривались преимущественно факторы обеспечения эффективности бизнес-систем, а не их устойчивости. С учетом выделенных факторов обеспечения антикризисной устойчивости бизнес-систем разработаны рекомендации по формированию антикризисной архитектуры отраслевых систем национальной экономики, которые впервые обосновывают

создание сетевых структур вокруг экспортно-ориентированных предприятий Республики Беларусь, обладающих ключевыми компетенциями, с целью формирования замкнутых бизнес-процессов.

4. Разработана методика оценки эффективности структурных преобразований предприятий и корпораций, которая, в отличие от известных, позволяет учесть не только экономический (рост прибыли и добавленной стоимости), но и антикризисный (снижение риска) эффекты, возникающие в результате создания и реорганизации бизнес-систем.

5. Разработан комплекс методик оценки и выбора превентивных и экстренных антикризисных мер, который, в отличие от известных методик, позволяет совмещать антикризисные решения со стратегией развития предприятия за счет согласования критериев коммерческой и антикризисной эффективности управленческих решений.

Практическая (экономическая, социальная) значимость полученных результатов. Практическая ценность результатов исследования заключается в широких возможностях их реального применения хозяйствующими субъектами и органами государственного управления с целью комплексной диагностики, выбора и экономического обоснования мер по оздоровлению кризисных предприятий, а также обеспечения бескризисного функционирования действующих и проектируемых белорусских предприятий. Результаты диссертации подтверждают необходимость стимулирования технологических и организационных инноваций в белорусской экономике и формирования бизнес-систем в виде корпоративных и сетевых структур на базе белорусских предприятий. Они могут использоваться для экономического обоснования проектов создания бизнес-систем на базе белорусских предприятий, а также для проектирования мер противодействия таким кризогенным факторам, как стихийные бедствия, аварии, враждебные действия конкурентов и инсайдеров, а также другим форс-мажорным обстоятельствам.

Положения диссертации внедрены на ряде субъектов экономики Республики Беларусь, в частности модель прогнозирования платежеспособности предприятия внедрена на ОАО «Минский подшипниковый завод»; методика оптимизации портфеля продукции — на ГП «Минский авиаремонтный завод» и УП ХОПИБОХ НАН Беларуси; система поддержки принятия решений «Кризис-эксперт» — на ЗАО «ИПМ-Консалт». Внедрение результатов диссертационного исследования позволило повысить эффективность и достоверность процессов диагностики предприятий и обоснования антикризисных мер, увеличить производительность труда специалистов экономических служб предприятий.

Экономическая значимость определяется тем, что результаты исследования позволяют решить важную для Республики Беларусь задачу поддержания и

повышения необходимого уровня антикризисной устойчивости предприятий, что будет способствовать устойчивому функционированию и развитию национальной экономики.

Социальная значимость заключается в том, что разработанные автором концептуальные подходы к сохранению устойчивости и целостности хозяйственных единиц позволяют создать наиболее благоприятные условия для их развития, обеспечив увеличение числа рабочих мест, рост занятости и повышение доходов населения Республики Беларусь.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту.

1. Концепция обеспечения антикризисной устойчивости предприятия, определяющая место и роль стратегических и оперативно-тактических, превентивных и экстренных мер противодействия кризисам на различных иерархических уровнях управления и различных стадиях эволюции экономики. В рамках предложенной концепции выделены и идентифицированы на ряде белорусских субъектов экономики четыре типовые антикризисные стратегии предприятия. Данная концепция послужила основой для разработки методики, позволяющей выявлять свойства высокой антикризисной устойчивости действующих предприятий и учитывать их на стадии проектирования новых, а также для обоснования закрепления приоритета финансового оздоровления несостоятельных предприятий, относимых к стратегическим отраслям белорусской экономики, перед их ликвидацией.

2. Методология проектирования стратегии финансового оздоровления предприятия, которая на базе разработанных автором принципов обусловленности, согласованности, детализации и превентивности мер по финансовому оздоровлению предприятия систематизирует методики его диагностики, выбора, ранжирования и экономического обоснования антикризисных мер и служит научной основой для автоматизации процесса управления кризисным предприятием. Практическими приложениями разработанной методологии в условиях белорусской экономики стали модель прогнозирования платежеспособности, имитирующая процесс вымывания оборотных средств кризисного предприятия и позволяющая оценить ожидаемый финансовый ущерб предприятия от кризиса; система поддержки принятия решений «Кризис-эксперт», которая является средством автоматизации диагностики предприятия и выбора мер по его финансовому оздоровлению; методики оптимизации портфеля продукции и запасов готовой продукции, позволяющие максимизировать прибыль при условии обеспечения платежеспособности предприятия.

3. Теоретические подходы, определяющие высокую антикризисную устойчивость бизнес-систем, включающие формирование бизнес-системы в виде сетевой структуры, реализацию синергии полного воспроизводственного цикла,

наличие ключевых компетенций. На основе предложенных подходов выработаны рекомендации по формированию антикризисной архитектуры отраслевых систем национальной экономики, предполагающие создание сетевых структур вокруг белорусских предприятий, обладающих ключевыми компетенциями.

4. Методика оценки эффективности структурных преобразований предприятий и корпораций, позволяющая учесть как экономический (рост прибыли и добавленной стоимости), так и антикризисный (снижение риска) эффекты, возникающие в результате создания и реорганизации бизнес-систем.

5. Комплекс методик оценки и выбора превентивных и экстренных антикризисных мер, применимый в условиях вероятностного характера негативных факторов, воздействующих на предприятие, и позволяющий совмещать антикризисные решения со стратегией его развития.

Личный вклад соискателя. Диссертационная работа в полном объеме выполнена автором самостоятельно в соответствии с утвержденным ученым советом БГЭУ планом в период обучения в докторантуре (2003—2006 гг.).

Апробация результатов диссертации. Положения диссертации докладывались на 12 международных и республиканских научно-практических конференциях, симпозиумах и семинарах: «Антикризисное управление и модернизация экономики Республики Беларусь» (Минск, 2002); «Теория и практика управления предприятием» (Минск, 2003); «Международная конференция по моделированию» (Минск, 2004); «Распознавание изображений и обработка информации» (Минск, 2005); «Управление стратегическими изменениями на предприятии: концептуальные основы, методология и практика» (Киев, 2005) и др.

Опубликованность результатов. По теме диссертации опубликовано 39 работ, в том числе 1 монография, 19 статей в научных рецензируемых журналах (14 из которых издаются в Беларуси и включены в перечень изданий ВАК, 3 включены в список ВАК Российской Федерации, 2 — в список ВАК Украины), 6 — в сборниках научных трудов, 9 — в материалах конференций, 1 — в тезисах докладов на научных конференциях, а также 3 прочие публикации. Общее количество страниц составляет 461.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, четырех глав, заключения, списка использованных источников, включающего 269 наименований, и приложения. Работа изложена на 256 страницах. Объем, занимаемый 13 рисунками, 8 таблицами, 1 приложением, составляет 35 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

В первой главе «**Теоретические основы формирования и развития антикризисной стратегии предприятия**» изложена концепция обеспечения антикризисной устойчивости предприятия, определяющая место и роль стратегических и оперативно-тактических, превентивных и экстренных мер противодействия кризисам на различных иерархических уровнях управления и различных стадиях эволюции экономики.

Под *предприятием* в данной работе понимается техническая, социальная, экономическая единица, которая выполняет задачу удовлетворения спроса на основе самостоятельных решений и ответственности за риск¹.

Ввиду непредсказуемого характера перспективного развития мировой экономики, проблемы белорусской экономики не являются специфической особенностью переходного периода, а схожи с общемировыми, поэтому кризисы в деятельности предприятий предпочтительно рассматривать как закономерные процессы, характерные для различных этапов эволюции экономики. Разработка теории и методологии проектирования антикризисной стратегии предприятия способствует поддержанию и росту конкурентоспособности национальной экономики, решению социально-экономических проблем, обеспечению экономической безопасности государства.

Многие отечественные и зарубежные исследователи ограничивают область антикризисного управления решением проблем предприятия в условиях экономического спада и банкротства. На наш взгляд, проектирование антикризисной стратегии должно охватить все стадии жизненного цикла предприятия, начиная со стадии его проектирования.

Среди факторов, обеспечивающих антикризисную устойчивость предприятия, автором выделены «врожденные», благоприобретенные и предусмотренные антикризисной стратегией. Группа «врожденных» факторов формируется на этапе проектирования предприятия и с трудом поддается изменению в процессе его деятельности. В совокупности «врожденные» и благоприобретенные факторы определяют уровень антикризисной устойчивости предприятия, характеризующий в широком смысле его внутреннее состояние и положение в бизнес-пространстве, и названы стратегическими факторами антикризисной устойчивости.

Проблема обеспечения антикризисной устойчивости не может быть полностью осмыслена и решена на уровне отдельного предприятия. С позиций системного подхода далеко не каждое предприятие обладает свойством саморазвития и потому не способно успешно адаптироваться к изменениям бизнес-среды.

¹ Далее термины «предприятие» и «бизнес-единица» используются как тождественные.

Способностью к саморазвитию в полной мере обладают *бизнес-системы*, реализующие *замкнутый воспроизводственный цикл*, что позволяет им регулярно обновлять технологии и продукцию за счет постоянного внедрения инноваций¹. Примерами бизнес-систем являются транснациональные (ТНК) и международные (МНК) корпорации, высокая антикризисная устойчивость которых достигается за счет использования стратегических синергий — потенциальных эффектов, проявляющихся в результате объединения бизнес-единиц в бизнес-систему и не свойственных отдельным бизнес-единицам.

С точки зрения синергетики как теории эволюции и самоорганизации сложных систем, формирование экономических систем, способных к саморазвитию, происходит эволюционным путем посредством самоорганизации. По мнению автора, при создании бизнес-систем нельзя полагаться исключительно на эффект самоорганизации. Более предпочтительным представляется (с учетом законов самоорганизации) целенаправленное проектирование бизнес-систем, способных к саморазвитию.

В работе обосновано понятие антикризисной стратегии предприятия (АСПр), под которой понимается заблаговременно разработанный комплексный план достижения и поддержания на приемлемом уровне антикризисной устойчивости предприятия и введения в действие специальных антикризисных мер в тех случаях, когда фактический уровень негативного воздействия кризогенных факторов превышает порог устойчивости.

Структурными элементами антикризисной стратегии предприятия являются антикризисные меры, которые в зависимости от их роли в обеспечении устойчивости предприятия классифицированы автором на стратегические, обеспечивающие устойчивость развития предприятия, и оперативно-тактические, обеспечивающие устойчивость его функционирования. По признаку целевой направленности антикризисные меры разделены на превентивные и экстренные. Превентивные меры проводятся до момента реализации угроз предприятию и могут быть направлены на снижение как ожидаемого ущерба, так и вероятности реализации угроз. Экстренные меры проводятся с целью уменьшения негативных последствий кризиса после того, как угрозы фактически реализованы.

Приведенная классификация антикризисных мер позволяет представить антикризисную стратегию предприятия как глубоко эшелонированную защиту от кризисов (рис. 1).

Верхний эшелон антикризисной стратегии реализован на уровне бизнес-системы и обеспечивает устойчивость развития входящих в нее предприятий посредством реализации «зонтичных», или стратегических, антикризисных мер,

¹ Определения терминов «бизнес-система» и «замкнутый воспроизводственный цикл» приведены на с. 14 автореферата

обозначенных буквами *A, B, C, ...* (см. рис. 1); средний эшелон, реализованный на уровне предприятия, обеспечивает устойчивость его функционирования за счет реализации превентивных мер противодействия кризисам; нижний — на уровне антикризисных команд, реализующих в случае необходимости экстренные меры.

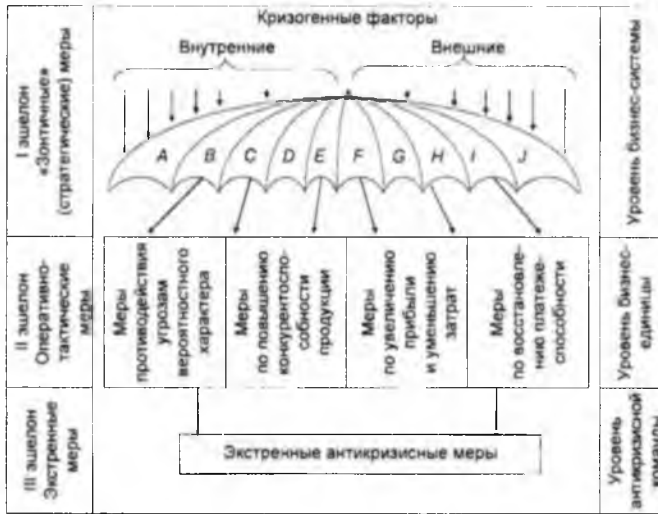


Рис. 1. Схема эшелонирования антикризисной стратегии предприятия

В соответствии с теорией стадий экономического роста, предложенной М. Портером, были выделены четыре этапа эволюции макроэкономических систем, на каждом из которых предприятия задействуют специфические механизмы обеспечения антикризисной устойчивости. Каждому этапу соответствуют по четыре типовых состояния и антикризисных стратегии предприятия: 1) стратегия финансового оздоровления предприятия, которая реализуется на кризисном предприятии с целью предотвращения банкротства и стабилизации его финансового состояния; 2) корпоративная интеграционная стратегия, которая предполагает интеграцию предприятия в структуру бизнес-системы (корпорации), имеющей полный воспроизводственный цикл, что позволяет обеспечить его антикризисную устойчивость за счет аккумулирования инвестиционных ресурсов, необходимых для обновления оборудования и технологий; 3) корпоративная инновационная стратегия, которая проектируется в условиях макроэкономического роста на предприятиях, обладающих ключевыми компетенциями, и реализуется в форме создания региональных кластеров и межотрасле-

вых сетевых структур; 4) стратегия минимизации рисков, которая проектируется с целью противодействия любым кризисным факторам, имеющим вероятностный характер (табл. 1).

Таблица 1

Эволюция структуры антикризисной стратегии предприятия

Фаза макроэкономического цикла	Кризис	Оживление	Рост	Замедление роста и рецессия
Наиболее типичное состояние предприятий	I	II	III	IV
Доминирующая типовая АСПр для большинства предприятий	Стратегия финансового оздоровления	Корпоративная интеграционная стратегия	Корпоративная инновационная стратегия	Стратегия минимизации рисков
Вспомогательные типовые АСПр для большинства предприятий	Корпоративная интеграционная стратегия	Стратегия финансового оздоровления	Корпоративная интеграционная стратегия	Корпоративная инновационная стратегия
	Корпоративная инновационная стратегия	Корпоративная инновационная стратегия	Стратегия финансового оздоровления	Корпоративная интеграционная стратегия
	Стратегия минимизации рисков	Стратегия минимизации рисков	Стратегия минимизации рисков	Стратегия финансового оздоровления

Реальная стратегия предприятия может содержать элементы всех представленных типовых стратегий, однако выбор доминирующей проводится в зависимости от текущего этапа эволюции экономики и соответствующего ему состояния предприятия и описывает процесс развития его антикризисной стратегии во времени (см. табл. 1). Данные табл. 1 характеризуют некий типовой объект (предприятие) в условиях циклического изменения внешних условий его функционирования и развития.

Применение принятой классификации к действующим на момент проведения исследований субъектам хозяйствования Республики Беларусь позволило идентифицировать две группы предприятий: неплатежеспособные и низкорентабельные, для которых актуальна стратегия финансового оздоровления с последующей корпоративной интеграцией, и высокоустойчивые, обладающие собственными ключевыми компетенциями, для которых актуальна корпоративная инновационная стратегия.

Во второй главе «Методология проектирования стратегии финансового оздоровления предприятия» изложена разработанная автором методология, позволяющая на основе результатов диагностики предприятия выбирать и ран-

жировать меры по его финансовому оздоровлению и росту конкурентоспособности продукции.

Стратегия финансового оздоровления реализуется с целью восстановления платежеспособности, повышения рентабельности и конкурентоспособности кризисного предприятия в условиях ограниченности финансовых ресурсов, поэтому включает преимущественно малозатратные антикризисные меры.

В предложенную методологию входят принципы выбора мер по финансовому оздоровлению предприятия, а также комплекс методик, критериев и моделей, используемых для диагностики предприятия, ранжирования и экономического обоснования антикризисных мер.

Методики, критерии и модели диагностики предприятия, методики расчета ожидаемого ущерба предприятия от кризиса, а также методики ранжирования мер по финансовому оздоровлению объединены в систему диагностики и прогнозирования антикризисной устойчивости предприятия, позволяющую автоматизировать процесс проектирования стратегии финансового оздоровления предприятия.

Согласно предложенной методологии, меры по финансовому оздоровлению предприятия выбираются в соответствии со следующими принципами: *принципом обусловленности*, определяющим использование результатов диагностики как условия выбора мер по финансовому оздоровлению предприятия; *принципом согласованности*, означающим необходимость согласования рекомендуемых мер по финансовому оздоровлению с причинами кризиса предприятия; *принципом детализации*, указывающим на необходимость детального экономического обоснования мер по финансовому оздоровлению предприятия; *принципом превентивности*, постулирующим упреждающую направленность мер по финансовому оздоровлению предприятия.

Исходной информацией для диагностики предприятия и выбора мер по финансовому оздоровлению служат данные годовой бухгалтерской и управленческой отчетности предприятия, нормативы критериев эффективности и экспертные оценки. Для диагностики и прогнозирования состояния антикризисной устойчивости предприятия предлагается использовать следующие критерии и модели:

- прогнозный коэффициент банкротства, представляющий собой экстраполяцию соотношения заемного капитала и суммы активов на планируемый период и характеризующий степень зависимости предприятия от кредиторов;
- показатель чистой прибыли, позволяющий выявить предприятия, ведущие сокращенное воспроизводство;
- показатель рентабельности активов, используемый для оценки эффективности предприятия и определения причин ее изменения на основе факторного анализа;

– модифицированный показатель ликвидности, который представляет собой прогноз коэффициента текущей ликвидности на планируемый период, составленный с учетом наблюдаемых в отчетном периоде тенденций изменения прибыли и оборачиваемости, и используется для факторного анализа ликвидности предприятия;

– модель прогнозирования платежеспособности, которая играет ключевую роль в процессе диагностики и имитирует процесс вымывания оборотных средств кризисного предприятия, инициируемый его убыточной деятельностью либо дефицитом денежных ресурсов, возникающих вследствие колебаний оборачиваемости оборотных активов и/или наличия просроченных долгов.

Для описания логики оценки и прогнозирования состояния предприятия в зависимости от соотношений фактически достигнутых и прогнозных значений критериев эффективности, а также их нормативных значений используются правила диагностики, включающие:

– правила установления стадии кризиса — уровень антикризисной устойчивости предприятия может быть качественно оценен одной из перечисленных стадий кризиса (неплатежеспособность, кризис ликвидности, кризис результата, стратегический кризис, отсутствие кризиса);

– правила оценки последствий кризиса, результатом которой является составление перечня ожидаемых негативных последствий кризиса.

Для прогнозирования антикризисной устойчивости предприятия в условиях неопределенности предложена методика стресс-тестирования, позволяющая на основе оценки вариации ряда базовых финансовых показателей в отчетном периоде сформировать совокупность возможных значений критериев эффективности в планируемом периоде; результатом стресс-тестирования является ожидаемый процент попадания предприятий в одну из стадий кризиса, названный профилем кризиса.

Связующим звеном между процессами диагностики и выбора антикризисных мер является методика оценки потенциального ущерба от кризиса. Суммарный ущерб предприятия определяется в денежном измерении и включает:

– прямой ущерб, который возникает вследствие сокращения операционной деятельности из-за дефицита денежных средств предприятия и рассчитывается на основе модели прогнозирования платежеспособности по формуле (1)

$$y^{\Pi} = (B - \text{ПЕР}) \text{СБО} \frac{\text{ПО}_{\text{ср}} + \text{ИОА}}{\text{ОА}_{\text{ср}} + \text{ИОА}}, \quad (1)$$

где y^{Π} — ожидаемый прямой годовой ущерб предприятию, руб.;

B — выручка от реализации в отчетном периоде, руб.;

ПЕР — переменные затраты в себестоимости реализации отчетного периода, руб.;

СБО — сила бюджетного ограничения, отн. ед. (устанавливаемый экспертным путем критерий, который находится в пределах от 0 до 1 и характеризует уровень жесткости бюджетной политики государства и кредиторов по отношению к предприятию);

ПО_{ср} — среднегодовая сумма просроченных обязательств, руб.;

ИОА — предполагаемое изменение величины оборотных активов в течение следующего года, руб.;

ОА_{ср} — среднегодовая величина оборотных активов, наблюдаемая в отчетном периоде, руб.

– ущерб в виде упущенной выгоды, который несет предприятие, если его фактическая рентабельность активов ниже установленного норматива, рассчитываемый по формуле (2)

$$y^{yB} = A_{cp} \left(PA_{н} - \frac{ПР + НП + ПВ}{A_{cp}} \right), \quad (2)$$

где y^{yB} — ожидаемый годовой ущерб в виде упущенной выгоды, руб.;

A_{cp} — среднегодовая стоимость активов предприятия, руб.;

$PA_{н}$ — норматив рентабельности активов (например, процентная ставка по кредитам), отн. ед.;

ПР — чистая прибыль предприятия, руб.;

НП — налоги и платежи из прибыли, руб.;

ПВ — процентные выплаты по кредитам и займам, руб.

В зависимости от влияния на приведенные выше показатели оценки ожидаемого ущерба предлагаемые меры по финансовому оздоровлению предприятия разделены на две группы:

а) меры по финансовой реструктуризации, направленные на ликвидацию прямого ущерба (отсрочки и рассрочки долгов, взаимозачет, кредит на пополнение оборотных средств, ценовые скидки, факторинг, увеличение доли собственного капитала);

б) меры по повышению эффективности, направленные на ликвидацию ущерба в виде упущенной выгоды (оптимизация портфеля продукции, экономия на постоянных затратах, стимулирование сбыта, продажа и консервация активов).

Некоторые из предлагаемых антикризисных мер (например, оптимизация запасов) универсальны и могут влиять на оба критерия ущерба.

Для выбора и ранжирования антикризисных мер предложена методика, позволяющая на основе анализа чувствительности оценить изменение ожидаемого ущерба (в процентах к первоначально рассчитанной величине) вследствие проведения различных антикризисных мер. Если исследуемые решения не приводят к снижению ущерба, то их выполнение нецелесообразно. Приоритет антикризисных мер определяется максимальным снижением ожидаемого

ущерба, причем первыми всегда реализуются меры, направленные на снижение прямого ущерба.

Этапами, завершающими процесс проектирования стратегии финансового оздоровления предприятия, являются экономическое обоснование антикризисных мер, выбранных с использованием системы диагностики и прогнозирования антикризисной устойчивости, а также оценка уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции и формирование перечня мер по ее увеличению.

Представлена методика управления конкурентоспособностью продукции, позволяющая учесть влияние исследуемого продукта на антикризисную устойчивость предприятия. Критерием конкурентоспособности является суммарная годовая экономия потребителей, вызванная конкурентным преимуществом исследуемого продукта перед продуктами-аналогами. Факторная модель расчета критерия конкурентоспособности продукции включает шесть факторов: качество и новизна продукции; прибыль; налоги; материало-, энерго- и трудоемкость; степень использования производственного потенциала предприятия; объем продаж.

Выбор приоритетных факторов обеспечения конкурентоспособности осуществляется по критерию абсолютной эффективности, рассчитываемому как разность между изменением критерия конкурентоспособности в результате использования исследуемого фактора и затратами на проведение данного мероприятия, либо по критерию относительной эффективности, рассчитываемому как частное от деления изменения критерия конкурентоспособности в результате использования исследуемого фактора на затраты на проведение данного мероприятия.

В третьей главе **«Развитие антикризисной стратегии предприятия»** изложены методические основы проектирования корпоративной интеграционной и инновационной стратегий, а также стратегии минимизации рисков. Перечисленные стратегии являются развитием первоначально сформулированной стратегии финансового оздоровления предприятия в условиях устойчивого роста национальной экономики и усиления роли рыночных институтов.

Корпоративная интеграционная и инновационная антикризисные стратегии реализуются на уровне *бизнес-системы*, под которой понимается формальное (юридически оформленное) или виртуальное объединение бизнес-единиц (предприятий), в совокупности позволяющее сформировать замкнутый технологический цикл по производству конечной продукции и реализовать *полный воспроизводственный цикл*, включая его инвестиционную и инновационную составляющие, способный обеспечить за счет реализации стратегических синергий обновление основных средств с темпом, достаточным для поддержания конкурентоспособности конечной продукции бизнес-системы в течение всего ее жизненного цикла.

Высокая антикризисная устойчивость бизнес-систем достигается посредством реализации совокупности синергий корпоративного взаимодействия, возникающих в результате объединения бизнес-единиц в бизнес-систему. Автором проанализирован широкий спектр синергий, способствующих высокой антикризисной устойчивости бизнес-систем, в том числе усиление влияния на рынок; концентрация капиталов; кооперация в области НИОКР; повышение степени доступности информации; формирование полного технологического и воспроизводственного циклов и др. В результате проведенного анализа установлено, что основополагающая синергия связана с формированием полного воспроизводственного цикла корпорации.

Доказано, что в рамках сложившейся системы международного разделения труда транснациональные корпорации (ТНК) реализуют полный воспроизводственный цикл путем перераспределения доходов филиалов, находящихся в развивающихся странах и странах с переходной экономикой, в пользу головных компаний, расположенных в промышленно развитых странах, что способствует высокой инновационной активности в странах базирования ТНК, недостижимой для неконсолидированных конкурентов.

Установлено, что в процессе своей эволюции структура бизнес-систем претерпела существенные изменения: от жестко централизованных вертикально интегрированных структур до децентрализованных сетевых структур. Ядро последних составляют предприятия, обладающие ключевыми компетенциями — дефицитными и труднодостижимыми факторами производства, создаваемыми, как правило, в результате инновационной деятельности предприятий. Периферийными элементами сетевых структур являются мультилокальные компании, ведущие массовое производство по заимствованным технологиям в странах размещения филиалов ТНК. Взаимоотношения ядра корпорации с мультилокальными компаниями осуществляются на договорных, аутсорсинговых и сетевых началах.

Для оценки эффективности структурных преобразований предприятий и корпораций разработана методика, включающая критерий оценки общей эффективности интеграционных решений и правила оценки эффективности структурных преобразований предприятий и корпораций. Критерий позволяет сопоставить капитальные и текущие затраты на финансирование процесса интеграции с экономическим и антикризисным эффектами, возникающими в результате создания бизнес-систем:

$$E_{\Sigma} = \sum_{t=1}^T \left[\left(\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \Delta R_{ijt} + \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^l \Delta \Theta_{ikt} - K_t - U_t \right) (1+p)^{-t} \right], \quad (3)$$

где E_{Σ} — общий ожидаемый эффект интеграции, руб.;

ΔR_{ijt} — снижение j -го риска за счет реализации i -й синергии в году t , руб./год;

$\Delta \mathcal{E}_{ik}$ — рост экономического эффекта k -го вида за счет реализации i -й синергии в году t , руб./год;

K_t — прямые единовременные затраты на интеграцию в году t , руб./год;

U_t — текущие издержки интеграционного процесса в году t , руб./год;

p — норма дисконтирования, отн. ед.;

$i \in [1; n]$ — вид синергии;

$j \in [1; m]$ — риски;

$k \in [1; l]$ — экономические эффекты;

$t \in [1; T]$ — годы расчетного периода.

Правила оценки эффективности структурных преобразований предприятий и корпораций позволяют обосновать целесообразность слияний, поглощений, продаж и реструктуризации предприятий на основе наличия положительных синергий, которые проявляются в форме увеличения суммарной рыночной стоимости вновь созданных структур и могут быть оценены с использованием критерия, представленного формулой (3).

В силу высокой неопределенности бизнес-среды ни одна бизнес-система или бизнес-единица не может полностью обезопасить себя от кризисных ситуаций, поэтому предприятие должно располагать арсеналом средств противодействия кризисным факторам различной природы, имеющих вероятностный характер. Проект реализации превентивных и экстренных антикризисных мер, направленных на преодоление и предотвращение ущерба предприятию от воздействия любых кризисных факторов, носящих вероятностный характер, назван стратегией минимизации рисков.

Автором разработан комплекс методик и критериев, используемых для оценки превентивных и экстренных антикризисных мер, реализуемых в рамках стратегии минимизации рисков, в частности:

1) критерий степени противодействия кризису (СПК), позволяющий оценить результат реализации экстренных антикризисных мер как соотношение предотвращенного и интегрального ущерба, который был бы нанесен кризисом предприятию в случае отсутствия антикризисных мер;

2) методика оценки эффективности экстренных антикризисных мер по критерию «затраты—выгода», в соответствии с которой экстренные антикризисные меры целесообразны, если отношение затрат на их проведение к сумме ликвидированного вследствие реализации мер ущерба от кризиса меньше или равно единице;

3) методика оценки эффективности превентивных антикризисных мер, которые, в отличие от экстренных мер, проектируемых в условиях реализации угрозы, разрабатываются на основе данных о вероятности наступления кризиса

и прогноза ожидаемого ущерба для предприятия. Для оценки и ранжирования превентивных мер в условиях ограниченности финансовых ресурсов предложен критерий относительной эффективности, который равен отношению ликвидируемого в результате реализации превентивных мер кризогенного риска к затратам на их реализацию. Ликвидируемый кризогенный риск рассчитывается как разница между произведением вероятности реализации угрозы на ущерб предприятию от ее реализации до и после осуществления антикризисных мер;

4) методика согласования проекта реализации превентивных антикризисных мер (ИПРАМ) со стратегией развития предприятия, в рамках которой выделено шесть классов превентивных мер инвестиционной направленности — от вынужденных действий, реализуемых в целях повышения надежности и безопасности производства, до действий, сопряженных с реализацией рискованных, но перспективных проектов и решений. Первые классы антикризисных мер направлены преимущественно на снижение риска реализации угроз, а последние — на получение дополнительной прибыли. Условная общая эффективность реализации антикризисных мер каждого класса оценивается как соотношение суммы дополнительной прибыли и ликвидируемого кризогенного риска в результате реализации оцениваемой группы мер к затратам на их реализацию. При этом небольшое значение прибыльности «вынужденных» мер 1—2-х классов компенсируется их высокой антикризисной эффективностью, а общий баланс прибыльности мер всех шести классов поддерживается за счет большой ожидаемой прибыли мер 5—6-х классов.

В четвертой главе «**Результаты практического использования теории и методологии повышения антикризисной устойчивости субъектов хозяйствования Республики Беларусь**» изложены результаты реализации разработанного теоретико-методологического аппарата в виде конкретных методик и моделей диагностики и принятия антикризисных решений на уровне отдельных предприятий и отраслей экономики Республики Беларусь. В частности, получены следующие практические результаты исследования:

1. Модель прогнозирования платежеспособности предприятия использована на ОАО «Минский подшипниковый завод» для оценки ожидаемого ущерба от кризиса и расчета периода времени до наступления устойчивой неплатежеспособности. Данная модель имитирует процесс вымывания оборотных средств предприятия, стартовой точкой которого является ожидаемый дефицит денежных средств, вызванный необходимостью возврата предприятием просроченных кредитов и кредиторской задолженности. Возврат долгов за счет изъятия и продажи оборотных активов соответствующей стоимости приводит к снижению объемов операционной деятельности на ~~относительные величины~~ равную отношению суммы погашаемого долга к первоначальной сумме оборотных ак-

тивов. Вследствие сокращения объемов операционной деятельности предприятия его маржинальная прибыль (выручка минус переменные затраты) снижается на данную относительную величину. После продажи части оборотных активов на предприятии снова возникнет дефицит денежных средств, равный ожидаемому снижению маржинальной прибыли за вычетом фактической прибыли и суммы амортизационных отчислений. Для его погашения изымается соответствующая сумма из оставшихся оборотных активов, в результате чего объем операционной деятельности продолжает снижаться, и предприятие терпит новые убытки, вызванные необходимостью погасить вновь возникший дефицит денежных средств за счет изъятия части оставшихся оборотных активов. Процесс вымывания оборотных средств длится до тех пор, пока сумма оборотных активов предприятия не станет равной нулю. Расчет, проведенный на исследуемом предприятии с шагом, равным одному кварталу, показал, что ущерб в результате вымывания оборотных средств в 2005 г. составит 10,3 млрд руб. и предприятие лишится оборотных средств во второй половине 2006 г. (рис. 2).

Однако в 2005 г. предприятию для погашения долгов было предоставлено финансирование из государственных целевых фондов. В результате кризисный процесс был остановлен.

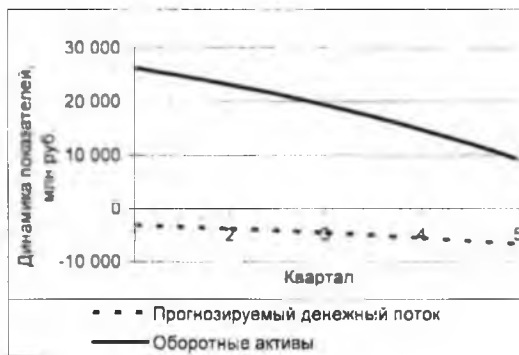


Рис. 2. Прогноз изменения платежеспособности на ОАО «Минский подшипниковый завод»

2. Изложенная в диссертации методология проектирования стратегии финансового оздоровления предприятия послужила теоретической основой для разработки системы поддержки принятия решений (СППР) «Кризис-эксперт». Исходной информацией для работы СППР являются документы годовой бухгалтерской отчетности (формы № 1 и 2), внутренней отчетности предприятия (структура затрат в разрезе экономических элементов), экспертные оценки доли

постоянных и переменных затрат и вероятностных параметров модели, нормативы и бенчмаркинговые оценки критериев диагностики. Апробация разработанной системы на 5 предприятиях различных отраслей экономики Республики Беларусь (ОАО «Молодечно-пиво», ОАО «Завод Промбурвод», Минский завод автоматических линий им. П.М. Машерова, Красненский консервный завод, Несвижский льнозавод) подтвердила достоверность результатов диагностики, оценок ожидаемого ущерба, выбора антикризисных мер. Установлено, что прогнозный период, в течение которого результаты использования СППР считаются достоверными, составляет один год. Объектами применения системы могут быть предприятия, осуществляющие материальное производство в промышленности, сельском хозяйстве, а также предприятия оптовой и розничной торговли. Система «Кризис-эксперт» реализована в виде компьютерной программы в MS Excel с использованием VBA. Внедрение системы на ЗАО «ИПМ-Консалт» позволило существенно сократить время на диагностику предприятий-клиентов, повысить качество рекомендаций по выбору мер их финансового оздоровления, увеличить производительность труда консультантов.

3. Справедливость гипотезы о наличии стратегических факторов антикризисной устойчивости предприятия доказана статистическим исследованием выборки предприятий г. Молодечно Минской области. В частности, оценена статистическая зависимость между значениями отдельных внутренних характеристик исследуемых предприятий и значениями финансовых критериев их антикризисной устойчивости. Полученные результаты сопоставлены с экспертными оценками.

Под стратегическими факторами антикризисной устойчивости понимают такие характеристики предприятия, которые сформированы на стадии его проектирования или в результате функционирования и с трудом поддаются изменению при реализации антикризисных мер. Выбраны следующие показатели, которые предположительно являются стратегическими факторами антикризисной устойчивости предприятий: износ основных средств, доля материальных затрат в себестоимости, средняя годовая зарплата работающего, размер предприятия (по количеству работников), организационно-правовая форма предприятия. В качестве финансовых критериев, характеризующих уровень антикризисной устойчивости предприятия, использовались многофакторные прогнозные модели: *Z*-счет Альтмана и модель Таффлера.

Из методов оценки силы статистической зависимости выбраны критерий парной линейной корреляции Пирсона (для количественных признаков) и *t*-критерий Стьюдента (для качественных признаков). В расчетах использовался *t*-критерий с двусторонним распределением, двухвыборочный с неравными дисперсиями. При проведении исследования было принято допущение о нормальном распределении вероятностей всех рассматриваемых критериев в гене-

ральной совокупности, что позволяет использовать вышеперечисленные статистические критерии в данном пилотном исследовании. Полученные результаты интерпретированы следующим образом (табл. 2):

а) уровень износа основных средств и доля материальных затрат в себестоимости связаны с критериями устойчивости отрицательной корреляцией, что означает вероятное снижение устойчивости предприятия при увеличении износа оборудования и/или доли материальных затрат в себестоимости. Несмотря на недостаточно тесную связь, наличие отрицательной корреляции подтверждено двумя критериями. Полученный результат соответствует общепринятому мнению относительно проблем многих белорусских предприятий (высокий износ оборудования и материалоемкость и энергоемкость продукции), а также выводов, касающихся влияния данных факторов на устойчивость предприятия;

Таблица 2

Результаты оценки статистической значимости стратегических факторов антикризисной устойчивости

Показатель	Метод анализа	Влияние на Z Альтмана		Влияние на Z Таффлера	
		<i>t</i> -критерий	средние	<i>t</i> -критерий	средние
Износ основных средств	Коэффициент корреляции Пирсона	-0,43		-0,50	
Доля материальных затрат в себестоимости	Коэффициент корреляции Пирсона	-0,63		-0,29	
Среднегодовая зарплата	Коэффициент корреляции Пирсона	-0,33		+0,07	
		<i>t</i> -критерий	средние	<i>t</i> -критерий	средние
Форма собственности (акц./гос.)	<i>t</i> -критерий Стьюдента	0,56	2,6 / 3,4	0,79	0,6 / 0,5
Численность работающих (мал./бол.)	<i>t</i> -критерий Стьюдента	0,27	3,7 / 2,2	0,18	0,7 / 0,3

б) средняя зарплата рабочих и организационно-правовая форма предприятий оказывают значительно меньшее влияние на устойчивость. В частности, коэффициенты корреляции для первого фактора пренебрежимо малы (показывают отсутствие связи), а *t*-тест для второго отражает высокую вероятность наличия одинаковых средних в выборках, что подтверждает отсутствие связи между организационно-правовой формой предприятия и его устойчивостью;

в) в результате оценки влияния размера предприятия на его устойчивость с использованием *t*-критерия исследуемых групп выявлена высокая вероятность наличия различных средних в двух выборках, что свидетельствует о значимости данного признака. Это, вероятно, обусловлено небольшой загрузкой производственных мощностей на крупных предприятиях вследствие их меньшей гиб-

кости в условиях непредсказуемости рыночного окружения. В результате крупные компании региона имеют большую долю постоянных затрат в себестоимости продукции, что отрицательно сказывается на их финансовых показателях и приводит к снижению антикризисной устойчивости.

Разработанная методика оценки стратегических факторов антикризисной устойчивости может быть использована для проведения широкомасштабных исследований на репрезентативной выборке предприятий, что позволит выявить их внутренние характеристики, способствующие высокой антикризисной устойчивости, и затем учитывать их на стадии проектирования новых предприятий.

4. Разработаны методики экономического обоснования мер по финансовому оздоровлению предприятия, в частности оптимизации портфеля продукции и оптимизации запасов готовой продукции, реализованные на белорусских предприятиях.

Методика оптимизации портфеля продукции предприятия с учетом ограничений по спросу и ликвидности, описанная системой уравнений и неравенств (4), позволяет определить такую структуру портфеля продукции, при которой предприятие будет приносить максимальную прибыль, оставаясь при этом платежеспособным. В основе предложенной методики лежит оптимизационная модель, целевой функцией которой является максимум маржинальной прибыли предприятия. Ограничением в модели выступает требование нахождения коэффициента текущей ликвидности предприятия в пределах установленного норматива. При этом влияние структуры производственной программы на ликвидность предприятия обусловлено различной длительностью производственно-финансового цикла для каждого изделия.

$$\left\{ \begin{array}{l} \Pi = \sum_{i=1}^n \left(\Pi_i^0 \left(1 - \frac{X_i - C\delta_i^0}{C\delta_i^0 E_i} \right) - \text{УПер}_i \right) X_i \rightarrow \max \\ \sum_{i=1}^n X_i \cdot \text{ОА}_i^1 \leq \frac{\text{Ктл}^H (\text{СК} + \text{ДО} - \text{ВА})}{\text{Ктл}^H - 1} \end{array} \right. \quad (4)$$

где Π — маржинальная прибыль от реализации продукции, руб.;

Π_i^0 — фактическая цена i -го вида продукции, руб./шт.;

X_i — искомая величина объема сбыта для i -го вида продукции, шт.;

$C\delta_i^0$ — фактический объем сбыта i -го вида продукции, шт. ($C\delta_i^0 > 0$);

E_i — коэффициент ценовой эластичности для i -го продукта, отн. ед.;

УПер_i — удельные переменные издержки в себестоимости реализации i -го вида продукции, руб./шт.;

OA_1^j — средняя сумма оборотных активов, приходящихся на единицу реализованной продукции, руб.;

$Kтл^H$ — норматив коэффициента текущей ликвидности, отн. ед. (на момент проведения исследования для предприятий промышленности равен 1,7);

СК — источники собственных средств, доходы и расходы, руб.;

ДО — долгосрочные финансовые обязательства, руб.;

ВА — внеоборотные активы, руб.;

n — количество анализируемых видов продукции, шт.

При решении данной оптимизационной задачи была разработана компьютерная программа в MS Excel с использованием встроенной функции поиска решения. Оптимальные цены продуктов рассчитываются с помощью обратной функции спроса после нахождения оптимальных размеров производства (сбыта). Применение разработанной методики на фармацевтическом предприятии УП ХОПИБОХ НАН Беларуси позволило сформировать новую производственную программу, при выполнении которой маржинальная прибыль предприятия возрастет на 166 %, при этом критерий текущей ликвидности останется в пределах нормы.

Разработанная методика оптимизации запасов (на примере запасов готовой продукции) предполагает имитационное моделирование движения материальных потоков предприятия в течение длительного времени (например, года). Методика позволяет не только определить оптимальную норму запаса готовой продукции и рассчитать годовой экономический эффект от ее внедрения, но и оптимизировать производственную программу предприятия в соответствии с сезонными колебаниями спроса. Принято допущение, что спрос на готовую продукцию является случайной величиной. Если запас продукции превышает спрос, возникают дополнительные затраты, связанные с финансированием излишков запаса; если спрос больше объема запасов, то возникают потери прибыли из-за отсутствия необходимого количества товара на складе. Разработанная математическая модель имитирует ежемесячные колебания спроса на продукцию в течение планируемого года на основе статистических данных за отчетный период и позволяет рассчитать затраты и потери прибыли в каждом месяце. Искомыми параметрами в модели являются начальная величина запаса и ежемесячный выпуск продукции. Изменение исходных параметров методом перебора дает возможность рассчитать суммарные затраты для каждого варианта; оптимальными будут такие норма запаса и производственная программа, при которых суммарные затраты минимальны. Использование разработанной методики на СП «БлэкРедУайт», производящем мебель, позволило получить следующие результаты. При равномерной загрузке предприятия в течение года оптимальная норма запаса продукции в ценах реализации составит 1000 млн руб.

Снижение размера запаса с 5000 млн руб. (средний запас в отчетном году) до указанной величины приведет к экономии 223 млн руб. за год (рис. 3). Если же выпуск продукции будет изменяться в соответствии с сезонными колебаниями спроса, то оптимальная величина запаса составит 400 млн руб., дополнительная годовая экономия — 34 млн руб.



Рис. 3. Результат оптимизации запасов на СП «БлэкРедУайт»

5. На базе анализа мирового опыта государственного антикризисного регулирования обосновано соответствие белорусской правовой системы регулирования экономической несостоятельности предприятий, ориентированной на приоритет реорганизационных процедур перед ликвидационными, объективным социально-экономическим условиям, сложившимся на момент проведения исследования в Республике Беларусь. Установлено, что в большинстве стран юридически закреплён приоритет реорганизационных процедур банкротства перед ликвидационными, особенно это касается крупных компаний. В частности, в США из 17 компаний со стоимостью активов больше 1 млрд дол., в отношении которых была инициирована процедура банкротства в 2003 г., ни одна не выбрала процедуру ликвидации. С учетом предложенной Дж. Кейнсом классификации международных конкурентных стратегий выявлены признаки реализации на большинстве белорусских предприятий-экспортеров олигополистической стратегии, суть которой состоит в дипломатической и финансовой поддержке государством национальных фирм как субъектов международной конкуренции. Прекращение деятельности белорусских предприятий-экспортеров вследствие их ликвидации нанесет прямой ущерб национальным экономическим интересам, который проявляется в потере конкурентных позиций Беларуси в международной системе разделения труда и замене отечественных товаров и услуг импортными на внутреннем рынке. В условиях реализуемой международной конкурентной стратегии в Беларуси антикризисное управление пред-

приятиями как раздел корпоративного менеджмента является не набором временно проводимых мероприятий, направленных исключительно на преодоление последствий переходного кризиса, а системной методологией, органически необходимой для обеспечения устойчивого развития экономики.

6. С учетом определенных в третьей главе диссертации условий, способствующих высокой антикризисной устойчивости предприятий при их интеграции в структуру бизнес-системы, разработаны рекомендации по формированию антикризисной архитектуры отраслевых систем национальной экономики. В частности, предлагается создавать сетевые структуры вокруг экспортно-ориентированных белорусских предприятий, обладающих ключевыми компетенциями, с целью формирования замкнутых бизнес-процессов. Такие предприятия выявлены в следующих отраслях национальной экономики: сельскохозяйственное машиностроение, транспортное машиностроение, электроника (бытовые товары, информационное обеспечение, телекоммуникации), сельское хозяйство (отдельные предприятия животноводства и растениеводства). Пример создания сетевой структуры на базе предприятий сельскохозяйственного машиностроения представлен на рис. 4. Организационным механизмом формирования таких сетевых структур могут стать, например, государственные научно-технические программы.

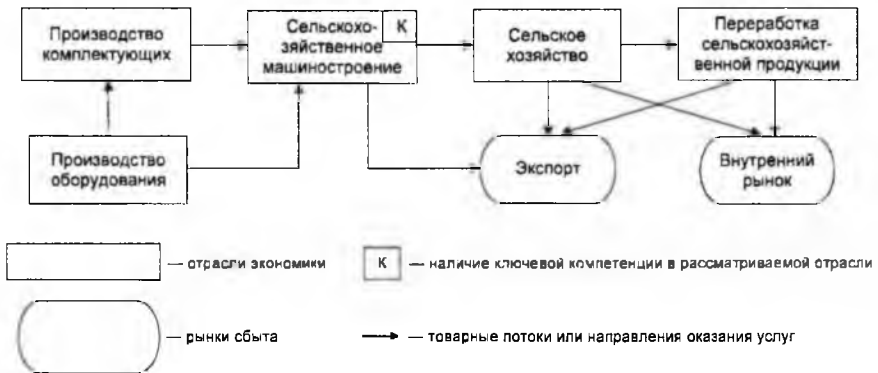


Рис. 4. Пример создания сетевой структуры на основе ключевых компетенций предприятий сельскохозяйственного машиностроения

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обобщая изложенные в диссертационной работе результаты выполненных исследований, можно констатировать следующее.

1. Проблемы белорусской экономики, называемой транзитивной, не являются специфическими особенностями переходного периода, а схожи с общемировыми проблемами, к числу которых относят рост неопределенности и непредсказуемости экономического развития, ускорение протекания социально-экономических процессов, ужесточение конкурентной борьбы [1]. Следовательно, кризисы на предприятии необходимо рассматривать не как временные аномальные явления, а как закономерные процессы, характерные для различных этапов эволюции экономики.

Автором установлено, что единичное, отдельно взятое предприятие не способно самостоятельно обеспечить эффективную защиту от всей совокупности кризисных факторов в силу следующих причин [1]:

- важнейшим свойством, позволяющим социально-экономическим системам адаптироваться к любым изменениям условий функционирования, является свойство саморазвития;

- указанным свойством обладают не отдельные предприятия, а бизнес-системы — кластеры (пучки) субъектов хозяйствования, каждый из которых выполняет специфические функции, как необходимый элемент замкнутого воспроизводственного цикла;

- замкнутым (полным) будет воспроизводственный цикл, включающий в необходимых объемах инновационную и инвестиционную сферы, являющиеся условием развития бизнес-системы, которое, в свою очередь, выступает базовым фактором ее антикризисной устойчивости.

В силу данных причин автор предлагает отказаться от «кризоцентрической» концепции антикризисного управления, ограничивающей область исследования решением проблем предприятий в условиях экономического спада и банкротства, в пользу «здоровоцентрической», предполагающей формирование антикризисной стратегии предприятия на всех стадиях его жизненного цикла, начиная со стадии проектирования [1; 20; 34].

2. Автором сформулирована новая концепция обеспечения антикризисной устойчивости предприятия, позволяющая использовать весь спектр адаптационных возможностей предприятий и бизнес-систем на различных стадиях эволюции экономики. Предложенная концепция имеет следующие особенности:

- заблаговременно разработанный комплексный план достижения и поддержания на приемлемом уровне антикризисной устойчивости предприятия назван антикризисной стратегией предприятия [1];

– структурными элементами антикризисной стратегии предприятия являются антикризисные меры, которые можно классифицировать: в зависимости от их роли в обеспечении системных свойств устойчивости предприятия — на оперативно-тактические меры, обеспечивающие устойчивость функционирования предприятия, и стратегические меры, обеспечивающие устойчивость развития предприятия; в зависимости от их целевой направленности — на превентивные меры, осуществляемые с целью недопущения реализации угроз или снижения ущерба при их реализации, и экстренные меры, направленные на предотвращение или снижение ущерба от фактически реализованных угроз [1; 3; 37];

– в пространственном разрезе антикризисная стратегия предприятия представляет собой глубоко эшелонированную структуру, верхний эшелон которой реализован на уровне бизнес-системы, обладающей свойством устойчивого развития; средний, обеспечивающий устойчивость функционирования, — на уровне предприятия; нижний — на уровне антикризисных команд, реализующих в случае необходимости экстренные меры [1; 20; 34];

– развитие антикризисной стратегии предприятия во времени определяется этапом эволюции национальной экономики, в зависимости от которого отдается приоритет одной из четырех типовых антикризисных стратегий предприятия — стратегии финансового оздоровления, корпоративной интеграционной стратегии, корпоративной инновационной стратегии и стратегии минимизации рисков [18; 35].

Практическая реализация разработанной концепции позволит выбрать рациональный способ противодействия кризисам на предприятии на любой из стадий макроэкономического цикла. В частности установлено, что по структуре антикризисных стратегий предприятия Беларуси делятся на две основные группы. К первой относятся предприятия, сохранившие или создавшие в последние годы собственные ключевые компетенции и реализующие корпоративную инновационную стратегию. Для второй группы предприятий, которые и по настоящее время остаются низкорентабельными, актуальна стратегия финансового оздоровления, в рамках которой реализуется комплекс мер по восстановлению платежеспособности, рентабельности и повышению конкурентоспособности продукции [18].

3. Автором разработана методология проектирования стратегии финансового оздоровления предприятия, позволяющая на основе результатов диагностики выбирать и ранжировать релевантные меры, направленные на восстановление платежеспособности, рентабельности предприятия и рост конкурентоспособности продукции. В отличие от известных аналогов, предлагаемая методология позволяет связать результаты диагностики предприятия с выбором антикризисных мер с учетом строгих логических правил, поэтому служит научной основой процесса принятия решений на кризисном предприятии, который

ранее носил ситуационный характер [8]. В соответствии с представленной методологией процесс проектирования стратегии финансового оздоровления предприятия включает четыре этапа.

На первом этапе осуществляются диагностика и прогнозирование антикризисной устойчивости предприятия с использованием системы диагностики, включающей пять специализированных критериев и моделей диагностики, которые раскрывают финансовый механизм развития кризиса на предприятии и позволяют выявить причины кризиса, оценить его негативные последствия и ожидаемый финансовый ущерб предприятию [2; 4; 7; 9; 10; 11; 22; 28; 30; 32]. Учет факторов неопределенности в процессе диагностики осуществляется с помощью специально разработанной методики стресс-тестирования [25].

На втором этапе проводится выбор мер по финансовому оздоровлению предприятия в зависимости от результатов диагностики на основе специально разработанных логических правил и принципов [8]. Для ранжирования антикризисных мер используется методика анализа чувствительности [26]. Основным критерием ранжирования антикризисных мер является максимум ликвидируемого ущерба, методика оценки которого опубликована в работах [16; 29].

На третьем этапе проектирования стратегии финансового оздоровления проводятся выбор и ранжирование антикризисных мер, направленных на рост конкурентоспособности выпускаемой продукции. Для решения данной задачи разработана специализированная методика, основанная на расчете финансового критерия сравнительного конкурентного преимущества исследуемой продукции [17].

Практическая реализация разработанной методологии позволит в минимальные сроки сформировать перечень мер по финансовому оздоровлению предприятия и повышению конкурентоспособности продукции. Детальное экономическое обоснование антикризисных мер из данного перечня проводится на четвертом этапе проектирования стратегии финансового оздоровления предприятия с использованием специализированных методик и алгоритмов, в том числе разработанных автором [3; 27; 37; 39].

4. Автором доказано, что в процессе эволюции макроэкономической системы, характеризующемся переходом от кризисного состояния к стадии устойчивого роста и сопровождающемся усилением роли рыночных институтов и инновационных факторов развития экономики, ключевым фактором обеспечения антикризисной устойчивости предприятий становится формирование бизнес-систем [18; 35]. На основе анализа зарубежного опыта создания бизнес-систем и с учетом особенностей белорусской модели социально ориентированной рыночной экономики автором были выбраны рациональные организационные формы бизнес-систем и определены наиболее значимые эффекты (синергии), возникающие в результате их формирования [1; 21; 31; 38].

В ходе анализа широкого спектра синергий, возникающих в результате создания и функционирования бизнес-систем, установлено, что основополагающая синергия связана с формированием полного воспроизводственного цикла корпорации, позволяющего ей быстро обновлять продукцию и технологии за счет накопленной прибыли и амортизационных отчислений. Доказано, что в рамках сложившейся системы международного разделения труда транснациональные и межнациональные корпорации реализуют полный воспроизводственный цикл путем перераспределения доходов филиалов, находящихся в развивающихся странах и странах с переходной экономикой, в пользу головных компаний, расположенных в промышленно развитых странах, что способствует высокой инновационной активности в странах базирования ТНК, недостижимой для других стран [1].

Автором также установлено, что эволюция корпоративных форм создания бизнес-систем (ТНК и МНК) привела к отрицанию как жесткой иерархической структуры вертикально интегрированных корпораций, так и мультидивизиональных структур ввиду их низкой эффективности и рассогласованности интересов частей и целого. Ведущим направлением формирования корпораций стала их ориентация на ключевые компетенции с параллельным созданием сетевых структур, взаимоотношение ядра корпорации с которыми осуществляется на договорных, аутсорсинговых и сетевых началах. В сложившемся виде такая архитектура бизнес-систем по существу приблизилась к отраслевой (для ядра корпорации) с тесными межотраслевыми связями. Следовательно, в условиях Беларуси наиболее перспективным представляется обеспечение антикризисной устойчивости субъектов национальной экономики за счет развития собственных ключевых компетенций и проектирования замкнутых воспроизводственных цепочек предприятий на основе сетевых принципов [1; 14].

5. Автором разработана методика оценки эффективности решений по созданию и структурному преобразованию бизнес-систем, включающая:

- критерий оценки общей эффективности интеграционных решений, позволяющий сопоставить капитальные и текущие затраты с коммерческим и антикризисным эффектами, возникающими в результате создания бизнес-систем [1];
- правила оценки структурных преобразований предприятий и корпораций, применяемые для оценки синергий, возникающих в процессе слияний, поглощений, продаж и реструктуризации предприятий [1].

Предложенная методика, в отличие от известных, позволяет учесть не только экономический (рост прибыли и добавленной стоимости), но и антикризисный (снижение риска) эффекты, возникающие в результате создания и реорганизации бизнес-систем. Она может быть использована для экономического обоснования проектов создания бизнес-систем на базе белорусских предприятий.

6. Автором разработан комплекс методик, используемых для оценки антикризисных мер, направленных на преодоление и предотвращение ущерба предприятию от воздействия любых кризисных факторов, имеющих вероятностный характер. В частности, разработаны следующие методики и критерии:

– критерий степени противодействия кризису (СПК), позволяющий оценить уровень снижения ущерба от кризиса в результате реализации экстренных антикризисных мер [1; 5];

– методика оценки эффективности экстренных антикризисных мер с использованием критериев «затраты—выгода» и СПК [1; 23];

– методика оценки эффективности превентивных антикризисных мер посредством сравнения предотвращаемых рисков реализации угроз с затратами на реализацию мер [1; 6];

– методика согласования проекта реализации превентивных антикризисных мер (ПРАМ) со стратегией развития предприятия [1].

ПРАМ включает шесть классов превентивных мер инвестиционной направленности, каждый из которых предназначен для нейтрализации определенного типа угроз — от повышенной аварийности вследствие износа оборудования до угрозы потери прибыли. Методика позволяет дать интегральную оценку эффективности ПРАМ на основе совмещения антикризисных и коммерческих эффектов от реализации каждого класса антикризисных мер.

Проект реализации антикризисных мер, направленных на предотвращение или преодоление ущерба от реализации угроз, имеющих вероятностный характер, назван стратегией минимизации рисков [35].

7. Изложенный в диссертационной работе теоретико-методологический аппарат формирования и развития антикризисной стратегии предприятия реализован в виде конкретных методик и моделей диагностики и принятия антикризисных решений на уровне отдельных предприятий Республики Беларусь. В частности, получены следующие практические результаты исследования:

– модель прогнозирования платежеспособности предприятия, изложенная в работах [22; 30], использована в деятельности ОАО «Минский подшипниковый завод» для оценки ожидаемого ущерба от кризиса и расчета периода времени до наступления устойчивой неплатежеспособности; на сегодняшний день не существует иных методов и моделей, имитирующих процессы вымывания оборотных средств вследствие неплатежеспособности предприятия, на основе которых могли бы быть рассчитаны полученные результаты; практическая значимость модели подтверждена актом о внедрении;

– разработанная автором методология проектирования стратегии финансового оздоровления предприятия послужила теоретической основой для создания СППР «Кризис-эксперт», которая реализована в виде компьютерной программы и может использоваться на предприятиях различных отраслей реального

сектора экономики Республики Беларусь, что подтверждено ее успешной апробацией и внедрением [8; 25; 26; 33]; апробация системы показала, что она обеспечивает достоверность результатов диагностики не ниже, чем при использовании других известных моделей и методик, но при этом, в отличие от известных аналогов, позволяет в автоматическом режиме оценить ожидаемые последствия кризиса, ожидаемый ущерб предприятию от кризиса, а также выбирать и ранжировать меры по финансовому оздоровлению предприятия;

– справедливость гипотезы автора о наличии стратегических факторов антикризисной устойчивости предприятия [1] обоснована статистическим исследованием выборки предприятий г. Молодечно Минской области [24]; разработанная методика оценки стратегических факторов антикризисной устойчивости может быть использована для проведения широкомасштабных исследований на репрезентативной выборке предприятий, что позволит выявить факторы, способствующие высокой антикризисной устойчивости действующих предприятий и затем учитывать их на стадии проектирования новых;

– разработаны и реализованы на белорусских предприятиях методики экономического обоснования отдельных мер по финансовому оздоровлению предприятия: оптимизации портфеля продукции и оптимизации запасов готовой продукции [3; 12; 13; 27; 36]; в отличие от других известных методик предложенные методики имеют комплексный характер и учитывают фактор платежеспособности предприятия, поэтому могут использоваться для экономического обоснования мер по финансовому оздоровлению кризисных предприятий; использование данных оптимизационных методик на белорусских предприятиях позволяет получить экономический эффект в виде роста прибыли или снижения ожидаемого ущерба в условиях ограниченных финансовых ресурсов и отсутствия внешней поддержки, что подтверждается актами о внедрении.

8. С учетом изложенной в диссертационной работе концепции обеспечения антикризисной устойчивости предприятия сформулированы предложения по совершенствованию государственного антикризисного регулирования в Республике Беларусь, в частности:

– обосновано соответствие белорусской правовой системы регулирования экономической несостоятельности предприятий, ориентированной на приоритет реорганизационных процедур перед ликвидационными, объективным социально-экономическим условиям, сложившимся на момент проведения исследования в Республике Беларусь, что подтверждает актуальность и практическую значимость проблемы обеспечения антикризисной устойчивости белорусских предприятий [19];

– предложены рекомендации по формированию антикризисной архитектуры отраслевых систем национальной экономики Республики Беларусь, в соответствии с которыми предлагается создавать сетевые структуры вокруг

экспортно-ориентированных белорусских предприятий, обладающих ключевыми компетенциями, с целью формирования замкнутых бизнес-процессов; организационным механизмом формирования сетевых структур могут стать государственные научно-технические программы [1; 15].

9. К наиболее актуальным проблемам дальнейшего совершенствования теории и практики антикризисного проектирования на предприятиях Республики Беларусь можно отнести следующие [1; 19]:

– разработка методических рекомендаций по технико-экономическому обоснованию проектов создания бизнес-систем с полным воспроизводственным циклом на базе крупных экспортно-ориентированных предприятий, обладающих ключевыми компетенциями;

– разработка механизмов согласования антикризисных стратегий предприятий и бизнес-систем с проектами системной трансформации экономики Республики Беларусь в целях обеспечения ее надежного функционирования и устойчивого развития;

– разработка методов и алгоритмов использования результатов ретроспективного анализа кризисных ситуаций в процессе формирования антикризисных стратегий белорусских предприятий;

– разработка национальной системы мониторинга кризисных ситуаций на предприятиях стратегических отраслей экономики, которая позволила бы оперативно прогнозировать кризисные процессы на предприятиях и разрабатывать превентивные антикризисные меры;

– проведение статистических исследований на базе репрезентативной выборки белорусских предприятий с целью выявления и оценки стратегических факторов антикризисной устойчивости, что позволило бы проектировать новые предприятия с минимальным уровнем уязвимости;

– разработка методического аппарата выявления, профилактики и противодействия враждебным или злонамеренным по отношению к предприятию действиям, включая злоупотребления менеджеров, враждебные поглощения, заказные банкротства.

СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Монография

1. Быков А.А. Антикризисная стратегия предприятия: теория и методология исследования: Моногр. / Под общ. науч. ред. проф. В.Н. Шимова. — Минск: БГЭУ, 2005. — 167 с.

2. Быков А.А. Раннее диагностирование экономического кризиса на промышленном предприятии // *Белорус. экон. журн.* — 1999. — № 2. — С. 85—89.
3. Быков А.А., Велесько Е.И. Антикризисное управление портфелем продукции на промышленном предприятии // *Вестн. БГЭУ.* — 2000. — № 5. — С. 14—20.
4. Быков А.А. Как управлять финансами предприятия в условиях инфляции // *Финансы, учет, аудит.* — 2001. — № 8. — С. 63—68.
5. Быков А.А. Кризис — явление коварное. Можно ли его избежать в хозяйствовании? // *Финансы, учет, аудит.* — 2002. — № 2. — С. 33—36.
6. Быков А.А. Кризисные ситуации. Предвидеть и предотвращать // *Финансы, учет, аудит.* — 2002. — № 9/1. — С. 31—34.
7. Быков А.А. Прогнозирование платежеспособности предприятия. Модифицированный показатель ликвидности // *Финансы, учет, аудит.* — 2002. — № 6. — С. 56—58.
8. Быков А.А. Кризис-эксперт: информационное обеспечение экспресс-системы антикризисного контроллинга предприятия // *Финансы, учет, аудит.* — 2003. — № 5. — С. 66—68.
9. Быков А.А. Оценка и анализ платежеспособности предприятия с помощью модифицированного показателя ликвидности // *Современное управление.* — 2003. — № 6. — С. 11—20.
10. Быков А.А. Управление прибылью и рентабельностью в условиях инфляции на примере белорусских предприятий // *Современное управление.* — 2003. — № 6. — С. 21—29.
11. Быков А.А. Использование критерия продуктивности для оценки антикризисной устойчивости белорусских предприятий // *Белорус. экон. журн.* — 2004. — № 2. — С. 73—78.
12. Быков А.А., Велесько Е.И. Оптимизация запасов на основе имитационного моделирования // *Логистика.* — 2004. — № 1. — С. 19—21.
13. Быков А.А., Велесько Е.И. Оптимизация сбытовых запасов предприятия в условиях неопределенности // *Вестн. БГЭУ.* — 2004. — № 4. — С. 11—18.
14. Быков А.А. Антикризисная устойчивость бизнес-систем // *Вестн. БГЭУ.* — 2005. — № 1. — С. 24—30.
15. Быков А.А. Антикризисная эффективность реинжиниринга архитектуры отраслевых систем национальной экономики // *Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование.* — 2005. — № 2. — С. 32—39.
16. Быков А.А. Методика оценки ущерба от кризиса на предприятии // *Вестн. БГЭУ.* — 2005. — № 4. — С. 41—45.
17. Быков А.А. Управление антикризисной устойчивостью бизнес-процессов // *Вести Ин-та соврем. знаний.* — 2005. — № 3. — С. 42—47.
18. Быков А.А. Эволюционный синтез антикризисной стратегии предприятия // *Вестн. Киевского нац. торгово-экон. ун-та.* — 2005. — № 5. — С. 30—38.

19. Шимов В.Н., Быков А.А. Роль института банкротства в реализации конкурентной стратегии национальной экономики // Белорус. экон. журн. — 2005. — № 1. — С. 82—90.

20. Быков А.А. Этапы эволюции антикризисной стратегии предприятия // Вестн. Киевского нац. торгово-экон. ун-та. — 2006. — № 1. — С. 11—16.

Статьи в сборниках научных трудов

21. Быков А.А. Информационное обеспечение процесса антикризисного управления на предприятии // Науч. тр. Высш. шк. упр. и бизнеса БГЭУ: Юбилейный вып. / Под ред. Е.И. Велесько. — Минск: БГЭУ, 2003. — С. 17—23.

22. Быков А.А. Моделирование деятельности неплатежеспособного предприятия // Науч. тр. Белорус. гос. экон. ун-та: Юбилейный вып.: В 2 т. — Минск: БГЭУ, 2003. — Т. 1. — С. 166—181.

23. Быков А.А. Оценка эффективности экстренных антикризисных мер на предприятии // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы: Сб. науч. тр. / Под общ. ред. И.Л. Акулича. — Минск: Мэджик Бук, 2003. — С. 36—41.

24. Быкова О.Я., Быков А.А., Идельчик Е.А. Стратегические факторы снижения уязвимости предприятия // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы: Сб. науч. тр. / Под общ. ред. И.Л. Акулича. — Минск: Право и экономика, 2004. — Вып. 6. — С. 40—43.

25. Bykov A. Use of the Stress Testing Method in Diagnostics of Crisis at an Enterprise // Modelling and Simulation: Proceedings of International Conference. Minsk, 27—29 April 2004 y. — Minsk, 2004. — P. 293—297.

26. Bykov A. Use of the Sensitivity Analysis for Choice of Anti-crisis Measures in the Decision Support System «Crisis-Expert» // Pattern Recognition and Information Processing (PRIP'2005): Proceedings of the Eighth International Conference. Minsk, 18—20 May 2004 y. — Minsk, 2005. — P. 373—376.

Материалы конференций

27. Быков А.А., Велесько Е.И., Штыкова Н.В. Оптимизация портфеля продукции предприятия с учетом ограничений по спросу и ликвидности // Антикризисное управление и модернизация экономики Республики Беларусь: Материалы 1-й Междунар. науч.-практ. конф. Минск, 4—5 июня 2002 г. / БГУ. — Минск, 2002. — С. 114—121.

28. Быков А.А. Выделение стадий кризиса предприятия в задачах обеспечения его выживания // Социально-экономическое развитие и проблемы стабилизации экономики Республики Беларусь: Материалы науч.-практ. конф. Бобруйск, 21—22 марта 2002 г. / БГЭУ. — Бобруйск, 2002. — С. 415—418.

29. Быков А.А. Оценка риска банкротства предприятия для обоснования предпринимательских решений // Предпринимательство в условиях глобализации: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. Минск, 23—24 мая 2002 г. / БГЭУ. — Минск, 2002. — С. 130—132.

30. Быков А.А. Модель для оценки платежеспособности и прогнозирования банкротства предприятия // Теория и практика управления предприятием: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. Минск, 23—24 апр. 2003 г. / БГЭУ. — Минск, 2003. — С. 44—45.

31. Быков А.А. Финансовое оздоровление неплатежеспособных предприятий // Теория и практика менеджмента и маркетинга: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. Минск, 26—28 мая 2003 г. / БГЭУ. — Минск, 2003. — С. 55—56.

32. Быков А.А. Алгоритм диагностики предприятия с выявлением стадии кризисного процесса // Актуальные проблемы рыночной экономики: Материалы науч.-практ. конф. Бобруйск, 22—24 апр. 2004 г.: В 2 ч. / БГЭУ. — Минск, 2004. — Ч. 1 — С. 130—131.

33. Быков А.А. Система поддержки принятия решений по формированию антикризисной стратегии предприятия // Актуальные проблемы современной экономики: Материалы Респ. конф. молодых ученых. Минск, 23 дек. 2003 г. / БГЭУ. — Минск, 2004. — С. 39—40.

34. Быков А.А. Архитектура и этапы эволюции антикризисной стратегии предприятия // Управление стратегическими изменениями на предприятии: концептуальные подходы, методология и практика: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. Киев, 27—28 окт. 2005 г. / Киевский нац. торгово-экон. ун-т. — Киев, 2005. — С. 90—91.

35. Быков А.А. Эволюционный синтез антикризисной стратегии предприятия // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития в регионе ЦЕИ: Материалы VI Междунар. науч. конф. Минск, 20—21 окт. 2005 г.: В 4 т. / НИЭИ М-ва экономики Республики Беларусь. — Минск, 2005. — Т. 3. — С. 174—176.

Тезисы докладов

36. Быков А.А. Имитационное моделирование материальных потоков на промышленном предприятии // Проблемы менеджмента и маркетинга на рубеже третьего тысячелетия: Тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф. Минск, 24—25 мая 1999 г. / БГЭУ. — Минск, 1999. — С. 17—18.

Прочие публикации

37. Быков А.А., Беляцкая Т.Н. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособие для слушателей программы МВА. — Минск: Издат. центр БГУ, 2003. — 256 с.

38. Быков А.А. Антикризисный эффект проектов вертикальной интеграции предприятий // Планово-экономический отдел. — 2004. — № 4. — С. 15—18.

39. Быков А.А. Экономическое обоснование мероприятий, направленных на пополнение оборотных средств предприятия // Планово-экономический отдел. — 2004. — № 7. — С. 24—27.

РЭЗІЮМЭ

Быкаў Аляксей Аляксандравіч

ФАРМІРАВАННЕ І РАЗВІЦЦЁ АНТЫКРЫЗІСНАЙ СТРАТЭГІІ ПРАДПРЫЕМСТВА

Ключавыя словы: антыкрызісная стратэгія, антыкрызісная ўстойлівасць, бізнес-сістэма, дыягностыка, ключавая кампетэнцыя, мадэліраванне, плацежа-здольнасць, стратэгічная сінергія.

Аб'ект даследавання: дзейнічаючыя прамысловыя прадпрыемствы розных галін эканомікі, формы ўласнасці і памеру.

Прадмет даследавання: працэс фарміравання і развіцця антыкрызіснай стратэгіі прадпрыемства.

Мэта даследавання: распрацоўка метадалагічных і канцэптуальных асноў, канкрэтных методых і матэматычных мадэляў па фарміраванню і развіццю антыкрызіснай стратэгіі прадпрыемства.

Метады даследавання: сістэмны падыход і сінергетыка, эвалюцыйна-інстытуцыйная тэорыя развіцця эканомікі, фундаментальныя тэорыі фінансавага і рызык-менэджменту, антыкрызіснага кіравання, метады эканоміка-матэматычнага мадэліравання, статыстычныя метады, метады фактарнага аналізу.

Вынікі і іх навізна. Прапанавана канцэпцыя забеспячэння антыкрызіснай устойлівасці прадпрыемства, якая вызначае месца і ролю ўсіх вядомых метадаў супрацьдзеяння крызагенным фактарам на розных іерархічных ўзроўнях і розных стадыях эвалюцыі эканомікі. Распрацаваная канцэпцыя ўключае новыя метадыкі і мадэлі дыягностыкі і прагназіравання антыкрызіснай устойлівасці прадпрыемства, выбара, ранжыравання і эканамічнага абаснавання антыкрызісных мер, метадыку эканамічнага абаснавання стратэгічных пераўтварэнняў прадпрыемстваў і карпарацый.

Ступень выкарыстання. У выніку практычнай рэалізацыі распрацаванай канцэпцыі атрыманы канкрэтныя рэкамендацыі па ўдасканаленню дзейнасці асобных прадпрыемстваў і іх аб'яднанняў, якія адносяцца да розных галін эканомікі Рэспублікі Беларусь.

Вобласць прымянення: дзейнасць па кіраванню прадпрыемствамі і іх аб'яднаннямі рознай галіновай прыналежнасці.

РЕЗЮМЕ

Быков Алексей Александрович

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Ключевые слова: антикризисная стратегия, антикризисная устойчивость, бизнес-система, диагностика, ключевая компетенция, моделирование, платежеспособность, стратегическая синергия.

Объект исследования: действующие промышленные предприятия различной отраслевой принадлежности, вида собственности и размеров.

Предмет исследования: процесс формирования и развития антикризисной стратегии предприятия.

Цель исследования: разработка методологических и концептуальных основ, конкретных методик и математических моделей по формированию и развитию антикризисной стратегии предприятия.

Методы исследования: системный подход и синергетика, эволюционно-институциональная теория развития экономики, фундаментальные теории финансового и риск-менеджмента, антикризисного управления, методы экономико-математического моделирования, статистические методы, методы факторного анализа.

Результаты и их новизна. Предложена концепция обеспечения антикризисной устойчивости предприятия, определяющая место и роль всех известных методов противодействия кризисным факторам на различных иерархических уровнях и стадиях эволюции экономики. Разработанная концепция включает новые методики и модели диагностики и прогнозирования антикризисной устойчивости предприятия, выбора, ранжирования и экономического обоснования антикризисных мер, методику экономического обоснования стратегических преобразований предприятий и корпораций.

Степень использования. В результате практической реализации разработанной концепции получены конкретные рекомендации по совершенствованию деятельности отдельных предприятий и их объединений, относимых к различным отраслям экономики Республики Беларусь.

Область применения: деятельность по управлению предприятиями и их объединениями различной отраслевой принадлежности.

SUMMARY

Aleksei A. Bykov

**BUILDING-UP AND DEVELOPMENT OF ANTI-CRISIS STRATEGY
OF AN ENTERPRISE**

Keywords: anti-crisis strategy, anti-crisis stability, business-system, diagnostics, core competence, modelling, solvency, strategic synergy.

Object of research: industrial enterprises with different type of ownership and size operating in different sectors of economy.

Subject of research: the process of building-up and development of anti-crisis strategy of an enterprise.

Aim of research: developing of methodological and conceptual fundamentals, definite methods and mathematical models aimed at building-up and developing the anti-crisis strategy of an enterprise.

Methods of research: system approach, synergetics, evolutionary-institutional theory of economic development, fundamental theories of financial and risk management, anti-crisis management, methods of economic-mathematical modelling, statistical methods, methods of factorial analysis.

Research findings and their novelty. Suggested is the concept of supporting an enterprise's anti-crisis stability which determines the place and role of all known methods of counteraction to crisis factors at various hierarchical levels and stages of economic evolution. The developed concept includes new methods and models of diagnostics and forecasting of an enterprise's anti-crisis stability, and choice, ranging and economic grounding of anti-crisis measures, methods of economic grounding of enterprises and corporations' strategic transformations.

Degree of use: implementation of the developed concept has resulted in obtaining definite recommendations who to perfect activities of some enterprises and their amalgamations operating in various sectors of Belarusian economy.

Area of application: management of enterprises and their amalgamations operating in various sectors of economy.

Редактор *Т.В. Бурая*
Корректор *Н.В. Терех*
Технический редактор *О.В. Амбарцумова*
Компьютерный дизайн *Т.В. Бесчетнова*

Подписано в печать 24.10.2006. Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman. Офсетная печать. Усл. печ. л. 2,3. Уч.-изд. л. 2,1. Тираж 70 экз. Заказ 361

УО «Белорусский государственный экономический университет».
Лицензия издательская № 02330/0056968 от 30.04.2004.
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.

Отпечатано в УО «Белорусский государственный экономический университет».
Лицензия полиграфическая № 02330/0148750 от 30.04.2004.
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.