

# МЕТОДИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К КОРРЕКТИРОВКЕ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ИМУЩЕСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ

**О.В. Глушакова**

д-р экон. наук, проректор по науке

ЧОУ ВО «Сибирская академия финансов и банковского дела» (Новосибирск)

**О.В. Сычева-Передеро**

ст. преподаватель кафедры экономической теории и государственного управления

Института экономики и управления

ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный университет» (Кемерово)

*В пятом номере журнала «Сибирская финансовая школа» за 2016 г. авторами опубликована статья, посвященная методике оценки результатов функционирования коммерческой организации как имущественного комплекса с использованием процессного подхода и с выделением на этой основе базовых функциональных стратегий, имеющих приоритетное значение для обеспечения устойчивого развития организации. В данной статье авторы, опираясь на содержание указанной методики, рассматривают возможные управленческие ситуации и предлагают подходы к коррективке процесса стратегического антикризисного управления коммерческой организацией.*

*Ключевые слова:* коммерческая организация, имущественный комплекс, стратегическое антикризисное управление, базовые функциональные стратегии, процессный подход.

Одним из ключевых компонентов коммерческой организации как социально-экономической системы выступают имущественные комплексы, отсутствие адекватного стратегического управления которыми оказывает негативное влияние на результаты функционирования микроуровневых структур, в особенности обладающих высокой чувствительностью к изменениям рыночной конъюнктуры, ведет к потере их устойчивости, формированию отрицательных финансовых результатов деятельности и, как следствие, становится причиной обострения комплекса социально-экономических проблем на макро- и мезоуровне.

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. отмечены самый низкий сальдированный финансовый результат (–82 072 млн руб.) и самая высокая доля убыточных коммерческих организаций (67,2 %) по виду экономической деятельности «добыча полезных ископаемых» за период с 2008 по 2016 г., причем данная тенденция сохраняется.

В пятом номере журнала «Сибирская финансовая школа» за 2016 г. авторами было подробно изложено содержание методики интегральной оценки результатов функционирования коммерческой организации как имущественного комплекса (КОИК) в про-

цессе реализации корпоративной стратегии антикризисного управления (КСАУ) и представлены результаты ее апробации [1]. Методика интегральной оценки базируется на процессном подходе к антикризисному управлению КОИК, суть которого состоит в выделении базовых функциональных стратегий, имеющих существенное значение для устойчивого развития коммерческой организации. Оценка эффективности реализации указанных стратегий производится по ключевым показателям.

Результаты функционирования КОИК могут быть представлены в виде интегрального показателя  $R$ , находящегося в функциональной зависимости от четырех аргументов – комплексов ключевых показателей:

$$R = f(F, M, T, H),$$

где  $F$  – эффективность реализации процессов финансовой стратегии управления;

$M$  – эффективность реализации процессов взаимодействия с контрагентами (как составляющих маркетинговой стратегии);

$T$  – эффективность реализации процессов технико-технологической стратегии управления;

$H$  – эффективность реализации процессов стратегии управления человеческими ресурсами.

Исследование финансовой отчетности КОИК угольной отрасли Кемеровской области, размещенной

в Системе корпоративного раскрытия информации (СКРИН, <http://www.skrin.ru/>), позволило выделить «лучшие в классе» коммерческие организации, которые продолжают успешно функционировать, несмотря на кризисные процессы в экономике и снижение цен и спроса на уголь на внешнем и внутреннем рынках. Период исследования охватывал временной интервал с 2008 по 2015 г., что позволило выявить, каким образом происходило изменение показателей деятельности КОИК, занимающихся добычей каменного угля открытым способом, в периоды кризисов 2008–2009 г. и 2013–2015 г.

Поскольку в 2014 г. в Кемеровской области в связи с неблагоприятным изменением рыночной конъюнктуры субъектами угольной отрасли был получен самый низкий сальдированный финансовый результат и зафиксирована самая высокая доля убыточных КОИК за рассматриваемый период, то в целях выявления референтных точек – максимальных и минимальных значений ключевых показателей функционирования КОИК угольной отрасли – за основу был принят именно этот год. Несмотря на сложные условия ведения бизнеса, стратегирование развития 26,25 % КОИК в 2014 г. позволило обеспечить допустимый уровень сокращения генерируемых финансовых потоков и формирование положительных финансовых результатов в виде чистой прибыли, что свидетельствует о высокой эффективности их стратегического антикризисного управления.

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 коммерческие организации были признаны банкротами либо отнесены к группе организаций с высоким уровнем риска потери устойчивости, а также средние взвешенные значения ключевых показателей «благополучных» КОИК, которые устойчиво функционировали в условиях кризиса. Это позволило рассчитать среднестатистические границы «коридора» ключевых показателей и их медианные значения, по которым необходимо контролировать результаты реализации корпоративной стратегии антикризисного управления КОИК и базовых функциональных стратегий. В процессе исследования также были выделены референтные точки – максимальные и минимальные значения ключевых показателей в рамках каждого комплекса по всей совокупности исследуемых коммерческих организаций в период кризиса 2014 г. в целях проведения процедуры линейного масштабирования по каждому ключевому показателю для их приведения в сопоставимый вид.

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

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

Данное обстоятельство позволило не включать в интегрированную систему (которая будет представлена ниже) ряд показателей, традиционно применяемых в диагностике банкротства (коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами и др.).

Подчеркнем, что при разработке методики и обосновании интегрированной системы комплексов ключевых показателей задача экспресс-диагностики банкротства КОИК (с использованием моделей Э. Альтмана, У. Бивера и др.) и оценки возможности утраты либо восстановления ими платежеспособности не стояла. Цель исследования заключалась в том, чтобы *оценить уровень эффективности реализации корпоративной стратегии антикризисного управления менеджментом коммерческих организаций в период экономического кризиса.*

Очевидно, что устойчивое развитие КОИК во многом определяется тем, насколько быстро и гибко система стратегического антикризисного управления реагирует на изменения и осуществляет корректировку процессов, измеряемых в рамках обоснованных комплексов ключевых показателей эффективности реализации базовых функциональных стратегий.

Изначально для оценки базовых функциональных стратегий нами была предложена интегрированная система показателей, объединяющая в себе 22 ключевых показателя, однако впоследствии показатели, имеющие высокий уровень корреляции (выше 0,7), из указанной системы нами были исключены. В результате количество показателей сократилось до 15 (табл. 1).

Интегральная оценка состояния КОИК производится по формуле:

$$R_i = a \cdot F_i + b \cdot M_i + c \cdot T_i + d \cdot H_i,$$

где  $a, b, c, d$  – значения весовых коэффициентов с учетом значимости вида функциональной стратегии, устанавливаемые экспертным путем. Общая сумма весовых коэффициентов равна 1.

Значения весовых коэффициентов были получены методом экспертных оценок с привлечением менеджмента высшего и среднего звена КОИК угольной отрасли. С учетом значимости реализуемых стратегий (согласно мнению экспертов) весовые коэффициенты приняли следующие значения:

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

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

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

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

Таблица 1

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

Наименование показателя	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)</i>					
Коэффициент текущей ликвидности ( $X_1$ )	Оборотные активы* / Краткосрочные обязательства стр. 1200 / (стр. 1510 + стр. 1520 + стр. 1550) бухгалтерского баланса	$X_{kst} / X_{kbt}$	Отражает возможность покрытия краткосрочных обязательств оборотными активами	Положительная	1,5–2
Коэффициент концентрации заемного капитала ( $X_2$ )	Заемный капитал / Валюта баланса (стр. 1400 + стр. 1500 – стр. 1430 – стр. 1530 – стр. 1540) / стр. 1700	$X_{kst} / X_{kbt}$	Показывает отношение активов, сформированных за счет внешних займов, к общему объему капитала КОИК	Положительная	$\leq 0,5$
Коэффициент покрытия обязательного денежного потока положительным денежным потоком от инвестиционных операций ( $X_3$ )**	Стр. 4210 / стр. 4220 отчета о движении денежных средств	$X_{kst} / X_{kbt}$	Отражает эффективность генерации денежных потоков КОИК от инвестиционных операций	Положительная	$\geq 1^{**}$
Коэффициент покрытия операционного денежного потока положительным денежным потоком от финансовых операций ( $X_4$ )**	Стр. 4310 / стр. 4320 отчета о движении денежных средств	$X_{kst} / X_{kbt}$	Отражает эффективность генерации денежных потоков КОИК от финансовых операций	Положительная	$\geq 1^{**}$
Доля себестоимости в выручке ( $X_5$ )	Стр. 2120 / стр. 2110 отчета о финансовых результатах	$X_{kst} / X_{kbt}$	Отражает эффективность управления затратами КОИК	Отрицательная	Снижение доли себестоимости в выручке в отчетном периоде по сравнению с базовым

Комплекс ключевых показателей, отражающих эффективность реализации процессов взаимодействия с контрагентами КОИК (М)					
Период обращения кредиторской задолженности ( $X_6$ )	$365 / [(стр. 2110 \text{ отчета о финансовых результатах} / 0,5 \cdot (стр. 1520 \text{ отчетн.} + стр. 1520 \text{ предыдущ. бухгалтерского баланса})]$	$X_{kst} / X_{kbt}$	Отражает эффективность реализации стратегии КОИК в части управления кредиторской задолженностью	Отрицательная	–
Продолжительность производственного цикла ( $X_7$ )	$Пдз + Пз = 365 / [(стр. 2110 \text{ отчета о финансовых результатах} / 0,5 \cdot (стр. 1230 \text{ отчетн.} + стр. 1230 \text{ предыдущ. бухгалтерского баланса})] + 365 / [(стр. 2120 \text{ отчета о финансовых результатах} / 0,5 \cdot (стр. 1210 \text{ отчетн.} + стр. 1210 \text{ предыдущ. бухгалтерского баланса})]$	$X_{kst} / X_{kbt}$	Отражает эффективность реализации стратегии в части управления дебиторской задолженностью и запасами	Отрицательная	–
Коэффициент динамики выручки ( $X_8$ )**	Стр. 2110 отчетн. / стр. 2110 предыдущ. отчета о финансовых результатах	$X_{kst} / X_{kbt}$	Отражает эффективность реализации стратегии в части поиска новых рынков сбыта	Положительная	$> 1^{**}$
Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от текущих операций ( $X_9$ )**	Стр. 4110 / стр. 4120 отчета о движении денежных средств	$X_{kst} / X_{kbt}$	Отражает эффективность генерации денежных потоков КОИК от текущих операций***	Положительная	$\geq 1^{**}$
Комплекс ключевых показателей, отражающих эффективность реализации процессов технико-технологической стратегии управления КОИК (Т)					
Фондоотдача ( $X_{10}$ )	Стр. 2110 отчета о финансовых результатах / $0,5 \cdot (стр. 1150 \text{ отчетн.} + стр. 1150 \text{ предыдущ. бухгалтерского баланса})$	$X_{kst} / X_{kbt}$	Отражает эффективность использования основных средств КОИК	Положительная	Положительная динамика показателя отчетного года по сравнению с предыдущим
Коэффициент износа основных средств ( $X_{11}$ )	Сумма начисленной амортизации на дату / Первоначальная стоимость основных средств на ту же дату (по яснению к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах)	$X_{kst} / X_{kbt}$	Отражает эффективность реализации технико-технологической стратегии в части обновления основных средств	Отрицательная	0,2–0,35
Доля результатов исследований и разработок в общей величине нематериальных активов ( $X_{12}$ )**	Стр. 1120 / стр. 1110 бухгалтерского баланса	$X_{kst} / X_{kbt}$	Отражает эффективность реализации технико-технологической стратегии в части факта проведения НИОКР и положительных указаний затрат	Положительная	Наличие доли результатов исследований и разработок в общей величине нематериальных активов и ее положительная динамика**

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6
<i>Комплексы ключевых показателей, отражающих эффективность реализации стратегии управления человеческими ресурсами КОИК (Н)</i>					
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	Положительная	При наличии в бюджете статьи затрат на повышение квалификации персонала значение показателя равно 1; в отсутствие указанной статьи в бюджете значение показателя равно 0**
Наличие в КОИК плана 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 ответственности сотрудников установленным требованиям профессиональных стандартов	Положительная	При наличии плана проведения аттестации сотрудников и его выполнении значение показателя равно 1; в отсутствие такого плана значение показателя равно 0**
Доля сотрудников, соответствующих требованиям профессиональных стандартов ( $X_{15}$ )**	Рассчитывается по данным системы управленческого учета КОИК	$X_{kst} / X_{kbt}$	Демонстрирует эффективность реализации стратегии управления человеческими ресурсами в части обеспечения соответствия сотрудников установленным требованиям профессиональных стандартов	Положительная	Позитивная динамика доли сотрудников, соответствующих требованиям профессиональных стандартов: $X_{22}$ отчетного периода $> X_{22}$ предыдущего периода**

\* При расчете коэффициента текущей ликвидности из оборотных активов следует исключить долгосрочную дебиторскую задолженность, поскольку эти долги приравниваются к безнадежным.

\*\* Показатели, предложенные авторами.

\*\*\* 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 и от 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), с предоставлением займов другим лицам, уплатой процентов по долговым обязательствам, включаемых в стоимость инвестиционного актива. То есть авторы данной статьи исходили из методологического посыла о необходимости обеспечения покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком любой природы (операционной, инвестиционной, финансовой, 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.

Согласованность мнений экспертов подтверждена полученным значением коэффициента конкордации Кендалла (0,77).

Оценка эффективности реализации базовых стратегий производится по формуле:

$$F_i(M_i, T_i, H_i) = \frac{\sum_{k=1}^n X_{ik}}{n},$$

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.

Выделение методом средней взвешенной средних значений ключевых показателей КОИК, продемонстрировавших устойчивое развитие в условиях кризисных явлений в экономике, а также средних значений ключевых показателей коммерческих организаций, признанных банкротами, позволяет рассчитать значение интегрального показателя  $Rst$ , рекомендуемого в качестве стандарта, которого необходимо придерживаться в процессе стратегического антикризисного управления КОИК; значение интегрального показателя  $Rbt$  – нижнее пороговое значение интегрального показателя, при котором коммерческая организация может быть признана банкротом; значение интегрального показателя  $Ri$ , характеризующего результаты функционирования конкретной КОИК в процессе реализации КСАУ, а также значение интегрального показателя  $Rm$ , характеризующего медианное значение результатов функционирования КОИК в целом по отрасли.

Очевидно, что для удержания текущего значения интегрального показателя  $Ri$  в границах «коридора»

$[Rbt; Rst]$  или превышения интегрального показателя  $Rst$  существует множество альтернативных вариантов реализации функциональных стратегий, а следовательно, и интегральных значений комплексов ключевых 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  $Fst, Mst, Tst, Hst$ , а также  $Fbt, Mbt, Tbt, Hbt$ , что позволит контролировать эффективность реализации каждой функциональной стратегии.

Результаты функционирования  $i$ -й КОИК в процессе реализации КСАУ с позиций процессного подхода могут быть представлены в следующем виде:

$$R_i \geq Rst, R_i < Rst.$$

В процессе реализации КСАУ КОИК необходимо придерживаться следующих значений показателей:

$$\begin{cases} F_i \geq Fst, \\ M_i \geq Mst, \\ T_i \geq Tst, \\ H_i \geq Hst. \end{cases}$$

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.

Разработанная методика интегральной оценки результатов функционирования КОИК позволяет выявить конкретные управленческие ситуации, связанные с реализацией базовых функциональных стратегий (табл. 2).

Таблица 2

**Корректировка процесса стратегического антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом**

Управленческая ситуация	Управленческое решение	Уровни и субъекты системы стратегического антикризисного управления КОИК
1	2	3
<i>Финансовая стратегия</i>		
$F_i \leq Fbt$	Анализ текущих значений комплексов ключевых показателей. Ликвидация или реорганизация КОИК	Корпоративный уровень. Собственник(-и), совет директоров и другие субъекты системы стратегического антикризисного управления
$Fbt \leq F_i \leq Fm;$ $Fm \leq F_i \leq Fst$	Анализ текущих значений комплексов ключевых показателей. Корректировка финансовой и других функциональных стратегий, а также КСАУ	Корпоративный уровень. Собственник(-и), совет директоров, профильный топ-менеджмент (финансовый директор) во взаимодействии с менеджерами базовых функциональных подразделений
$F_i \geq Fst$	Стратегирование развития КОИК с использованием PESTEL-анализа и методологии бенчмаркинга	Корпоративный уровень. Собственник(-и), совет директоров, профильный топ-менеджмент (финансовый директор) во взаимодействии с менеджерами базовых функциональных подразделений

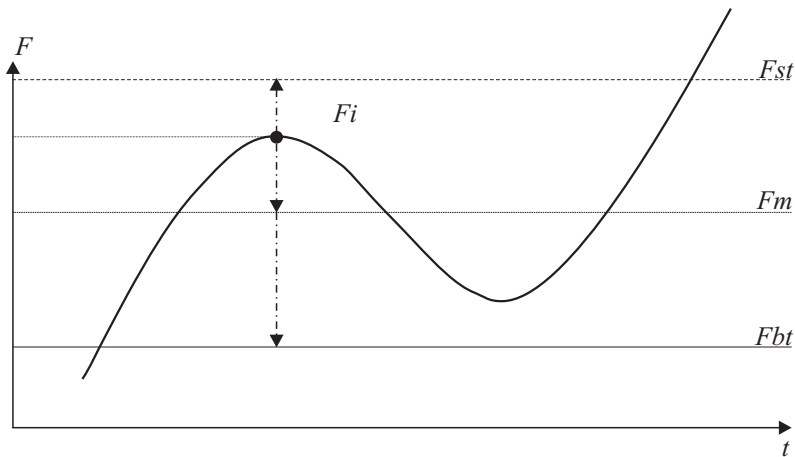
1	2	3
<i>Стратегия взаимодействия с контрагентами</i>		
$Mi \leq Mbt$	Реинжиниринг бизнес-процессов, связанных со сбытом продукции, работой с дебиторской и кредиторской задолженностью. Анализ текущих значений комплексов ключевых показателей. Ликвидация или реорганизация КОИК	Корпоративный уровень. Собственник(-и), совет директоров
$Mbt \leq Mi \leq Mm;$ $Mm \leq Mi \leq Mst$	Анализ текущих значений комплексов ключевых показателей. Корректировка данной и других функциональных стратегий, а также КСАУ	Корпоративный уровень. Собственник(-и), совет директоров, профильный топ-менеджмент (директор по сбыту/маркетингу) во взаимодействии с менеджерами базовых функциональных подразделений
$Mi \geq Mst$	Стратегирование развития КОИК с использованием PESTEL-анализа и методологии бенчмаркинга	Корпоративный уровень. Собственник(-и), совет директоров, профильный топ-менеджмент (директор по сбыту/маркетингу) во взаимодействии с менеджерами базовых функциональных подразделений
<i>Технико-технологическая стратегия</i>		
$Ti \leq Tbt$	Модернизация производства, внедрение новой техники и технологий, реинжиниринг бизнес-процессов, связанных с производством продукции. В случае невозможности – ликвидация или реорганизация КОИК	Корпоративный уровень. Собственник(-и), совет директоров
$Tbt \leq Ti \leq Tm;$ $Tm \leq Ti \leq Tst$	Анализ текущих значений комплексов ключевых показателей. Корректировка технико-технологической и других функциональных стратегий, а также КСАУ	Корпоративный уровень. Собственник(-и), совет директоров, профильный топ-менеджмент (технический директор) во взаимодействии с менеджерами базовых функциональных подразделений
$Ti \geq Tst$	Стратегирование развития КОИК с использованием PESTEL-анализа и методологии бенчмаркинга	Корпоративный уровень. Собственник(-и), совет директоров, профильный топ-менеджмент (технический директор) во взаимодействии с менеджерами базовых функциональных подразделений
<i>Стратегия управления человеческими ресурсами</i>		
$Hi \leq Hbt$	Реорганизация HR-службы, формирование кадрового резерва	Корпоративный уровень. Собственник(-и), совет директоров
$Hbt \leq Hi \leq Hm;$ $Hm \leq Hi \leq Hst$	Анализ текущих значений комплексов ключевых показателей. Корректировка стратегии управления человеческими ресурсами и других функциональных стратегий, а также КСАУ	Корпоративный уровень. Собственник(-и), совет директоров, профильный топ-менеджмент (HR-директор) во взаимодействии с менеджерами базовых функциональных подразделений
$Hi \geq Hst$	Стратегирование развития КОИК с использованием PESTEL-анализа и методологии бенчмаркинга, формирование кадрового резерва	Корпоративный уровень. Собственник(-и), совет директоров, профильный топ-менеджмент (HR-директор) во взаимодействии с менеджерами базовых функциональных подразделений

Корректировка процесса КСАУ 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.

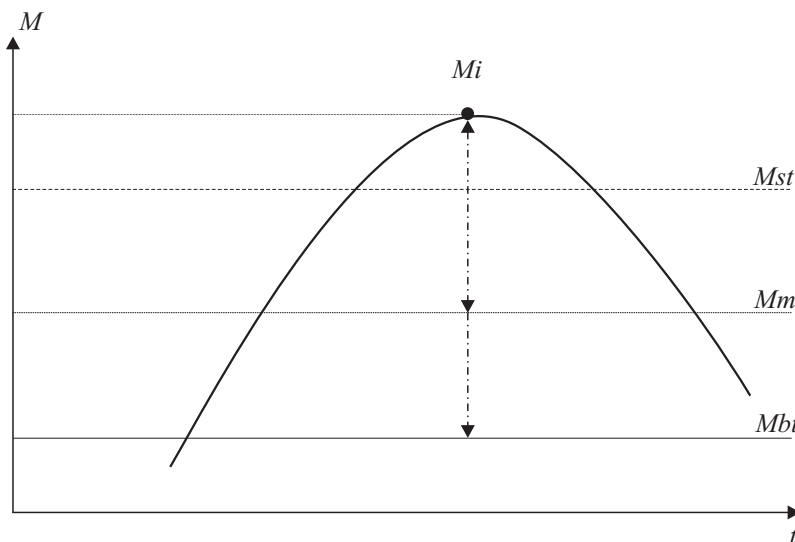
Оценка разрыва между текущими значениями  $F_i, M_i, T_i, H_i$  и  $F_{st}, M_{st}, T_{st}, H_{st}$  позволяет определить позицию КОИК по отношению к принятым среднеотраслевым стандартизированным значениям результатов реализации базовых функциональных стратегий; между текущими значениями  $F_i, M_i, T_i, H_i$  и  $F_m, M_m, T_m, H_m$  – по отношению

к их установленным среднеотраслевым медианным значениям и, 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) (рис. 1–4).



$F_i$  – оценка эффективности реализации финансовой стратегии  $i$ -й КОИК.  
 $F_{st}$  – среднеотраслевой стандартизированный показатель.  
 $F_{bt}$  – среднеотраслевой показатель «банкрот».  
 $F_m$  – среднеотраслевое медианное значение

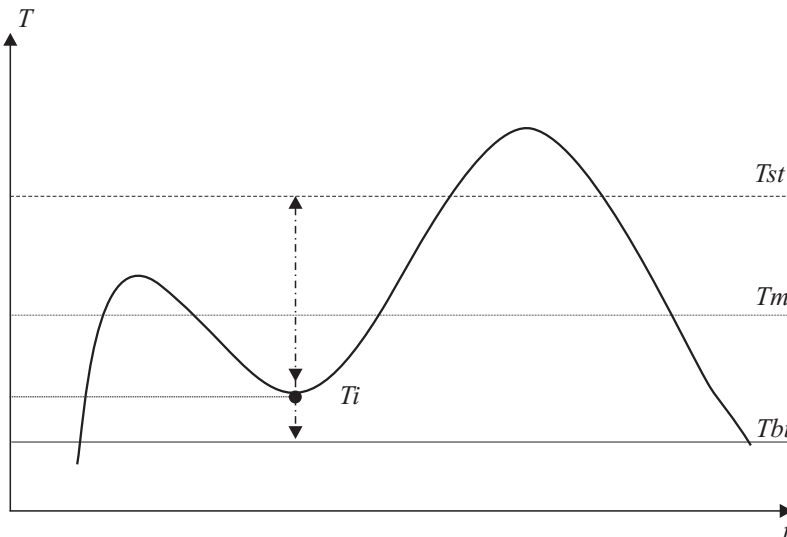
Рис. 1. Графическое представление анализа разрывов эффективности реализации финансовой стратегии  $i$ -й КОИК со среднеотраслевыми значениями в процессе реализации КСАУ



$M_i$  – 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

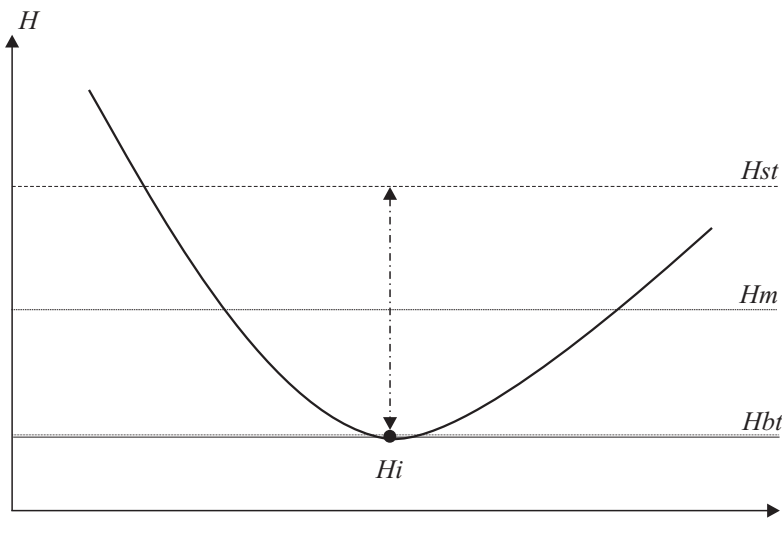
Рис. 2. Графическое представление анализа разрывов эффективности реализации стратегии взаимодействия с контрагентами  $i$ -й КОИК со среднеотраслевыми значениями в процессе реализации КСАУ





$T_i$  – оценка эффективности реализации технико-технологической стратегии  $i$ -й КОИК.  
 $T_{st}$  – среднеотраслевой стандартизированный показатель.  
 $T_{bt}$  – среднеотраслевой показатель «банкрот».  
 $T_m$  – среднеотраслевое медианное значение

Рис. 3. Графическое представление анализа разрывов эффективности реализации технико-технологической стратегии  $i$ -й КОИК со среднеотраслевыми значениями в процессе реализации КСАУ



$H_i$  – 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

Рис. 4. Графическое представление анализа разрывов эффективности реализации стратегии управления человеческими ресурсами  $i$ -й КОИК со среднеотраслевыми значениями в процессе реализации КСАУ

Итак, для каждой из базовых функциональных стратегий обоснованы комплексы ключевых показателей, установлены их среднеотраслевые значения, а также выделены референтные точки указанных показателей в условиях максимального падения отрасли как ответной реакции на кризисные процессы в экономике, и это позволяет субъектам системы стратегического антикризисного управления принимать конкретные управленческие решения для корректировки базовых функциональных стратегий и КСАУ КОИК в целом.

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 [2], 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 корпоративной социальной ответственности.

*Литература*

1. Глушакова О.В., Сычева-Передеро О.В. Методика интегральной оценки результатов функционирования имущественного комплекса организации в процессе реализации корпоративной стратегии антикризисного управления // Сибирская финансовая школа. 2016. № 5 (118). С. 97–112.
2. Глушакова О.В., Сычева-Передеро О.В. Корпоративная стратегия антикризисного управления имущественным комплексом организации. Новосибирск: САФБД, 2017. 283 с.