

УДК 65.012.2

ББК 65.050

Slepov Vladimir Aleksandrovich,
doctor of economics, professor,
head of the department of finance and prices
of the Russian economic university
named after G. V. Plekhanov,
Moscow,
e-mail: vlslepov@yandex.ru

Bobryshev Artur Dmitrievich,
doctor of economics, professor,
head of Higher Economic Courses
of the Central Scientific Research Institute
of Shipbuilding Industry «Center»,
Moscow,
e-mail: 3646410@mail.ru

Tarabrin Philip Mikhailovich,
head of Department of economics
of «ARSIENTEK» LLC,
Moscow,
e-mail: Philipp.Tarabrin@rcntec.com

Слепов Владимир Александрович,
д-р экон. наук, профессор,
зав. кафедрой финансов и цен
Российского экономического университета
им. Г. В. Плеханова,
г. Москва,
e-mail: vlslepov@yandex.ru

Бобрышев Артур Дмитриевич,
д-р экон. наук, профессор,
руководитель Высших экономических курсов
Центрального научно-исследовательского института
судостроительной промышленности «Центр»,
г. Москва,
e-mail: 3646410@mail.ru

Тарабрин Филипп Михайлович,
руководитель департамента экономики
ООО «АРСИЭНТЕК»,
г. Москва,
e-mail: Philipp.Tarabrin@rcntec.com

ПРИНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ КРИЗИСА ПРЕДПРИЯТИЯ

THE MAKING ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL DECISIONS AT DIFFERENT STAGES OF THE COMPANY CRISIS

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(1.1. Промышленность)

08.00.05 – Economics and management of national economy
(1.1. Industry)

Рекомендаций в отношении того, как поступать при наступлении кризиса предприятия, чтобы преодолеть или ослабить его последствия, в научной литературе сделано достаточно. Однако не все они позволяют гарантированно получить искомый результат в силу того, что рассматривают это понятие как единовременный акт. Между тем кризис предприятия развивается, последовательно проходя несколько стадий. В статье рассмотрены причины возникновения кризиса на различных стадиях его развития, а также варианты целесообразных организационно-управленческих решений, направленных на их устранение. Указано на роль концепции бизнес-моделирования как комплексного инструмента преодоления причин кризисных проявлений в промышленности.

The scientific literature presents sufficient recommendations on how to deal with the onset of the company crisis in order to overcome or to weaken its effects. However, not all of them allow obtaining the desired result because they consider this concept as a one-time act. The article examines the causes of the crisis at different stages of its development, as well as options of appropriate organizational and management decisions aimed at their elimination. The role of the concept of business modeling as a comprehensive tool for overcoming the causes of crisis manifestations in the industry is underlined.

Ключевые слова: кризис, промышленное предприятие, бизнес-модель, стратегия, структура, реструктуризация,

качественное управление, банкротство, ликвидность, платежеспособность, структура.

Keywords: crisis, industrial enterprise, business model, strategy, structure, restructuring, quality management, bankruptcy, liquidity, solvency, structure.

Низкие темпы экономического развития, которые демонстрирует отечественная промышленность в течение последних лет, во многом являются следствием, с одной стороны, действия факторов международной конкуренции, а с другой — структурной перестройки промышленности, происходящей в режиме перманентного кризиса.

Изученность проблемы. Несмотря на обилие дельных научных рекомендаций специалистов по антикризисному управлению, среди которых можно выделить С. Д. Брудина, Ю. А. Воронову, В. В. Григорьеву, А. Н. Ряховскую, Г. К. Таля, Е. А. Файншмидта, Г. Б. Юна, до настоящего времени не удается выровнять ситуацию и обеспечить стабильно положительный прирост промышленного производства.

Актуальность разработки темы. Как показывают исследования, специалисты в данной области концентрируют свое внимание главным образом на способах ликвидации или ослабления воздействия последствий кризисных явлений. Вместе с тем во многих случаях возможно предупредить наступление кризиса, если верно идентифицировать ранние стадии его развития и наметить меры по предотвращению причин ухудшения ситуации.

В этой связи **целью** настоящей статьи является раскрытие периодизации кризиса предприятия и выработка рекомендаций по применению современных методов организации и управления для его предупреждения.

Задачи исследования:

— раскрыть причины кризиса предприятия на различных этапах его развития;

— охарактеризовать меры организационно-управленческого характера, принятие которых позволяет предупредить наступление кризиса и снизить негативное влияние его последствий на основные подсистемы предприятия.

Анализ базисных индексов промышленного производства по видам экономической деятельности — наиболее объективных показателей, отражающих динамику реального выпуска продукции в натуральном выражении (см. табл. 1), — помимо констатации факта сохранения сырьевой направленности экономики России, позволяет сформулировать ряд положений, относящихся к теме исследования, результаты которого изложены в настоящей статье. Так, согласно статистике, за прошедшие 25 лет произошло изменение структуры промышленного производства в сторону увеличения объемов пищевой и целлюлозно-бумажной промышленности, химического производства и выпуска электронной техники, резиновых и пластмассовых изделий. Вместе с тем кратно упали объемы производства товаров легкой промышленности, машин и оборудования, ряда минеральных продуктов

и даже продукции лесопереработки, несмотря на то что по площади лесов наша страна занимает первое место в мире. Всего же по 11 видам экономической деятельности в промышленности из 17 объемы производства не достигают дореформенного уровня.

Очевидно, что подобное падение производства сопровождалось массовым закрытием предприятий и организаций, работающих в этих сферах, в том числе в результате наступления их неплатежеспособности и последующего банкротства. Подобных примеров можно привести множество. Только за последние пять относительно благополучных лет было закрыто более 41 тысячи (9 % от общего количества) промышленных предприятий (см. табл. 1). Между тем, несмотря на это, остается достаточно много заводов и фабрик в сферах деятельности, по которым отмечено падение объемов производства. В чем же разница между предприятиями, которые уцелели, продолжив работу, и теми, которые прекратили свое существование? Можно с уверенностью предположить, что работающие сегодня предприятия легкой промышленности и машиностроения, дерево- и нефтепереработки, металлургии и другие из числа принадлежащих к отраслям-аутсайдерам, в период наступления кризисных явлений сумели найти для себя способы, чтобы выжить и продолжить свое поступательное развитие. Те же, кто не смог этого сделать, сегодня реорганизованы, перепрофилированы или полностью исключены из реестра хозяйствующих субъектов.

Таблица 1

Базисные индексы производства (ИПП) и число организаций по видам экономической деятельности в промышленности

Вид экономической деятельности	ИПП, 2016 г.*	Число организаций, тыс.	
		2010 г.	2016 г.
<i>Добыча полезных ископаемых, всего</i>	115,6	17,3	18,2
в том числе:			
добыча топливно-энергетических полезных ископаемых	128,9	7,3	6,4
добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетич.	70,5	10,0	11,8
<i>Обрабатывающие производства, всего</i>	85,8	402,5	387,1
в том числе:			
производство пищевых продуктов...	106,4	52,3	49,3
текстильное и швейное производство	22,9	26,6	23,8
производство кожи, изделий из кожи и производство обуви	28,4	2,8	2,3
обработка древесины и производство изделий из дерева	50,9	33,7	29,0
целлюлозно-бумажное производство...	110,6	57,2	46,1
производство кокса и нефтепродуктов	95,1	2,5	1,9
химическое производство	122,8	14,8	14,1
производство резиновых и пластмассовых изделий	в 2,2 раза	19,3	20,7
производство прочих неметал. минеральных продуктов	48,5	27,4	29,2
металлургическое производство...	95,0	39	46,8
производство машин и оборудования	45,7	44,6	41
производство электрооборудования, электронного и ...	119,2	33,1	35,1
производство транспортных средств и оборудования	66,2	9,8	9,6
прочие производства	93,5	39,4	38,2
<i>Производство и распределение электроэнергии, газа и воды</i>	87,4	30,3	31,8
ИТОГО:		450,1	437,1

* 1991 г. = 100

Источник: составлено на основе данных [1, с. 190–191, 210–211; 2, с. 182–183].

В этой связи гипотезой исследования, результаты которого представлены в настоящей статье, является уверенное предположение о том, что, несмотря на сложность экономической ситуации в стране и недружественное отношение к ней со стороны внешнего окружения, возможно сохранение устойчивого развития промышленного производства в условиях кризиса при условии верной идентификации его признаков и реализации комплекса адекватных мер в организации и управлении предприятием.

Исследование, некоторые результаты которого представлены в статье, проводилось на протяжении достаточно длительного периода, в течение которого промышленность нашей страны пережила как минимум два серьезных кризиса — 2008 и 2014 годов. С применением методов финансового анализа были исследованы как устойчиво работающие предприятия, так и компании, находящиеся на различных этапах кризиса. Привлечение аналитических методов теории антикризисного управления дало основание для подготовки рекомендаций о построении политики предприятий, гарантирующей своевременное и полное устранение кризисных явлений в их работе.

Развитие кризиса организации, как правило, является длительным процессом и происходит поэтапно. При этом, в отличие от других его видов, кризис предприятия имеет свои специфические особенности, которые наиболее удачно, на наш взгляд, сформулированы в работе [3, с. 10–11]: «Кризис предприятия — это процесс потери его устойчивости или перехода в новое состояние устойчивости, причем признаками этого процесса являются утрата предприятием способности соответствовать своей миссии и целям или потеря жизнеспособности предприятия». В специальной литературе, исследующей проблемы антикризисного управления (см., например, [3; 4]), выделяются следующие его этапы.

Первый этап — *кризис стратегии* — является следствием просчетов в определении путей долгосрочного развития предприятия. Причинами данного кризиса являются неверные управленческие решения в позиционировании предприятия, операционной деятельности, в целом в определении ключевых факторов успеха. Продолжением кризиса стратегии выступает *структурный кризис*, который проявляется в неадекватности организационной и производственной структуры предприятия изменившимся условиям его деятельности. Если структурный кризис не разрешен, за ним незамедлительно наступает *денежный кризис* (кризис рентабельности), при котором стратегические и структурные просчеты способствуют тому, что предприятие перестает стабильно приносить прибыль. В случае безуспешности мер по восстановлению рентабельной деятельности возникает *кризис ликвидности*, то есть предприятие начинает испытывать дефицит денежных средств и иных ликвидных активов для выполнения своих денежных обязательств. И, если кризис ликвидности преодолеть не удастся, наступает *неплатежеспособность (банкротство)* предприятия.

Экономическая наука выработала соответствующие инструменты для преодоления или ослабления последствий кризиса предприятия, которые могут быть применены на различных стадиях его развития. Рассмотрим эти инструменты в увязке с последовательностью названных выше этапов, определив попутно их характерные признаки. В чем проявляется *кризис стратегии*? Интересны наблюдения, сделанные отечественными исследователями в период, предшествовавший финансовому

кризису 2008 года [5]. Как мы помним, в то время в силу банкротства зарубежных и международных финансовых институтов российские банки в заметной мере утратили возможность привлечения относительно дешевых зарубежных кредитных ресурсов. Банковский сектор, лишенный «подпитки» из-за рубежа, начал испытывать кризис ликвидности, следствием чего явилось банкротство ряда банков, свертывание кредитования реального сектора экономики или установление условий, неприемлемых для большинства компаний. Кризис ликвидности банковской сферы вызвал также и изменение структуры активов банков, задержку или прекращение платежей между предприятиями, а также перечисление налогов. Лидеры отечественной индустрии, ранее имевшие возможность кредитоваться в зарубежных банках, были вынуждены свернуть свои инвестиционные программы или приостановить, заметно снизить объемы коммерческой деятельности. Обрушение фондового рынка также поставило под сомнение возможность реализации инвестиционных программ предприятий, рассчитывавших на привлечение финансовых ресурсов путем эмиссии ценных бумаг. Активы ряда крупных корпораций в виде вложений в ценные бумаги обесценились.

В результате указанных обстоятельств отечественные компании оказались вынужденными внести коррективы в свою финансово-хозяйственную деятельность. Причем трудности начали испытывать предприятия по всей производственной цепочке: от компаний добывающих отраслей, заводов, специализированных на продукции производственно-технического назначения, и до предприятий, выпускающих продукцию конечного потребления, торговли и сферы услуг. Увольнение работников, свертывание производственных программ, неплатежеспособность по своим обязательствам, замораживание строительства, налоговые неплатежи — вот зримые, лежащие на поверхности, результаты влияния кризиса. Почему же оказалась возможной такая ситуация, при которой крах спекулятивного бизнеса в дальнейшем зарубежье оказался разрушительным для отечественной экономики? Не углубляясь в макроэкономические исследования, остановимся на некоторых особенностях современной финансово-экономической стратегии предприятий промышленного сектора, которые, по нашему мнению, в большой мере послужили благодатной почвой для столь болезненной реакции на события, напрямую его не касающиеся.

Анкетирование руководителей значительного числа промышленных предприятий, проведенное в период 2002–2008 годов исследователями НИУ ВШЭ [6], позволило отметить ряд характерных черт в построении их экономической стратегии. Во-первых, абсолютное большинство предприятий в качестве главного приоритета ставило перед собой одновременное увеличение продаж и рентабельности. Как представляется, это объяснялось преобладанием мажоритарных акционеров в структурах корпоративного управления. Во-вторых, для достижения этих целей основной массой предприятий был выбран курс на одновременный рост и объемов продаж, и масштабов технического переоснащения, что привело к увеличению доли заемных средств в структуре источников финансирования и снижению устойчивости. Как показали выборочные исследования в 2008 году, такому пути следовали 57 % компаний. При этом у 39 % предприятий

собственные оборотные средства полностью отсутствовали, то есть их деятельность оказалась целиком зависимой от полученных кредитов и займов. Анализ также показал, что только 29 % предприятий находятся за пределами зоны риска с точки зрения доли заемных средств в обороте [5].

В-третьих, существенным последствием стремления к финансово необеспеченному росту стала экономия на запасах. Например, на ОАО «Уралкалий» оборачиваемость производственных запасов за период 2006–2007 годов снизилась с 24 до 19 дней. Прогноз на 2008 год составлял 8 дней, что само по себе очень хорошо, но неподъемно в условиях действовавшей системы организации производства и управления [7]. Подобная ситуация вынуждала предприятия к пока непривычной им работе «с колес» по принципу «точно в срок» (англ. Just-in-time), что существенно перегружало обеспечивающие подразделения дополнительными задачами по обеспечению ритмичности работы предприятий. В этих напряженных условиях на второй план стали отходить вопросы инновационной деятельности, технического перевооружения освоения новой продукции. Характерно и отношение российских предприятий того периода собственно к стратегическо-

му планированию. В 2007–2008 годах 40 % крупнейших (с объемом продаж выше 10 млрд руб.) и 50 % крупных (с объемом продаж от 1 до 10 млрд руб.) предприятий формировали свои стратегии либо на уровне общих идей, либо в виде портфеля проектов [6]. В 60 % случаев инвестиционные программы предприятий не были увязаны с их стратегическими планами. Иными словами, систематическое пренебрежение методическим аппаратом комплексной разработки, мониторинга и реализации стратегии развития, а также просчеты в выборе направлений долгосрочных действий, имело следствием возникновение массового кризиса стратегии российских предприятий, вызванное, на первый взгляд, вроде бы совсем не зависящими от них причинами.

Технологии выработки стратегии и управления стратегическим развитием посвящено множество исследований зарубежных и отечественных ученых. Среди них можно выделить работы Д. Аакера, Б. Альстрэнда, И. Ансоффа, О. С. Виханского, С. Гошала, Р. Каплана, Г. Б. Клейнера, Дж. Б. Куинна, Дж. Лэмпела, Г. Минцберга, Д. Нортон, Р. А. Фатхутдинова. Процесс выработки стратегии предприятия, на наш взгляд, удачно иллюстрирует следующая схема — см. рис. 1.

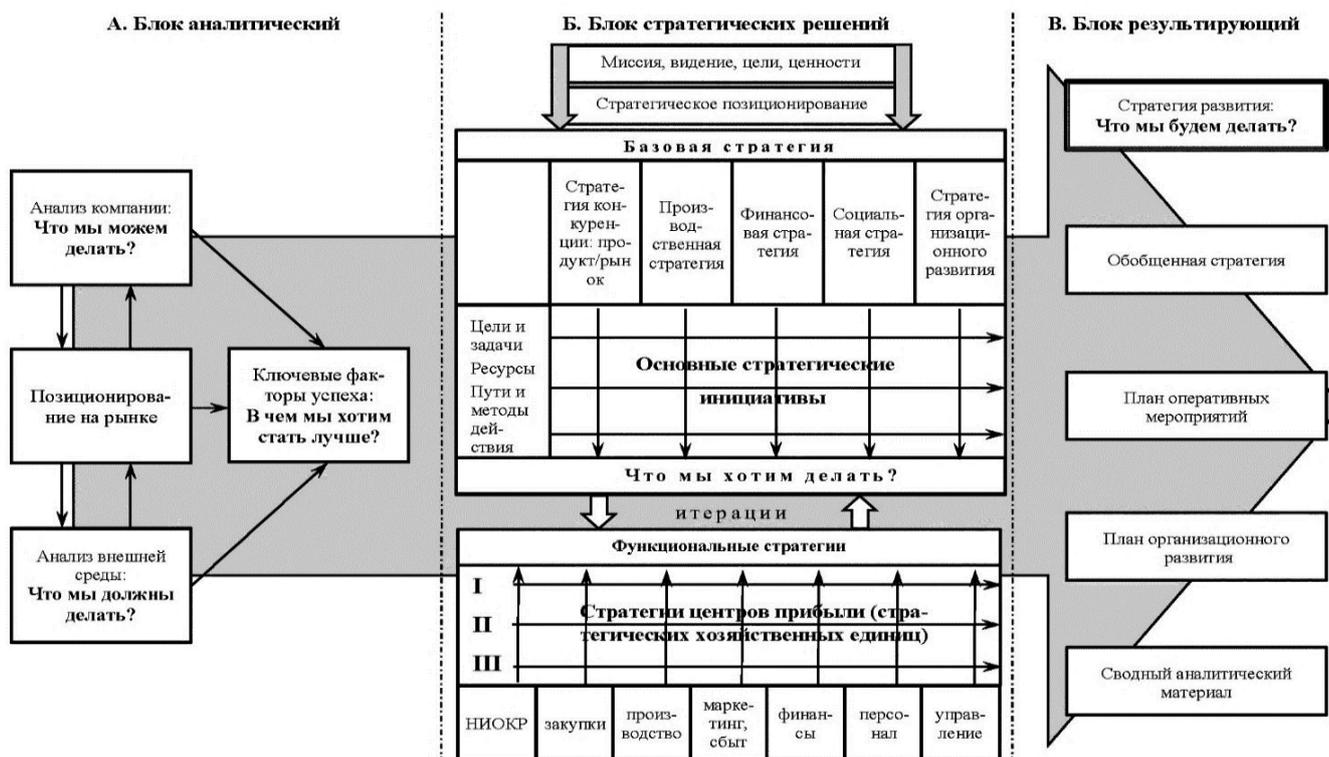


Рис. 1. Процедура разработки стратегии предприятия

Источник: [8, с. 139].

На основе содержащихся в указанных работах рекомендаций возможно своевременно внести изменения в выбранную стратегию развития предприятия в целях преодоления негативных тенденций экономических индикаторов, а также сформировать адекватную систему управленческих документов, позволяющую реализовать намеченное.

Неверно выбранные приоритеты развития и методы достижения долгосрочных целей приводят предприятие к *структурному кризису*, основные признаки которого можно охарактеризовать схемой, приведенной на рис. 2 (см. стр. 53).

Накопленные расхождения между требованиями рынка и возможностями основных подсистем предприятия приводят, с одной стороны, к избытку факторов производства невостребованной продукции и, с другой — к дефициту ресурсов, необходимых для выпуска продукции, пользующейся спросом. В результате вполне еще работоспособное оборудование, обученные кадры и запасы товарно-материальных ценностей становятся бременем для предприятия, от которого нужно избавляться, но сделать это в режиме текущей деятельности невозможно.

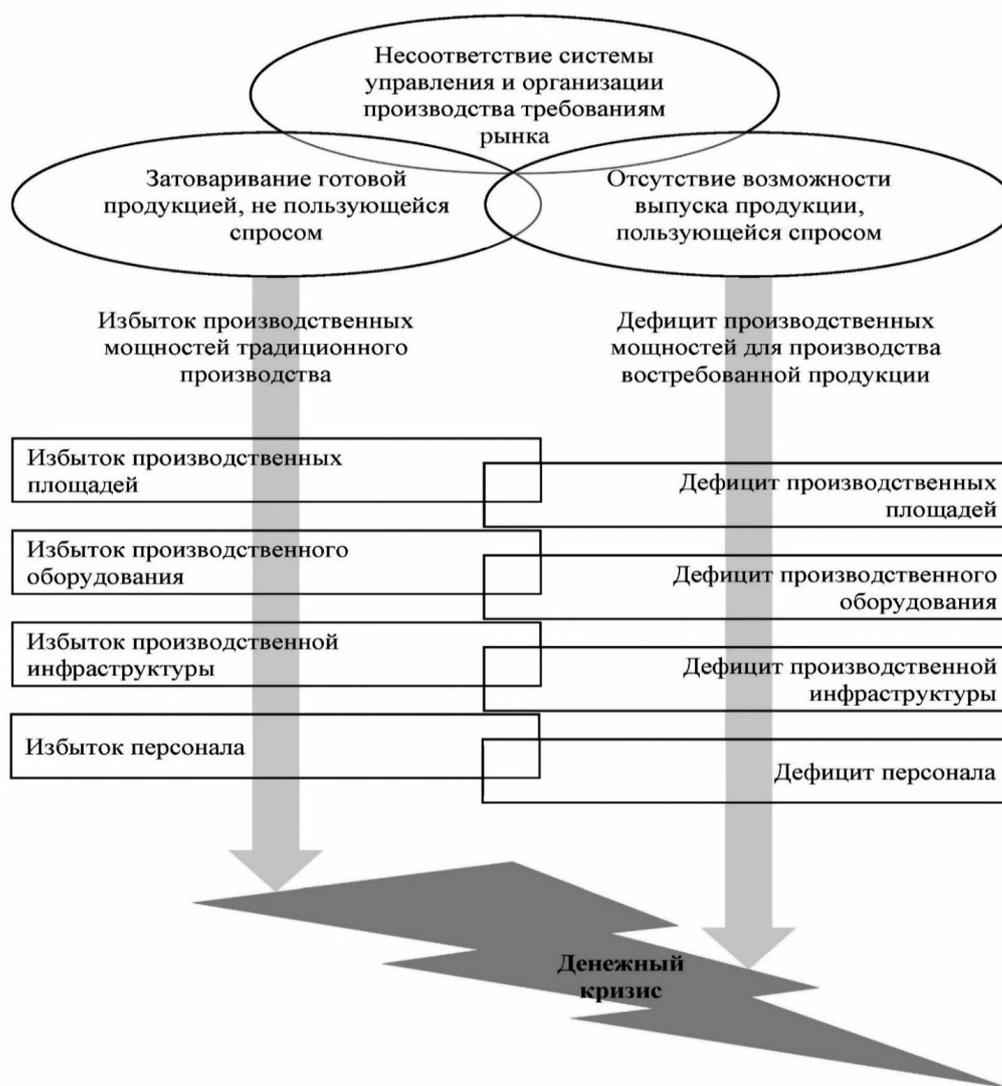


Рис. 2. Признаки структурного кризиса

Источник: предложен авторами.

Комплекс решений для преодоления структурного кризиса включает в себя меры по реформированию (реструктуризации) системы организации производства, труда и управления предприятием. Технологии подобных преобразований исследовались широким кругом авторов, в числе которых В. Б. Акулов, В. Г. Алиев, Д. Д. Дак, И. И. Мазур, Б. З. Мильнер, М. Робсон, Ф. Уллах, М. Хаммер, Д. Чампи, В. Д. Шапиро. Разработанный ими комплекс инструментов реструктуризации включает развитие организационно-структурных форм управления, совершенствование финансово-экономической политики предприятия, реинжиниринг бизнес-процессов, современные системы менеджмента качества и управления персоналом, информационно-технологическое обеспечение реструктуризации. Следует заметить, что указанные инструменты редко когда используются в комплексе. На их применение существует своеобразная мода, вследствие чего многие положительные моменты той или иной концепции замещаются элементами новой, как считают, более совершенной. При этом зачастую теряется тот положительный эффект, который содержит каждый из перечисленных инструментов. Между тем все они заслуживают внимания и способны значительно облегчить ситуацию данного этапа кризиса. Так, в части

организационных структур управления, ориентированных на современные тенденции развития производства, науки и техники, можно указать на потенциал сетевых и адаптивных структур [9; 10], которые предполагают новые формы взаимоотношений между контрагентами. В частности, все большее распространение получают успешно используемые в развитых зарубежных странах проектные структуры, создаваемые по методологии проектного управления [11] и применяемые в ходе реализации масштабных инвестиционных проектов. Перестали быть экзотикой такие управленческие методики, как «бюджетирование» и «контроллинг», кратно повышающие эффективность управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятий.

Успешно развивающиеся предприятия уже не могут обойтись без применения систем, объединяемых понятием «CALS(ИППИ)-технологии». CALS-технологии (англ. Continuous Acquisition and Life cycle Support — непрерывная информационная поддержка поставок и жизненного цикла) — современный подход к проектированию и производству наукоемкой продукции, заключающийся в использовании информационных технологий на всех стадиях жизненного цикла изделия [12]. Речь идет об автоматизации различных сторон жизнедеятельности

предприятий: конструирования и разработки технологий (CAD и САМ-системы); инженерного анализа и управления цепочками поставок (CAE и SCM-системы); системах управления данными об изделиях и информационными процессами жизненного цикла (PDM и PLM-системы).

Постепенно среди исследователей и практиков появляется определенность в истинном понимании смысла категории quality management. В свое время

это словосочетание было ошибочно переведено на русский как «менеджмент качества», а не как «качественное управление», что привело к огромным затратам времени и труда по выстраиванию Систем менеджмента качества (СМК), по сути, дискредитировавших изначально плодотворную идею. Хорошо проясняет эту мысль табл. 2, составленная на основе опроса высшего управленческого персонала отечественных предприятий.

Таблица 2

Отношение руководителей к менеджменту качества

№ п/п	Вопрос руководителей	Менеджмент качества	Качественное управление
1.	Что это?	Это специальный вид менеджмента некоторого качества	Это просто хорошо отстроенное управление, прежде всего, хорошо отстроенный операционный менеджмент
2.	Кто этим должен заниматься?	Специалист — менеджер по качеству	Все менеджеры, начиная с высшего руководства, — это их непосредственные обязанности
3.	Место в структуре управления предприятием	Специально выбранное, «дорисованное» к основной структуре управления место	Это она (то есть структура управления) и есть
4.	Когда это нужно делать?	В соответствии со специально разработанными планами (планами функционирования СМК)	Всегда и ежедневно
5.	Зачем это нужно?	Для решения специальных задач: выхода на некоторые рынки, привлечения инвестиций и т. д.	Чтобы нормально жить и работать

Источник: [13, с. 5–6].

Существенные результаты в работе по преодолению структурного кризиса демонстрирует еще одна эффективная управленческая технология — реинжиниринг бизнес-процессов (англ. BPR). М. Хаммер и Дж. Чампи — основоположники данной технологии — определяют ее так: «Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы» [14]. Методология BPR наиболее востребована именно в условиях кризисной ситуации. Как отмечают сами авторы, если падение производства составляет всего 10 %, если затраты всего на 10 % превосходят ожидаемые, если показатель качества нужно увеличить всего на 10 %, то предприятию не требуется реинжиниринг. В этом случае применимы традиционные методы, такие как программы постепенного улучшения качества. Реинжиниринг бизнес-процессов должен применяться только тогда, когда есть нужда во «взрывном» воздействии. Практическое применение данной технологии многократно доказало ее результативность.

Денежный кризис, кризис ликвидности и неплатежеспособность — эти три этапа развития кризиса предприятия требуют уже принятия неординарных мер, основное содержание которых раскрывается в рамках процедур банкротства. Как правило, и об этом убедительно свидетельствует арбитражная статистика, предприятия, не сумевшие преломить ситуацию в лучшую сторону на стадиях кризиса стратегии и структурного кризиса, редко оказываются способными избежать серьезного реформирования бизнеса, сопровождающегося существенными потерями или ликвидацией. Комплекс мер по выводу предприятия из кризиса, предусмотренный законодательством о банкротстве, достаточно широк и включает в себя следующие группы решений [15, ст. 109].

1. Перепрофилирование производства и закрытие нерентабельных производств. Данная группа мер направлена на радикальную оптимизацию товарного ассортимента предприятия и включает в себя комплекс действий, не просто касающихся изменения структуры выпуска, но и предполагающих соответствующие глубокие преобразования основных подсистем предприятия, включая подготовку производства новой продукции (НИОКР, конструирование, технологическая подготовка и т. д.); вывод неиспользуемого оборудования и приобретение нового, соответствующего новым задачам; решение вопросов рационального использования высвобождающихся площадей и персонала; оптимизацию производственной инфраструктуры.

2. Взыскание дебиторской задолженности. Условия переживаемого предприятием кризиса заставляют администрацию активизировать финансово-экономическую работу, одной из важнейших составляющих которой является взаимодействие с дебиторами. И если при нормальном течении событий этому направлению формирования источников доходов предприятия обычно уделяется второстепенное внимание, то на данной стадии развития кризиса востребованными оказываются известные технологии выполнения данной работы, включая переуступку долга (цессию), различные схемы взаимозачетов и другие.

3. Продажа части имущества и уступка прав требования должника. Опять же, в беспроблемном режиме работы предприятия с неохотой расстаются с имеющимися у них излишками неиспользуемых активов, справедливо полагая, что они могут быть когда-то использованы во благо развития производства и извлечения дополнительных доходов. Однако, как правило, эти надежды сбываются редко и реализация недвижимости, товарно-материальных ценностей и дебиторской задолженности оказывается существенным подспорьем в мобилизации ресурсов для ликвидации признаков заключительных этапов развития кризиса.

4. Исполнение обязательств должника третьими лицами и размещение дополнительных обыкновенных акций должника. Данная группа мер предполагает появление инвестора, который за определенную долю участия в капитале предприятия готов погасить его кредиторскую задолженность, тем самым прекратив процедуру банкротства. Решение радикальное, однако связанное с возможной потерей контроля бизнеса со стороны акционеров (участников) предприятия.

5. Продажа предприятия должника и замещение активов должника — крайние меры, связанные с полной утратой контроля над бизнесом со стороны собственников, но позволяющие рассчитаться с долгами предприятия.

Таким образом, понимание факта, что кризис предприятия не случается внезапно, а проходит в своем развитии несколько этапов, дает дополнительные возможности

для своевременной корректировки стратегии и тактики компании, попавшей в затруднительную ситуацию. Причем своевременная диагностика стадии кризиса, на которой находится предприятие, позволяет применить адекватный методический аппарат для принятия антикризисных мер, не доводя его до банкротства. Как следует из рассмотренных вариантов организационно-управленческих решений при наступлении кризиса, в процессе его предупреждения или преодоления корректировке подлежат все существенные аспекты работы предприятия. В международной практике обобщенно эти аспекты характеризует бизнес-модель предприятия, позволяющая исследовать и реализовывать их во взаимосвязи и взаимозависимости, так как очевидно, что решение локальных, частных вопросов несомненно решить проблему преодоления кризиса в целом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Россия в цифрах. 2017: Краткий статистический сборник. М. : Росстат. 2017. 511 с.
2. Россия в цифрах. 2011: Краткий статистический сборник. М. : Росстат. 2011. 581 с.
3. Файншмидт Е. А. Зарубежная практика антикризисного управления. Учебное пособие. М. : МЭСИ, 2012. 259 с.
4. Бобрышев А. Д., Лебедев Ю. О., Пчелинцев В. М. и др. Практическое пособие арбитражного управляющего. М. : Европейские сообщества, 2004. 279 с.
5. Бобрышев А. Д. Уроки кризиса: главный совет арбитражного управляющего менеджменту компании // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2008. № 12. С. 7–9.
6. Гурков И. Б. Кризис стратегии и стратегия кризиса. Поведение российских компаний накануне и в ходе экономической рецессии // ЭКО. 2009. № 5. С. 3–34.
7. Лютягин Д. Уралкалий. Аналитический обзор 18 июня [Электронный ресурс]. М. : Велес Капитал, 2008. 11 с. URL: http://data.investfunds.ru/comments/stocks/file/2008-06/veles_Review_190608.pdf (дата обращения: 12.12.2017). Загл. с экрана.
8. Бобрышев А. Д. Модернизация организационного механизма в целях создания устойчивой производственной компании. М. : Экспо-Медиа-Пресс, 2011. 336 с.
9. Комаева Л., Дзагоева М. Адаптивные организационные структуры управления предприятий в нестабильной среде хозяйствования. М. : Озон, 2015. 200 с.
10. Новиков Д. А. Сетевые структуры и организационные системы. М. : ИПУ РАН (научное издание), 2003. 102 с.
11. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) / Институт управления проектами. 5-е изд. Ньютаун сквер, 2013. 614 с.
12. Концепция развития CALS-технологий в промышленности России [Электронный ресурс] / НИЦ CALS-технологий «Прикладная логистика»; исполн. Е. В. Судов, А. И. Левин. М., 2002. 131 с. URL: http://cals.ru/sites/default/files/downloads/mdocs/concept_ipi.pdf (дата обращения: 12.12.2017). Загл. с экрана.
13. Круглов М. Г. Инновационный проект: управление качеством и эффективностью: учеб. пособие. М. : Изд-во «Дело» АНХ, 2009. 336 с.
14. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. 288 с.
15. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (редакция, действующая с 29 июля 2017 года) // Собрание законодательства РФ. М. : Юрид. лит., 2017. № 31 (Части I-II). Ст. 4815.

REFERENCES

1. Russia in figures. 2017: brief statistical collection. M. : Rosstat. 2017. 511 p.
2. Russia in figures. 2011: brief statistical collection. M. : Rosstat. 2011. 581 p.
3. Fainshmidt E. A. Foreign practice of crisis management. Manual. M. : MESI, 2012. 259 p.
4. Bobryshev A. D., Lebedev Yu. O., Pchelintsev V. M., et al. Practical guide of the insolvency officer. M. : European communities, 2004. 279 p.
5. Bobryshev A. D. Crisis lessons: main advice of the insolvency receiver to the management of the company // Joint-stock company: questions of corporate management. 2008. No. 12. P. 7–9.
6. Gurkov I. B. Strategy of crisis and strategy of crisis. The behavior of the Russian companies before and during the economic recession // EKO. 2009. No. 5. P. 3–34.
7. Lyutyagin D. Uralkali. Analytical review as of June 18 [Electronic resource]. M.: Veles Capital, 2008. 11 p. URL: http://data.investfunds.ru/comments/stocks/file/2008-06/veles_Review_190608.pdf (date of viewing: 12.12.2017). Screen title.
8. Bobryshev A. D. Modernization of the institutional mechanism in order to create sustainable manufacturing company. M. : Expo Media Press, 2011. 336 p.

9. Komayeva L., Dzagoyeva M. Adaptive organizational structures of management of the enterprises in the unstable environment of management. M.: Ozone, 2015. 200 p.
10. Novikov D. A. Network structures and organizational systems. M. : IPU RAN (scientific publication), 2003. 102 p.
11. Manual to the Set of knowledge of project management (the Management of PMBOK®) / Project Management Institute. 5th edition. Newtown Square, 2013. 614 p.
12. The concept of development of CALS technologies in the industry of Russia [Electronic resource] / Research Center of CALS technologies «Applied logistics»; performed by E. V. Sudov, A. I. Levin. M., 2002. 131 p. URL: http://cals.ru/sites/default/files/downloads/mdocs/concept_ipi.pdf (date of viewing: 12.12.2017). Screen title.
13. Kruglov M. G. Innovation project: quality management and performance: textbook. M. : Publishing house «Delo» ANE, 2009. 336 p.
14. Hummer M., Ciampi D. Reengineering of corporation. The manifesto of revolution in business. M. : Mann, Ivanov and Ferber, 2007. 288 p.
15. Federal law of 26.10.2002 No. 127-FZ «On insolvency (bankruptcy)» (revision as of July 29, 2017) // Collection of the RF legislation. M. : Legal literature, 2017. No. 31 (Parts I-II). Art. 4815.

Как цитировать статью: Слепов В. А., Бобрышев А. Д., Тарабрин Ф. М. Принятие организационно-управленческих решений на различных этапах кризиса предприятия // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 1 (42). С. 49–56.

For citation: Slepov V. A., Bobryshev A. D., Tarabrin P. M. The making organizational and managerial decisions at different stages of the company crisis // Business. Education. Law. 2018. No. 1 (42). P. 49–56.

УДК 330.3(470.57)
ББК 65.046.1

Khalitova Larisa Rafikovna,
candidate of economics, associate professor,
associate professor of the department
of economics and management
of Bashkir State
Agrarian University,
Ufa,
e-mail: laurakam@mail.ru

Халитова Лариса Рафиковна,
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры
экономики и менеджмента
Башкирского государственного
аграрного университета,
г. Уфа,
e-mail: laurakam@mail.ru

Petrov Nikolay Aleksandrovich,
doctor of engineering sciences, doctor of chemical sciences,
professor of the department
of oil and gas wells drilling,
Ufa State Petroleum
Technological University,
Ufa,
e-mail: napetroff@inbox.ru

Петров Николай Александрович,
д-р техн. наук, д-р хим. наук,
профессор кафедры
«Бурение нефтяных и газовых скважин»
Уфимского государственного нефтяного
технического университета,
г. Уфа,
e-mail: napetroff@inbox.ru

УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛЕЙ ЭКОНОМИКИ ПО ЗОНАМ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН

LEVEL OF DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SECTORS BY ZONES IN THE REPUBLIC OF BASHKORTOSTAN

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
08.00.05 – Economics and management of national economy

В статье предлагается зонировать территорию Республики Башкортостан (далее — РБ) на три основные зоны: истинный центр, центральная зона, периферия, включая пограничные районы. Проанализировано развитие отраслей производственной и непроизводственной сфер экономики в предлагаемых зонах. С помощью аналитических группировок выявлена зависимость снижения оборота производства товаров и оказания услуг от географического месторасположения производителей. Так, чем дальше находится выделенная зона от центра (столицы РБ — г. Уфы),

тем меньше выход валовой продукции на душу населения в розничной торговле, общественном питании, оказании платных и бытовых услуг, производстве и распределении электроэнергии, газа, воды и обрабатывающих производствах и ниже эффективность использования сельскохозяйственных угодий.

It is proposed to zoning the territory of the Republic of Bashkortostan (RB) into three main zones: the true center, the central zone, the periphery, including the border areas.