

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

Государственная организация высшего профессионального образования  
«Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»

*На правах рукописи*

**ЗАБАРИНА ДАРЬЯ АНДРЕЕВНА**

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
 ГИБКОСТЬЮ СУБЪЕКТОВ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика,  
организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами (промышленность)

**Диссертация**  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Экземпляр диссертации идентичен  
по содержанию с другими  
экземплярами, которые были  
представлены в диссертационный  
совет

Научный руководитель:  
доктор экономических наук,  
профессор Е.М. Азарян

Ученый секретарь диссертационного  
совета Д 01.004.01  
к.э.н., доц. Германчук А.Н.

Донецк – 2015

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Раздел 1. Теоретические основы стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики	13
1.1 Понятие финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики	13
1.2 Сущность стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики	30
1.3 Концепция стратегического управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики	41
Выводы по разделу 1.	53
Раздел 2. Исследование механизма управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики	55
2.1 Особенности управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики на стадиях их жизненного цикла	55
2.2 Методический подход к определению уровня финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики	85
2.3 Диагностика уровня финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики	115
Выводы по разделу 2.	133
Раздел 3. Формирование стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики	136
3.1 Обоснование типов стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики	136
3.2 Разработка интегрированной системы информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики	149
Выводы по разделу 3.	184
Заключение	186
Список литературы	190
Приложения	208

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Общеэкономические трансформационные процессы, происходящие в последние годы, свидетельствуют о неспособности как финансового, так и реального сектора экономики противостоять негативным тенденциям. Дисфункциональность финансового сектора проявилась, прежде всего, в ограничении доступа субъектов хозяйствования к дополнительному капиталу, неспособности приспособиться к новым обстоятельствам. В результате многие предприятия оказались на грани банкротства и не смогли адаптироваться к новым условиям функционирования, о чем свидетельствуют сформировавшийся предельный уровень долговой нагрузки, отсутствие резервов ликвидности, снижение финансовых показателей, инвестиционной активности и т. д.

Таким образом, в условиях глобализации экономики, высокой степени неопределенности внешней среды, функционирование и развитие современных предприятий возможно лишь при условии их своевременной адаптации к изменениям, которые обусловлены требованиями рынка. В связи с этим, возникает объективная необходимость определения способов и методов оперативного реагирования на изменяющиеся условия деловой среды с целью определения приоритетных направлений улучшения финансово-экономического состояния предприятия, увеличения его прибыльности, уровня конкурентоспособности и деловой активности, а также стратегических альтернатив дальнейшего развития. Поэтому вопросы обеспечения финансово-экономической гибкости предприятия, формирование стратегии управления ею принадлежат к важнейшим общеэкономическим проблемам, которые в последнее время находятся в центре внимания современных научных исследований.

**Связь работы с научными программами, планами, темами.** Работа выполнялась в соответствии с комплексным планом научно-исследовательских работ ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», а именно госбюджетными темами: «Проблемы устойчивого развития Украины: экономический рост и социализация»

(государственный регистрационный номер 0106U00714), «Социально-экономические аспекты развития предприятия» (государственный регистрационный номер 0113U000623), «Управление стратегическими изменениями в контексте повышения конкурентоспособности предприятия» (государственный регистрационный номер 0113U00627).

**Степень разработанности проблемы.** Проблемы формирования теории гибкости субъектов реального сектора экономики освещаются в научных трудах отечественных и зарубежных ученых: Абрамова Л. И., Барахова В. С., Белопольской Т. В., Васильева В. Н., Егорова П. В., Вотермена Р., Галактионова С. Г., Гончарова В. А., Малахова С. А., Проказы Т. В., Садовской Т. Г., Самочкина В. Н. и др. Теоретико-прикладные вопросы формирования стратегии управления гибкостью субъектов реального сектора экономики исследованы Азарян Е. М., Балабановой Л. В., Богатко А. Н., Гительманом Л. Д., Горбуновым А. Р., Грязновой А. Г., Зарубиным С. М., Ириковым В. А., Леонтьевым С. В., Мазур И. И., Половяном А. В. и др.

Изучение теоретического наследия позволило прийти к выводу, что научные разработки ученых по вопросам финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики сосредоточены на отдельных аспектах этого явления, поэтому нуждаются в последующем научно-прикладном развитии. В первую очередь это касается вопросов, определяющих теоретические основы финансово-экономической гибкости, факторов, влияющих на нее на разных стадиях жизненного цикла субъектов реального сектора экономики, механизма управления финансово-экономической гибкостью, формирования системы показателей диагностики финансово-экономической гибкости, адекватной специфике деятельности субъектов реального сектора экономики, обоснования типов стратегии управления финансово-экономической гибкости, разработки интегрированной системы информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики.

Следовательно, необходимость совершенствования теоретико-прикладных аспектов формирования стратегии управления финансово-экономической

гибкостью субъектов реального сектора экономики обусловили выбор темы диссертации, ее актуальность и цель, содержание и задачи исследования.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является обоснование теоретико-методических положений и практических рекомендаций по формированию стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики.

Поставленная цель обусловила решение следующих задач:

определена сущность финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики на основе ключевых признаков и существующих подходов к трактовке понятия «гибкость субъекта хозяйствования»;

определена сущность стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики;

разработана концепция стратегического управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики;

выявлены особенности управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики на стадиях их жизненного цикла;

усовершенствован научно-методический подход к определению уровня финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики;

проведена диагностика уровня финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики;

усовершенствован научный подход к обоснованию типов стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики и соответствующих стратегических альтернатив;

разработана модель интегрированной системы информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики.

**Объектом исследования** являются процессы формирования стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики.

**Предметом исследования** выступают теоретические, методические и прикладные аспекты формирования стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики.

Диссертационное исследование выполнено в соответствии с Паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность) (п. 1.1.1. Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности и сфере услуг, п. 1.1.16 Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства).

**Научная новизна полученных результатов.** Основной научный результат диссертационной работы заключается в разработке теоретико-методических основ формирования стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики. Научная новизна обоснованных автором положений и рекомендаций заключается в следующем:

1. Предложена концепция стратегического управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики, состоящая из трех взаимосвязанных блоков: теоретических основ, механизма и формирования стратегии управления ею, которая, в отличие от существующих, позволяет на основе определения фактического уровня финансово-экономической гибкости выявить резервы улучшения финансово-экономического состояния и обосновать выбор типа стратегии управления ею в зависимости от стадии жизненного цикла субъекта, что будет способствовать адаптации субъектов реального сектора экономики к внутренней и внешней среде функционирования.

2. Усовершенствован научный подход к обоснованию выбора типа стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики, который, в отличие от существующих, базируется на концепции его жизненного цикла и учитывает достигнутый уровень финансово-экономической гибкости, что позволяет обосновать общую стратегию реагирования субъекта на

изменения и стратегические альтернативы улучшения финансово-экономического состояния субъекта реального сектора экономики.

3. Разработана модель интегрированной системы информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики, которая состоит из четырех уровней с соответствующим содержанием, пользователями информации и типами автоматизированных информационных систем, что позволяет определить потенциал и направления улучшения финансово-экономического состояния на основе повышения качества и эффективности информационного обеспечения.

4. Уточнено теоретическое понимание сущности понятий: «финансово-экономическая гибкость субъекта реального сектора экономики» – способность промышленного предприятия оперативно реагировать на изменяющиеся условия его функционирования путем перераспределения ресурсов с целью сохранения и улучшения финансово-экономического состояния; «стратегия управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики» – программа долгосрочных целей, приоритетных направлений, способов и методов реагирования на изменения, обеспечивающих сохранение и улучшение финансово-экономического состояния субъекта.

5. Получил дальнейшее развитие методический подход к проведению диагностики уровня финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики, который состоит из определения стадий жизненного цикла субъекта, выбора и расчета частных, обобщающих и интегральных показателей, что дает возможность комплексно оценить финансово-экономическое состояние субъекта и степень реагирования на изменения.

6. Получил дальнейшее развитие научно-методический подход к формированию качественной компоненты информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики, который базируется на использовании мультиатрибутивной концепции, согласно которой уровень качества информационного обеспечения оценивается по совокупности ядерных и периферийных атрибутов (критериев

качества), что позволяет обосновать проблемные моменты низкого качества информационного обеспечения по каждой группе атрибутов и разработать рекомендации по его повышению.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Теоретическое значение полученных результатов определяется актуальностью цели и задач исследования, а также достигнутым уровнем разработанности исследуемых проблем, научной новизной, полученной в результате исследования, развитием методических аспектов и расширением научных подходов к решению проблем формирования стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики и заключается в научном обосновании теоретико-методического базиса формирования стратегии управления ею с целью сохранения и улучшения финансово-экономического состояния субъекта в условиях быстрых изменений внешней среды и обеспечения развития в долгосрочной перспективе. Разработанные в диссертационной работе выводы и рекомендации по формированию стратегии управления финансово-экономической гибкостью могут стать основой для дальнейших исследований в области отдельных элементов стратегического управления субъектами реального сектора экономики.

Практическое значение полученных результатов заключается в том, что комплекс теоретико-методических и практических рекомендаций диссертационной работы может быть использован при подготовке и реализации решений в области формирования стратегии управления финансово-экономической гибкостью современных субъектов реального сектора экономики, которая будет способствовать формированию оптимального уровня финансово-экономической гибкости и стратегических альтернатив улучшения финансово-экономического состояния субъекта реального сектора экономики.

Предложения и рекомендации, разработанные в диссертационной работе, одобрены и внедрены в деятельность следующих структур, что подтверждено соответствующими актами внедрения:

1. ООО «Волжский электро-металлургический завод» (справка № 1284/15 от 10.09.2015 г.) – методика построения «радара качества» информационного

обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики на основе использования мультиатрибутивной концепции, что позволяет выявить проблемные моменты в формировании эффективного информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью и разработать конкретные рекомендации относительно их решения.

2. ПАО «Донецкий металлопрокатный завод» (справка № 137/18 от 18.12.2014 г.) – используется методика диагностики уровня финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики, основанная на определении стадий жизненного цикла субъекта, расчете частных, обобщающих и интегральных показателей финансово-экономической гибкости, что позволяет определить уровень финансово-экономического состояния ПАО «Донецкий металлопрокатный завод» и степень его реагирования на изменения.

3. ОП «Шахта имени М. И. Калинина» ГП «ДУЭК» (справка № 84/125 от 22.04.2015 г.) – предложения по разработке концепции стратегического управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики, позволяющих выявить резервы улучшения ее и обосновать выбор типа стратегии управления в зависимости от стадии жизненного цикла субъекта.

4. ПАО «Амвросиевский комбикормовый завод» (справка № 1154/2с от 08.07.2015 г.) – используются рекомендации по обоснованию выбора типа стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики, позволяющие определить общую стратегию реагирования субъекта на изменения и стратегические альтернативы улучшения его финансово-экономического состояния.

Основные положения диссертационной работы используются в учебном процессе при изучении дисциплин: «Экономика предприятия», «Обоснование хозяйственных решений и оценка рисков», «Стратегия предприятия», «Организационное развитие предприятия», «Моделирование экономических процессов» в ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» для студентов направления подготовки 38.03.01 «Экономика» (профиль «Экономика предприятия», профиль

«Экономико-правовое обеспечение предприятия») и студентов направления подготовки 38.04.01 «Экономика» (профиль «Экономика предприятия»).

**Методология и методы исследования.** Теоретической и методологической основой исследования являются научные концепции и теоретические разработки отечественных и зарубежных ученых по проблемам стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики в современных условиях хозяйствования.

В процессе проведения исследования использовались: методы анализа, синтеза и логического обобщения (для уточнения сущности понятий «гибкость», «финансово-экономическая гибкость» и «стратегия управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики»; формирования системы показателей оценки уровня финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики; структурно-функциональный метод (для систематизации подходов к определению сущности понятия «финансово-экономическая гибкость»; определения особенностей деятельности субъектов реального сектора экономики; разработки концепции стратегического управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики, систематизации факторов, влияющих на нее на разных стадиях их жизненного цикла); статистические методы (для определения современных тенденций развития субъектов реального сектора экономики; диагностики уровня финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики); метод экспертных оценок (для определения весомости частных и обобщающих показателей); методы экономико-математического моделирования (при разработке интегрированной системы информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики).

Информационной базой исследования являются законодательные и нормативные документы, регулирующие хозяйственную деятельность субъектов реального сектора экономики, материалы Главного управления статистики в Донецкой области, финансовой и статистической отчетности и аналитических исследований результатов деятельности предприятий промышленности г. Донецка и области.

**Положения, выносимые на защиту.** По результатам исследования на защиту выносятся следующие положения:

1. Теоретическая концепция стратегического управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики, которая включает цели, задачи, механизм управления, а также формирование стратегии и системы информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики.

2. Научный подход к обоснованию выбора типа стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики, основанный на определенной ранее стадии его жизненного цикла и достигнутого уровня финансово-экономической гибкости.

3. Модель интегрированной системы информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики, основанная на формализованном описании составляющих данной системы: «входа», содержащего определенные параметры поступления информации, «преобразователей», с помощью которых происходит обработка информации, и «выхода», характеризующего результаты функционирования информационной системы.

4. Теоретическое обоснование сущности понятий «финансово-экономическая гибкость субъекта реального сектора экономики» и «стратегия управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики».

5. Методический подход к проведению диагностики уровня финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики, включающий определение стадий жизненного цикла субъекта по определенным индикаторам, обоснование и расчет частных, обобщающих и интегральных показателей, а также экономическую интерпретацию ее уровня.

6. Научно-методический подход к формированию качественной компоненты информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики, основанный на использовании мультиатрибутивной концепции.

**Степень достоверности и апробация результатов.** Диссертационная работа является результатом самостоятельных научных исследований автора. Сформулированные и обоснованные в диссертационной работе научные положения, выводы и рекомендации получены автором самостоятельно на основании всестороннего изучения процесса управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики. Вклад автора в коллективно опубликованные работы конкретизирован в списке публикаций. Основные положения диссертационной работы докладывались и обсуждались на восьми научно-практических конференциях разного уровня: «Проблемы развития финансовой системы Украины в условиях глобализации» (г. Симферополь, 2007 г.), «Проблемы устойчивого развития: экономический рост и социализация» (г. Донецк, 2008 г.), «Управление предприятием: проблемы и пути их решения» (г. Севастополь, 2009 г.), «Проблемы и перспективы социально-экономического развития регионов» (г. Киров, 2015 г.), «Формирование механизмов управления качеством и повышения конкурентоспособности предприятий» (г. Днепрпетровск, 2013 г.), «Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности» (г. Донецк, 2015 г.), «Теоретические и практические аспекты развития современной науки» (г. Банская Быстрица, 2015 г.), «Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности» (г. Луганск, 2016 г.).

**Публикации.** Основные положения диссертационной работы опубликованы в 17 научных работах, общим объемом 6,92 печ. л., в том числе одна коллективная монография (личный вклад соискателя – 1 печ. л.) и 8 статей в научных специализированных изданиях, общим объемом 4,45 печ. л. География публикаций – Украина, Россия, Словакия.

**Структура диссертационной работы** определяется поставленной целью и соответствует логической последовательности решения задач исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трех разделов, содержащих 8 параграфов, заключения, списка литературы, содержащего 191 наименование и приложений (объемом 38 страниц).

## РАЗДЕЛ 1

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ГИБКОСТЬЮ СУБЪЕКТОВ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

### 1.1 Понятие финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики

Стабилизация экономики и постепенное увеличение экономического потенциала государства, выход на мировой рынок непосредственно связаны со стабильным развитием промышленности. В сложных социально-экономических условиях хозяйствования промышленных предприятий возникают факторы внешнего и внутреннего характера, которые дестабилизируют их производственную деятельность. Несовершенная законодательная база, непропорциональная система налогообложения, неэффективное финансовое планирование и управление активами, высокая степень морального и физического износа оборудования промышленных предприятий, неспособность своевременно диагностировать негативные тенденции их деятельности, вызвало потребность в формировании системы управленческих инноваций на промышленных предприятиях относительно адаптации их к существующим условиям функционирования.

Способность быстро приспосабливаться к резким изменениям экономической ситуации стала ключевым фактором не только эффективности деятельности, но и выживанием субъектов реального сектора экономики. Неопределенность сказывается на финансово-экономическом состоянии субъектов, на их финансовых результатах. Соответственно проблема управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики сегодня является ключевой, и от степени ее решения зависит состояние не только

отдельного субъекта хозяйствования, но также отраслей и социально-экономических систем отдельных стран и регионов.

Современные субъекты хозяйствования вынуждены действовать в достаточно нестабильной среде: изменяются требования потребителей к качеству, условиям покупки, доступности, поведение конкурирующих предприятий, появляются новые технологии, материалы, возможности продвижения и сбыта продукции, меняются законодательные, демографические условия хозяйствования и т.д. От способности предприятия быстро приспособиться к таким изменениям, т.е. его финансово-экономической гибкости, зависит спрос на его продукцию, уровень конкурентоспособности и эффективности, соответственно и жизнеспособность субъекта реального сектора экономики.

Для лучшего понимания достоинств и недостатков тех или иных подходов к управлению финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики, необходимо рассмотреть трактовку основных терминов используемых в работе. Прежде всего, рассмотрим понятие «реального сектора экономики» для исключения терминологической путаницы в дальнейшем.

В законодательстве нет определения реального сектора экономики. Понятие «сектор экономики» в научных исследованиях используется для структурирования экономики по различным критериям: отраслевому, организационному, экономическому и финансовому. Энциклопедическая литература определяет сектор как совокупность хозяйственных единиц (крупная часть экономики), которые обладают сходными общими характеристиками, экономическими целями, функциями и поведением, что позволяет отделить их от других частей экономики в теоретических или практических целях. Структурирование может проводиться также: с учетом форм собственности (государственный и частный), по виду производимой продукции (в рамках «трехсекторной модели экономики» – в зависимости от степени обработки готового продукта – первичный, вторичный, третичный) [75, с. 199]. С учетом конкретных видов экономической деятельности, в рамках системы национального счетоводства, Государственным комитетом статистики Украины используется

такая классификация институциональных секторов экономики: нефинансовые корпорации, финансовые корпорации, сектор общего государственного управления, домашние хозяйства, некоммерческие организации, обслуживающие домашние хозяйства [145]. По мнению многих исследователей, именно последняя из упомянутых выше классификаций, лежит в основе использования в экономической литературе термина «реальный сектор» (нефинансовый) в качестве противопоставления финансовому сектору экономики [188, с. 176].

В национальном законодательстве реальный сектор экономики также не определен. Нет такого определения и в Положении о департаменте развития реального сектора экономики Министерства экономического развития и торговли Украины (Приказ Минэкономразвития №78 от 31.01.2012 «Об утверждении Положения о департаменте развития реального сектора экономики»). Исходя из определенных этим документом сфер и направлений деятельности департамента, к реальному сектору экономики следует отнести топливно-энергетический, транспортно-дорожный, агропромышленный комплексы и сферу связи [145].

Однако термин «реальный сектор экономики» употребляется в различных нормативных правовых актах, особенно это характерно для правового регулирования экономики в условиях экономического кризиса. Вместе с реальным сектором упоминаются понятия финансового, внешнеэкономического и социального секторов. Такие ученые, как А. Глетовик, Э. Шоу, Дж. Оливер, М. Бинсвангер, финансовый сектор рассматривают в качестве детерминанты экономического роста, не отделяя его от реального сектора. Другие ученые, такие как Дж. Стиглиц, Б. Эмундс, Дж. Тобин, Ш. Чинкель, И. Шумило, В. Корнеев, В. Кудряшов, В. Кириченко, финансовый и реальный секторы экономики рассматривают отдельно [139, с. 176]. Нельзя не согласиться с учеными, которые во избежание смысловых погрешностей, предлагают употреблять термины «финансовый сектор» и «нефинансовый, т. е. реальный сектор». Пока не существует правового определения категорий, Л. Барон и Т. Захарова предлагают подсистемы финансовой системы называть следующим образом: «финансовая система», «финансовый сектор», «финансовая сфера», финансовое пространство»

и др. [33, с. 106]. Такой подход имеет место быть, т. к. очень часто субъекты реального сектора экономики выходят на финансовый сектор, преследуя коммерческие интересы, связанные, например, с курсами валют или страхованием ценных бумаг. Й. Шумпетер, исследуя роль финансовых учреждений в рыночной экономике, рассматривает характер рыночного финансирования отдельно: в условиях развития и в рамках кругооборота. Он указывает, что деньги и, соответственно, финансовая система являются вспомогательным средством лишь во втором случае, когда предприятия «уже имеют необходимые средства производства или могут... постоянно пополнять их за счет доходов от предшествующего производства» [188, с. 162].

Из выше изложенного, следует, что основу социально-экономической системы формирует реальный сектор экономики, однако для его функционирования необходим и финансовый сектор экономики. При этом необходимо подчеркнуть, что развитие финансового сектора должно обеспечивать условия для развития реального сектора, а не наоборот.

В. Кириченко [107] и М. Самойлова [153] реальный сектор экономики отождествляют с материальным производством. С ними можно согласиться, исходя из того, что основополагающей и важнейшей сферой экономики является материальное производство, где благодаря трудовой деятельности создаются материальные блага и услуги, которые удовлетворяют потребности людей. Однако наряду с материальным производством существует и нематериальное, где люди воздействуют не на природу, а на других людей. «Реальный» в Большом экономическом словаре означает «действительный, существующий в действительности» [15, с. 845], а сферы услуг действительно существуют, соответственно их тоже необходимо относит к реальному сектору. Д. В. Валовой утверждает: «единственным источником богатства и его мерой являет труд» [51, с. 38]. Труд должен учитываться в стоимости товара и оцениваться, однако, субъекты сферы нематериального производства часто предоставляют свои услуги на бесплатной основе, следовательно, сферу нематериального производства не стоит относить к реальному сектору. Для подтверждения выше сказанного (несостоятельности нематериальной

составляющей реального сектора экономики), приведем мнение Я. В. Сергиенко, что реальный сектор экономики можно представить как «совокупность хозяйствующих субъектов, основной деятельностью которых является производство товаров и оказание нефинансовых услуг на рыночной основе» [158, с. 9].

Данное положение находит свое отражение в Методике составления счета производства по институциональным секторам экономики и в системе национальных счетов [129, с. 37].

Таким образом, в нашем исследовании к реальному сектору экономики можно отнести институциональные единицы, основными функциями которых являются производство товаров и предоставление рыночных нефинансовых услуг, т.е. нефинансовые корпорации и домашние хозяйства в качестве субъектов предпринимательской деятельности.

Реальный сектор является частью экономики, и складывающиеся в нем хозяйственные отношения принципиально не отличаются от аналогичных отношений в других секторах экономики. То же относится и к участникам этих отношений. В регулируемых нормами права предпринимательских отношениях хозяйствующие субъекты выступают как субъекты права.

Субъектам предпринимательского (хозяйственного) права посвящено немало научных исследований [144]. В них анализируются общие положения об этих субъектах, относящиеся и к тем из них, которые действуют в реальном секторе. В настоящей работе, не рассматривая специально общие вопросы предпринимательской (хозяйственной) правосубъективности, мы остановимся лишь на тех из них, которые имеют наибольшее значение для хозяйствующих субъектов реального сектора.

Известно, что субъект права – это носитель прав и обязанностей, участник правовых отношений. Применительно к теме данного исследования особенно важно установить субъектный состав правоотношений, складывающихся при осуществлении производственной деятельности. Именно эти субъекты наиболее четко и адекватно характеризуют сущность предпринимательского (хозяйственного) права вообще и правового регулирования реального сектора в частности.

Наиболее характерным и практически важным субъектом предпринимательского (хозяйственного) права является, по нашему мнению, предприятие. Предприятие представляет собой основную ячейку хозяйственного механизма, силами своего трудового коллектива оно ведет производственную и иную хозяйственную деятельность в интересах общества и в своих собственных интересах. Между тем характеристика предприятия как субъекта права имеет основополагающее значение. Предприятие – понятие не чисто юридическое, а экономико-правовое. В экономической литературе предприятие обычно рассматривается не как объект, а как субъект хозяйственной деятельности. Именно так трактуется понятие предприятия известными учеными-экономистами В. Л. Макаровым и Г. Б. Клейнером [123]. В качестве субъекта хозяйственной деятельности предприятие рассматривается и в законодательстве нашей страны, посвященном различным организационно-правовым формам и специальным видам предприятий.

Соответственно, в нашем исследовании под субъектами реального сектора экономики следует понимать промышленные предприятия, основной деятельностью которых является производство товаров и оказание нефинансовых услуг на рыночной основе [98, с. 138].

На сегодняшний день не существует единого подхода среди ученых в трактовке понятия «гибкости». История появления термина «гибкость» в теории и практике управления связана с пониманием необходимости развития этой характеристики относительно производственных систем. Впервые данное определение получило широкое распространение в связи с разработкой концепции гибкого автоматизированного производства и созданием гибких производственных систем. Однако теория гибкого производства использовалась еще в промышленной революции начала XIX в., когда появились предприятия, которые производили машины с помощью машин, когда «происходит революция как в добыче угля и железа, так и в обработке металлов, в транспортной сфере... тогда машинное производство приобретает ту эластичность, ту способность к быстрому, скачкоподобному расширению, ограничениями которого становятся только сырьё и рынки сбыта» [159, с. 107].

Преимущественно большинство ученых определяют гибкость в общем как способность легко изменяться, умело и быстро приспосабливаться к условиям и обстоятельствам [154]. Другие специалисты подчеркивают, что гибкость означает способность адаптироваться к изменяющимся ситуациям, легкость управления [63]; способность умело и быстро приспосабливаться к различным обстоятельствам, связанным с автоматической переналадкой оборудования в соответствии с изменяющимися потребностями производства [11, с. 187]; возможность переориентации производственной системы без коренного изменения материально-технической базы [154].

Появление термина «гибкость» в практике отечественного управления связано с развитием производственных систем. Управление гибкостью производственной системы направлено на повышение способности предприятия обеспечивать переход на производство новой продукции в короткие сроки и с минимальными затратами трудовых и материальных ресурсов.

Т. Г. Садовская и В. Н. Васильев рассматривают гибкость как элемент производственного потенциала, который обозначает изменение структуры и качества основных производственных фондов в зависимости от номенклатуры обрабатываемых материалов и выпускаемой продукции. В их определении, показатель гибкости «отражает степень технологической привязанности основных производственных фондов к виду обрабатываемых материалов и типу выпускаемой продукции» [55].

С. Н. Глаголев, обобщая представления о сущности гибкости производственной системы, определяет ее как «возможность переориентации производственной системы без коренного изменения материально-технической базы» или «возможность и скорость её переориентации как реакции на изменения» [64]. В отличие от С. Н. Глаголева, Л. Ю. Лищинский определяет гибкость производства как возможность изменять процесс [61]. Т.е. ученый считает, одной только возможности изменять производственный процесс будет достаточно для того, чтобы считать его гибким. Ю. П. Коробецкий и С. К. Рамазанов, являющиеся сторонниками технократичного подхода, считают, что гибкость можно охарактеризовать как способность оборудования соответствовать технологическим характеристикам

номенклатуры деталей, которые обрабатываются на этом оборудовании, или как степень соответствия функциональных возможностей оборудования технологическим особенностям номенклатуры обрабатываемых деталей [114].

Существуют и другие подходы к определению «гибкости», которые представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1 – Подходы к определению термина «гибкость»

№	Автор	Определение
1	Экономический словарь [15, с. 142]	Гибкость – мобильность, приспособление организаций и личностей, которые занимаются деятельностью, к изменениям условий; умения, способность быстро изменять способ действия хозяйствующего субъекта
2	И. Ю. Эрфорт [82, с.5]	Гибкость предприятия – способность предприятия приспособливаться к условиям внешней и внутренней среды, которая изменяется, для постоянного увеличения своей стоимости
3	Б. З. Мильнер [127, с. 133]	Гибкость – способность органов аппарата управления изменять, в соответствии с заданиями, свою роль в процессе принятия решения и налаживать свои связи, не нарушая свойственных данной структуре упорядоченных отношений
4	В. Дж. Стивенсон [162, с. 48]	Гибкость производства – способность быстро адаптироваться к изменениям
5	Г. Р. Латфуллин, О. В. Райченко [119, с. 185]	Гибкость – способность организации адаптации, модернизации, реформации
6	М. Белый [104]	Гибкость – способность системы, которая поддается влиянию, нормативно или адаптивно изменять свое состояние в границах, обусловленных критическими значениями параметров системы
7	М. Х. Блехерман [47, с. 19]	Гибкость производственной системы – способность производственной системы адаптироваться к изменениям условий функционирования с минимальными издержками и без потери продуктивности
8	И. Н. Омельченко [136]	Гибкость – способность достигать и сохранять устойчивое положение на рынке товаропроизводителей

Сформулировать понятие – значит подать в обобщенной форме знание об определенном явлении через фиксацию общих и специфических признаков. Поэтому при анализе понятия «гибкость», которое по-разному подается учеными, следует выделить его признаки. Кроме того, в определениях достаточно четко не размежеванные понятия «гибкость», «адаптация» и «адаптивность». Соотношение этих понятий следует учитывать при установлении области применения термина «гибкость».

Анализ соответствующей литературы показал, что большинство исследователей считают, что гибкость и адаптивность субъектов реального сектора экономики является неперенным условием повышения эффективности производства в рыночной экономике. При этом одни под адаптивностью предлагают понимать процесс целеустремленного изменения параметров, структуры и свойств объекта в ответ на изменения, которые происходят, а под адаптацией – процесс приспособления структуры и функций системы к условиям внешней среды [154, с. 14]. Другие под адаптацией понимают самонастраивание, которое обеспечивает развивающейся внутренней среде, устойчивость при конкретных условиях внешней среды [63, с. 49]. Изучая эти условия, можно прогнозировать тенденции в изменении основных параметров системы, которые будут происходить под воздействием этих механизмов.

По мнению В. М. Гончарова «...адаптация промышленного предприятия – это процесс целеустремленного изменения параметров структуры, свойств, организации и управления производства для компенсации возможного влияния внешних условий и факторов с целью сохранения или улучшения показателей производственно-хозяйственной деятельности» [11, с. 11].

Обобщение приведенных понятий позволяет утверждать, что основой развития и функционирования субъекта реального сектора экономики является сохранение в процессе взаимодействия со средой значений существенных показателей в заданных ограничениях через приспособление (адаптацию). Под адаптацией чаще понимают способность субъекта целеустремленно приспособлять поведение в сложных средах, а также сам процесс такого приспособления. Разнообразие условий, к которым приспособляется субъект, измеряет уровень его адаптивности. Следовательно, гибкость как составляющая понятия «адаптивность», характеризует возможность производственного потенциала адекватно реагировать на переменчивые производственные задачи и способность к сохранению своей структуры и повышению устойчивости в условиях переменчивой внешней среды. Степень гибкости должна отвечать разнообразию

среды, в которой она функционирует. Чем более разнообразна среда, тем более высоким должен быть уровень гибкости субъекта реального сектора экономики.

Проведенный анализ определений гибкости показал, что:

гибкость рассматривают как свойство, способность организации, организацию средств предприятия;

гибкость присуща субъекту хозяйствования, организации, производству, потенциалу, органам управления;

признаком гибкости являются быстрые перемены;

гибкость обеспечивает выход на новый рынок, переход на изготовление новой продукции, налаживание новых связей, прибыльность, конкурентоспособность предприятия.

К категории «гибкость» можно подойти с позиций двух аспектов: как к характеристике стабильности поведения производственной системы, и как к динамической характеристике или развитию. Каждому из этих подходов отвечает понятие динамической и статической гибкости. Последняя предусматривает способность предприятия осуществлять операции в разных состояниях рынка – при росте или спаде спроса, изменениях товарной структуры рынка и т.п. Такой вариант гибкости предусматривает наличие способности к адаптации. Ю. П. Коробецкий и С. К. Рамазанов динамическую гибкость рассматривают, как способность предприятия увеличивать производительность, эффективность удовлетворения разнообразного спроса через улучшение производственного процесса и инновации [114].

Предприятия нуждаются в постоянной реконструкции и инновациях. Однако непрерывные инновации могут привести к разрушению производственной системы. Кроме того, избыточная гибкость производственного потенциала также убыточна. Отсюда выходит, что степень гибкости должна быть оптимальной по размеру, структуре и ресурсам. Гибкость и эффективность взаимообусловлены, и в их диалектической связи гибкость предопределяет эффективность, а эффективность обеспечивает ресурсы для развития гибкости. Основными направлениями проявления резервов будут такие: расширение пределов

возможного маневрирования ресурсами, увеличение номенклатуры и перечня способов маневрирования, увеличение скорости экономического маневрирования, повышение эффективности маневра.

Важный акцент в исследовании гибкости, на наш взгляд, сделан в работе В. Н. Васильева, который предлагает различать два вида гибкости: тактическая (краткосрочная) и стратегическая (долгосрочная) гибкость. Первая характеризуется объемом усилий и средств, необходимых для перехода от производства одного вида продукции к другому в соответствии с текущей производственной программой; вторая – полным объемом мероприятий, необходимых для перехода производства на выпуск новой продукции при изменении производственной программы и необходимыми количественными и качественными изменениями производственных мощностей. Критерием тактической гибкости является, главным образом, время, необходимое для перехода на выпуск разных изделий, критерием стратегической гибкости – величина новых капиталовложений и объем реконструкции [55, с. 41].

Исследуя проблему формирования стратегии экономического управления предприятием, русский ученый А. П. Градов рассматривает гибкость производства как составляющую экономической стратегии. В работе «Экономическая стратегия фирмы» он предлагает рассматривать гибкость производства через исследование жизненных циклов спроса, технологии и товаров [189, с. 402]. По его мнению, в зависимости от конъюнктуры рынка, на предприятии может складываться разная изменчивость технологии: стабильная, плодотворная, переменчивая.

Поскольку темпы научно-технического прогресса постоянно растут, все большее распространение получает переменчивая технология. Причем все чаще в производстве одновременно находятся изделия, которые изготавливаются на основе разных технологий и находятся на разных фазах жизненного цикла, как самих товаров, так и спроса на них. Это приводит к необходимости наращивать гибкость производства.

Гибкость, по мнению А. П. Градова, допускает «легкое», то есть без особого труда, изменение того или иного состояния субъекта. Поэтому возможность, например, быстрого изменения объектов производства, которое достигается «любой ценой», с точки зрения расходов ресурсов, не может признаваться гибкостью. Гибким является субъект реального сектора экономики, который эффективно реализует эту возможность. Следовательно, гибкость как экономическая категория должна отображать способность субъекта к эффективной адаптации.

В рыночной экономике оценка гибкости предприятия невозможна без учета его «встроенности» в воспроизводительные процессы внешней среды, которую нельзя оценить вне анализа операционной, финансовой и инвестиционной деятельности предприятия. Поэтому нужно обратить внимание на работы, в которых гибкость рассматривается как один из аспектов предотвращения риска банкротства предприятия. Так, Н. В. Ансофф отмечает, что гибкость можно выразить двумя показателями: внешняя гибкость, которая достигается применением диверсифицированной модели товарно-рыночных инвестиций, и гибкость внутренняя, которая отображается в ликвидности ресурсов [21, с. 99].

Внешняя гибкость достигается разнообразием товарно-рыночных решений, достаточной для минимизации последствий непредвиденных случаев. Поэтому внешняя гибкость может носить защитный или наступательный характер, или соединять обе эти черты.

Наступательная гибкость стремится не минимизировать степень риска банкротства, а повысить эффективность инноваций через использование прогрессивных технологий и проведение научно-исследовательских разработок.

Защитная гибкость выражается через: количество независимых потребителей, на которых приходится существенная часть объема продаж предприятия; количество независимых сегментов рынка; количество независимых технологий.

Внутренняя гибкость характеризует ликвидность ресурсов фирмы и выражается через: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент покрытия, соотношения суммы дебиторской и кредиторской задолженностей, соотношения текущих и постоянных активов.

Существенным недостатком предложенного подхода, на наш взгляд, являются трудности в измерении степени гибкости предприятия, особенно внешней.

С позиции организации труда и занятости рабочей силы рассматривается гибкость зарубежными учеными в работе [179, с. 1026]. Понятие гибкость, по мнению авторов, значит маневренность, приспособляемость и способность к реагированию на изменения. К такому определению авторы пришли через анализ значительного диапазона изменений, начиная от методов организации труда, стратегий производства и заканчивая более общими понятиями производственных структур, структур рынка труда, принципов организации производства и управления предприятиями. Рыночная неопределенность, которая возросла, и изменения в технологическом и производственном процессах предоставляют дополнительную значимость организационной гибкости. На организационном уровне это означает поиск большей гибкости организационных структур (например, через децентрализацию и создание стратегических союзов в бизнесе), равно как и развитие гибкости в операционном аспекте (особенно в использовании технологий и труда).

Развитие технологий одновременно способствует, с одной стороны, большей гибкости производства, а с другой стороны – требует не меньшей гибкости рабочей силы для эффективного использования оборудования. Применение прогрессивных технологий, которые позволяют объединить формально разные задачи в единые функции, одновременно разрушило прежние сети профессий и навыков, затребовало их пересмотра для определения соответствия новым квалификационным требованиям.

Таким образом, новые технологии стали причиной большей подвижности пределов между профессиями, для последующего импульса руководству отдавать преимущество рабочей силе, использование которой не сдерживается глубоким разделением труда, узкой специализацией и традиционными методами работы.

Рассматривая гибкость как одну из позитивных характеристик эффективности использования трудовых ресурсов, авторами в работе [172, с. 19]

выделены четыре основных формы гибкости: функциональная, по численности, по времени и финансовая гибкость.

Функциональная гибкость предусматривает мобильность и способность работников выполнять изменяющиеся производственные задачи. Наибольшее количество дискуссий, посвященных функциональной гибкости, сконцентрировано при выборе приоритетов между использованием узкоспециализированного ручного труда и развитием многофункционального труда (широкой специализацией). Расхождение взглядов объясняется существенными отличиями организационных структур производства, законодательных актов о труде и отношений менеджеров к учебе персонала в разных странах.

Понятие гибкости к численности работников обычно используется для выражения способности руководства варьировать количеством работников в зависимости от изменений спроса на продукцию компании.

Гибкость по времени работы – это понятие, которое используется, прежде всего, когда речь идет об использовании руководством разных расписаний рабочего дня, для того, чтобы согласовать производство с колебаниями спроса рынка. В последнее время особенное внимание обращается на предоставление большей гибкости системам рабочего времени.

Финансовая гибкость, или гибкость в части оплаты труда работников достигается через использование прогрессивных систем оплаты труда и участие работников в распределении прибыли и акционерного капитала.

Элементы всех четырех видов гибкости, несомненно, присутствующие на многих предприятиях, при этом наибольший контраст наблюдается между «наступательной» и «оборонной» ее формами. В то время как гибкость по численности в основном связана с краткосрочным, оборонным подходом, функциональная гибкость является центральной в концепции долгосрочной гибкости.

Анализ приведенных понятий позволяет констатировать, что общей характеристикой для приведенных определений понятия «гибкость» является способность любой системы эффективно реагировать на изменения условий ее существования и развития.

Анализ различных литературных источников позволил выделить некоторые ключевые признаки данного понятия (рис. 1.1), которые позволяют рассматривать гибкость как способность адаптироваться, приспособливаться к изменениям, внутренним и внешним условиям хозяйствования.

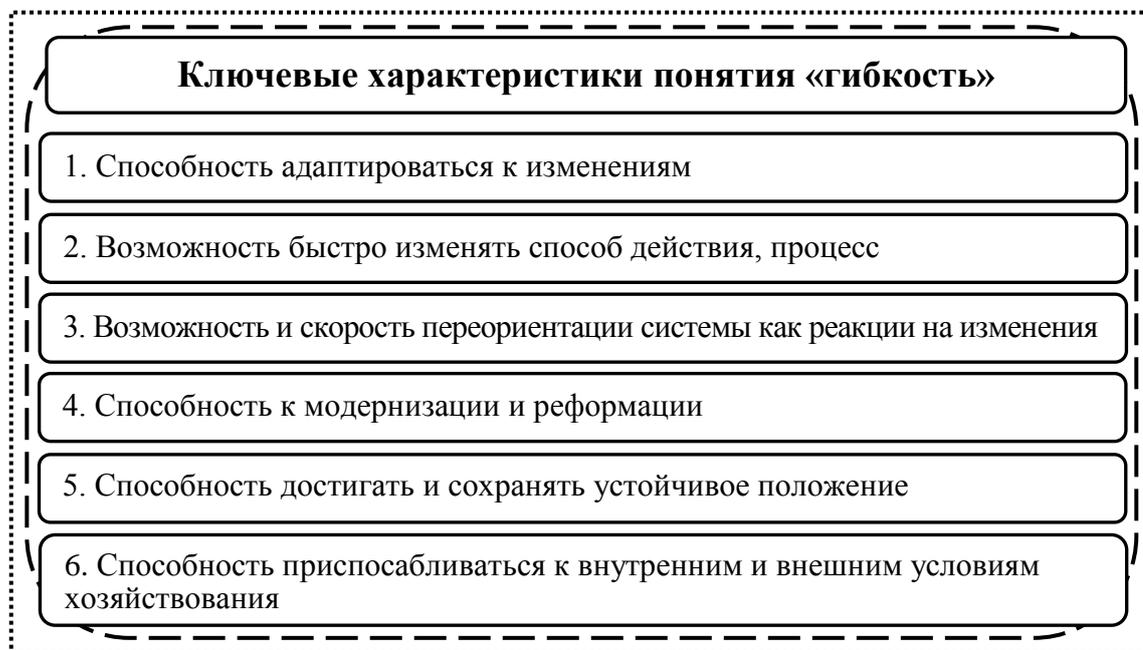


Рисунок 1.1 – Ключевые характеристики понятия «гибкость» (обобщенно и систематизировано автором на основе [59, 63, 67, 64,152])

Проанализировав различные трактовки понятия «гибкость», мы пришли к выводу, что в процессе эволюции понимания гибкости субъекта хозяйствования, можно выделить следующие подходы: производственный технико-технологический и рыночный (рис. 1.2).

Ученые, исследовавшие гибкость с позиций технико-технологического подхода, рассматривали понятие гибкости с позиции обеспечения гибкости производственного потенциала, уделяя внимание технической и технологической гибкости, оставляя без внимания проблему разработки новой продукции. С позиций производственного подхода, гибкость рассматривается как составляющая экономической стратегии субъекта хозяйствования и трактуется как способность систем к множественным изменениям номенклатуры производимой продукции при сохранении основного технологического

оборудования. Определение гибкости с рыночной позиции предполагает рассмотрение ее как способности предприятия к быстрой реакции на изменения спроса в ассортименте и дизайне изделий с минимальными потерями времени и ресурсов, создавая при этом потребительскую ценность и увеличивая свою стоимость[61].



Рисунок 1.2 – Теоретические подходы к трактовке понятия «гибкость субъекта хозяйствования»

*(обобщенно и систематизировано автором на основе [47, 55, 59, 63,35])*

Обобщение и систематизация существующих подходов к определению сущности и содержания данной категории, позволило нам предложить следующую классификацию видов гибкости субъектов реального сектора экономики (табл. 1.2).

Следует отметить, что понятие «финансово-экономическая гибкость субъектов реального сектора экономики» является достаточно новой категорией, требует дальнейшего изучения и совершенствования, в результате чего возникает объективная необходимость уточнения данной категории.

Таблица 1.2 – Классификация видов гибкости субъектов реального сектора экономики

Критерий	Вид гибкости	
Стабильность поведения производственной системы [47,55 ,114 ,154 ,155]	Динамическая гибкость – способность субъекта хозяйствования увеличивать производительность, эффективность удовлетворения спроса через улучшение производственного процесса и инноваций	
	Статическая гибкость – способность субъекта хозяйствования осуществлять операции в различных состояниях рынка, при росте или падении спроса, изменениях товарной структуры	
Направленность [24,189]	Внешняя гибкость – способность сохранять конкурентные позиции при любых изменениях внешней среды	наступательная
		оборонная
	Внутренняя гибкость – способность субъекта хозяйствования обеспечить такую внутреннюю координацию, при которой мощности, материальные, профессиональные и управленческие ресурсы предприятия могут быть быстро и легко переведены из одной стратегической зоны хозяйствования в другую	техническая
		технологическая
		организационная
		финансовая
	финансово-экономическая	
	социальная	
Адаптация к потребностям рынка [162,7 ,8]	Тактическая гибкость – объем сил и средств, необходимых для перехода с производства одного вида продукции на другой в соответствии с текущей производственной программой	
	Стратегическая гибкость – полный объем мероприятий, необходимый для перехода производства на выпуск новой продукции при изменении производственной программы с необходимыми количественными и качественными изменениями производственных мощностей	

На наш взгляд, финансово-экономическая гибкость субъектов реального сектора экономики – это способность промышленного предприятия оперативно реагировать на изменяющиеся условия его функционирования путем перераспределения ресурсов с целью сохранения и улучшения финансово-экономического состояния [93, с. 9].

## **1.2 Сущность стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики**

Стратегическое управление является чрезвычайно важным для субъектов реального сектора экономики, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий своего развития. В условиях жёсткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации субъекты реального сектора экономики должны не только концентрировать внимание на своем внутреннем состоянии, но и выработать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы успевать за изменениями, происходящими в их окружении. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменения позиции потребителей, возрастание конкуренции, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, достижения науки и техники, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Понятие «стратегическое управление» было введено в оборот ученых и бизнесменов в конце 60-70-х гг. XX в.

Состоялось смещение центра внимания менеджеров от внутренней среды субъекта реального сектора экономики на его внешнее окружение для обеспечения своевременной и адекватной реакции на изменения, постоянно происходящие в нем. В табл. 1.3 представлены некоторые определения понятия «стратегическое управление» авторитетных авторов.

Рассмотрев определения понятия «стратегическое управление» можно выделить некоторые особенности стратегического управления:

стратегическое управление осуществляется в контексте миссии субъекта реального сектора экономики, и его фундаментальная задача заключается в том, чтобы обеспечить взаимосвязь миссии с основными целями субъекта реального сектора экономики в условиях изменчивой экономической среды;

стратегическое управление является совокупностью качественных характеристик субъекта реального сектора экономики, относящихся к настоящей и будущей позиции в конкурентной среде, потенциала необходимого для выживания и развития;

система стратегического управления представляет собой определенную философию или идеологию бизнеса и менеджмента, основанную на сочетании интуиции и искусства, высокого профессионализма и творчества менеджеров, привлечение всех работников к реализации стратегии;

стратегическое управление предусматривает взаимодействие с внешней средой.

Таблица 1.3 – Определение понятия «стратегическое управление»

Автор	Определение понятия «стратегическое управление»
Б. Карлофф [105, с. 149]	Стратегическое управление – интеллектуальный процесс, настроенный на исполнителей, проявляющие инициативу не только на этапе мышления, но и на этапе действий
А. А. Томпсон А. Стрикленд [167, с.11]	Стратегическое управление – это непрерывный процесс развития компании, определение целей, формирование стратегии, осуществление стратегического плана по оценке деятельности, реализации и коррекции стратегий
И. Ансофф [21, с. 165, 273]	Стратегическое управление – деятельность, связанная с определением целей и задач организации и обеспечением взаимоотношений между организацией и внешней средой, которое соответствует ее внутренним возможностям и позволяет оставаться восприимчивой к внешним требованиям
С. А. Попов [112]	Стратегическое управление – подсистема менеджмента организации, которая осуществляет весь комплекс работ профессиональной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контроллинга стратегии организации
О. С. Виханский [58, с. 88]	Стратегическое управление – управление организацией, которое базируется на человеческом капитале, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и осуществляет своевременные изменения в организации, дает возможность получить конкурентные преимущества, выжить в долгосрочной перспективе

Таким образом, стратегическое управление – это современная концепция управления, которая включает определение целей и задач, направлений деятельности, создает ориентир для размещения ресурсов и реализации мероприятий для

достижения поставленных целей и повышения гибкости субъекта реального сектора экономики.

Исследуя сущность стратегического управления, нужно обратить внимание на то, что этот термин, так же как некоторые другие (стратегическое видение, стратегические цели, стратегический маркетинг и т.д.), был образован от слова «стратегия». Следовательно, для определения особенностей стратегического управления необходимо остановиться на том, что же такое стратегия и каково его значение. В общем понимании слово «стратегия» (от греч. «stratos» – армия, «ago» – руководить) заимствовано из военного лексикона и в дословном переводе с греческого означает «искусство генерала» [134, с. 56]. Свидетельством этого является древнекитайский трактат о военном искусстве «Сунь-Цзи», датированный пятым веком до нашей эры [185, с. 23]. В начале 60-х гг. XX ст. это понятие стало употребляться в сфере управления. Со временем термин «стратегия» распространился и на политику и на экономику. Первой научной разработкой в этом направлении стал труд А. Д. Чандлера «Стратегия и структура» [3, с. 43].

Большое количество определений стратегии, приведенных в экономической литературе, отображают разные аспекты данной категории: философские, процессуальные, поведенческие, результативные, структурные и др. В современной литературе выделяют две основные концепции стратегии – философская и организационно-управленческая [51, с. 5]. Философская концепция рассматривает стратегию в общем значении для предприятия. В данном случае стратегия рассматривается как философия, которой должна руководствоваться организация в своей деятельности. Это позиция, образ жизни, который не дает остановиться на достигнутом, а ориентирует предприятие на постоянное развитие [51, с. 6].

Организационно-управленческая концепция связана с конкретными действиями, мероприятиями и методами осуществления стратегической деятельности на предприятии. В соответствии с этой концепцией стратегия рассматривается как долгосрочные идеи деятельности организации, способ достижения целей, который она определяет для себя, руководствуясь собственными рассуждениями в пределах условий, которые предоставляет внешняя среда [134, с. 57; 51, с. 6].

Данный подход поддерживает П. Друкер, который утверждает, что каждая организация имеет свою теорию бизнеса – допущения, на основе которых организация создается и управляется [79, с. 35].

Историческое развитие основных подходов ученых к определению понятия «стратегия» с позиций менеджмента представлено в табл. 1.4.

Современное определение стратегии трудно сформулировать одним предложением. Многие ученые также предлагали свое видение содержания стратегии, но их определения имеют некоторые недостатки.

Таблица 1.4 – Определение понятия «стратегия предприятия»

Автор	Основная часть	Дополнительная часть определения (или объяснение к нему)
1	2	3
<i>1. Определение ученых дальнего зарубежья</i>		
1. И. Ансофф [21]	набор правил	для принятия решений, которыми организация может руководствоваться в своей деятельности
2. А. Чандлер [3]	определение базовых долгосрочных целей и ориентиров предприятия	выбор основных действий и обеспечения необходимых ресурсов для достижения таких целей
3. Б. Карлофф [105]	обобщенная модель действий	необходимых для достижения установленных целей путем координации и распространения ресурсов
4. А.-А. Томпсон, А.-Дж. Стрикленд [167]	план управления фирмой	направленный на укрепление ее позиций, удовлетворения потребителей и достижение поставленной цели
5. М. Х. Мэскон, М. Альберт, Ф. Хедоури [125]	детальный всесторонний комплексный план	предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижения ее целей
6. Г. Минцберг [128]	не только план, а комплекс решений и действий	в связи с использованием понятия «стратегия» в разных случаях его однозначного определения не существует, потому стратегия рассматривается как совокупность трактовок (пять «П» стратегии): стратегия как план, как прием, стратегия как паттерн (принцип поведения, устойчивая схема действий), стратегия как позиция и как перспектива.
7. М.-Е. Портер [139]	планирование всех важнейших действий	(предпринимательских, конкурентных, функциональных), которые необходимо реализовать для обеспечения длительного успеха организации
8. Д. Квинн [139]	план	интегрирует основные организационные цели, политику и действия, которые можно объединять в единственное целое

Продолжение таблицы 1.4

1	2	3
9. У. Глюк [5]	единственный организационный план	который позволяет надеяться на достижение определенных менеджментом долгосрочных целей
10. Кеничи Омае [139]	действия	которые нацелены непосредственно на развитие сильных сторон предприятия, которые имеют отношение к его конкурентам
11. П. Дойль [152]	комплекс принятых менеджером решений	относительно размещения ресурсов предприятия и достижения долгосрочных конкурентных преимуществ на целевых рынках
12. Г. Хемел, С. К. Прахалад [152]	создание будущего конкурентного преимущества	быстрее, чем ваши конкуренты скопируют то, что вы используете сегодня
<b>2. Определение украинских и российских ученых</b>		
13. О. С. Виханский [58]	долгосрочная задача	касается поведения в среде, решение которого должно привести организацию к достижению целей, которые стоят перед ней
14. З. Э. Шершнева, С.С. Оборская [185]	долгосрочная программа деятельности организации	которая постоянно поддается контролю, оценивается и корректируется в процессе ее реализации
15. Р.А. Фатхутдинов [174]	программа, план, генеральный курс	субъекта управления для достижения им стратегических целей в любой отрасли деятельности

Так, американские исследователи Г. Стейнер и Дж. Майер [10] определяют стратегию как формулировка миссии организации, ее намерений, целей, политики, программы и методов их достижения. Данное понятие «стратегия» не является корректным, поскольку оно предусматривает процесс формулировки миссии, целей политики, программы и методов их достижения, что является элементом стратегического управления.

Понятие «стратегия» В. Глюк [5] определил, как унифицированный, интегрированный и понятный план, разработанный таким образом, чтобы быть уверенным в достижении целей предприятия. Анализируя данное определение, следует отметить, что стратегия не только обеспечивает уверенность в достижении целей, но и обеспечивает непосредственную их реализацию.

Г. Минстберг и А. Мак Хьюг [128] определяют стратегию как модель (образец поведения) в потоке будущих действий или решений. Г. Гольдштейн [66] определяет стратегию, как систему действий и управленческих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации. Следует отметить, что данное определение разделяет понятия «цели» и «задачи» и является предпосылкой к пониманию сущности термина «стратегия» с точки зрения стратегического управления, поскольку достижение запланированных целей предполагает выполнение ряда задач, что, в свою очередь, обуславливает управление процессом реализации этих задач.

Так, В. А. Василенко, Т. И. Ткаченко [55] отмечают, что стратегия это качественно определенная, обобщенная модель долгосрочных действий предприятия, которые необходимо осуществлять для достижения поставленных целей на основе распределения и координации своих ресурсов.

В свою очередь, М. Х. Корецкий, А. О. Дегтярь [107] характеризуют стратегию как программу, всесторонний план, генеральный курс предприятия по достижению его стратегических долгосрочных целей развития.

В. М. Колпаков [113] полагает, что стратегия – это абстрактно-нормативное выражение путей достижения новой абстрактной цели представителями определенной целостности (предприятия, региона, страны, сообщества, макрогруппы), перед которой стоит необходимость принципиального изменения направлений ее развития.

П. Л. Гордиенко, Л. Г. Дидковская, Н. В. Яшкина [110] определяют стратегию как комплексный план деятельности предприятия, который разрабатывается на основе научно-обоснованного подхода и предназначается для достижения долгосрочных глобальных целей предприятия. Такой же взгляд на определение стратегии у В. С. Пономаренко [141]. Он считает, что стратегия – это долгосрочное направление развития предприятия относительно сферы, средств и форм его деятельности, системы внутренних взаимоотношений, а также позиции предприятия во внешней среде, что приводит его к достижению поставленной цели.

Д. Хаммел [6] также придерживается расширенного толкования стратегии, и поэтому включает в него как целеполагание, так и описание путей достижения целей.

Определение стратегии часто дополняется экономическими требованиями к начинающим действиям. Так, А. Чендлер [3] полагает, что стратегическая альтернатива определяется путем сопоставления возможностей и ресурсов предприятия с учетом принятого уровня риска.

В отличие от А. Чендлера, который рассматривает стратегию как процесс, некоторые американские теоретики в своих исследованиях обращают внимание на нормативные аспекты стратегии. К. Эндрюс [2], например, понимает под стратегией формулирование целей, задач и намерений предприятия, а также основных планов их достижения, подчеркивая при этом, что цели и задачи определяют те сферы хозяйственной деятельности, где предприятие уже функционирует или собирается расширить свои операции. Они должны также определять общую характеристику предприятия и то новое состояние, в которое оно должно перейти. И. Ансофф [22] не включает цели и задачи предприятия в концепцию стратегии. Он считает, что стратегия показывает в какой именно области хозяйственной деятельности действует предприятие, а в какой планирует действовать в будущем.

В то же время И. Ансофф выделяет такие характерные черты стратегии, как: процесс разработки стратегии завершается не каким-либо временным действием, а установлением общего направления действий, которые обеспечат укрепление позиций предприятия на рынке;

стратегию необходимо использовать для разработки стратегических проектов методом поиска, при котором все несовместимые возможности, направления и сегменты из нее отбрасываются;

стратегия перестает быть необходимой, как только реальное развитие событий отвечает желаемому;

при разработке стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые могут возникнуть при конкретизации целей и формировании способов, отсюда используется обобщенная, неполная и неточная информация для различных стратегических альтернатив;

при уточнении и дополнении информации возможны появления сомнений по обоснованию принятой стратегии, поэтому возникает необходимость использовать обратную связь, что позволит своевременно определить новую стратегию.

Так, понятие «стратегия» достаточно часто упрощенно понимают как план действий, рассчитанный на долгосрочный период. В экономическом словаре под редакцией С. Мочерного отмечается: «...стратегия – долгосрочный курс экономической политики, который предусматривает решение крупномасштабных экономических и социальных задач» [130, с. 52].

С точки зрения экономической науки стратегия – это целостная система действий субъекта, направленная на реализацию цели, задач и приоритетов его экономического воссоздания с учетом комплекса влияний эндогенных и экзогенных факторов, которая рассчитана на длительный период [85, с. 20]. Известный специалист по стратегическому планированию А. Чандлер, рассматривал стратегию как «...определение базовых долгосрочных целей и ориентиров предприятия, выбор основных действий и обеспечение необходимых для достижения таких целей ресурсов». Основным процессом в выборе и разработке стратегии он определял рациональное планирование [19, с. 109].

Некоторые авторы [105, 128, 181] рассматривают стратегию как «...эластичную обобщенную модель развития субъекта хозяйствования, которая включает в себя определенные стратегические цели, технологии, ресурсы и систему управления, которая обеспечивает ее конкурентоспособную деятельность и адаптацию к реальной экономической ситуации». Другие ученые [122, 125, 174] объясняют стратегию как «...детальный комплексный план, целью которого является обеспечить цели организации на долгосрочный период».

Рассматривая понятие «стратегия» как результат, формулировку авторов можно распределить на три группы. Первая группа авторов, в частности, А. Д. Чандлер, А. Стрикленд, А. Томпсон, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, О. С. Виханский, Р. А. Фатхутдинов, В. Колпаков, Н. В. Куденко, В. А. Васильченко, Т. И. Ткаченко, И. А. Бланк, – определяют его как достижение целей [45, 58, 113, 72, 125, 167, 3]. Представители второй группы авторов, такие как и О. Ансофф,

М. Портер, П. С. Дойль, Н. В. Шеховцева, А. Наливайко, определяют результат реализации стратегии как оптимизацию долгосрочной нормы прибыли, укрепления позиций предприятия, удовлетворения потребностей клиентов, максимальную отдачу от капиталовложений или укрепления долгосрочных конкурентных преимуществ на целевых рынках [21, 132, 187].

И третья группа авторов, в частности, З. Е. Шершнева, С. В. Оборская, В. Ф. Оберемчук, В. А. Белошапка, Г. В. Загорный формулируют результат реализации стратегии как развитие организации [185]. Данный подход целесообразно считать наиболее содержательным, поскольку достижение целей можно рассматривать как процесс развития предприятия, а результаты реализации стратегии, очерченные второй группой авторов, можно считать отдельными характеристиками этого процесса. То есть, как бы не был сформулирован результат реализации стратегии, любая стратегия предприятия ориентирована на обеспечение целей его развития.

Таким образом, исследование определений стратегии предприятия, существующих в литературе, свидетельствует о том, что большинство авторов определяют стратегию как план (программу) управления предприятием в целом, назначение которого является достижением долгосрочных целей его развития [44, 58, 66, 112, 125, 167, 3, 174]. Стратегия разрабатывается и реализуется для всего предприятия как единственной хозяйственной единицы на длительный период и касается лишь концептуальных, жизненноважных для предприятия направлений деятельности [142, с. 58].

Обобщая рассмотренные дефиниции понятия «стратегия», можно сделать вывод, что стратегия:

дает определение основных направлений и путей достижения целей выживания и развития предприятия в долгосрочной перспективе на основе концентрации усилий на определенных приоритетах;

является способом установления взаимодействия предприятия с внешней средой; формируется на основе обобщенной, не всегда полной и достаточной информации (в условиях неопределенности);

постоянно уточняется в процессе деятельности, что способствует

настроенным обратным связям;

имеет сложную внутреннюю структуру;

является основой для разработки стратегических планов, проектов и программ;

является основным содержательным элементом деятельности высшего руководства [185, с. 123].

На основе вышесказанного можно выделить основные теоретические подходы к определению сущности понятия «стратегия», представленные на рис. 1.3.

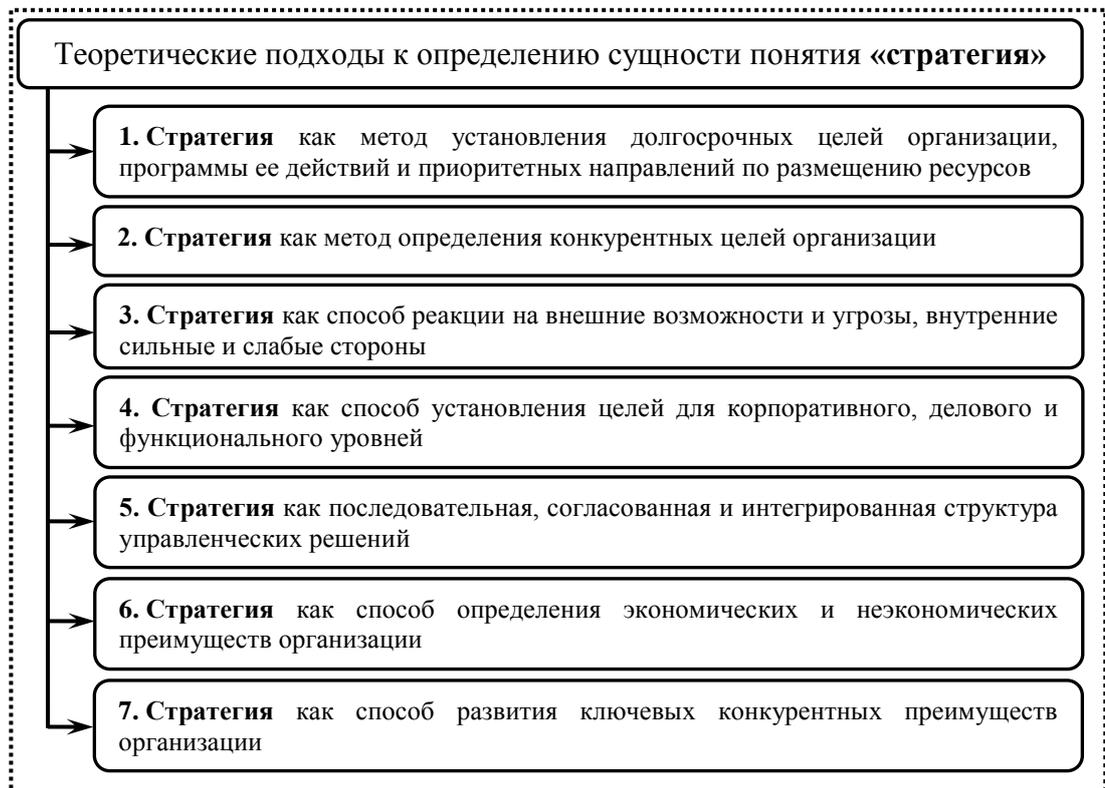


Рисунок 1.3 – Теоретические подходы к определению сущности понятия «стратегия» (обобщенно и систематизировано автором на основе [82,154,155,185,35])

В соответствии с этими подходами, под стратегией субъекта реального сектора экономики будем понимать способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны, как метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов.

Таким образом, учитывая вышеприведенные мнения отечественных и зарубежных ученых, считаем, что стратегия должна, прежде всего, обеспечивать соответствие внутренних возможностей субъектов реального сектора экономики внешним требованиям.

Для обоснования сущности стратегии управления финансово-экономической гибкостью был проведен анализ теоретических подходов к определению понятий «стратегическое управление» и «стратегия». Синтез данных дефиниций позволил сформулировать определение стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики (рис. 1.4).

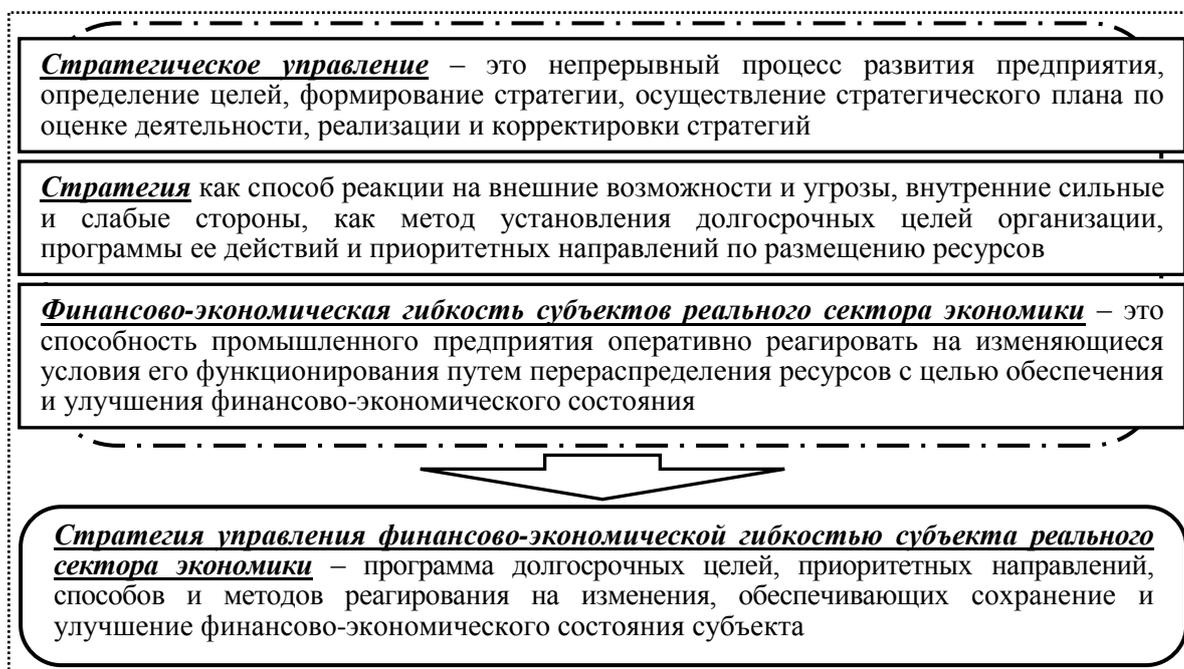


Рисунок 1.4 – Теоретическое обоснование сущности стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики

[14, с. 78] (авторский подход)

Не существует единой стратегии для всех субъектов реального сектора экономики, также как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждый субъект реального сектора экономики уникален в своем роде, поэтому и процесс разработки стратегии для каждого отдельного субъекта уникален, так как он зависит от его позиции на рынке, динамики его развития,

потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого им товаров, состояния экономики и еще многих других факторов.

Таким образом, процесс формирования стратегии управления финансово-экономической гибкостью следует рассматривать во времени, поскольку он является объективно повторяющимся и обусловлен циклическим характером жизнедеятельности субъектов реального сектора экономики.

### **1.3 Концепция стратегического управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики**

Функционирование и развитие субъектов реального сектора экономики в изменяющихся условиях внешней среды требует разработки концепции механизма управления их финансово-экономической гибкостью, которая должна включать основные принципы, цели и задачи, а также функции механизма управления финансово-экономической гибкостью.

В современных условиях хозяйствования управление финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики органично охватывает все аспекты их операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Оно отображает все отношения, которые входят в сферу экономической деятельности субъекта. Обзор экономической литературы по проблемам управления показал, что в настоящее время большинство из аспектов отмеченного управления находятся лишь на стадии разработки и становления. Явление такого характера можно наблюдать и на коксохимических предприятиях, где они практически не определены.

Разработка теоретических положений управления, направленного на экономическое развитие коксохимических предприятий, нуждается в творческом объединении передовых достижений, приемов и подходов современного менеджмента, а также учете отдельных концептуальных положений, разработанных в последнее время.

На основе существующих подходов к управлению, целесообразно определить сущность таких понятий как «управление» и «управление финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики».

Для раскрытия сущности понятия «управление» проанализированы разные трактовки современных ученых. Так, Л. Карапетян приводит философский аспект этого понятия в части обобщения и отображения сущности процессов упорядочивания и регуляции в сложных системах природы и общества [48, с. 54].

С технологической точки зрения сущность управления отвечает термину «влияние», который определяет управление как «...действие, результатом которого является изменение управляемого процесса, предмета или явления, их превращения, переход из одного состояния в другое» [48, с. 239; 116, с. 8]. Более обстоятельно управленческие влияния трактует В. Певец, который рассматривает менеджмент как науку и практику рационального комплексного использования факторов производства для достижения целей организации при ведущей роли людей [41, с. 56].

Широкое освещение сущности управления представлено в толковых словарях. Так, В. Даль термин «управлять» характеризует как «...руководить, направлять деятельность кого-либо, чего-нибудь» [74]. В Большом толковом словаре современного языка представлены такие определения понятию «управление»: «...направление деятельности, работы кого-либо, чего-либо; направление хода процесса; влиять на развитие, состояние чего-либо. Кроме этого, управление можно определять как процесс влияния и, в то же время, как систему субъектов и объектов управления и управленческих действий» [26].

Самой распространенной является трактовка управления как «совокупность процессов, которые обеспечивают поддержку системы в заданном состоянии и/или перевода ее к новому (более желаемому, плановому) состоянию путем организации и реализации целенаправленных управленческих действий», то есть процесса влияния субъекта на деятельность управляемого объекта для достижения поставленной цели.

В словаре А. Б. Борисова управление определяется как «...осознанное целеустремленное влияние со стороны субъекта на объект, который осуществляется с целью направить их действие в нужное русло и получить желаемый результат» [74]. Такой подход поддерживает и Б. З. Гвоздев, который отмечает, что «...управление представляет собой комплекс действий, необходимых для обеспечения согласованной совместной деятельности людей, а также совокупность звеньев, которые осуществляют управление и связи между ними» [176, с. 23]. Более широкое определение сущности управления предоставляет С. В. Ивахненко, который считает, что это понятие многогранно, поэтому его нужно рассматривать под разными углами: как процесс, как организацию этого процесса и как стиль управления [48].

С позиций системного подхода интересным целесообразно считать трактовку таких ученых, как В. Д. Немцов, Л. Е. Довгань и З. Е. Шершнева, С. В. Оборская, которые считают, что «...управление – это система идей, принципов, представлений, которые определяют цель функционирования предприятия, механизм взаимодействия субъекта и объекта управления, характер отношений между отдельными звеньями его внутренней структуры, а также необходимая степень учета влияния внешней среды на развитие предприятия» [134,185].

Таким образом, каждое из приведенных определений понятия «управление» и подходов к нему заслуживает внимания и выступает базисом в обосновании сущностных характеристик понятия «управление финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики». Следовательно, используя подходы к управлению и учитывая сущность понятия «финансово-экономическая гибкость субъектов реального сектора экономики», можно предложить следующее определение: управление финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики представляет собой процесс разработки и реализации управленческих решений стратегического и оперативного характера, которые обеспечивают сохранение и улучшение финансово-экономического состояния субъекта реального сектора экономики.

Из приведенного определения можно сделать вывод, что процесс управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики, как основы стратегического управления, является сложным и трудоемким. Поэтому с целью последовательной реализации основных этапов этого процесса необходима четкая и обоснованная концепция, которая бы позволила систематизировать параметры стратегического управления субъекта реального сектора экономики в определенную последовательность действий.

Концепция (от лат. *conception* – восприятие) – это система взглядов на определенное явление; способ понимания, трактовки каких-то явлений, основная идея любой теории [124, с. 236]. Связывая сущность этого определения со стратегическим управлением субъекта реального сектора экономики, отметим, что она представляет собой взаимосвязанную последовательность действий субъектов хозяйствования, направленных на определение сущности, основной цели, принципов, задач, методического и организационного обеспечения процесса разработки и реализации управленческих решений стратегического и оперативного характера, которые обеспечивают сохранение и улучшение финансово-экономического состояния субъекта реального сектора экономики.

Исходя из вышеизложенного, первоочередным является вопрос определения цели и задач стратегического управления субъекта реального сектора экономики. Базируясь на сущности стратегического управления, его главную цель целесообразно сформулировать следующим образом: обеспечение и улучшение финансово-экономического состояния субъекта реального сектора экономики.

Задачи стратегического развития должны раскрывать и конкретизировать содержание его главной цели, а также отображать сущность основных составляющих стратегического управления. В связи с этим, предлагается выделять следующие задачи стратегического управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики (рис. 1.5).

Реализация главной цели и задач стратегического управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики с помощью

действия определенной системы принципов, которая основывается на основных принципах общего менеджмента предприятия.



Рисунок 1.5 – Задачи стратегического управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики [95, с. 173]

Предлагаемые принципы управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики, представленные на рис. 1.6, обусловлены содержанием и ключевыми свойствами развития предприятия.

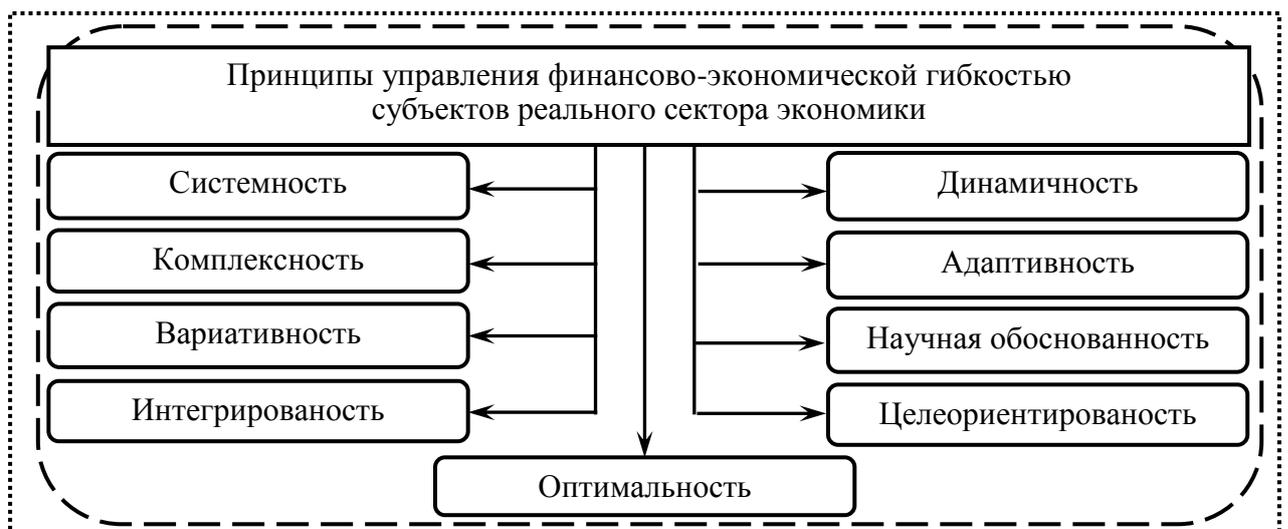


Рисунок 1.6 – Принципы управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики [95, с.175]

Рассмотрение субъекта реального сектора экономики как системы обусловлено наличием выполняемых им функций управления, совокупности направлений стратегического управления, которые были рассмотрены выше. Поэтому принцип системности требует связи каждого из этапов, подсистем, методов, технологий управления финансово-экономической гибкостью и его стадий жизненного цикла в единую систему, которая должна обеспечивать рассмотрение экономических процессов (элементов) в их взаимосвязи и взаимообусловленности.

Одним из аспектов системности является комплексность. Это означает, что управление финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики с точки зрения поставленной цели должно охватывать все основные аспекты проблемной ситуации. Управление финансово-экономической гибкостью должно рассматриваться как комплексная функциональная система, которая обеспечивает разработку взаимосвязанных управленческих решений, каждое из которых вносит свой вклад в обеспечение нормальной (необходимой, желаемой) финансово-экономической гибкости.

Вариативность подходов отдельных управленческих решений по управлению финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики предусматривает, что подготовка любого управленческого решения в этой сфере должна учитывать альтернативные возможности действий [20, с. 14].

Принцип интегрированности предполагает, что составляющие финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики функционируют одновременно и в совокупности, поскольку закономерности возможностей гибкого развития не могут быть раскрыты отдельно друг от друга. Это требует наличия системы частных и интегральных показателей, с помощью которых можно комплексно оценить финансово-экономическую гибкость. При этом интегральные показатели не должны рассматриваться самостоятельно, а только в системе с частными показателями. Использование интегрированной информации в процессе управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального

сектора экономики позволит обеспечить согласованность принятия решений по уровням управления – стратегическим и тактическим.

Принцип динамичности предполагает, что система показателей, характеризующая финансово-экономическую гибкость, должна иметь максимальный уровень динамичности и быть пригодной для оценки состояния объекта исследования и выбора альтернатив его стратегического развития. В данном случае результаты комплексной оценки финансово-экономической гибкости используются для определения уровня финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики, что служит базисом для формирования типа стратегии управления.

Принцип адаптивности предполагает постоянный мониторинг и анализ результатов управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики с целью своевременной корректировки показателей стратегических и тактических планов и управленческих действий.

Научная обоснованность процесса управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики базируется на выполнении законов и закономерностей экономического развития систем (организаций) и предполагает использование в процессе управления современных, новейших и наиболее целесообразных методических подходов; научное обоснование оптимального уровня финансово-экономической гибкости, отражение в нем реальных процессов функционирования и развития субъекта реального сектора экономики.

Принцип целеориентированности предполагает, что процесс управления финансово-экономической гибкостью должен быть ориентирован на стратегические и тактические цели развития субъекта реального сектора экономики, предусматривает охват всех уровней функциональных подразделений, координацию мероприятий во времени, интеграцию в рамках управленческой иерархии.

Согласно принципу оптимальности, в качестве объекта управления должна выступать не только собственно категория финансово-экономической-гибкости, но и степень эффективности управления финансово-экономической гибкостью. Этот принцип предусматривает комплексную оценку путей достижения определенных

позиций с учетом стоимости как затрат, связанных с реализацией управленческих действий (факторов) на субъект реального сектора экономики, так и потенциальных расходов, направленных на поддержку и развитие его финансово-экономической гибкости в перспективе. Кроме количественной стороны данного вопроса, необходимо также учитывать возможности получения (достижения) необходимого результата в разные периоды времени при наличии противоположных и конкурирующих целей субъекта реального сектора экономики [103, 42].

Исходя из предложенного определения, реализация процесса стратегического управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики нуждается в разработке определенного механизма управления финансово-экономической гибкостью.

Подходы современных ученых к пониманию механизмов управления как составной части системы управления, которые обеспечивают эффективное воздействие на деятельность управляемого объекта, являются достаточно конструктивными. Они помогают понять процессы, которые происходят в управлении, и обнаружить роль совокупности процессов, соединенных в механизмы достижения желаемого результата [141,153]. Поэтому система управления содержит такую составляющую, как механизмы, которые совмещают однонаправленные функции, инструменты и модели управления. В свою очередь, функции, модели и инструменты управления определяются спецификой деятельности субъекта [141, 153]. Оптимальное их сочетание обеспечивает эффективность применения управленческих механизмов. Поэтому возникает необходимость налаживания этих механизмов на основе согласования составляющих, которые их образуют.

Категория «механизм» заимствована из технической терминологии и уже давно широко используется в экономической науке и практике хозяйствования, но и сегодня ее сущность нуждается в уточнении и методологическом обосновании.

Исходя из первоосновы этого понятия как технической категории, по которой механизм рассматривается как система тел, предназначенных для

превращения движения одного или нескольких твердых тел в нужное движение других твердых тел, обычно, выделяется входное звено, которое получает толчок от двигателя, и исходная, что является полезным результатом действия механизма [141, с. 725]. Поэтому задача проектировщика, как отмечают ученые, заключается в подборе таких элементов и построении их взаимодействия таким образом, чтобы достичь на «выходе» необходимых значений всех существенных параметров с минимальными расходами энергии [27].

Рассматривая понятие «механизм» в экономических и социальных исследованиях, М. С. Доронина отмечает, что «...у предприятия, с одной стороны, всегда есть некоторая совокупность «входных» условий, которые определяют формирование того или другого механизма, а с другой стороны, есть некоторый «выход» – экономические и социальные процессы, которые порождаются соответствующим механизмом». Такое утверждение позволяет трактовать механизм как определенную сложную организованную систему, которая переделывает входные условия, которые сложились, в желаемый выход - процессы [101, с. 129].

Основываясь на проведенных исследованиях, можно сделать вывод, что существующие определения понятия «механизм» уточняют, конкретизируют и дополняют друг друга. Систематизированными их представляет Л. В. Фролова «...как совокупность (или систему) формальных и неформальных правил, процедур, методов, способов, форм, рычагов, функций управления экономическими отношениями разного уровня» [101, с. 129]. В этом случае механизм управления выступает средством влияния субъекта на функционирование и изменение объекта.

На основе обобщения существующих мнений по поводу сущности и структуры механизма управления [28, 35, 118, 124, 161, 133, 178] предложено следующее определение: механизм управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики представляет собой комплекс действий и техник организационно-экономического характера, направленных на обеспечение и улучшение финансово-экономического состояния на основе использования определенных способов, методов и инструментов управления

финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики, которые отвечают специфике их деятельности и отраслевым особенностям функционирования.

Следует отметить, что определенные элементы механизма управления на многих предприятиях уже сформированы и функционируют, хотя и не комплексно, и не с четкими задачами. Это относится к анализу, планированию, учету, мониторингу, аудиту, прогнозированию, системе индикаторов (показателей) хозяйственной деятельности субъекта реального сектора экономики, оргструктуре, инструментам и технологиям, организационных, экономических и социально-психологических методов управления и т. п. [101, с. 129]. Поэтому с целью комплексного формирования механизма управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики появляется задача усовершенствования существующих элементов механизма, перенаправляя их на выполнение задач, связанных с обеспечением и улучшением финансово-экономического состояния, и в соответствии с этим – реструктуризации этих составляющих. Те же элементы, которых в настоящий момент нет, целесообразно создать заново [101, с. 129].

Для достижения главной цели управления и решения основных задач возникает необходимость в обеспечении реализации механизма управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики (рис. 1.7), который осуществляется в три этапа:

1. Выявление особенностей управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики коксохимической промышленности на стадиях их жизненного цикла.

Неотъемлемой составляющей механизма стратегического управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики выступает ее диагностика. Результаты проведенных исследований свидетельствуют о том, что именно экономическая диагностика более детально и комплексно позволяет исследовать деятельность субъекта с целью получения максимально достоверной информации о его текущем состоянии и перспективах развития.

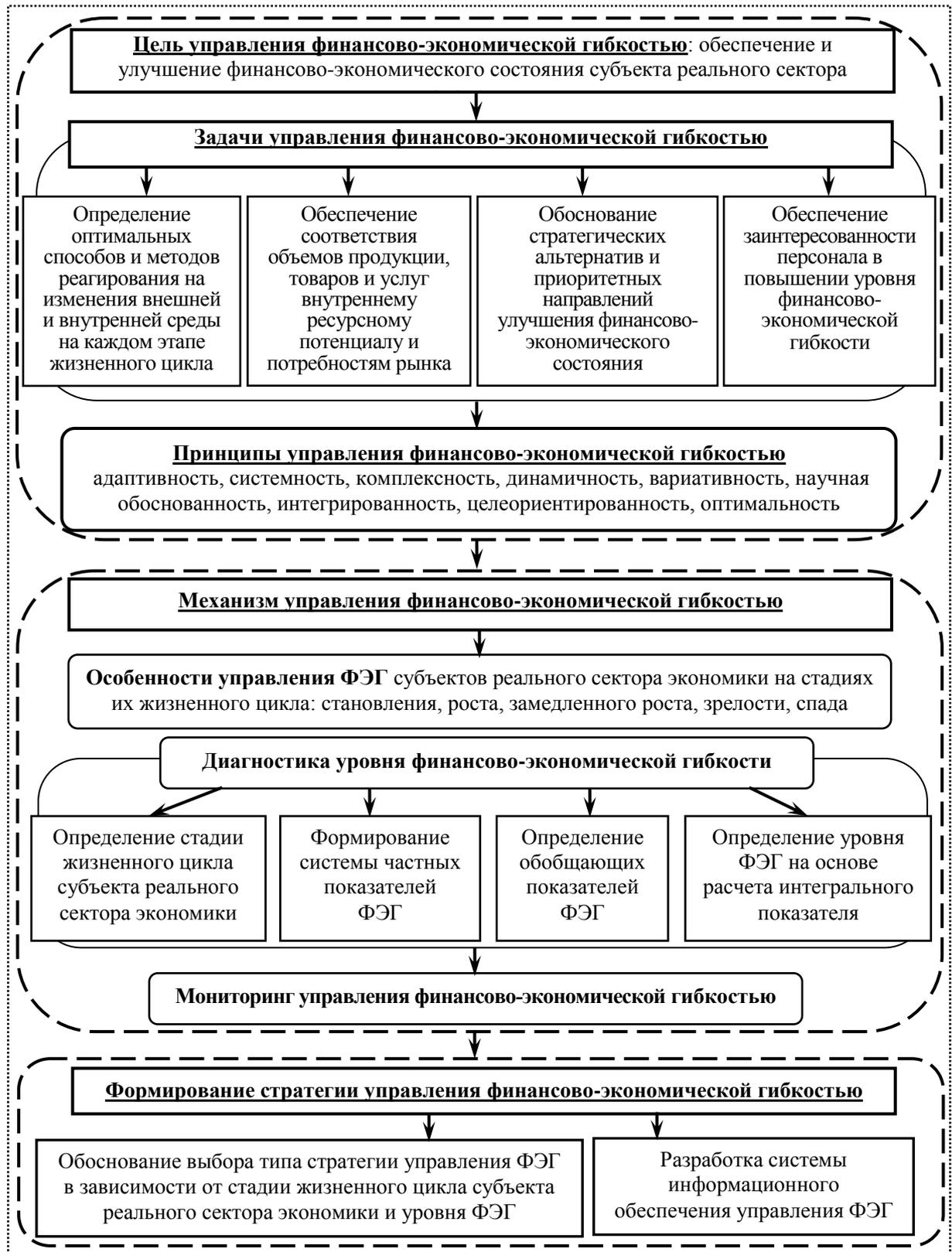


Рисунок.1.7 – Концептуальная схема стратегического управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики [95, с. 177]

(авторская разработка)

В связи с этим, диагностика финансово-экономической гибкости предоставляет не только широкий спектр информации в виде экономических показателей, но и имеет абсолютно конкретную цель – усовершенствовать процесс управления предприятием в целом, и его финансово-экономической гибкости в частности, в условиях нестабильной динамической среды, которая требует постоянных корректировок для достижения стратегической цели. Поэтому, на наш взгляд, экономическую диагностику необходимо рассматривать как аналитический этап процесса управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики, который предшествует принятию управленческих решений, служит основой для разработки стратегии и тактики управления финансово-экономической гибкостью, и представляет собой самостоятельное направление со своими приемами, элементами, методами и этапами проведения [51, с. 320-321].

2. Диагностика уровня финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики, которая включает в себя:

- определение стадии жизненного цикла субъекта реального сектора экономики;
- формирование системы частных показателей финансово-экономической гибкости;
- определение обобщающих показателей финансово-экономической гибкости;
- определение уровня финансово-экономической гибкости на основе расчета интегрального показателя.

3. Мониторинг управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики.

Результаты проведенной диагностики являются базисом для обоснования выбора типа стратегии управления финансово-экономической гибкостью. На основе определенной ранее стадии жизненного цикла предприятия и достигнутого уровня финансово-экономической гибкости обосновываются общие стратегии реагирования субъекта на изменения, соответствующие типы стратегии управления финансово-экономической гибкостью и их ключевые характеристики, а также стратегические альтернативы улучшения финансово-экономического состояния субъекта реального сектора экономики.

С целью эффективного управления финансово-экономической гибкостью необходимо разработать интегрированную систему информационного обеспечения, которая представляет собой организационно-технологический комплекс методических, методологических, технических, программных и информационных средств, направленных на поддержку и повышение эффективности процессов управления финансово-экономической гибкостью в текущем и перспективных периодах.

Таким образом, взаимодействие и комплексное использование всех элементов предложенной концепции стратегического управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики будут способствовать рациональному использованию ресурсов, повышению эффективности деятельности в целом, а также обеспечит гибкое развитие промышленного предприятия в будущем.

### **Выводы по разделу 1.**

1. Анализ различных литературных источников по теории гибкости позволил выделить некоторые ключевые признаки данного понятия, которые характеризуют гибкость как способность адаптироваться, приспосабливаться к изменениям, внутренним и внешним условиям хозяйствования; способность достигать и сохранять устойчивое положение; способность к модернизации и реформации.

2. История появления термина «гибкость» в теории и практике управления связана с пониманием необходимости развития этой категории относительно производственных систем. Поэтому в диссертации термин «гибкость» рассматривается относительно субъектов реального сектора экономики, под которыми следует понимать промышленные предприятия, основной деятельностью которых является производство товаров и оказание нефинансовых услуг на рыночной основе.

3. В процессе эволюции понимания гибкости субъекта хозяйствования выделены следующие подходы: производственный, технико-технологический и рыночный, учитывающие способность предприятия реагировать на изменения внутренней и внешней среды функционирования.

4. Обобщение и систематизация существующих подходов к определению сущности и содержания понятия «гибкость», позволило предложить классификацию видов гибкости субъектов реального сектора экономики, среди которых выделена финансово-экономическая гибкость по критерию направленности изменений. Последнюю целесообразно рассматривать как способность промышленного предприятия оперативно реагировать на изменяющиеся условия его функционирования путем перераспределения ресурсов с целью сохранения и улучшения финансово-экономического состояния.

5. Для обоснования сущности стратегии управления финансово-экономической гибкостью проведен анализ теоретических подходов к определению понятий «стратегическое управление» и «стратегия». Синтез данных дефиниций позволил сформулировать следующее определение: «Стратегия управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики - программа долгосрочных целей, приоритетных направлений, способов и методов реагирования на изменения, обеспечивающих сохранение и улучшение финансово-экономического состояния субъекта».

6. С целью эффективного функционирования и развития субъектов реального сектора экономики в условиях изменчивой внешней среды разработана концепция стратегического управления их финансово-экономической гибкостью, которая включает основные цели, задачи, механизм управления финансово-экономической гибкостью, а также формирование стратегии и системы информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъектов.

## РАЗДЕЛ 2

### ИССЛЕДОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ГИБКОСТЬЮ СУБЪЕКТОВ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

#### **2.1 Особенности управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики на стадиях их жизненного цикла**

Управление финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики, как структурной единицей национальной экономики, в современных условиях нуждается в учете специфики их деятельности, а также ключевых особенностей, характерных для каждой отдельной отрасли, которые определяют характер развития субъекта и основные направления улучшения его финансово-экономического состояния в будущем.

С целью выявления особенностей управления финансово-экономической гибкостью в работе исследована деятельность предприятий коксохимической промышленности как основных субъектов реального сектора экономики. По классификатору видов экономической деятельности (КВЭД-2010) коксохимические предприятия относятся к предприятиям класса 19.10 «Производство кокса и коксопродуктов» (секция С «Перерабатывающая промышленность»), который включает производство кокса и полукокса (низкотемпературного кокса), агломерацию кокса.

Поэтому, рассматривая коксохимические предприятия, следует отметить, что их хозяйственная деятельность напрямую зависит от характерных особенностей добывающей промышленности (в частности, добычи каменного угля) и металлургической промышленности (в частности производства чугуна и стали), поскольку производство кокса занимает промежуточное место в технологической цепочке «уголь-кокс-металл». Около 30-50% добываемого угля перерабатывается методом коксования в кокс, а около 80-95% выпускаемого

кокса используется в производстве чугуна и стали, поэтому именно загрузка доменных мощностей определяет спрос на кокс (рис. 2.1) [65].

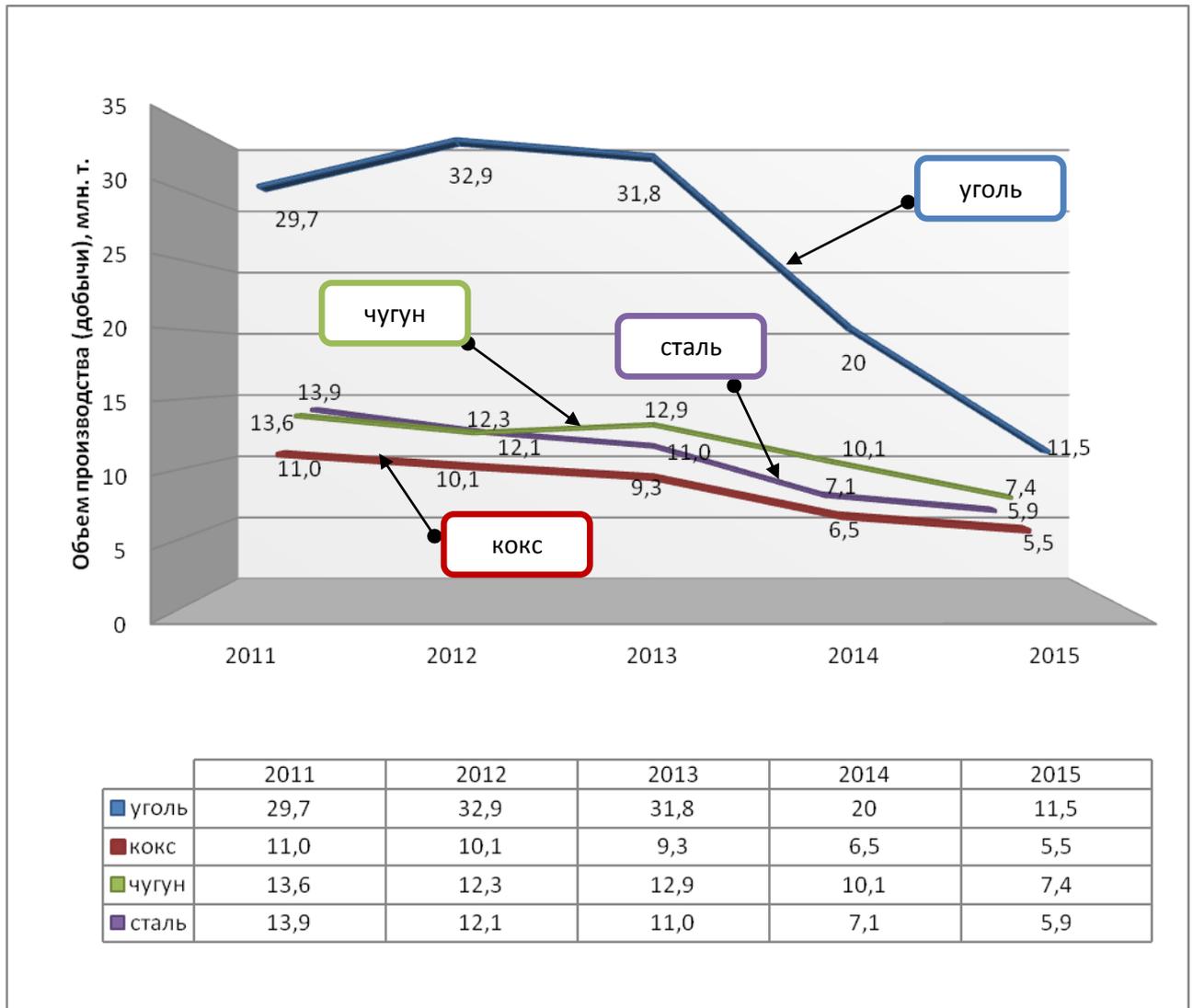


Рисунок 2.1 – Объемы производства (добычи) угля, кокса, чугуна и стали в Донецкой области [65]

Из рис. 2.1 видно, что объемы производства кокса непосредственно зависят от добычи угля, а в свою очередь, производство чугуна и стали – от объемов выпускаемого кокса. Общее изменение объемов производства кокса за 2011-2015 гг. имеет тенденцию к постоянному снижению вследствие сокращения объемов производства металлургических предприятий, связанного с экономическим и политическим кризисом в стране. Это объясняется тем, что свыше 95% доменного

кокса поставляется на внутренний рынок для производства чугуна и стали (при этом доля внутрихолдинговых отгрузок составляет около 85%, соответственно, на свободном рынке продается только 15% от общего объема). В свою очередь, до 80% металлопродукции поставляется на экспорт, поэтому динамика коксохимического производства также во многом зависит от конъюнктуры мировых рынков черных металлов.

Согласно данным предприятий, большинство крупных производителей кокса за последние годы работали приблизительно с 75% загрузкой мощностей, в первую очередь, по причине дефицита коксующихся углей, что препятствует дальнейшему наращиванию объемов производства. Однако внедрение новых технологий в металлургической промышленности позволят снизить потребление кокса.

Финансово-экономическая гибкость является сложной экономической категорией, которая характеризует способность реагирования на изменения в разных аспектах хозяйственной деятельности коксохимического предприятия. В то же время, по своему содержанию деятельность по производству кокса имеет сложный характер, объединяет разнонаправленные операции и действия, что, в свою очередь, нуждается в определенной систематизации и сбалансированности [62, 101].

Исследуя отличительные признаки и особенности деятельности коксохимических предприятий, целесообразно условно распределить их на внешние (те, которые определяют особенности коксохимической промышленности) и внутренние особенности (те, которые раскрывают внутренние механизмы функционирования и развития коксохимических предприятий).

Так, коксохимическая отрасль является достаточно структурированной. Производством коксохимической продукции занимаются разные по потенциалу и масштабу охвата потребительского спроса производители (национальные, региональные, локальные и т.п.), которые по доле рынка четко распределены на лидеров, последователей, аутсайдеров.

Важной особенностью отрасли также является то, что рынок производства коксохимической продукции существенно отличается по уровню конкуренции от

других рынков. Его можно охарактеризовать как стабильный: ни существенных перестановок, ни резких прорывов на нем не наблюдается. Конкуренция носит исключительно позиционный характер [75, с. 24]. На рынке действуют разные по конкурентоспособности производители, которые, к тому же, используют разные стратегии конкурентной борьбы.

Достаточная структурированность отрасли, позиционный характер конкуренции, наличие четко определенных лидеров на рынке определяют существование тенденции к консолидации отрасли, что обусловлено спецификой сложной капиталоемкой технологии производства и высокими барьерами входа в отрасль.

Поскольку спрос на кокс определяется потребностями металлургической промышленности, отечественные финансово-промышленные и холдинговые группы, в состав которых входят металлургические предприятия, стремятся получить контроль над предприятиями коксохимической промышленности. В том случае, когда эта цель достигается, противоречия между коксохимическими и металлургическими предприятиями снимаются, а прибыльность коксохимических предприятий устанавливается в зависимости от того, какое место им отводится в стратегии развития группы. Т.е. в настоящее время основные игроки коксохимической промышленности входят в состав различных объединений и групп предприятий.

С целью выявления особенностей управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики была исследована деятельность ведущих предприятий коксохимической отрасли на примере ПАО «Ясиновский коксохимический завод», ПАО «Макеевский коксохимический завод», ПАО «Донецккокс», ПАО «Алчевский коксохимический завод», ЧАО «Енакиевский коксохимпром», которые имеют разные масштабы деятельности, конкурентную позицию, внутренние и внешние условия сбыта продукции, а также входят в состав разных финансово-промышленных и холдинговых групп.

ПАО «Ясиновский коксохимический завод» и ПАО «Макеевский коксохимический завод» являются представителями ФПГ «Донецксталь», в состав которой помимо производителей кокса входит ПрАО «Донецкий металлургический завод». «Донецксталь» – единственная ФПГ, у которой есть

ресурс свободного кокса, подтвержденный наличием сырьевой базы (контролируемых угледобывающих предприятий).

Мощности двух коксохимических предприятий группы превышают потребности ПрАО «ДМЗ». Поэтому избыточный кокс частично поставляется на регулярной основе другим металлургическим заводам Украины (ПАО «Ясиновский коксохимический завод» обеспечивает значительную часть потребности в коксе ММК им. Ильича), а также идет на экспорт. Преимуществом предприятий группы является наличие собственной базы высококачественных коксующихся углей (ш/у «Покровское», УК «Заречная» в России). Высокое качество угля позволяет производить кокс марки «премиум», цена которого на 20-25% выше цены доменного кокса, а также находить сбыт за рубежом.

ПАО «Донецккокс» и ЧАО «Енакиевский коксохимпром» входят в состав предприятий группы «Метинвест». Важным фактором является устойчивая вертикальная интеграция группы, которая гарантирует стабильность сбыта продукции, а наличие собственной угольной базы на 2/3 покрывает потребности группы в коксующихся углях.

ПАО «Алчевский коксохимический завод» принадлежит к предприятиям группы «Индустриальный союз Донбасса». Состояние группы, ввиду существенных финансовых проблем в предыдущих годах, периодически нарушает нормальную работу ПАО «Алчевский коксохимический завод». В последние годы приоритет поставок кокса в рамках группы отдается именно ПАО «Алчевский коксохимический завод», а другие предприятия группы покрывают свои потребности преимущественно за счет приобретения сырья у сторонних производителей. Негативным моментом в позиции группы на рынке кокса является отсутствие собственной базы коксующихся углей.

Кроме перечисленных групп предприятий, в состав которых входят производители кокса, в коксохимической отрасли Украины действуют такие группы, как «АрселорМиттал» и «Evraz». Позиции групп на рынке кокса существенно ограничены дефицитом коксующихся углей, поэтому возникает необходимость приобретать дополнительные тонны у других предприятий.

Еще одной определяющей особенностью коксохимической продукции является высокая чувствительность к колебаниям рыночной конъюнктуры и непосредственная зависимость от уровня цен на сырье для коксования. Поэтому в данном случае обеспечение развития предприятий базируется на завоевании лояльности потребителей к собственной продукции и формированию потребительского капитала.

Важным условием обеспечения финансово-экономической гибкости коксохимических предприятий является формирование и реализация эффективной сбытовой политики, которая должна учитывать также экономическую и политическую ситуацию в стране.

Таким образом, отрасль коксохимической промышленности характеризуется довольно высокой концентрацией, при этом наблюдается значительная неравномерность в уровне обеспеченности собственным коксом и коксующимся углем. При этом наиболее сильные позиции по этим параметрам имеет «Метинвест» и «Донецксталь».

Следовательно, направления развития коксохимических предприятий должны быть ориентированы, в первую очередь, на поиск, приобретение и защиту собственных уникальных конкурентных преимуществ, определенную группу потребителей, ценовой сегмент, а также внедрение и использование прогрессивных технологий и способов переработки каменного угля.

Важной внутренней особенностью управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики по производству коксохимической продукции, которая влечет нестабильность развития отрасли, является и сырьевая ориентированность, которая определяет сложность обеспечения стабильного качества сырья [11]. То есть производство коксохимической продукции непосредственно зависит от используемой сырьевой базы, которая определяется качественным составом угля и географическим положением. Поэтому большое значение в процессе развития предприятий-производителей коксохимической продукции имеет наличие собственной сырьевой базы, которая значительно повышает качественные параметры

продукции и снижает расходы. Следовательно, для своего развития предприятия-производители коксохимической продукции должны сосредотачиваться на рациональной организации процессов закупки и сбыта каменного угля, учитывать тенденции функционирования и развития предприятий-производителей сырья (угледобывающих предприятий), а также быть заинтересованы в повышении эффективности управления запасами и расходами на разных стадиях производственного процесса.

Как было отмечено выше, из исследуемых коксохимических предприятий собственной базой коксующихся углей обладают все субъекты реального сектора экономики, кроме ПАО «Алчевский коксохимический завод», что является их конкурентным преимуществом.

Следующая особенность отрасли заключается в том, что у нее сравнительно длинный цикл производства (обработка каменного угля и его подготовка к переработке, технологический процесс). Длительный затратный цикл увеличивает потребность субъектов реального сектора экономики в финансировании производственного процесса, поскольку переработка угля, хранение запасов готовой продукции, обслуживание незавершенного производства требуют значительных расходов. Поэтому важно для развития и повышения финансово-экономической гибкости коксохимических предприятий реализовывать программы оптимизации производственных процессов с целью сокращения производственного цикла без нарушений технологии производства.

Производство коксохимической продукции относится к материалоёмкому и затратноёмкому производству. Это, в первую очередь, расходы по переработке, содержанию и хранению сырья и готовой продукции (поставки и длительное хранение запасов сырья, обслуживание незавершенного производства, технологическая обработка сырья, сбыт и поставки готовой продукции), содержания огромных по площади помещений [107, с. 42]. Кроме того, огромное влияние на уровень финансово-экономической гибкости коксохимических предприятий оказывают потери продукции непосредственно в производстве (брак и отходы). Поэтому большое значение для повышения эффективности

производства, обеспечения расширенного воспроизводства, и финансово-экономической гибкости в частности, имеет экономия материальных расходов, в которой доминирует экономия сырья.

Особенностью хозяйственной деятельности коксохимических предприятий является неравномерность деловой активности и загрузки производственных мощностей на протяжении года, которые предопределены спецификой спроса на продукцию металлургических предприятий и особенностями цикла производства. Периодический характер деловой активности, в свою очередь, определяет и специфику производственно-финансового цикла предприятий отрасли, которая проявляется в неравномерности формирования денежных потоков, – недостаточность денежных средств в период роста производства (рост запасов готовой продукции, стоимости незавершенного производства) и пик притока денежных средств в период реализации произведенной коксохимической продукции [26, с. 14].

Кроме того, коксохимическая продукция отличается неритмичностью (неравномерностью) реализации на протяжении года. Это значит, что готовая продукция может быть реализована металлургическим предприятием через определенный промежуток времени в зависимости от их потребности в коксе. Т.е. для процесса реализации готовой продукции коксохимических предприятий характерным является существование определенных временных разрывов между моментом получения выручки от реализации готовой продукции и соответствующими расходами ресурсов [34, с. 26]. Поэтому фактором развития предприятий-производителей является оптимизация источников финансирования (собственных, привлеченных, заемных) производственного процесса в пики деловой активности и обеспечения их рациональной структуры на протяжении года.

Большинству предприятий коксохимической отрасли характерен довольно высокий уровень износа основных фондов. Учитывая текущее состояние основных средств исследуемых субъектов реального сектора экономики, в среднесрочной перспективе ожидается рост необходимости в осуществлении значительных капитальных инвестиций для восстановления производственных мощностей. Модернизация предприятий может быть осуществлена как за счет

собственных средств групп компаний, так и за счет займов, скорее внутренних. Учитывая текущее состояние основных производителей кокса и конъюнктуру на мировых рынках, выход на внешний рынок капитала для этих предприятий считаем маловероятным.

Лишь при использовании новых технологий становится возможным существенное сокращение себестоимости производства, что позволит отечественному коксу сохранить конкурентоспособность, как на внутреннем, так и на внешнем рынках. При этом необходимо отметить, что осваивание новых технологий по производству высококачественного кокса – довольно затратный процесс. К тому же, необходимость осваивания значительных капитальных инвестиций окажет негативное давление на финансовый результат коксохимических предприятий в будущем.

Несмотря на довольно высокий уровень износа основных средств, они демонстрируют достаточно высокий уровень фондоотдачи.

В структуре оборотных активов коксохимических предприятий превалирует высокая доля низколиквидных активов. Это обусловлено высокой себестоимостью незавершенного производства, готовой продукции, технологического процесса переработки каменного угля, а также высокой стоимостью запасов сырья, которая предопределена зависимостью производства от добычи и поставок угля [178, с. 301]. По уровню ликвидности незавершенное производство и запасы относятся к медленнореализуемым активам, т.к. они могут быть трансформированы в денежную форму без потерь своей текущей рыночной стоимости лишь по окончании значительного периода времени. Размер этой части оборотных активов влияет на уровень платежеспособности и ликвидности предприятий, а, следовательно, и на их финансово-экономическую гибкость.

Недостаточная ликвидность оборотных активов предприятий-производителей коксохимической продукции обуславливает специфику их финансирования. Вместе с необоротными активами эта часть имущества предприятия должна финансироваться за счет долгосрочных и постоянных пассивов (собственный капитал и долгосрочные обязательства). Поэтому большое значение для гибкого развития коксохимических

предприятий имеют обеспеченность собственным оборотным капиталом, который будет использоваться для покрытия неликвидной части оборотных средств.

Высокая длительность производственного и финансового циклов обуславливает наличие большой доли оборотного капитала в активах коксохимических предприятий, что, с одной стороны, говорит о возможности осуществления капитальных инвестиций для расширения деятельности, а, с другой – о замедлении их обращения. Это, в свою очередь, отражается и на структуре пассивов, в которой растет доля заемного капитала [178]. Поэтому вопросы финансовой устойчивости также являются определяющими для обеспечения нормального уровня финансово-экономической гибкости производителей коксохимической продукции.

Характерной особенностью коксохимических предприятий в последние годы являются низкие (или отрицательные) показатели операционной и чистой прибыли вследствие снижения чистой выручки от реализации произведенной продукции и значительного роста издержек производства и обращения.

В условиях недостаточной ликвидности имущества и медленного обращения активов, а также ограниченных возможностей дополнительного привлечения заемного капитала, единственным источником повышения эффективности использования собственного капитала коксохимических предприятий и их финансово-экономической гибкости является относительное снижение издержек производства и обращения, которое находит отражение в росте рентабельности реализации.

Для производства коксохимической продукции характерным является значительный объем тяжелого труда, необходимый на всех стадиях производства продукции [35, с. 42]. Поэтому особое значение для повышения уровня финансово-экономической гибкости коксохимических предприятий имеет обеспечение экономической и социальной эффективности использования живого труда.

Обобщенно выделенные особенности деятельности коксохимических предприятий можно представить в систематизированном виде в разрезе двух групп: внешних и внутренних, которым отвечают специфические факторы развития (рис. 2.2).

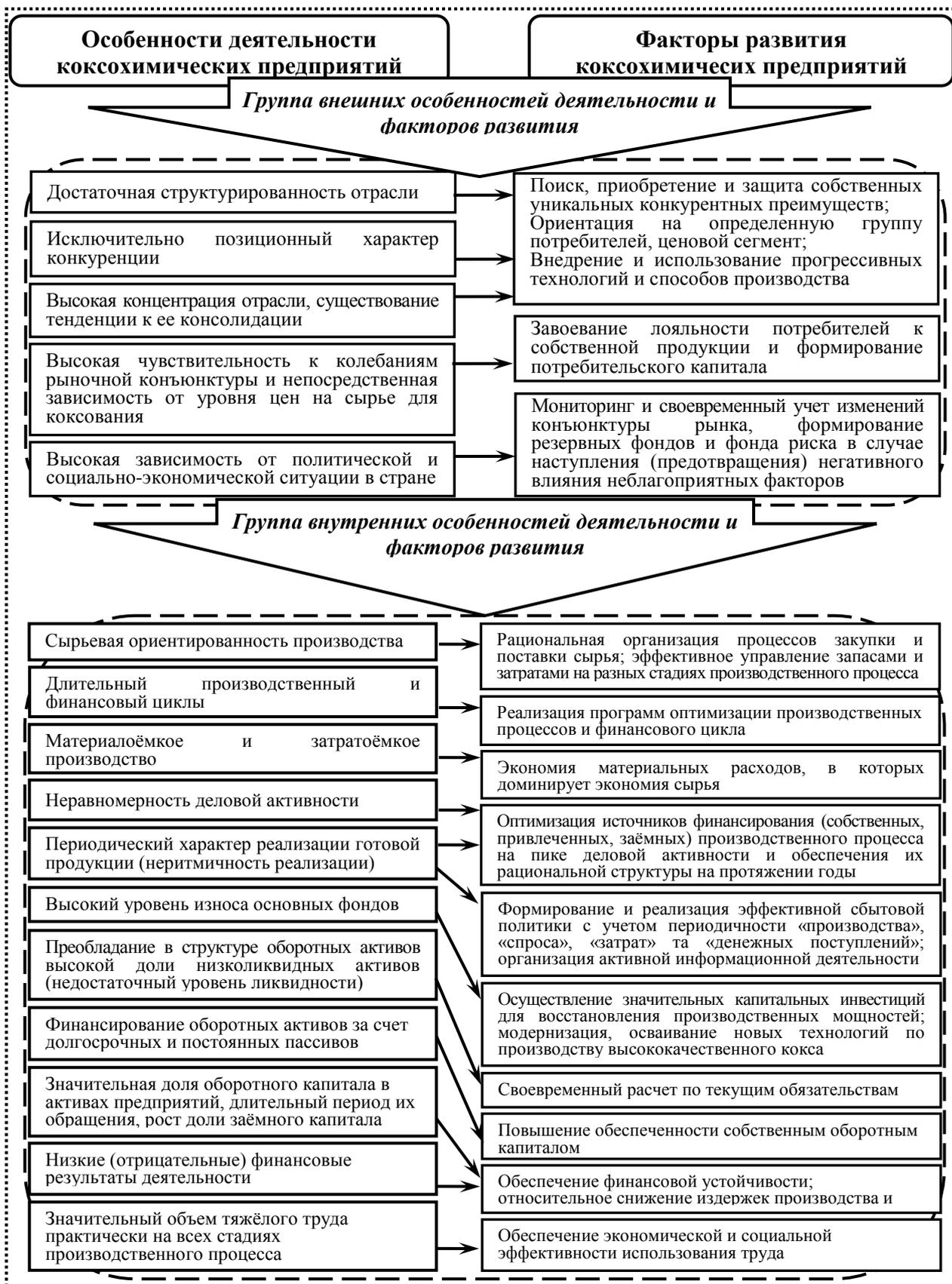


Рисунок 2.2 – Особенности деятельности и факторы развития коксохимических предприятий (авторская разработка)

Выделенные особенности деятельности и факторы развития предприятий по производству коксохимической продукции обуславливают специфику стадий их жизненного цикла.

Для определения особенностей управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики, на наш взгляд, необходимо использовать концепцию жизненных циклов, включающую анализ субъекта по стадиям развития и позволяющую оценить как текущее положение, так будущие преобразования субъектов реального сектора экономики.

В экономической теории принято выделять два подхода к рассмотрению жизненного цикла объекта:

по этапам от зарождения до ликвидации относительно изменения основного параметра объекта по времени;

по этапам от определения потребности до утилизации относительно цикла «производство-потребление» по основным функциям.

Так, в большинстве работ по исследованию «жизненного цикла субъекта реального сектора экономики» используются аналогии с развитием человека или других систем. Например, И. Адизес [1] предложил модель, в которой стадии развития предприятия называются по ассоциации с растущим человеком – «рождение», «детство», «зрелость» и т.д.

И. А. Бланк жизненный цикл предприятия определяет как «общий период времени от начала деятельности предприятия до естественного прекращения его существования или возрождение на новой основе» [44, с. 674].

По мнению таких авторов как Е. Г. Яковенко, Н. В. Махров, М. И. Басс, «цикл» означает «повторение во времени различных фаз, положительных и отрицательных отклонений, доступных точному измерению» [188, с. 5]. Цикл означает повторяемость явлений и процессов, проходящих по кругу в определенной последовательности. Те же авторы делают следующий вывод: «все циклы в большинстве случаев говорят о повторении определенной последовательности фаз и о наличии определенного интервала (периода) между повторениями. Термин «цикл» обозначает всякого рода повторения, поддающиеся

измерению, а термин «период» (интервал) или «периодичность» означает случаи таких повторений с определенным, закономерным временным лагом» [188, с. 5].

В теории менеджмента понятие «жизненный цикл предприятия» рассматривается как «совокупность стадий, которые проходит предприятие в процессе своей жизнедеятельности от создания до ликвидации, каждая из которых характеризуется определенной системой стратегических целей и задач, особенностями формирования ресурсного потенциала, достигнутыми результатами функционирования» [120, с. 10]. Например, Т. Ю. Базаров термин «жизненный цикл» определяет «...как процессуальность развития, так и как стадийность» [106]. О. Ю. Фирстова жизненный цикл предприятия определяет как «... ограниченный во времени период деятельности предприятия, на протяжении которого оно проходит определенные этапы развития» [177, с.73]. В отличие от многих исследователей, С. В. Корягина рассматривает жизненный цикл предприятия как «...совокупность стадий, которые создают законченный круг развития на протяжении определенного промежутка эволюции предприятия, после которого его ценности и направления деятельности могут принципиально изменяться» [110, с. 6]. Б. З. Мильнер определяет жизненный цикл организации как «...непредвиденные изменения с определенной последовательностью состояний на протяжении какого-то времени» [127, с. 52]. Н. В. Радионова полагает, что жизненный цикл предприятия – это «...определенные закономерности в развитии любого предприятия, которые могут отличаться скоростью протекания и амплитудой уровня развития» [146].

В литературе встречаются различные взгляды по поводу разделения жизненного цикла на определенные стадии, фазы, этапы, циклы (табл.2.1).

Ученые различают от трех до десяти стадий жизненного цикла предприятия. Исследователи рассматривают стадии жизненного цикла как совокупность процессов, происходящих на предприятии и их характеристики. Многие авторы детально рассматривают каждую стадию и ее характерные признаки, однако в отдельных работах указан лишь перечень стадий жизненного цикла предприятия.

Таблица 2.1 – Классификация стадий жизненного цикла предприятия согласно различным подходам исследователей

№	Автор	Стадии жизненного цикла предприятия
1	О. Е. Кузьмин, О. Г. Мельник [190, с.37]	Зарождение, рост, «пик деятельности», спад
2	В.В. Григорьев [23, с.222]	Зарождение, рост, стабильность, упадок
3	Т. Ю. Базаров [101]	Формирование организации, интенсивный рост, стабилизация и кризис.
4	Э. С. Зигель, Л. А. Шульц, Б.Р. Форд и др. [143, с.120]	Начальный период, стадия детства, зрелость, упадок
5	Л. А. Брагин, П. П. Данько [168, с.64]	Становление, расширение, стабилизация, затухание
6	С. В. Корягина [110, с.3]	Создание, рост, «устойчивая» зрелость, «паразитическая» зрелость, упадок
7	С. Довбня, Ю. Шембель [78, с.89]	Зарождение, ускорение роста, замедление роста, зрелость, спад
8	З. Е. Шершнёва, С. В. Оборская [185, с.129]	Зарождение, возникновение, становление, рост, ранняя зрелость, устаревание, прекращение деятельности
9	И. Адизес [1]	«Зарождение», «детство», «давай-давай», «юность», «рассвет», «стабильность», «аристократия», «ранняя бюрократия», «бюрократия», «смерть»
10	А.Ю. Юданов, А.Г. Гапоненко, А.Н. Панкрухин [190,129 ,с.50]	1 этап – «серая мышка», 2 этап – « хитрый лис», 3 этап – «могущественный слон»
11	Б.З. Мильнер [127, с. 58]	Рождение, детство, юность, ранняя зрелость, зрелость, полная зрелость, старение, обновление
12	И.А. Бланк [11, с. 674]	Рождение, детство, ранняя зрелость, конечная зрелость, старение
13	Б. Коласс [104, с. 30]	Детство (убытки), юность (первая прибыль), зрелость (максимум прибыли), старость ( снижение прибыли)

В. В. Григорьев при оценке стоимости предприятия считает необходимым учитывать стадии жизненного цикла, и выделяет: зарождение (построение объекта, проектирования, становления процесса производства), рост (период роста доходов от функционирования предприятия), стабильность (период равновесия, стабильные доходы, сформированные вкусы потребителей предприятия), упадок (период спада спроса на предприятие) [177].

Т. Ю. Базаров представляет стадии жизненного цикла предприятия следующим образом. «Стадия формирования» – предприятию важно найти тот товар, который будет предложен потребителю. Если субъекту хозяйствования удастся найти свое место на рынке, то он переходит в следующую стадию.

«Интенсивный рост» – предприятие растет, увеличивается объем продаваемого товара, увеличивается количество работников, филиалов, подразделений, направлений деятельности. Если предприятию удастся стабилизировать источники дохода, укрепить свои позиции на рынке, то оно может перейти в третью стадию. «Стабилизация» – стадия, на которой важно максимально стабилизировать свою деятельность (снижение себестоимости продукции за счет сокращения издержек и максимального нормирования собственной деятельности). После данной стадии предприятие закономерно может перейти в следующую четвертую стадию. Стадия «кризиса» характеризуется уменьшением деятельности ниже грани рентабельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью предприятия. Следовательно, автор раскрывает содержание основных стадий развития предприятия [85].

С. В. Корягина рассматривает жизненный цикл предприятия, учитывая то, на каком этапе развития компании необходим бизнес-план и отмечают: «Бизнес-план может разрабатываться на любом этапе становления компании. Он может относиться к начальному периоду, возможно даже до такого, когда компания еще не разработала ассортимент продукции и услуг. Аналогично он может описывать «стадию детства» компании, когда история ее деятельности слишком короткая. На другом полюсе находятся бизнес-планы компаний в стадии зрелости или даже такие, которые переживают упадок, которым необходим новый импульс для развития, чтобы сохранить или закрепить свое существование на рынке» [110, с. 120]. Таким образом, исследователи приводят определенный перечень стадий жизненного цикла предприятия

Л. А. Брагина и Т. П. Данько [168, с. 64] считают, что анализ позиции фирмы в торгово-экономическом пространстве позволяет определить стадию ее жизненного цикла, оценить интенсивность развития и приводят следующие стадии жизненного цикла предприятия. Стадия становления характеризуется быстрым ростом объемов продаж и прибыли, высокими уровнями риска и конкуренции, наличием новых участников рынка и относительно низким уровнем капиталовложений. На стадии расширения наблюдается рост объема продаж без

ускорения или с некоторым замедлением, прекращение роста цен или их снижение, резкий приток инвестиций и высокие затраты на оборудования, другие капиталовложения, увеличение выплачиваемых дивидендов. Стадия стабилизации – прекращение или сильное замедление роста продаж и прибылей, окончание модернизации продукции, стабилизация ассортимента, прекращение роста капитальных затрат. Четвертая стадия затухания характеризуется сокращением количества предприятий занятых в отрасли, уменьшение доходов, продаж и капиталовложений.

В работах С. В. Корягиной классическая классификация стадий жизненного цикла предприятия дополнена стадией «паразитической» зрелости, которая характеризуется прибыльностью предприятия при отсутствии активности по поддержанию рыночных позиций [110, с. 120]. С. Довбня, Ю. Шембель [78] рассматривают анализ финансовых показателей по этапам жизненного цикла предприятия и предоставляют следующую характеристику. На первом этапе «зарождения» начинается формирование стратегического потенциала предприятия. Этап «ускорение роста» характеризуется существенным усилением стратегического потенциала предприятия при росте спроса на его продукцию. Отдельные элементы потенциала предприятия складываются в систему, между ними возникают устойчивые связи, которые позволяют получить эффект целостности и существенно усилить конкурентоспособность. Взаимодействие предприятия с родственными и поддерживающими отраслями усиливается, увеличивается степень агрессивности конкурентной стратегии предприятия. На стадии «зрелости» предприятие имеет стабильные показатели рентабельности продаж. Этап «спада» характеризуется уменьшением конкурентоспособности, благодаря агрессивной политике конкурирующих предприятий, и за счет старения ресурсов предприятия.

И. Адизес в своей теории весь цикл жизни предприятия разделен на две части – рост и старение. Ученый считает, что любое предприятие обречено на старение и умирание. Теория И. Адизеса основывается на двух важных параметрах жизнедеятельности предприятия: гибкости и контролируемости.

Новые предприятия очень гибкие и мобильные, однако, слабо контролируемые. В процессе роста предприятия, соотношение меняется – контролируемость растет, а гибкость уменьшается [11].

Достаточно интересную классификацию, в зависимости от вида стратегии в конкурентной борьбе, предлагают Э. Ю. Терещенко и Ю. К. Беседа [165]. Первый этап «серая мышка» – это стратегия приспособления неспециализированных предприятий, ориентированных на потребности рынка, которые постоянно меняются. По мнению автора «именно предприниматели создают «серых мышей», которые не в состоянии изобрести ничего революционно нового, а лишь копируют старые, известные решения и проекты». Этап «хитрый лис» предполагает специализацию в узкой сфере. Этап «могучий слон» предполагает обеспечение устойчивости бизнеса. Предприятие на данном этапе может успешно заниматься несколькими видами деятельности одновременно. По мнению Б. З. Мильнера, предприятия на протяжении своего жизненного цикла уверенно развиваются при условии наличия обоснованной стратегии и эффективного использования ресурсов; перестраиваются, если перестают соответствовать поставленным целям; гибнут, когда теряют способность выполнять свои задания [127, с. 59].

И. А. Бланк выделяет следующие стадии жизненного цикла предприятия: «рождение», «детство», «юность», «ранняя зрелость», «конечная зрелость», «старение» [44, с. 674]. По мнению И. А. Бланка, особенности финансовой деятельности предприятий, которые находятся на разных стадиях жизненного цикла, заключаются в разных уровнях инвестиционных потребностей, разных возможностях привлечения заёмного капитала, разных уровнях диверсификации финансовых операций, а также разных уровнях финансового риска [44, с. 43].

Интересным представляется подход Б. Коласса, который предлагает классифицировать стадии жизненного цикла предприятия, характеризующие изменение размеров прибыли и его оборота. Стадия «детство» характеризуется убытками, а темпы роста оборота достаточно низкие. На стадии «юности» появляется первая прибыль, возрастают темпы оборота. Стадия зрелости

предполагает максимальную прибыль, хотя темпы роста оборота замедляются. На стадии «старения» – снижается как прибыль, так и оборот предприятия.

На основе изученных моделей и обобщения теоретических основ жизненного цикла субъекта реального сектора экономики считается целесообразным дополнить классификацию стадий жизненного цикла предприятия стадией «замедленного роста». Таким образом, в жизненном цикле развития субъекта реального сектора экономики следует выделять стадию становления, стадию роста, стадию замедленного роста, стадию зрелости, стадию спада. Согласно предложенной классификации стадий жизненного цикла субъекта реального сектора экономики, ниже приведены их характерные признаки.

Стадию становления субъекта реального сектора экономики следует рассматривать с самого начала его зарождения. На этой стадии субъекты еще не существуют физически, а лишь закладывается их «теоретический фундамент». Субъект реального сектора экономики рождается только тогда, когда сформулирована миссия, когда идея получила положительную оценку, когда сформулированы определенные внутренние обязательства в отношении ее реализации и имеется готовность взять на себя риск основания нового дела. Необходимый уровень обязательств измеряется уровнем риска, который субъект берет на себя при рождении. Без высокого уровня обязательств новое предприятие просто не выживет. Далее внимание перемещается от миссии к результатам производства – удовлетворению потребностей, ради которых предприятие создавалось. Субъект реального сектора экономики еще обладает небольшим бюджетом, нечеткой структурой, процедуры ведения хозяйственной деятельности практически отсутствуют. Поскольку предприятие борется за выживание, решения должны приниматься быстро. Однако отсутствие установившихся правил, стабильности и опыта, на который можно было бы положиться при принятии решений, превращает каждое решение в новый прецедент. В управлении наблюдается метод проб и ошибок. Из-за отсутствия реального опыта относительно эффективности тех или иных механизмов ведения предпринимательской деятельности на данной стадии рынок формирует планы и

определяет долговечность продукта. Для обеспечения экономической безопасности именно на данной стадии необходимо заложить в стратегию дальнейшего развития субъекта реального сектора экономики на каждой стадии жизненного цикла факт приближения (обеспечения) потери финансово-экономической гибкости. Это позволит более жестко контролировать ситуацию, поддерживать высокий уровень дальнейшего развития, и, при необходимости принять меры во избежание данной ситуации.

Таким образом, на этапе становления начинается формирование стратегического управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики. Инвестиции направляются в первую очередь в наиболее значимые элементы производства, способные в короткое время создать основу для конкурентоспособности субъекта реального сектора экономики. Результатом деятельности субъекта реального сектора на данной стадии является занятие свободной рыночной ниши.

Стадия роста характеризуется преодолением нехватки денежных средств, уровень продаж начинает возрастать – создается впечатление, что предприятие процветает. Это часто делает его излишне самоуверенным. Для субъекта реального сектора экономики характерно реактивное поведение, однако оно только реагирует на возможности, предоставляемые внешней средой, но пока не может их предвидеть. Соответственно, оно не контролирует окружающую среду, а подчиняется ей. Предприятие все еще совершает ошибки. Чем серьезнее ошибка, тем более существенные потери оно несет. В дальнейшем такие действия приводят субъект реального сектора экономики к потере финансово-экономической гибкости. Поэтому на данной стадии необходимо формирование набора правил и норм, которые будут определять, что необходимо делать и чего избегать [88, с. 79]. Стадия роста субъекта реального сектора экономики также характеризуется существенным усилением стратегического потенциала предприятия за счет интенсификации инвестиционной деятельности, стимулируемой параметрами спроса на продукцию предприятия.

Стадия замедленного роста. Занимаясь разрешением внутренних проблем, субъект может перестать уделять внимание конкурентам на рынке, что может стать следствием начала проникновения на рынок большего, чем ранее, числа сильных конкурентов. В связи с этим некоторые элементы производства субъекта реального сектора экономики перестают соответствовать изменившейся ситуации. Субъект реального сектора экономики вынужден вкладывать дополнительные средства в обновление технической базы, повышения уровня технологии и организации производства, совершенствование кадрового потенциала [88, с. 80].

Стадия зрелости является оптимальной точкой кривой жизненного цикла, где субъект реального сектора экономики достигает баланса между самоконтролем и финансово-экономической гибкостью. Зрелость субъекта реального сектора экономики является показателем его жизнеспособности, способности достигать эффективных результатов в краткосрочной и долгосрочной перспективе. При правильной разработке стратегии и тактики развития субъекта реального сектора экономики, он может достигнуть зрелости и, в принципе, находиться в этом состоянии бесконечно долго. Главной задачей любого руководителя при достижении стадии зрелости не допускать перехода к следующей стадии жизненного цикла.

На стадии зрелости установленные правила и процедуры приводят к созданию жесткой организационной структуры, которая сдерживает способность субъекта реального сектора экономики к адаптации и проведению организационных изменений, норм, ценностей и структур, увеличивает стабильность на ранних стадиях организационного развития. Однако, в то же время процесс формализации снижает инновационность, гибкость и способность субъекта адаптироваться к изменениям, которые происходят в окружающей среде. Это постепенно приводит к гибели организации. Некоторые возможные стратегии для улучшения гибкости здесь такие: применение матричной организационной структуры, создание информационной системы, которая работает в режиме реального времени, развитие монопродуктовой линейки и использование децентрализации и диверсификации. Другой проблемой этой стадии является то,

что субъекты реального сектора экономики стремятся развивать программы деятельности, которые могут помочь повторить более ранний успех, но само существование таких программ вызывает организационную инертность и сопротивление изменениям. Однако, несмотря на то, что главной задачей любого предприятия, является достижение стадии зрелости и удерживание позиций на данном этапе как можно дольше, необходимо рассмотреть последнюю стадию жизненного цикла предприятия – процесс спада деятельности предприятия, стадию старения [88, с. 81].

Стадию спада субъекта реального сектора экономики можно разделить на две фазы: стабилизация и «смерть». Фаза стабилизации – начало спада в жизненном цикле субъекта реального сектора экономики. Предприятие еще сильно, но уже начинает терять гибкость. Снижение финансово-экономической гибкости начинается еще на стадии зрелости и имеет длительное последствие: в конечном итоге способность реагировать на изменения и достигать результатов также снизится. В связи с тем, что субъект реального сектора экономики становится менее активным по отношению к долгосрочным возможностям, его способность реагировать на краткосрочные потребности также снижается. Цели субъекта становятся преимущественно краткосрочными и, соответственно, гарантированные результаты становятся нормой. Жесткая организационная структура препятствует организационным изменениям, и климат внутри организации делает ее неспособной к адекватному восприятию изменений во внешней среде. Более того, ни организационная структура, ни процесс принятия решений, ни информационные управленческие процедуры не отвечают больше организационным потребностям.

Спад наступает, главным образом, за счет агрессивной политики конкурентов, а также за счет старения ресурсов субъекта реального сектора экономики. Это относится как к материальным, так и к кадровым, информационным, организационным и другим ресурсам. «Смерть» может наступить не мгновенно, если его поддерживает по каким-то причинам

государство. Но если субъект реального сектора экономики полностью зависит от клиентов, «смерть» наступает быстро.

После стадии спада организация умирает или может начать «новую жизнь», вступая в стадию возрождения. Если организация способна на реорганизацию и полное обновление, то она может выжить и продолжить свое существование. Во многих случаях, однако, подобные возрождения и радикальные изменения требуют изменения состава топ-менеджеров. Если же организационные изменения не могут быть успешно проведены и сохраняется старая организационная практика управления, то субъект реального сектора экономики неминуемо погибает [88, с. 82].

Рассмотрев основные стадии жизненного цикла субъекта реального сектора экономики, необходимо обратить внимание на приоритетные факторы, влияющие на финансово-экономическую гибкость на различных стадиях развития.

Исходя из комплексного содержания понятия «финансово-экономическая гибкость субъектов реального сектора экономики» в современных условиях она формируется под влиянием сложного комплекса факторов, которые рассматриваются как движущие силы, которые влияют на составляющие финансово-экономической гибкости. Являясь взаимосвязанными, эти факторы по-разному влияют на уровень финансово-экономической гибкости и результаты деятельности предприятия: одни из них – позитивно, другие – негативно. Преобладающее действие негативных факторов способно уменьшить позитивное влияние других факторов. Кроме того, необходимо учитывать, что действие даже одного и того же фактора может быть различным в зависимости от конкретных условий и обстоятельств. В экономической литературе существует большое количество классификаций факторов, влияющих на функционирование и развитие субъекта реального сектора экономики, тем самым обеспечивая его финансово-экономическую гибкость. Наиболее распространенные следующие группировки факторов: внешние и внутренние, объективные и субъективные, управляемые и неуправляемые и др. [43, 186].

Наиболее распространенным классификационным признаком факторов, которые влияют на финансово-экономическую гибкость субъекта реального сектора экономики, является источник их возникновения, т.е. распределение этих факторов на внешние и внутренние. Несмотря на достаточно полное освещение и раскрытие в литературе факторов внешней и внутренней среды предприятия, которые подходят и для анализа финансово-экономической гибкости, данная классификация факторов требует уточнения, исходя из современных тенденций развития экономики на макроуровне и специфики функционирования субъектов реального сектора экономики на различных стадиях жизненного цикла.

Таблица 2.2 – Классификация приоритетных факторов, влияющих на финансово-экономическую гибкость на различных стадиях жизненного цикла субъекта реального сектора экономики

Группа факторов	Факторы, влияющие на финансово-экономическую гибкость	Стадии жизненного цикла
1	2	3
<b>ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ</b>		
<i>Политические</i>	Деятельность государственных структур	Стадия становления Стадия роста Стадия замедленного роста Стадия зрелости Стадия спада
	Политическая стабильность	Стадия становления Стадия замедленного роста Стадия зрелости
	Законодательная база	Стадия становления
	Правовая защищенность	Стадия становления Стадия замедленного роста Стадия спада
<i>Общеэкономические</i>	Объемы и структура национального производства	Стадия становления Стадия роста Стадия зрелости
	Уровень инфляции	Стадия зрелости Стадия спада
	Инвестиционный климат	Стадия становления Стадия роста Стадия зрелости
	Параметры спроса	Стадия становления Стадия спада
	Обеспеченность трудовыми ресурсами	Стадия роста
	Отраслевая структура экономики	Стадия роста Стадия замедленного роста

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3
<i>Социальные</i>	Демографические факторы	Стадия замедленного роста Стадия зрелости
	Социальная структура населения	Стадия замедленного роста Стадия зрелости
	Уровень образованности, обычаи, культура и др.	Стадия роста Стадия зрелости
<i>Отраслевые</i>	Состояние конкуренции	Стадия становления Стадия роста Стадия замедленного роста Стадия зрелости
	Развитие производства родственных и поддерживающих отраслей	Стадия становления Стадия роста Стадия спада
	Инфраструктура рынка	Стадия становления Стадия роста
<b>ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ</b>		
<i>Стратегия предприятия</i>	Выбор (уточнение, пересмотр) миссии	Стадия становления Стадия зрелости Стадия спада
	Общая стратегия деятельности предприятия	Стадия становления Стадия роста Стадия спада
<i>Финансовые</i>	Параметры финансовых ресурсов	Стадия роста
	Структура оборотного капитала	Стадия замедленного роста Стадия зрелости
	Старение основного капитала	Стадия зрелости
	Высокая доля заемного капитала	Стадия зрелости Стадия спада
<i>Производственные</i>	Средства технологического обеспечения	Стадия замедленного роста Стадия зрелости Стадия спада
	Технологические ресурсы	
	Степень износа основных фондов	
<i>Организационные</i>	Квалификация персонала	Стадия роста Стадия зрелости Стадия спада
	Маркетинг	Стадия становления Стадия зрелости Стадия спада
	Потеря гибкости в управлении	Стадия замедленного роста Стадия зрелости
	Уровень деловой культуры и организационно-экономических знаний руководителей	Стадия роста Стадия зрелости Стадия спада

Группа политических факторов представлена такими составляющими, как деятельность государственных структур, политическая стабильность, законодательная база, правовая защищенность. Большое значение на стадии

становления субъекта реального сектора экономики имеют практически все внешние факторы. Сильное воздействие на финансово-экономическую гибкость оказывает деятельность государственных структур в области законодательства, формирования политической обстановки в стране, кредитно-денежной политики и т.д. Проведение льготной налоговой политики, а именно: снижение налоговых ставок, введение льгот и т.д. Обратная налоговая политика может не дать развиваться предприятию. Благоприятная кредитно-денежная политика может сделать более доступными кредиты, благодаря чему предприятие сможет развить и нарастить свое производство, получить высокую прибыль, благоприятно рассчитаться с кредиторами и пополнить собственный капитал, тем самым повысить уровень финансово-экономической гибкости. На стадии роста изменения внешней обстановки, которые вызваны политическими факторами, могут как вызвать необратимое снижение финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики, так и не вызвать таковой. Все зависит от степени воздействия. Если изменения не очень сильны, то субъект реального сектора экономики, имея уже некоторый потенциал, может приспособиться к ним. Отрицательно может сказаться на финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики наличие в отрасли поддерживаемых государством монополий и проведение по отношению к ним политики протекционизма.

Общеэкономические факторы характеризуют объемы и структуру национального производства, обуславливающие формирование предложения потребительских товаров; инфляционные процессы (уровень и динамика цен на потребительские товары и услуги); инвестиционный климат (объемы инвестиций, вложенных в промышленность). Особую важность приобретают на стадии становления параметры спроса. Нестабильный спрос, изменчивость требований покупателей к качеству продукции субъекта реального сектора экономики, повышение эластичности спроса на его товар, снижение покупательской способности населения не позволит субъекту реального сектора экономики успешно развиваться. И, наоборот, рост величины спроса на товары субъекта реального сектора экономики, рост спроса на новые товары субъекта реального сектора экономики,

стабильность спроса и т.п. позволяет субъекту иметь высокие стабильные прибыли и повысить финансово-экономическую гибкость. На стадии роста субъект реального сектора экономики достигает определенного преимущества по сравнению с другими и старается закрепить достигнутое. Поэтому кратковременное изменение параметров спроса на финансово-экономическую гибкость субъекта реального сектора экономики не может оказать существенного воздействия. В данном случае субъект реального сектора экономики старается переждать неблагоприятную обстановку, так как обладает уже определенным запасом прочности. Однако данного запаса надолго может не хватить, и поэтому для субъекта реального сектора экономики являются нежелательными изменения параметров спроса, но интенсивность их воздействия меньше, чем на стадии становления. Если же наблюдается долгосрочная тенденция изменения, то предприятие может потерять финансово-экономическую гибкость и не выжить в сложившихся условиях. В таком случае предприятие должно быть способно, определить долговременную тенденцию, выявить ее, распознать среди других сигналов и принять адекватные меры защиты, которые могут состоять в пересмотре стратегий предприятия вплоть до пересмотра его миссии. Особое значение на стадии роста имеет обеспеченность трудовыми ресурсами. Наличие безработицы - явление, негативное в масштабах всей экономической системы, однако для субъекта реального сектора экономики может оказаться благоприятным фактором, позволяющим расширить производство, снизить издержки за счет привлечения работников на более низкую заработную плату, добиться повышения прибылей. На данном этапе важным для обеспечения финансово-экономической гибкости предприятия является стабильная обстановка в финансовой области. На стадии роста и замедленного роста особое значение приобретают факторы отраслевой структуры экономики (уровень соотношения различных отраслей экономики по качественным и количественным показателям, уровень соотношения этих показателей в предприятиях промышленности с предприятиями других видов экономической деятельности).

Социальные факторы, которые обуславливают внешнюю финансово-экономическую гибкость субъектов реального сектора экономики, представлены

демографическими факторами (численность и половозрастная структура населения); социальной структурой населения (количество потенциальных потребителей, структура населения по социальному статусу, уровень денежных доходов населения); уровнем образованности и культуры (удельный вид населения, которые имеют высшее и среднее образование, обеспеченность населения учреждениями культуры и отдыха, степень посещения этих учреждений).

Особое значение в управлении финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики имеет выделение в отдельную группу отраслевых факторов. На стадии становления развитие производства родственных и поддерживающих отраслей, внедрение в них новых технологий, рост их научного и производственного потенциала, рост потенциала внешней социальной инфраструктуры, возможность использовать достижения родственных отраслей при выполнении миссии предприятия – все это благоприятно сказывается на финансово-экономической гибкости предприятия. Если же на стадии становления по каким-то причинам вдруг родственные и поддерживающие отрасли перестают поддерживать предприятие, то это негативно скажется на его производстве. Предприятие, не получая поддержки, будет сворачивать производство, не получив дальнейшего развития. На стадии роста субъект реального сектора экономики все теснее связывается с родственными и поддерживающими отраслями. Изменения в их отношении к предприятию, вызванные различными причинами внешнего характера, могут сказаться на финансово-экономической гибкости предприятия. Родственные и поддерживающие отрасли могут испытывать в свою очередь трудности, связанные со стагнацией научно-технического и экономического потенциала, могут повыситься цены на услуги отраслей инфраструктуры, возможны ухудшения в социальной сфере и др. Все это заставит предприятие самому развивать те услуги, которые до этого ему поставляли родственные и поддерживающие отрасли. Это приведет к дополнительным издержкам, которые снизят прибыль, уменьшат возможность расширения производства предприятия и др. Все вместе приведет к снижению финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики. На стадии замедленного роста различные конкуренты должны быть проанализированы в разной

степени. Угроза со стороны потенциальных конкурентов возникает в том случае, когда уменьшается способность предприятия им противодействовать, отсутствуют или являются низкими барьеры для их вступления на данный рынок. Влияние товаров-заменителей на деятельность субъекта реального сектора экономики осуществляется через цену или уровень инновации. Одним из важных факторов, влияющим на его финансово-экономическую гибкость, является наличие импортной продукции. Для отечественных производителей наличие импортных товаров, т.е. дополнительной товарной массы создает повышенную конкуренцию. Если отсутствуют соответствующие инструменты регулирования со стороны государства, то возникает риск отсутствия спроса на отечественную продукцию, что приводит к потере финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики.

Инфраструктура рынка является важной предпосылкой финансово-экономической гибкости предприятий. Особенно большую роль играют инфраструктурные организации на ранних стадиях жизни предприятия. Ведь возможность получить достаточные ресурсы и платить умеренные проценты за пользование кредитом, так необходимы промышленным предприятиям. Часто также у предприятий возникают проблемы, решение которых требует консультаций по юридическим, страховым, управленческим, экономическим вопросам, наличия транспортных и складских услуг.

Приоритетные внутренние факторы, влияющие на финансово-экономическую гибкость субъекта реального сектора экономики, были сгруппированы в четыре группы: стратегия предприятия, финансовые, производственные и организационные.

На стадии становления следует обратить особое внимание на создание механизма экономической безопасности субъекта реального сектора экономики. Миссия, т.е. основная концепция предприятия, формирует главные предпосылки успеха его деятельности при различных воздействиях со стороны внешней среды и определенных характеристиках ее внутренней среды. Механизм формирования миссии заключается в проверке возможности реализации основных концептуальных идей о статусе предприятия с учетом перспектив (внутренних и внешних возможностей,

тенденций, рисков) по основным факторам, влияющим на конкурентный статус предприятия. И на стадии становления из внутренних факторов на первое место также выходит формирование общей стратегии субъекта реального сектора экономики. Если миссия и стратегия предприятия сформированы неверно, то даже при благоприятном внешнем воздействии предприятию не удастся достичь высокого уровня финансово-экономической гибкости.

На этапе роста предприятия на первое место выходят параметры финансовых ресурсов, т.е. степень зависимости финансов предприятия от привлекаемых источников финансирования. Чем больше привлекается заемных средств, тем хуже финансовые показатели предприятия, что сказывается на престиже и положении предприятия в отрасли и в экономике в целом.

На стадии замедленного роста на первое место среди влияющих факторов выходят следующие внутренние факторы: степень омертвления оборотного капитала, потеря гибкости в управлении, средства технологического оснащения, технологические ресурсы. Одним из показателей финансово-экономической гибкости предприятия являются показатели оборачиваемости капитала, в том числе коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств, который характеризует скорость реализации материальных оборотных активов. Омертвление оборотного капитала означает, что на складах предприятия скапливается большое количество сырья и материалов, а также готовой продукции. В результате увеличивается себестоимость производимой продукции и уменьшается прибыль субъекта реального сектора экономики. Фактор потери гибкости в управлении предприятия касается кадровых ресурсов, занимающихся управлением. Наиболее важной представляется деятельность работников, занятых определением целей предприятия, вырабатывающих средства достижения целей, которые на этапе замедленного роста могут быть ориентированы на использование традиционных средств, обусловленных традиционной технологией, ранее позволивших достичь роста. Выработка управленческих решений такими работниками заставит низовые звенья предприятия работать также с использованием традиционных методов, с ориентацией преимущественно на внутренние интересы предприятия без учета внешних

влияний и практически решая только тактические задачи. В результате ослабляется ориентация на повышение финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики.

Нарастание износа средств технологического оснащения, выход из строя части комплекса средств технологического оснащения, использование устаревших средств технологического оснащения вызывает снижение внутренней финансово-экономической гибкости предприятия, снижает степень его реакции на внешние воздействия, в частности со стороны спроса. Параметры технологических ресурсов, связанные с научно-техническими работами, технологией изготовления товаров предприятия оказывают сильное влияние на рыночную стабилизацию. Если на промышленном предприятии применяется стабильная технология, не позволяющая в течение жизненного цикла спроса эффективно изменять поколения продукции предприятия, то это может служить сигналом об ослаблении позиции предприятия на рынке. Если к тому же на предприятии отсутствуют потенциалы для проведения систематических НИОКР, то это еще более усугубляет его положение. В результате на данном этапе предприятие может не выдержать конкурентной борьбы и будет близко к полной потере финансово-экономической гибкости.

На стадии зрелости субъекта реального сектора экономики важнейшими являются внутренние факторы, так как внешние условия ему благоприятствуют. К таким внутренним факторам относятся: высокая степень омертвления оборотного капитала; старение управленческого персонала и потеря гибкости управления; старение основного капитала; неэффективный маркетинг. Слабыми сигналами, свидетельствующими о надвигающихся сбоях, могут быть в основном внутренние сигналы: параметры кадровых ресурсов, которые занимаются управлением предприятия и, которые на этапе зрелости, зная о хорошей работе субъекта, могут стабилизировать свою работу, не внося в нее элементов новшества и не учитывая новых средств, обеспечивающих достижение поставленных целей. На этапе старения предприятия из внутренних факторов важнейшими становятся неэффективный маркетинг и высокая доля заемного капитала.

Таким образом, проведение анализа факторов, влияющих на финансово-экономическую гибкость субъекта реального сектора экономики на различных стадиях жизненного цикла должно быть основой планирования его дальнейшего развития. Учет влияния факторов внутренней и внешней среды и своевременная на них реакция будет способствовать повышению уровня финансово-экономической гибкости предприятия.

## **2.2. Методический подход к определению уровня финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики**

В условиях развития рыночных отношений, усилением требований научно-технического прогресса к ускоренному воспроизводству и улучшению потребительских свойств выпускаемой продукции особое значение приобретает проблема управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики.

Известные подходы к управлению субъектом реального сектора экономики, свойственные внутренней среде (организация производства, снижения расходов, эффективность использования всех видов ресурсов, роста фондоотдачи и производительности труда) не обеспечивают в полной мере гибкое финансово-экономическое состояние предприятия. Выход можно найти при использовании новых подходов к управлению деятельностью субъекта реального сектора экономики, что обеспечивает приспособление к внешней среде и своевременное реагирование на ее изменения. Приспособление к внешней среде при безусловной важности внутренней среды должно стать первоочередным и осуществляться в гибком развитии субъекта реального сектора экономики.

Как отмечалось в первом разделе, на сегодняшний день наиболее полно изучены проблемы создания гибких производственных систем и содержание таких категорий, как «развитие», «предприятие», «гибкость», однако понятие

«финансово-экономическая гибкость субъекта реального сектора экономики» остается мало изученным и, в первую очередь, из-за отсутствия его количественной оценки.

При рассмотрении проблем оценки финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики возникают перед исследователями задачи:

1. Подобрать такую систему частных показателей, которая отражала бы финансово-экономическое состояние предприятия и давала ответ на вопрос: способно ли предприятие с имеющимися у него ресурсами адекватно и своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды?

2. Подобрать показатели, которые указывают на наличие (отсутствие) на предприятии предпосылок развития гибкого производства, способного за короткое время и с наименьшими затратами перестроится на выпуск новой продукции.

3. Предложить методику расчета интегрального показателя оценки финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики, которой совмещает в себе финансовую и экономическую составляющие гибкости, а также позволяет интерпретировать экономическое содержание уровня финансово-экономической гибкости.

В отечественной и зарубежной экономической литературе существует ряд методических подходов к комплексной оценке уровня гибкости [39, 106, 55, 59, 61, 62, 63, 64, 70, 69, 86, 104, 154], исследование которых показало, что их практическая реализация основывается на:

использовании данных бухгалтерской, статистической и финансовой отчетности предприятий, оценочных критериев, которые определены на основе расчетов или экспертного исследования общих параметров работы предприятия;

наличии структурированной системы коэффициентов, характеризующих разные составляющие гибкости.

Вместе с тем, указанные методики оценки гибкости имеют такие недостатки:

ряд методик [64, 82] имеет недостатки в интерпретации результатов расчетов, проявляющихся в отсутствии выводов об уровне финансово-экономической гибкости;

некоторые методики [69, 114] содержат недостаточное количество показателей для полной оценки факторов, влияющих на финансово-экономическую гибкость субъекта реального сектора экономики;

отдельные методики [47, 55, 61, 86] носят статический характер оценки финансово-экономической гибкости, приводящий к искажению выводов относительно дальнейшего развития самого предприятия;

в некоторых методиках [106, 55, 82] отсутствуют весовые коэффициенты частных показателей финансово-экономической гибкости, которые должны характеризовать их значимость и влияние на значение обобщающего и интегрального показателя финансово-экономической гибкости в конкретных условиях деятельности предприятия;

отсутствие в части рассмотренных методик [64, 69, 114, 136, 155] нормативных значений показателей финансово-экономической гибкости, по сравнению с которыми можно получить более объективную оценку гибкости в конкретных условиях хозяйствования, что приводит к несопоставимости показателей финансово-экономической гибкости в процессе формирования обобщающего и интегрального показателя;

в отдельных методиках [82, 136] отсутствует четкое определение предельных границ финансово-экономической гибкости, а также рекомендаций относительно выбора перспектив гибкого развития предприятия;

приведенные в экономической литературе методики не учитывают специфику функционирования субъектов реального сектора экономики (в частности, особенности деятельности коксохимических предприятий).

Таким образом, отмеченные методические подходы к оценке уровня гибкости имеют право на существование, но выявленные их недостатки не позволяют в полной мере исследовать процесс управления финансово-экономической гибкостью. Поэтому в настоящее время сложились объективные предпосылки для применения в процессе управления финансово-экономической гибкостью такого инструмента как экономическая диагностика, которая позволит своевременно обнаруживать и распознавать слабые звенья и «узкие места» в

деятельности субъекта реального сектора экономики с целью оперативного реагирования на происходящие изменения, что является особенно актуальным в условиях изменчивости и неопределенности внешней экономической среды.

Значение экономической диагностики в процессе управления финансово-экономической гибкостью заключается в том, что после осуществления этапов учета и анализа конкретной ситуации, требующей принятия решения, необходимой становится ее диагностика, т. е. определение на основе системы разработанных типичных признаков уровня финансово-экономического состояния субъекта реального сектора экономики и возможных проблем в его развитии, поскольку выбор адекватного управленческого решения зависит от того, насколько правильно оценена конкретная ситуация. Отсутствие данного этапа в процессе подготовки и принятия управленческих решений относительно обеспечения финансово-экономической гибкости может усложнять весь последующий ход этого процесса [121, с. 159].

Следовательно, учитывая вышеизложенное, диагностику финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики можно рассматривать как один из главных этапов процесса управления, что позволяет на ранней стадии обнаруживать нарушения (отклонения) в сбалансированности ресурсов предприятия, устанавливать причины и возможные последствия этих отклонений, а также определять перспективные пути и направления их устранения для последующего обеспечения надлежащего уровня финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики [87, с. 321].

Предложенное определение диагностики финансово-экономической гибкости, как аналитического этапа процесса управления, требует разработки методического подхода к ее проведению, который бы учитывал специфику деятельности субъектов реального сектора экономики – коксохимических предприятий. Для этого необходимо решить следующие задачи:

учитывать при оценке уровня финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики его стадию жизненного цикла, что является обязательным условием для обоснования типа стратегии;

разработать систему частных показателей для оценки уровня финансово-экономической гибкости предприятия, которая наиболее полно характеризует финансово-экономическое состояние субъекта реального сектора экономики;

разработать интегральный показатель оценки уровня финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики;

разработать шкалу оценки интегрального показателя финансово-экономической гибкости, характеризующего ее уровень, которая должна применяться именно для коксохимических предприятий.

Перечисленные задачи определяют необходимость формулировки основной цели проведения диагностики финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики. Сущность и главная цель оценки финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики в экономической литературе трактуется по-разному в зависимости от понимания содержания понятия «финансово-экономической гибкость».

Главную цель диагностики финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики можно представить как установление диагноза субъекта относительно уровня финансово-экономической гибкости, предоставление количественной и качественной характеристики финансово-экономического состояния его деятельности, определения степени отклонения показателей финансово-экономической гибкости от заданных параметров (нормативов), а также обоснования типов стратегии управления финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики [87, с. 322].

Основные задачи диагностики финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики заключаются в следующем: оценка состояния и динамики развития предприятия в данном периоде с точки зрения показателей финансово-экономической гибкости; определение причин, источников, характера и интенсивности негативного действия факторов внутренней и внешней среды на финансово-экономическую гибкость субъекта реального сектора экономики; разработка оперативных и долгосрочных мероприятий по предупреждению и нейтрализации угроз потери финансово-экономической гибкости.

Диагностика финансово-экономической гибкости формирует свою собственную систему как определенное единство теории, методологии, организации исследовательского процесса и разработки диагноза, что обеспечивает их согласованность и последовательность. Ученые по-разному подходят к определению диагностического цикла, составу и количеству его этапов.

На наш взгляд, методический подход к проведению диагностики финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики должен представлять совокупность последовательно осуществляемых операций, позволяющих распознавать изменения в финансово-экономическом состоянии предприятия и достоверно устанавливать соответствие фактического уровня финансово-экономической гибкости заданным параметрам, выделять контуры возникающих взаимосвязей и объективно определять симптомы и причины имеющихся отклонений, предоставлять выводы о состоянии дел на коксохимическом предприятии, вовремя учитывать результаты диагностики финансово-экономической гибкости в системе управления предприятием в целом [87, с. 324].

Методический подход к проведению диагностики финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики должен быть универсальным, он не должен отличаться для разных рыночных ситуаций, типов промышленных предприятий и товарных рынков. Данные особенности должны лишь определять соответствующий набор показателей и степень их значимости для завоевания преимуществ над конкурентами. Выполнение этого условия позволит диагностировать не только непосредственных конкурентов, но и потенциальных, а также предприятия, которые действуют на смежных рынках.

Первым этапом диагностики финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики является определение стадии его жизненного цикла (рис. 2.3). Данный этап предлагается проводить с помощью системы индикаторов (прибыли до вычетов налогов и процентов по займам и кредитам, краткосрочной дебиторской задолженности и денежных средств на счетах, производительности труда среднеучетного работника) на основе ретроспективной информации субъекта по периодам анализа его жизненного цикла. Вторым этапом диагностики финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики является формирование системы частных показателей финансово-экономической гибкости.

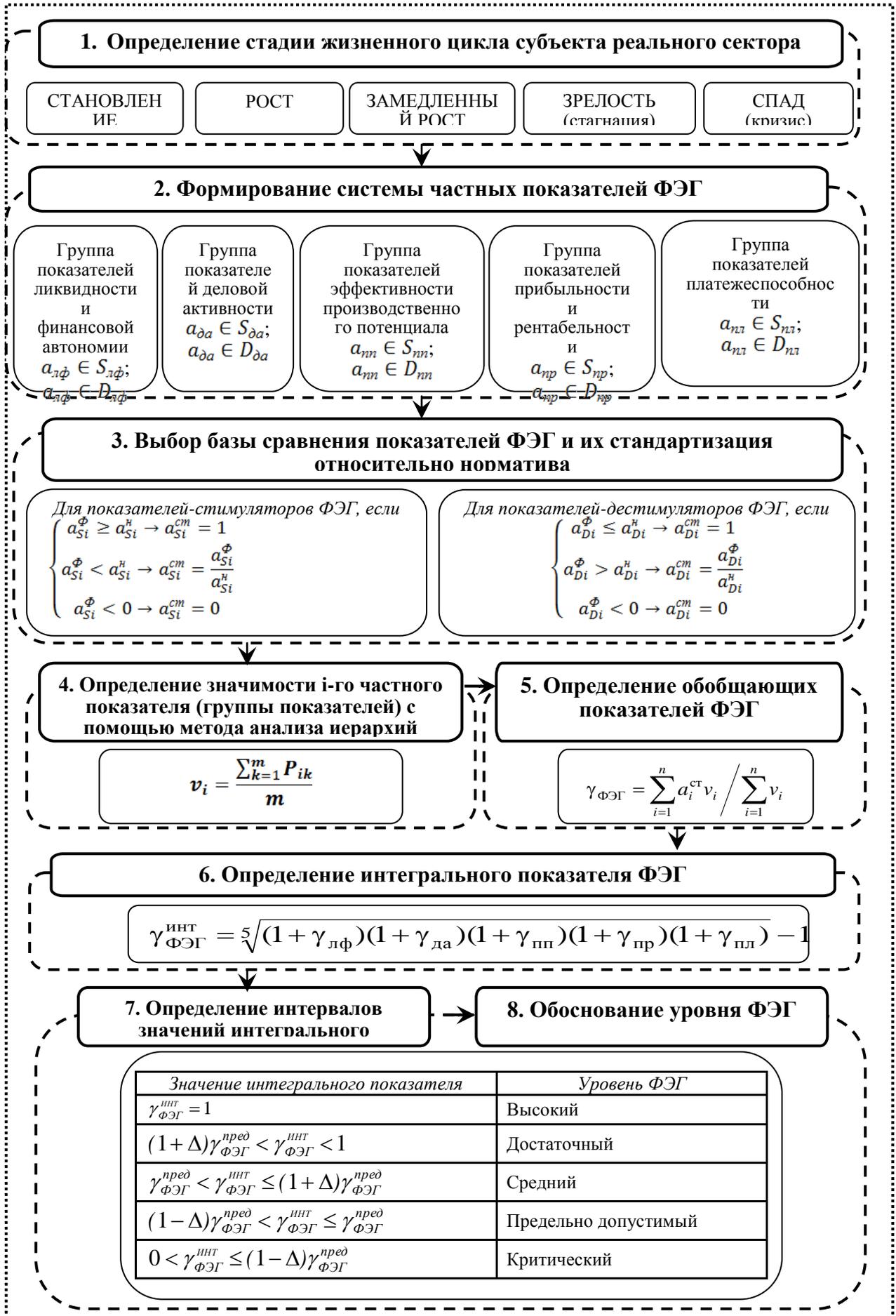


Рисунок 2.3 – Этапы диагностики уровня ФЭГ субъектов реального сектора экономики (авторская разработка)

Разные авторы по-разному подходят к группировке и определению перечня показателей для оценки финансово-экономического состояния субъекта реального сектора экономики. Следует отметить, что перечень показателей и отнесения их к определенной группе достаточно разнообразный и дискуссионный. Более того, как отмечено Л. А. Лигоненко [120, с. 120], в различных исследованиях предлагаются разные названия одного показателя (при одинаковом алгоритме) и разные алгоритмы расчета (при одинаковом названии).

Так, для оценки финансовой деятельности субъекта реального сектора экономики С. Ф. Покропивный [110, с. 272] использует следующие группы показателей: доходности; ликвидности и платежеспособности; устойчивости (стабильности); показатели состояния акционерного капитала. Э. А. Уткин [173, с. 387] финансовые коэффициенты группирует следующим образом: показатели ликвидности; деловой активности; рентабельности; платежеспособности или структуры капитала; рыночной активности.

Г. Н. Горицкая [68] классифицирует показатели, характеризующие деятельность субъекта реального сектора экономики, тремя основными группами: показатели эффективности производственной деятельности; показатели ликвидности; показатели финансовой устойчивости. Для проведения финансового анализа на различных стадиях жизненного цикла субъекта реального сектора экономики С. Довбня и Ю. Шембель [78, с. 88] используют следующие группы показателей: показатели ликвидности; финансовой независимости; оборачиваемости; прибыльности продаж; доходности капитала. Заслуживает внимания мнение авторов о том, что на разных стадиях жизненного цикла субъектов реального сектора экономики меняется значимость, а также характер поведения показателей различных групп. Предложенный подход позволяет сосредоточить внимание руководителей и финансовых аналитиков на тех показателях, анализ которых наиболее важен на конкретной стадии для выживания и развития субъекта реального сектора экономики.

А. Д. Шеремет разделяет показатели для рейтинговой оценки субъектов реального сектора экономики на четыре группы: показатели оценки

прибыльности хозяйственной деятельности, эффективности управления, деловой активности, ликвидности и финансовой устойчивости [184, с.180].

В литературе все показатели финансовой деятельности субъектов реального сектора экономики делятся на несколько основных групп (рис. 2.4).

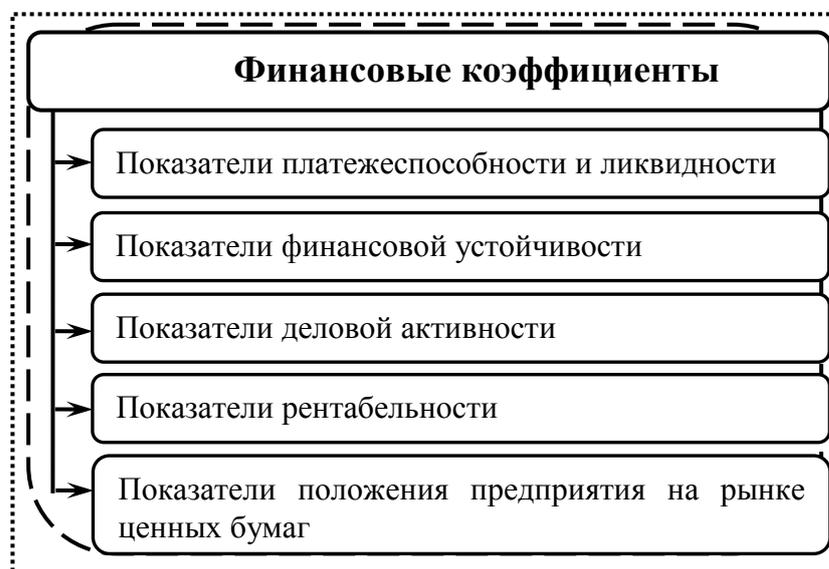


Рисунок 2.4 – Основные группы финансовых коэффициентов [39, 106, 68, 184]

Большинство авторов, занимающихся проблемами анализа, предлагают рассчитывать одни и те же показатели, но при этом не ориентируют анализ по целям и задачам его проведения, а также в зависимости от информационной базы, имеющейся в распоряжении аналитика.

К первой группе относятся показатели ликвидности и платежеспособности. Многие экономисты неверно оценивают платежеспособность по коэффициентам ликвидности. Под ликвидностью понимается способность активов превращаться в денежные средства, которые затем используются для погашения обязательств. Прогноз коэффициентов ликвидности, рассчитанных по ожидаемым (планируемым) показателям баланса, показывает, как за счет тех или иных активов субъект реального сектора экономики может расплатиться по своим обязательствам. Банки оценивают субъекты по кредитоспособности, которая отражает способность предприятия своевременно погашать кредиты, взятые в

банке. Под платежеспособностью понимается способность субъекта реального сектора экономики своевременно погашать свои обязательства [178].

Финансово-экономическая гибкость субъекта реального сектора экономики характеризуется скорее полной оценкой финансово-экономического состояния, так как предполагает сбалансированность денежных потоков, а также обеспечение постоянного воспроизводства основных производственных, сбытовых и расчетных функций. Те же показатели, которые предлагают рассчитывать разные авторы в данной группе, характеризуют скорее кредитную историю субъекта реального сектора экономики. Вторая группа коэффициентов при коэффициентном анализе финансового состояния включает в себя оценку кредитоспособности субъекта реального сектора экономики, которая содержит показатели, характеризующие структуру и величину активов, капитала и обязательств. Методику анализа кредитоспособности можно разделить на:

определение показателей, характеризующих структуру капитала;

определение показателей, характеризующих обеспеченность активов субъекта реального сектора экономики собственными средствами [78].

После оценки кредитоспособности обычно переходят к анализу деловой активности субъекта реального сектора экономики. Деловая активность в основном характеризуется показателями оборачиваемости, которая показывает эффективность использования оборотных активов. Показатели оборачиваемости у всех авторов рассчитываются по общей формуле как отношение выручки от реализации продукции к средней величине анализируемой части оборотного капитала. Помимо расчетов коэффициентов оборачиваемости специалисты предлагают рассчитывать длительность одного оборота и коэффициенты загрузки средств в обороте тех же частей капитала [77].

Завершается процесс коэффициентного анализа оценкой рентабельности. Рентабельность в общем виде характеризует величину прибыли па единицу используемых ресурсов или осуществленных затратах. Показатели рентабельности целесообразно рассматривать в сравнении со среднеотраслевыми. Рентабельность, представленная в динамике, непосредственно характеризует

качество менеджмента субъекта реального сектора экономики. Обычно в литературе показатели рентабельности делятся на три основные группы: показатели рентабельности капитала; показатели рентабельности продукции; показатели, рассчитанные на основе потоков наличных денежных средств (в основном инвестиционная деятельность) [109].

Подход к анализу рентабельности у каждого из авторов [68, 78, 77, 120, 151] включает в себя расчет коэффициентов рентабельности использованных ресурсов. Однако все они предлагают различные показатели при расчете рентабельности средств субъекта реального сектора экономики и анализе рентабельности инвестиций. Отличие в расчетах данных коэффициентов также и в том, какая прибыль используется для их определения.

Анализируя подходы к коэффициентному анализу финансового состояния у разных специалистов, можно отметить, что все они отличаются по следующим признакам:

использование разного набора показателей в рамках той или иной группы финансовых коэффициентов. Большинство авторов в своих подходах предлагают рассчитывать дополнительные показатели ликвидности или кредитоспособности. Например, Т. Б. Бердникова [106] в свой подход к анализу ликвидности включает определение коэффициента ликвидности при мобилизации средств. В. В. Ковалев [77] в группу показателей кредитоспособности вводит коэффициенты независимости капитализированных источников финансирования, обеспеченности процентов к уплате и покрытия постоянных финансовых расходов;

разделение понятий платежеспособности и ликвидности. Многие авторы [106] оценивают платежеспособность по коэффициентам ликвидности;

дифференциация понятий ликвидности и финансовой устойчивости. Некоторые авторы [84] к группе коэффициентов ликвидности относят показатели финансовой устойчивости, например, коэффициент обеспеченности активов собственными средствами;

отсутствие или наличие корректировки статей отчетности. Определение любого финансового показателя производится на основе бухгалтерской отчетности.

Однако при расчете ряда коэффициентов необходимо уточнять исходную информацию. Например, при определении коэффициента текущей ликвидности некоторые авторы [106] предлагают учитывать долгосрочную дебиторскую задолженность, доходы будущих периодов и т. д., а некоторые [77] – нет;

неоднородное определение показателя обеспеченности активов собственными средствами. В. В. Ковалев [77] определяет данный показатель как разницу между оборотными активами и краткосрочными пассивами, но О. В. Ефимова, А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Негашев [84, 184] определяют его как разницу между собственными средствами и необоротными активами. Второй метод определения показателя обеспеченности активов собственными средствами является, на наш взгляд, более корректным, так как при данном определении четко указывается, что полученная сумма является остатком собственных средств, которые идут в оборот субъекта реального сектора экономики. Отметим, что данный показатель является аналитическим, и при любом алгоритме расчета итоговая сумма, используемая для определения коэффициентов обеспеченности, будет одинаковой;

состав группы показателей деловой активности. В данной группе показателей подходы специалистов различаются особенно существенно. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Негашев [184] при оценке деловой активности обращают большее внимание на оборачиваемость запасов, О. В. Ефимова [84] – на оборачиваемость различных средств субъекта реального сектора экономики;

определение длительности оборота при анализе деловой активности. В. Г. Савицкая [151] при анализе деловой активности рассчитывают не только коэффициенты оборачиваемости, но и длительности одного оборота, которая характеризует время нахождения средств в виде запасов;

состав группы показателей рентабельности. При оценке рентабельности В. В. Ковалев подробнее рассматривает рентабельность инвестиций [77], Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Негашев [184] – рентабельность других средств субъекта реального сектора экономики.

Как видно из проведенного выше анализа подходов к коэффициентному

анализу финансового состояния у различных специалистов, каждый подход имеет свои достоинства и недостатки, а также при изучении литературы были выявлены различные названия одних и тех же показателей у разных авторов.

Для определения перечня исходных частных показателей ФЭГ субъекта реального сектора экономики в данном исследовании, прежде всего, был составлен максимально широкий перечень показателей, из числа рекомендованных разными авторами для оценки финансово-экономического состояния субъекта. Поскольку расчет не всех рассмотренных показателей базируется на данных, в отношении которых ведется обязательный учет, то список был ограничен такими показателями, которые могут быть реально рассчитаны на любом предприятии на основе форм финансовой отчетности.

Таким образом, для проведения диагностики финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики частные показатели предлагается распределить на пять основных групп (рис. 2.5).

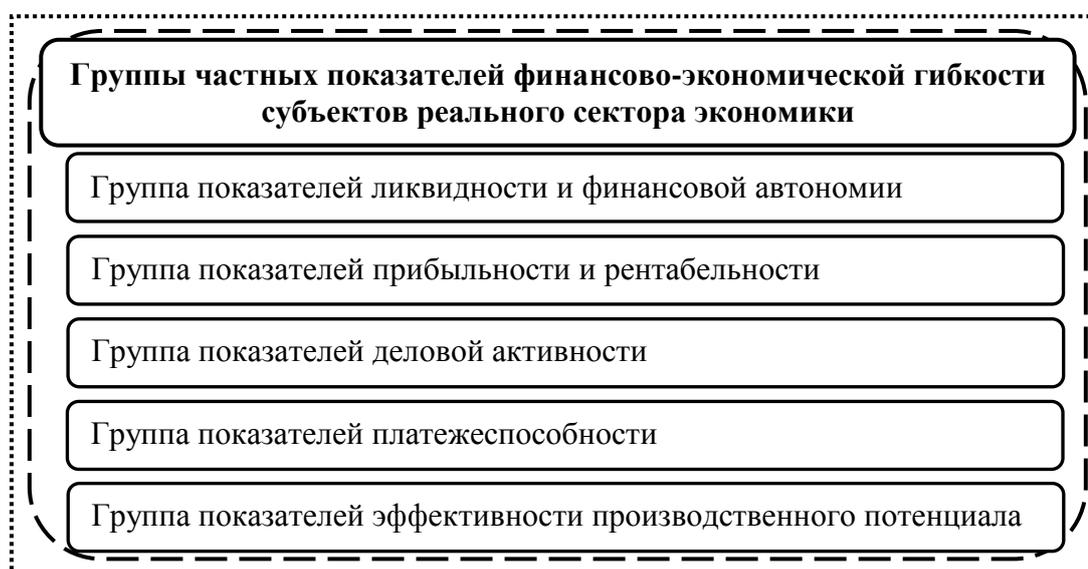


Рисунок 2.5 – Группы частных показателей финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики [91, с. 23]

Количество частных показателей финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики для каждой группы показателей не превышает 10, поскольку по утверждению авторитетного специалиста в области

системного анализа Т. Саати, для описания системы любой сложности вполне достаточно 9-10 показателей, что также подтверждают исследования психологических аспектов восприятия информации человеком – в соответствии с «правилом Миллера  $7 \pm 2$ » человек мгновенно может воспринимать 5-7, максимум 10 объектов. Таким образом, можно избежать чрезмерной трудоемкости процесса оценки и исключить противоречивость выводов [149, с. 234].

Частные показатели финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики представляют собой совокупность показателей-стимуляторов ( $a_i \in S$ ), увеличение которых увеличивает уровень финансово-экономической гибкости, и показателей-дестимуляторов ( $a_i \in D$ ), увеличение которых снижает уровень финансово-экономической гибкости (табл. 2.3).

Частные показатели, вошедшие в табл.2.3, рассчитываются по данным баланса и финансовой отчетности за отчетный период. Алгоритм расчета, направления положительных изменений и экономическая характеристика данных показателей представлены в приложении А.1.

Для получения показателя, который бы характеризовал субъект реального сектора экономики определенным уровнем гибкости, целесообразно осуществить интеграцию указанных показателей в единый показатель. С этой целью на основе созданной системы частных показателей, целесообразно определить обобщающие и интегральный показатели финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики.

Анализ, используемых в мировой практике методик, механизмов, алгоритмов управления финансово-экономической деятельностью субъектов реального сектора экономики, показал, что они не учитывают цикличность развития субъекта реального сектора экономики. Субъекты реального сектора экономики на разных стадиях даже одного и того же цикла развития имеют различные цели и приоритеты, поэтому в зависимости от стадии жизненного цикла в методиках должны изменяться критерии оценки. Существует много методик по получению обобщающей количественной оценки на основе анализа показателей финансово-

хозяйственной деятельности субъекта реального сектора экономики в целом, или, в частности, приближение кризисных ситуаций, угрозы банкротства.

Таблица 2.3 – Частные показатели финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики

Группы показателей ФЭГ	Частные показатели ФЭГ
Группа показателей ликвидности и финансовой автономии	1.1. Коэффициент текущей ликвидности ( <i>S</i> ) 1.2. Коэффициент быстрой ликвидности или коэффициент «критической оценки» ( <i>S</i> ) 1.3. Коэффициент абсолютной ликвидности ( <i>S</i> ) 1.4. Коэффициент автономии ( <i>S</i> ) 1.5. Коэффициент финансовой зависимости ( <i>D</i> ) 1.6. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств ( <i>D</i> )
Группа показателей деловой активности	2.1. Коэффициент общей оборачиваемости капитала ( <i>S</i> ) 2.2. Оборачиваемость основных средств ( <i>S</i> ) 2.3. Оборачиваемость оборотных активов ( <i>S</i> ) 2.4. Оборачиваемость дебиторской задолженности ( <i>S</i> ) 2.5. Оборачиваемость кредиторской задолженности ( <i>S</i> ) 2.6. Оборачиваемость текущей кредиторской задолженности ( <i>S</i> ) 2.7. Коэффициент маневренности собственного капитала ( <i>S</i> )
Группа показателей эффективности производственного потенциала	3.1. Коэффициент структуры долгосрочных вложений ( <i>D</i> ) 3.2. Коэффициент фондоотдачи основных фондов ( <i>S</i> ) 3.3. Коэффициент фондоемкости основных фондов ( <i>D</i> ) 3.4. Коэффициент износа основных фондов ( <i>D</i> ) 3.5. Коэффициент реальной стоимости имущества производственного назначения ( <i>S</i> )
Группа показателей прибыльности и рентабельности	4.1. Коэффициент рентабельности капитала ( <i>S</i> ) 4.2. Коэффициент рентабельности собственного капитала (финансовая рентабельность) ( <i>S</i> ) 4.3. Коэффициент рентабельности заемного капитала ( <i>S</i> ) 4.4. Коэффициент рентабельности основных фондов ( <i>S</i> ) 4.5. Коэффициент рентабельности оборотных активов ( <i>S</i> ) 4.6. Прибыльность основной деятельности (коммерческая рентабельность) ( <i>S</i> ) 4.7. Прибыльность операционной деятельности (коэффициент рентабельности продаж) ( <i>S</i> ) 4.8. Прибыльность производственной деятельности (коэффициент рентабельности производства) ( <i>S</i> ) 4.9. Прибыльность инвестиционной деятельности ( <i>S</i> ) 4.10. Прибыльность финансовой деятельности ( <i>S</i> )
Группа показателей прибыльности и рентабельности	5.1. Обеспеченность материальных оборотных фондов собственными источниками финансирования ( <i>S</i> ) 5.2. Коэффициент восстановительной платежеспособности ( <i>S</i> ) 5.3. Коэффициент утраты платежеспособности ( <i>S</i> ) 5.4. Коэффициент возможной нейтрализации угрозы банкротства в краткосрочном перспективном периоде ( <i>S</i> ) 5.5. Коэффициент чистой текущей платежеспособности субъекта реального сектора экономики в условиях его кризисного развития ( <i>S</i> )

К ним относятся: методический подход к получению обобщающей количественной оценки угрозы банкротства предприятия, разработанный специалистами французской школы финансового менеджмента Ж. Франшоном и И. Романэ [143] и распространен в работах Е. С. Стояновой [84]; система финансовых коэффициентов [165, с.424], «интегральный графический подход к диагностике финансового состояния и угрозы банкротства», предложенный П. Ю. Ведерниковым [56]; четырехфакторная модель британских ученых Э. Тоффлера и Г. Тишоу [165, с.424]; прогноз банкротства с помощью формулы Э. Альтмана [4]; модель фирмы «Du Pont» [146, с.190] и другие работы. Апробация достоверности работы отдельных упомянутых моделей показала невозможность их применения из-за несоответствия экономического содержания показателей, используемых в расчетах, по отношению к условиям хозяйствования отечественных субъектов реального сектора экономики [120, с.165], [146, с.192], [165, с.426].

Существует также много методологических подходов к построению рейтинговых систем оценки финансового состояния субъектов реального сектора экономики. Л. В. Донцова и Н. А. Никифорова предлагают интегральные балльные оценки финансовой устойчивости и рейтинга субъекта реального сектора экономики [109, с.189]. Однако количество показателей, используемых в данном тестировании, ограничено.

Заслуживает внимания методика комплексной сравнительной рейтинговой оценки финансового состояния, рентабельности и деловой активности субъекта реального сектора экономики А. Д. Шеремет, основанная на теории и методике финансового анализа субъекта реального сектора экономики в условиях рыночных отношений [146, с. 162, с. 165]. В основе расчета итогового показателя рейтинговой оценки является сравнение субъекта реального сектора экономики по каждому показателю, который используется в расчетах, с условным эталонным предприятием, имеющим наилучшие результаты по всем сравнительным показателям. Эталоном сравнения является наиболее удачный конкурент, у которого все показатели наилучшие. Однако эта методика не может быть использована в наших расчетах, поскольку особенностью системы показателей, которая

предлагается автором, является то, что все они имеют одинаковое направление [184, с. 164]. Это означает, что чем выше уровень показателя и чем больше темп его роста, тем лучше финансовое состояние оцениваемого субъекта реального сектора экономики. В рамках данного исследования для расчета общего интегрального показателя финансово-экономической гибкости используются и такие показатели, уменьшение которых свидетельствует об улучшении финансово-экономического состояния субъекта реального сектора экономики или такие, для которых существуют рекомендуемые оптимальные значения.

М. Я. Коробов [139, с. 371] использует подобную А. Д. Шеремет методику для расчета вероятности банкротства субъекта реального сектора экономики. Однако автор рассматривает набор показателей финансовой устойчивости в разрезе одного субъекта. За основу расчета интегрального показателя берется сравнение каждого из коэффициентов за достаточно длительный период работы субъекта реального сектора экономики с высшими достижениями предприятия по этим параметрам в течение рассматриваемого периода. Однако такой подход не дает возможности сравнения достигнутых результатов предприятия с показателями репрезентативной группы других субъектов реального сектора экономики.

Таким образом, формирование обобщающих и интегральных показателей финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики и выбор методики их расчета должны соответствовать следующим требованиям:

соответствие экономического содержания частных показателей, используемых в расчетах, условиям хозяйствования отечественных субъектов реального сектора экономики;

стандартизация значений частных показателей финансово-экономической гибкости с целью объединения разных по экономическому содержанию и единицам измерения показателей в единый обобщающий (или интегральный) показатель;

деление частных показателей финансово-экономической гибкости по характеру направленности их влияния на уровень финансово-экономической гибкости (показатели-стимуляторы и показатели-дестимуляторы) с целью правильной стандартизации их значений;

выбор базы сравнения частных показателей финансово-экономической гибкости с учетом их экономического содержания, особенностей деятельности отечественных субъектов реального сектора экономики (коксохимических предприятий) и характера направленности их влияния на уровень финансово-экономической гибкости;

возможность формирования однозначного вывода об уровне финансово-экономической гибкости и сравнения достигнутого уровня финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики с аналогичными показателями репрезентативной группы других субъектов и в динамике (т.е. разработка соответствующей шкалы значений интегрального показателя ФЭГ).

Таким образом, выбор базы сравнения и стандартизация частных показателей финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики является одним из главных этапов ее диагностики, который оказывает существенное влияние на формирование интегрального показателя ФЭГ.

Формировать базовую систему для сравнения в период трансформации экономических отношений достаточно сложно из-за отсутствия необходимого объема и качества статистических данных. Использование опыта экономически развитых стран зачастую не решает этой проблемы, а нормативные значения показателей, предложенных в литературе, дают, как правило, характеристику только стабильного положения субъекта реального сектора экономики. Выбор базы сравнения (нормативов) целесообразно осуществлять для каждого конкретного показателя отдельно в зависимости от их экономического содержания, особенностей деятельности субъектов реального сектора экономики и направленности их влияния на уровень финансово-экономической гибкости.

Нормативы должны отражать специфику деятельности субъектов реального сектора экономики (коксохимической промышленности), т.е. характеризовать оптимальные для этой отрасли значения конкретных показателей. Если возникает ситуация, когда нет возможности определить оптимальные значения показателей, тогда в качестве нормативных можно использовать фактические среднеотраслевые или наилучшие значения за определенный период. В этом случае можно будет оценить финансово-экономическую гибкость субъектов реального сектора

экономики в отрасли, согласно сложившимся условиям хозяйствования. К тому же главным условием формирования базы сравнения является сопоставимость нормативов разных лет между собой. Если она отсутствует, то невозможно проводить сравнение значений интегрального показателя финансово-экономической гибкости конкретного субъекта реального сектора экономики за разные периоды времени, т.е. объективно определить его динамику.

Итак, исследование экономической литературы по проблемам формирования нормативной базы для экономических показателей [5, 39, 71, 117, 178] позволило выделить следующие направления в определении базы сравнения для субъектов реального сектора экономики:

сравнение с нормативными данными, приведенными в экономической литературе для оценки финансово-экономического состояния субъектов реального сектора экономики;

сравнение с данными за предыдущие периоды;

сравнение со среднеотраслевыми значениями отдельных показателей за определенный период;

сравнение с наилучшими показателями субъектов реального сектора экономики, принимающих участие в исследовании.

В качестве нормативов целесообразно использовать предельные значения по каждому частному показателю. Причем, необходимо установить границы в зависимости от характера направленности влияния частных показателей финансово-экономической гибкости на ее уровень. В связи с этим, для частных показателей финансово-экономической гибкости целесообразно использовать следующие предельные значения:

для показателей-стимуляторов – минимально допустимые, т.е. значения показателей ниже предельных отражают снижение финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики;

для показателей-дестимуляторов – максимально допустимые, т.е. значения показателей выше предельных также отражают снижение финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики.

Для обеспечения объективности определения уровня финансово-экономической гибкости степень достижения норматива рассчитывалась по следующему алгоритму:

1. Для показателей-стимуляторов финансово-экономической гибкости:

если фактическое значение показателя ( $a_{S_i}^{\phi}$ ) больше (или равно) минимальной границы ( $a_{S_i}^H$ ), то степень достижения норматива ( $a_{S_i}^{CT}$ ) равна 1;

если фактическое значение показателя ( $a_{S_i}^{\phi}$ ) меньше минимальной границы ( $a_{S_i}^H$ ), то степень достижения норматива ( $a_{S_i}^{CT}$ ) рассчитывается делением фактического значения показателя на минимальную границу норматива.

2. Для показателей-дестимуляторов финансово-экономической гибкости:

если фактическое значение показателя ( $a_{D_i}^{\phi}$ ) меньше (или равно) максимальной границы ( $a_{D_i}^H$ ), то степень достижения норматива ( $a_{D_i}^{CT}$ ) равна 1;

если фактическое значение показателя ( $a_{D_i}^{\phi}$ ) больше максимальной границы ( $a_{D_i}^H$ ), то степень достижения норматива ( $a_{D_i}^{CT}$ ) рассчитывается делением максимальной границы норматива на фактическое значение показателя.

3. Для всех показателей финансово-экономической гибкости: если фактическое значение показателя ( $a_{S_i}^{\phi}, a_{D_i}^{\phi}$ ) меньше 0, то степень достижения норматива ( $a_{S_i}^{CT}, a_{D_i}^{CT}$ ) принимается равной 0.

Формализовано стандартизация частных показателей ФЭГ относительно норматива выглядит следующим образом:

для показателей-стимуляторов финансово-экономической гибкости, если:

$$\begin{cases} a_{S_i}^{\phi} \geq a_{S_i}^H \rightarrow a_{S_i}^{CT} = 1 \\ a_{S_i}^{\phi} < a_{S_i}^H \rightarrow a_{S_i}^{CT} = \frac{a_{S_i}^{\phi}}{a_{S_i}^H} \\ a_{S_i}^{\phi} < 0 \rightarrow a_{S_i}^{CT} = 0 \end{cases} \quad (2.1)$$

для показателей-дестимуляторов финансово-экономической гибкости, если:

$$\begin{cases} a_{D_i}^{\phi} \leq a_{D_i}^H \rightarrow a_{D_i}^{CT} = 1 \\ a_{D_i}^{\phi} > a_{D_i}^H \rightarrow a_{D_i}^{CT} = \frac{a_{D_i}^{\phi}}{a_{D_i}^H} \\ a_{D_i}^{\phi} < 0 \rightarrow a_{D_i}^{CT} = 0 \end{cases} \quad (2.2)$$

С учетом вышеизложенного, система частных показателей финансово-экономической гибкости субъекта, возможные теоретические значения, которые они могут приобретать, а также предлагаемые автором их оптимальные значения (нормативы) для исследуемых в диссертации субъектов реального сектора экономики в зависимости от характера направленности влияния на уровень финансово-экономической гибкости, представлена в табл. 2.4.

Таблица 2.4 – Обоснование теоретических и оптимальных значений частных показателей финансово-экономической гибкости в зависимости от характера направленности их влияния на уровень ФЭГ

Группы частных показателей ФЭГ	Наименование частного показателя ФЭГ	Характер направленности влияния частного показателя на уровень ФЭГ	Теоретическое значение частного показателя ФЭГ	Оптимальное значение ФЭГ (норматив) частного показателя
1	2	3	4	5
Группа показателей ликвидности и финансовой автономии	коэффициент текущей ликвидности	<i>S</i>	(0; +∞)	1,50
	коэффициент быстрой ликвидности или коэффициент «критической оценки»	<i>S</i>	(0; +∞)	1,10
	коэффициент абсолютной ликвидности	<i>S</i>	(0; +∞)	0,20
	коэффициент автономии	<i>S</i>	(-∞; +∞)	0,50
	коэффициент финансовой зависимости	<i>D</i>	(0; +∞)	0,40
	коэффициент соотношения заемных и собственных средств	<i>D</i>	(-∞; +∞)	0,45
Группа показателей деловой активности	коэффициент общей оборачиваемости капитала	<i>S</i>	(0; +∞)	2,00
	оборотная оборачиваемость основных средств	<i>S</i>	(0; +∞)	3,00
	оборотная оборачиваемость оборотных активов	<i>S</i>	(0; +∞)	4,00
	оборотная оборачиваемость дебиторской задолженности	<i>S</i>	(0; +∞)	4,00
	оборотная оборачиваемость кредиторской задолженности	<i>S</i>	(0; +∞)	5,00
	оборотная оборачиваемость текущей кредиторской задолженности	<i>S</i>	(0; +∞)	6,00
	коэффициент маневренности собственного капитала	<i>S</i>	(-∞; +∞)	0,50
Группа показателей эффективности и производственного потенциала	коэффициент структуры долгосрочных вложений	<i>D</i>	(0; +∞)	0,15
	коэффициент фондоотдачи основных фондов	<i>S</i>	(0; +∞)	5,00
	коэффициент фондоемкости основных фондов	<i>D</i>	(0; +∞)	0,20
	коэффициент износа основных фондов	<i>D</i>	(0; +∞)	0,30

1	2	3	4	5
	коэффициент реальной стоимости имущества производственного назначения	$S$	$(0; +\infty)$	0,50
Группа показателей прибыльности и рентабельности	коэффициент рентабельности капитала	$S$	$(-\infty; +\infty)$	0,02
	коэффициент рентабельности собственного капитала (финансовая рентабельность)	$S$	$(-\infty; +\infty)$	0,10
	коэффициент рентабельности заемного капитала	$S$	$(-\infty; +\infty)$	0,06
	коэффициент рентабельности основных фондов	$S$	$(-\infty; +\infty)$	0,13
	коэффициент рентабельности оборотных активов	$S$	$(-\infty; +\infty)$	0,06
	прибыльность основной деятельности (коэффициент коммерческой рентабельности)	$S$	$(-\infty; +\infty)$	0,02
	прибыльность операционной деятельности (коэффициент рентабельности продаж)	$S$	$(-\infty; +\infty)$	0,03
	прибыльность производственной деятельности (коэффициент рентабельности производства)	$S$	$(-\infty; +\infty)$	0,04
	прибыльность инвестиционной деятельности	$S$	$(-\infty; +\infty)$	0,001
	прибыльность финансовой деятельности	$S$	$(-\infty; +\infty)$	0,001
Группа показателей платежеспособности	обеспеченность материальных оборотных фондов собственными источниками финансирования	$S$	$(-\infty; +\infty)$	0,25
	коэффициент восстановительной платежеспособности	$S$	$(0; +\infty)$	1,50
	коэффициент утраты платежеспособности	$S$	$(0; +\infty)$	1,50
	коэффициент возможной нейтрализации угрозы банкротства в краткосрочном перспективном периоде	$S$	$(-\infty; +\infty)$	0,06
	коэффициент чистой текущей платежеспособности субъекта реального сектора экономики в условиях его кризисного развития	$S$	$(0; +\infty)$	1,70

Четвертый этап диагностики предусматривает расчет значимости (веса) каждого  $i$ -го частного показателя (группы показателей), которая определяется экспертным путем с помощью метода анализа иерархий, предложенного Т. Саати

[150, с. 241-256]. Методика определения значимости показателей на основе этого метода изложена в приложении А.

На пятом этапе диагностики проводится расчет обобщающих показателей финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики по группам показателей по следующей формуле:

$$\gamma_{\text{ФЭГ}} = \frac{\sum_{i=1}^n a_i^{\text{СТ}} v_i}{\sum_{i=1}^n v_i}, \quad (2.3)$$

где  $\gamma_{\text{ФЭГ}}$  – обобщающие показатели оценки уровня финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики;

$a_i^{\text{СТ}}$  – стандартизированное значение  $i$ -го частного показателя в каждой группе показателей финансово-экономической гибкости;

$v_i$  – вес  $i$ -го частного показателя в каждой группе показателей ФЭГ;

$n$  – количество показателей в каждой группе.

На шестом этапе диагностики финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики предполагается расчет интегрального показателя ФЭГ ( $\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{ИНТ}}$ ). На основе формулы средней геометрической из значений пяти обобщающих показателей ФЭГ рассчитывается интегральный показатель финансово-экономической гибкости:

$$\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{ИНТ}} = \sqrt[5]{(1 + \gamma_{\text{лф}})(1 + \gamma_{\text{да}})(1 + \gamma_{\text{пп}})(1 + \gamma_{\text{пр}})(1 + \gamma_{\text{пл}})} - 1, \quad (2.4)$$

где  $\gamma_{\text{ФЭГлф}}$ ,  $\gamma_{\text{ФЭГда}}$ ,  $\gamma_{\text{ФЭГпп}}$ ,  $\gamma_{\text{ФЭГпр}}$ ,  $\gamma_{\text{ФЭГпл}}$  – обобщающие показатели финансово-экономической гибкости соответственно по группам: ликвидности и финансовой автономии (лф); деловой активности (да); эффективности производственного потенциала (пп); прибыльности и рентабельности (пр); платежеспособности (пл).

Добавление единиц к значениям обобщающих показателей необходимо для того, чтобы предотвратить случаи, когда нулевая величина любого из этих показателей автоматически преобразует  $\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{ИНТ}}$  в 0 независимо от значений других показателей, не логично.

Седьмым этапом диагностики финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики является определение интервалов значений интегрального показателя ФЭГ (формирование шкалы значений).

Приобретенные расчетным путем значения интегрального показателя ФЭГ необходимо сравнить со шкалой значений, чтобы получить однозначный ответ об уровне финансово-экономической гибкости. Исходя из экономического значения интегрального показателя финансово-экономической гибкости, изменение его значений колебаться в диапазоне  $0 \leq \gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}} \leq 1$ . При этом, если значение данного показателя равно 1 ( $\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}} = 1$ ), т.е. максимальному значению, то это соответствует высокому уровню гибкости функционирования субъекта реального сектора экономики, что означает равновесие факторов, повышающих или понижающих уровень финансово-экономической гибкости в данный момент времени. Если  $\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}}$  приближается к 0, то это свидетельствует об отсутствии способности реагировать на изменения внутренней и внешней среды (т. е. полное отсутствие гибкости) и о наличии у субъекта реального сектора экономики признаков банкротства.

Возникает вопрос определения предельного значения уровня финансово-экономической гибкости, достижение которого свидетельствует о снижении финансово-экономической гибкости субъекта.

В действительности состояние субъекта реального сектора экономики нельзя характеризовать однозначно по дискретному числу любого показателя, всегда есть некоторая окрестность допустимых значений, в пределах которой происходит переход от одного состояния субъекта к другому. Кроме того, предельное значение уровня финансово-экономической гибкости имеет вероятностный характер, поэтому действительное его значение ( $\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{пред}}$ ) находится в некоторой окрестности ( $\Delta$ ), а границы гибкого и негибкого состояния определяются соответственно.

Предельные значения частных показателей финансово-экономической гибкости определяются в процессе установления их нормативов: для показателей-

стимуляторов – это минимальная граница норматива, для показателей-дестимуляторов – это максимальная граница норматива, которые затем стандартизируются аналогично фактическим показателям. Определение предельных значений ( $\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{пред}}$ ) для обобщающих и интегральных показателей финансово-экономической гибкости проводится по формулам (2.3) и (2.4) с применением в расчетах стандартизированных предельных значений частных показателей.

Величина окрестности предельного значения показателя финансово-экономической гибкости принимается согласно экспертной оценке, которая обычно колеблется в пределах 0,1-0,25. Предположим, что окрестность предельного показателя финансово-экономической гибкости равна 0,25 от его значения, тогда  $\Delta = 0,25 * \gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{пред}}$

Исходя из вышеизложенного, разработанная шкала, характеризующая уровень финансово-экономической гибкости по значению интегрального показателя финансово-экономической гибкости, представлена в табл. 2.5.

Таблица 2.5 – Шкала, характеризующая уровень финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики по значению ее интегрального показателя

Значение интегрального показателя	Уровень финансово-экономической гибкости
$\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}} = 1$	Высокий
$(1 + \Delta)\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{пред}} < \gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}} < 1$	Достаточный
$\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{пред}} < \gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}} \leq (1 + \Delta)\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{пред}}$	Средний
$(1 - \Delta)\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{пред}} < \gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}} \leq \gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{пред}}$	Предельно допустимый
$0 < \gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}} \leq (1 - \Delta)\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{пред}}$	Критический

Уровень финансово-экономической гибкости целесообразно исследовать в динамике с целью определения характера экономического развития субъекта реального сектора экономики. То есть все показатели финансово-экономической гибкости необходимо рассчитывать за несколько периодов с целью их сравнения

между собой, определения тенденций развития субъекта реального сектора экономики и изменение его положения на рынке.

Предложенный методический подход к проведению диагностики финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики имеет ряд преимуществ:

выделение групп частных показателей и характера направленности их влияния на уровень финансово-экономической гибкости, что обеспечивает комплексность диагностики финансово-экономической гибкости;

простой и наглядный порядок расчета частных показателей финансово-экономической гибкости и их интерпретация;

использование в расчетах коэффициентов весомости каждого показателя (группы показателей);

возможность исследования уровня финансово-экономической гибкости для разных субъектов реального сектора экономики (т.е. данная методика является универсальной).

Таким образом, предложенные рекомендации проведения диагностики финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики позволяют определить уровень финансово-экономической гибкости, а также определить насколько правильно они могут управлять своими ресурсами на стадиях их жизненного цикла.

Неотъемлемой составляющей механизма управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики является ее мониторинг, который, в свою очередь, выступает основной частью внутреннего финансового контроля субъекта. Поэтому следует различать значение слов «мониторинг» и «контроль».

Мониторинг по своей сути не предусматривает никаких управленческих действий. В то время как контроль должен осуществляться теми, кто обладает властью и способностями эффективно и своевременно реагировать на сообщения, возникающие в процессе внутреннего финансового контроля на предприятии. Так

что для исключения возможности смешивания сущности этих двух понятий, рассмотрим их более подробно [90, с. 254].

Внутренний финансовый контроль является одной из основных функций управления. Существует множество определений понятия «внутренний финансовый контроль», которые предлагают современные авторы.

Так, И. А. Бланк считает, что внутренний финансовый контроль представляет собой «процесс проверки исполнения и обеспечения реализации всех управленческих решений в области финансовой деятельности предприятия с целью реализации финансовой стратегии и предупреждения кризисных ситуаций, приводящих к банкротству» [44, с.60].

Н. Т. Белуха трактует внутренний финансовый-экономический контроль как «систему наблюдения и проверки процесса функционирования соответствующего объекта в социальной сфере с целью установления отклонений от заданных параметров. Суть его состоит в том, что субъект управления осуществляет учет и проверку того, как объект управления выполняет его установки» [66, с.58].

В. В. Ковалев определяет внутренний финансовый контроль как «совокупность мероприятий по организации соблюдения финансового законодательства и финансовой дисциплины всех субъектов хозяйствования и управления, а также оценку эффективности финансовых операций и целесообразности произведенных расходов» [16, с. 296].

Таким образом, можно предложить следующую интерпретацию внутреннего финансового контроля – это комплекс мер безопасности, определенный руководством субъекта реального сектора экономики с целью обеспечения защиты имущества, правильности и достоверности бухгалтерских записей, согласованного и эффективного осуществления финансовых-экономических операций.

Система внутреннего финансового контроля субъекта реального сектора экономики включает три основных элемента: среду контроля, учетную систему и процедуры контроля. Во всех случаях подразумевается наличие правил, методик, положений и документации, разработанных для достижения вышеуказанных целей. В сочетании все элементы системы финансового контроля обеспечивают

субъекту реального сектора экономики снижение риска финансово-экономической деятельности, а также бухгалтерского учета.

Повышению эффективности реализации функции внутреннего финансового контроля способствует внедрение на предприятии новой прогрессивной комплексной системы, которая получила название «контроллинг». Концепция контроллинга (от английского to control - контролировать, управлять) была разработана в 80-е годы как средство активного предупреждения кризисных ситуаций, приводящих субъект реального сектора экономики к банкротству. Принципом этой концепции, которую называют «управление по отклонениям», является оперативное сравнение основных плановых (нормативных) и фактических показателей с целью выявления отклонений между ними и определения взаимосвязи и взаимозависимости этих отклонений на предприятии, а также с целью влияния на важные факторы нормализации деятельности [190, с.375-377].

В общей системе контроллинга субъекта реального сектора экономики выделяется один из центральных его блоков - финансовый контроллинг, представляющий собой регуляторную систему, которая управляет и координирует взаимосвязи между формированием информационной базы, финансовым анализом, финансовым планированием и внутренним финансовым контролем, и обеспечивает концентрацию контрольных действий по направлениям финансово-экономической деятельности субъекта реального сектора экономики, своевременное выявление отклонений фактических ее результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих действий, направленных на ее нормализацию [45, с.55-56].

Исходя из вышеизложенного, основу финансового контроллинга, наиболее активную часть его механизма, должна составлять система мониторинга финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики.

В научных трудах современных авторов существуют некоторые разногласия по поводу трактовки сущности и механизма понятия «мониторинг», а также наблюдается недостаточный уровень адаптации отдельных его составляющих к

отраслевым особенностям предприятий. В связи с этим, требуют научного обоснования теоретико-методологические основы формирования системы мониторинга финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики и практические рекомендации по ее внедрению в их практику хозяйствования.

И. А. Бланк рассматривает мониторинг относительно финансового состояния предприятия и считает, что система такого мониторинга представляет собой разработанный на предприятии механизм осуществления постоянного наблюдения за важнейшими текущими результатами финансовой деятельности в условиях постоянно меняющейся конъюнктуры потребительского и финансового рынков [46, с.72].

По мнению этого автора, основной целью разработки системы мониторинга финансового состояния предприятия является своевременное выявление отклонений фактических результатов финансовой деятельности от предусмотренных, выявление причин, вызвавших это отклонение, а также разработка предложений по соответствующей корректировке отдельных направлений финансовой деятельности с целью ее нормализации и повышения эффективности.

М. В. Мельник, А. С. Пантелеев и др. в книге «Ревизия и контроль» определяют мониторинг финансового состояния предприятия как систему постоянного наблюдения за финансовой деятельностью организации с целью оценки обоснованности и эффективности принимаемых управленческих решений, выявление отклонений и неблагоприятных ситуаций, своевременного информирования руководства для принятия решений по устранению и снижению рисков его финансовой деятельности [29, с. 45].

Д. К. Робертсон предлагает следующее определение системы мониторинга финансового состояния – это все процедуры и политика предприятия, направленные на выявление, предотвращение и исправление существенных ошибок и недостатков, которые могут возникнуть в процессе финансовой деятельности предприятия. Но обычно такой подход к системе финансового мониторинга необоснованно сужает его цели [51, с. 253].

Из приведенных определений мониторинга видно, что трактовка сущности данного понятия почти одинакова, но, на наш взгляд, наиболее точное и полное значение предоставляет И. А. Бланк, поскольку это должен быть четко выраженный механизм, который позволял бы постоянно наблюдать за важнейшими показателями финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики, а также выявлять и устранять причины ее снижения.

Итак, на основе проведенного исследования автор диссертационной работы считает, что мониторинг управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики - это комплексная система постоянного наблюдения за финансово-экономическим состоянием субъекта и уровнем его ФЭГ в условиях изменчивой конъюнктуры потребительского и финансового рынков, которая направлена на своевременное выявление, предотвращение и устранение отклонений фактических показателей ФЭГ от установленных нормативов с целью повышения степени реагирования на изменения внешней и внутренней среды, а также стабилизации и укрепления финансово-экономического состояния субъекта реального сектора экономики [90].

Таким образом, процесс мониторинга управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики должен включать:

сбор, накопление и систематизацию информацию о фактических значениях показателей финансово-экономической гибкости в динамике;

сравнительный анализ фактических значений показателей ФЭГ с нормативами с целью диагностики текущего уровня финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики и его соответствия внешним и внутренним условиям хозяйствования;

составление прогноза уровня финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики, исходя из существующих тенденций развития;

разработку рекомендаций по обоснованию выбора типа стратегии управления финансово-экономической гибкостью, а также мероприятий, направленных на избежание ситуации потери гибкости.

### 2.3. Диагностика уровня финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики

Первый этап диагностики финансово-экономической гибкости предполагал определение стадий жизненного цикла выбранных для исследования субъектов реального сектора экономики – коксохимических предприятий, с помощью системы индикаторов ( $\chi^{Пр}$ ,  $\chi^{ДЗ}$ ,  $\chi^{Ам}$ ,  $\chi^{ПТ}$ ,  $\chi^{ЖЦ}$ ,  $(\chi_{t+1}^{ЖЦ} - \chi_t^{ЖЦ})$ ) на основе ретроспективной данных бухгалтерской и (или) финансовой отчетности за 2011-2015 гг., а именно:

прибыли до вычета налогов и процентов по займам и кредитам ( $\chi^{Пр}$ ). Выбор данного показателя, а не чистой прибыли, обусловлен необходимостью обеспечить единую размерность между суммой прибыли и суммой дебиторской задолженности и остатков оборотных средств на счетах и в кассе предприятия;

краткосрочной дебиторской задолженности и денежных средств на счетах предприятия ( $\chi^{ДЗ}$ ). Дебиторская задолженность показывает возможные дополнительные источники формирования чистого дохода. Денежные средства на счетах после разнесения их по статьям баланса также используется для формирования чистого дохода;

сумм амортизации на основные средства ( $\chi^{Ам}$ ). Суммы амортизации входят в состав чистого дохода без изменений, однако их учитывают в индикаторах для учета прироста (или снижения) суммы всех возможных средств, формирующих в последствии чистый доход;

производительности труда среднеучетного работника ( $\chi^{ПТ}$ ). Данный параметр является мультипликатором денежных средств, направленных на формирование чистого дохода, а в нем заложена информация о тенденции увеличения (или снижения) переменных и постоянных затрат предприятия.

Наличие перечисленных исходных индикаторов дает возможность определить расчетный индикатор  $\chi^{ЖЦ}$ , который отражает уровень эффективности развития

предприятия, и определяется по следующей формуле:

$$\chi_t^{\text{жсц}} = \frac{\chi_t^{\text{ПТ}}}{\chi_{t-1}^{\text{ПТ}}} * (\chi_t^{\text{Пр}} + \chi_t^{\text{ДЗ}} + \chi_t^{\text{Ам}}) \quad (2.5)$$

где  $\chi_t^{\text{жсц}}$ ,  $\chi_t^{\text{Пр}}$ ,  $\chi_t^{\text{ДЗ}}$ ,  $\chi_t^{\text{Ам}}$ ,  $\chi_t^{\text{ПТ}}$  – соответственно уровень эффективности развития предприятия, прибыль до вычета налогов и процентов по займам и кредитам, краткосрочная дебиторская задолженность и денежные средства на счетах, суммы амортизации на основные средства, производительность труда среднеучетного работника в текущем периоде;

$\chi_{t-1}^{\text{ПТ}}$  – производительность труда среднеучетного работника в предыдущем периоде [106, с. 154].

На основе расчета динамики индикатора  $\chi^{\text{жсц}}$  (индикатор  $(\chi_{t+1}^{\text{жсц}} - \chi_t^{\text{жсц}})$ , где  $\chi_{t+1}^{\text{жсц}}$  – уровень эффективности развития предприятия в перспективном t+1-м периоде) определяются, как правило, три стадии жизненного цикла субъекта реального сектора экономики [106, с. 216]:

стадия роста, когда текущее значение индикатора на t+1-м периоде больше его среднего значения за предыдущий t - й период, т.е.  $(\chi_{t+1}^{\text{жсц}} - \chi_t^{\text{жсц}}) > 0$ :

стадия зрелости (стагнации), когда текущее значение индикатора на t+1-м периоде практически не отличается от его значения за предыдущий t-й период, т.е.  $(\chi_{t+1}^{\text{жсц}} - \chi_t^{\text{жсц}}) \approx 0$

стадия спада (кризиса), когда текущее значение индикатора на t+1-м периоде меньше его значения за предыдущий t - й период, т.е.  $(\chi_{t+1}^{\text{жсц}} - \chi_t^{\text{жсц}}) < 0$

В предложенной методике требуется доработать один момент: на практике невозможно получить совершенно одинаковые значения за периоды индикатора  $\chi^{\text{жсц}}$ , т.е. выражение  $(\chi_{t+1}^{\text{жсц}} - \chi_t^{\text{жсц}}) \approx 0$  практически нереально. Исходя из этого, при расчетах всегда получается результат либо «Рост» либо «Спад», даже при незначительных ростах или снижениях индикатора  $\chi^{\text{жсц}}$ . Такой рост или снижение могут быть очень маленькими или не значительными и прямым

образом указывать на зрелость (стагнацию). Поэтому введено понятие «Приближение к нулю в пределах  $\pm\alpha\%$  от  $\chi_t^{жц}$ ». Оно означает, что, если  $(\chi_{t+1}^{жц} - \chi_t^{жц})$  находится в пределах  $-(\alpha\% * \chi_t^{жц}) < (\chi_{t+1}^{жц} - \chi_t^{жц}) < (\alpha\% * \chi_t^{жц})$ , то это значит  $\approx 0$  (приближено к нулю). Параметр  $\alpha\%$  устанавливается самостоятельно и означает процент допустимого отклонения от первоначального (текущего) значения индикатора  $\chi^{жц}$  [78,с.90].

Как отмечалось в подразделе 2.1 жизненный цикл субъекта реального сектора экономики, кроме основных трех стадий (роста, зрелости, спада), включает стадию «замедленного роста», которая в зависимости от экономического развития субъекта предшествует стадии зрелости. Однако, если зрелость предусматривает относительную стабильность индикатора  $\chi^{жц}$  в динамике (т.е. приближение к 0 –  $(\chi_{t+1}^{жц} - \chi_t^{жц}) \approx 0$ ) в пределах допустимого отклонения от его первоначального (текущего) значения, то замедленный рост характеризуется только тенденцией к увеличению индикатора  $\chi^{жц}$  в динамике (т.е.  $(\chi_{t+1}^{жц} - \chi_t^{жц}) > 0$ ), однако не до бесконечности, а до установленного верхнего предела допустимого отклонения от первоначального (текущего) значения индикатора  $\chi^{жц}$  (т.е. «Рост в пределах  $+\alpha\%$  от  $\chi_t^{жц}$ »).

Поэтому с целью определения стадий жизненного цикла «замедленного роста» и «зрелость» с помощью рассмотренных индикаторов предлагается установить следующие величины процента допустимого отклонения от первоначального (текущего) значения индикатора  $\chi^{жц}$  на этих стадиях:

на стадии замедленного роста – «Рост в пределах  $+8\%$  от  $\chi_t^{жц}$ » (т.е.  $\alpha=+8\%$ ), поскольку замедленный рост, по мнению автора, предполагает увеличение индикаторов, не более, чем на  $10\%$ ;

на стадии зрелости – «Приближение к нулю в пределах  $\pm 5\%$  от  $\chi_t^{жц}$ » (т.е.  $\alpha=\pm 5\%$ ), поскольку, по мнению автора, это максимально допустимое отклонение

индикатора  $\chi_t^{жц}$  от 0, характеризующее относительную стабильность индикаторов в динамике.

Исходя из вышеизложенного, рекомендуется следующая шкала определения стадии жизненного цикла субъекта реального сектора экономики по значению индикатора динамики уровня эффективности развития субъекта (табл. 2.6).

Таблица 2.6 – Шкала определения стадии жизненного цикла субъекта реального сектора экономики по значению индикатора динамики уровня эффективности развития субъекта

Значение индикатора динамики эффективности развития субъекта	Стадия жизненного цикла субъекта
$(\chi_{t+1}^{жц} - \chi_t^{жц}) > 0$	Рост
$(\chi_{t+1}^{жц} - \chi_t^{жц}) < 8\% * \chi_t^{жц}$	Замедленный рост
$-(5\% * \chi_t^{жц}) < (\chi_{t+1}^{жц} - \chi_t^{жц}) < (5\% * \chi_t^{жц})$	Зрелость (стагнация)
$(\chi_{t+1}^{жц} - \chi_t^{жц}) < 0$	Спад (кризис)
$(\chi_{t+1}^{жц} - \chi_t^{жц}) > 0$	Становление (возрождение)

Исходные индикаторы для определения жизненного цикла субъектов реального сектора экономики ( $\chi^{Пр}$ ,  $\chi^{ДВ}$ ,  $\chi^{Ам}$ ,  $\chi^{ПТ}$ ) приведены в приложении Б (табл. Б.).

Результаты расчета индикатора уровня эффективности развития коксохимических предприятий, его динамики и процента допустимого отклонения от первоначального (текущего) значения индикатора  $\chi^{жц}$ , а также определения соответствующей стадии жизненного цикла занесены в табл. 2.7.

Установлено, что по рассчитанным индикаторам выполняется поочередность стадий жизненного цикла субъектов реального сектора экономики в зависимости от их экономического развития.

Следует отметить, что все исследуемые предприятия прошли практически все рассмотренные стадии своего жизненного цикла, а некоторые субъекты (ПАО «Макеевский коксохимический завод» и ЧАО «Енакиевский коксохимпром») уже находятся на стадии возрождения.

Таблица 2.7 – Результаты определения стадии жизненного цикла субъектов реального сектора экономики по индикатору динамики уровня эффективности развития субъекта

Индикаторы	Годы				
	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ПАО "Ясиновский коксохимический завод"</b>					
Индикатор $\chi_t^{жц}$	1911787,9	2012560,8	2051079,7	2121770,4	1562245,4
Индикатор $(\chi_{t+1}^{жц} - \chi_t^{жц})$	1911787,9	100772,9	38518,9	70690,7	-559525,0
Приближение к нулю в пределах $\pm 5\%$ от $\chi_t^{жц}$	-	95589,4	100628,0	102554,0	106088,5
Рост в пределах $+8\%$ от $\chi_t^{жц}$	-	152943,0	161004,9	164086,4	169741,6
<b>Стадия жизненного цикла</b>	<b>РОСТ</b>	<b>Замедленный рост</b>	<b>ЗРЕЛОСТЬ</b>	<b>ЗРЕЛОСТЬ</b>	<b>СПАД</b>
<b>ПАО "Макеевский коксохимический завод"</b>					
Индикатор $\chi_t^{жц}$	331680,7	315252,9	340467,1	262272,8	907922,1
Индикатор $(\chi_{t+1}^{жц} - \chi_t^{жц})$	331680,7	-16427,8	25214,2	-78194,3	645649,3
Приближение к нулю в пределах $\pm 5\%$ от $\chi_t^{жц}$	-	16584,0	15762,6	17023,4	13113,6
Рост в пределах $+8\%$ от $\chi_t^{жц}$	-	26534,5	25220,2	27237,4	20981,8
<b>Стадия жизненного цикла</b>	<b>ЗРЕЛОСТЬ</b>	<b>ЗРЕЛОСТЬ</b>	<b>Замедленный рост</b>	<b>СПАД</b>	<b>ВОЗРОЖДЕНИЕ</b>
<b>ПАО "Донецккокс"</b>					
Индикатор $\chi_t^{жц}$	544557,0	2259239,5	2429952,0	2329043,8	-468186,3
Индикатор $(\chi_{t+1}^{жц} - \chi_t^{жц})$	544557,0	1714682,5	170712,6	-100908,2	-2797230,1
Приближение к нулю в пределах $\pm 5\%$ от $\chi_t^{жц}$	-	27227,9	112962,0	121497,6	116452,2
Рост в пределах $+8\%$ от $\chi_t^{жц}$	-	43564,6	180739,2	194396,2	186323,5
<b>Стадия жизненного цикла</b>	<b>Замедленный рост</b>	<b>РОСТ</b>	<b>Замедленный рост</b>	<b>ЗРЕЛОСТЬ</b>	<b>СПАД</b>
<b>ПАО "Алчевский коксохимический завод"</b>					
Индикатор $\chi_t^{жц}$	4802301,0	4941375,9	4734932,7	4678248,9	56918,6
Индикатор $(\chi_{t+1}^{жц} - \chi_t^{жц})$	4802301,0	139074,8	-206443,2	-56683,8	-4621330,3
Приближение к нулю в пределах $\pm 5\%$ от $\chi_t^{жц}$	-	240115,1	247068,8	236746,6	233912,4
Рост в пределах $+8\%$ от $\chi_t^{жц}$	-	384184,1	395310,1	378794,6	374259,9
<b>Стадия жизненного цикла</b>	<b>ЗРЕЛОСТЬ</b>	<b>ЗРЕЛОСТЬ</b>	<b>ЗРЕЛОСТЬ</b>	<b>ЗРЕЛОСТЬ</b>	<b>СПАД</b>
<b>ЧАО "Енакиевский коксохимпром"</b>					
Индикатор $\chi_t^{жц}$	4129,6	1581,5	-4806,8	1568,3	2319,6
Индикатор $(\chi_{t+1}^{жц} - \chi_t^{жц})$	4129,6	-2548,1	-6388,3	-3238,5	751,3
Приближение к нулю в пределах $\pm 5\%$ от $\chi_t^{жц}$	-	206,5	79,1	-240,3	78,4
Рост в пределах $+8\%$ от $\chi_t^{жц}$	-	330,4	126,5	-384,5	125,5
<b>Стадия жизненного цикла</b>	<b>ЗРЕЛОСТЬ</b>	<b>СПАД</b>	<b>СПАД</b>	<b>ВОЗРОЖДЕНИЕ</b>	<b>ВОЗРОЖДЕНИЕ</b>

Это свидетельствует о том, что предприятия, пройдя стадию спада, нашли возможности и резервы возобновления своей финансово-экономической гибкости, однако пока только в краткосрочном периоде, что подтверждается положительными тенденциями исходных индикаторов (прибыли, дебиторской задолженности, сумм амортизации и производительности труда).

Общей негативной тенденцией для всех исследуемых коксохимических предприятий является снижение в 2014-2015 гг. основных показателей деятельности, вследствие чего предприятия постепенно переходят в стадию спада, либо зрелости (ПАО «Ясиновский коксохимический завод», ПАО «Донецккокс», ПАО «Алчевский коксохимический завод»). Это должно стать сигналом для данных субъектов реального сектора экономики для принятия немедленных действий и мер по предотвращению банкротства и возобновления финансово-экономической гибкости, чтобы в будущем перейти в стадию возрождения.

Графическое представление определения стадий жизненного цикла субъектов реального сектора экономики на основе динамики индикатора  $\chi_t^{жц}$  за 2011-2015 гг. приведено на рис. 2.6.

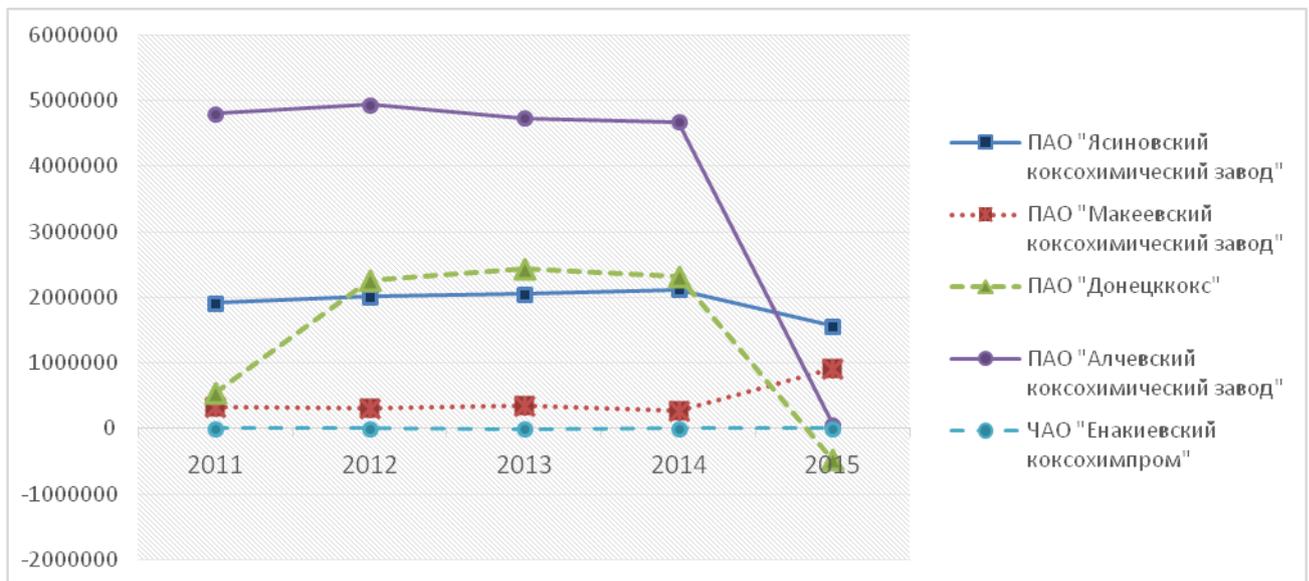


Рисунок 2.6 – Стадии жизненного цикла субъектов реального сектора экономики по динамике индикатора  $\chi_t^{жц}$

Из рис. 2.6 видно, что после стадии роста обычно наступает стадия замедленного роста или зрелости; после стадии замедленного роста – зрелость или спад; после стадии зрелости – замедленный рост или спад; после стадии спада – возрождение или «смерть».

После определения стадий жизненного цикла субъектов реального сектора экономики были рассчитаны частные показатели финансово-экономической гибкости по определенным группам (табл. Б.2-Б.6), а также значимость каждого частного показателя (группы показателей) с помощью метода анализа иерархий (табл. Б.7-Б.18).

Стандартизация частных показателей финансово-экономической гибкости исследуемых субъектов реального сектора экономики (табл. 2.8-2.12) проводилась относительно установленных нормативов (табл. 2.4), на основе которых были получены предельные значения частных показателей по каждой группе.

Так, рассматривая группу показателей ликвидности и финансовой автономии (табл. 2.8), можно сказать, что наиболее низкие стандартизированные значения наблюдаются по таким показателям: коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент автономии и коэффициент соотношения заемных и собственных средств. Перичем у таких предприятий как ПАО «Алчевский коксохимический завод» и ЧАО «Енакиевский коксохимпром» эти показатели – наименьшие.

Как отмечалось в подразделе 2.1, недостаточный уровень ликвидности коксохимических предприятий является особенностью отрасли и связан с наличием в активах предприятий большой доли низколиквидных активов. А поскольку абсолютная ликвидность показывает ту часть текущих обязательств, которая может быть погашена немедленно за счет денежных средств, то отдельные субъекты коксохимической промышленности испытывают недостаток этих средств, что, как следствие, ведет к низкой ликвидности мобильных активов.

В результате медленной оборачиваемости низколиквидных активов коксохимических предприятий появляется необходимость в дополнительном капитале для расчетов по текущим обязательствам, что влечет за собой в последние годы увеличение доли заемного капитала, и как следствие –

повышение финансовой зависимости субъектов реального сектора экономики от внешних источников.

Таблица 2.8 – Результаты стандартизации частных показателей финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики по группе показателей ликвидности и финансовой автономии

Субъект реального сектора экономики				ПАО "Ясиновский коксохими- ческий завод"	ПАО "Макеевский коксохими- ческий завод"	ПАО "Донецк- кокс"	ПАО "Алчевский коксохими- ческий завод"	ЧАО "Енакиев- ский коксохим пром"	
Стандартизированные значения показателей ликвидности и финансовой автономии	коэффициент текущей ликвидности	Вес	0,181	2011	1,000	0,820	1,000	0,911	0,304
			2012	1,000	0,857	1,000	0,761	0,287	
		Норматив	1,5	2013	0,883	1,000	1,000	0,723	0,244
			Предельное значение	2014	0,849	1,000	1,000	0,766	0,220
				2015	0,750	0,764	1,000	0,984	1,000
	коэффициент быстрой ликвидности	Вес	0,179	2011	1,000	0,842	1,000	1,000	0,313
			2012	1,000	0,987	1,000	0,931	0,312	
		Норматив	1,1	2013	0,977	1,000	1,000	0,927	0,270
			Предельное значение	2014	0,641	1,000	1,000	0,980	0,246
				2015	0,733	0,609	1,000	1,000	1,000
	коэффициент абсолютной ликвидности	Вес	0,131	2011	1,000	0,0002	0,076	0,241	0,011
			2012	0,671	0,0002	0,097	0,140	0,009	
		Норматив	0,2	2013	0,008	0,0024	0,067	0,056	0,004
			Предельное значение	2014	0,030	0,0043	0,075	0,009	0,003
				2015	0,800	0,019	0,0036	0,062	0,011
	коэффициент автономии	Вес	0,152	2011	1,000	0,649	1,000	0,926	0,592
			2012	0,882	0,741	1,000	0,584	0,559	
		Норматив	0,5	2013	1,000	1,000	1,000	0,384	0,000
			Предельное значение	2014	1,000	1,000	1,000	0,472	0,000
				2015	0,625	1,000	1,000	0,879	0,000
	коэффициент финансовой зависимости	Вес	0,199	2011	0,891	0,592	1,000	0,745	0,568
			2012	0,716	0,635	1,000	0,565	0,555	
		Норматив	0,4	2013	0,987	1,000	1,000	0,495	0,362
			Предельное значение	2014	1,000	1,000	0,970	0,524	0,206
2015				0,667	1,000	1,000	0,714	0,372	0,193
коэффициент соотношения заемных и собственных средств	Вес	0,159	2011	0,553	0,216	1,000	0,388	0,189	
		2012	0,355	0,265	1,000	0,186	0,175		
	Норматив	0,45	2013	0,660	1,000	0,902	0,107	0,000	
		Предельное значение	2014	1,000	0,755	0,642	0,139	0,000	
			2015	0,750	0,926	0,784	0,353	0,000	0,000

Рассматривая показатели общей ликвидности, необходимо отметить, что они максимально приближены к нормативу практически по всем предприятиям

(кроме ЧАО «Енакиевские коксохимпром»), что свидетельствует о способности субъектов своевременно покрывать свои долговые текущие обязательства за счет оборотных активов. Коэффициенты быстрой ликвидности субъектов реального сектора экономики также в основном достигли своего норматива и свидетельствуют о том, что предприятия имеют возможности погашения текущих обязательств в случае их критического положения (когда не будет возможности продать все запасы).

Стандартизированные значения коэффициентов автономии свидетельствуют о том, что собственные средства коксохимических предприятий занимают достаточный удельный вес в активах предприятия, поэтому они способны покрыть свои обязательства за счет собственных средств. Снижение этого коэффициента в динамике является негативной тенденцией и означает уменьшение финансовой независимости субъектов реального сектора экономики в 2014-2015 гг. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств исследуемых предприятий в большинстве случаев также подтверждает факт увеличения в последние годы финансовой несостоятельности субъектов финансировать свою хозяйственную деятельность только за счет собственных источников.

Стандартизация показателей деловой активности субъектов реального сектора экономики (табл. 2.9) свидетельствует об их относительном соответствии нормативам. Однако, исходя из выделенной важной особенности хозяйственной деятельности коксохимических предприятий, их деловая активность имеет периодический характер (т.е. является неравномерной на протяжении года), что подтверждается тенденциями изменения всех коэффициентов оборачиваемости. Это, в свою очередь, проявляется в неравномерности формирования денежных потоков и снижении уровня ликвидности в отдельные промежутки времени.

Большое значение для субъектов реального сектора экономики имеет показатель оборачиваемости дебиторской задолженности, от скорости обращения которой зависит формирование чистого дохода и стадии жизненного цикла предприятия. По результатам исследования три предприятия (ПАО «Донецккокс», ПАО «Алчевский коксохимический завод» и ЧАО «Енакиевский коксохимпром») имеют низкие стандартизированные показатели оборачиваемости дебиторской задолженности, причем их значения имеют тенденцию к замедлению.

Таблица 2.9 – Результаты стандартизации частных показателей ФЭГ субъектов реального сектора экономики по группе показателей деловой активности

Субъект реального сектора экономики					ПАО "Ясиновский коксохими- ческий завод"	ПАО "Макеевский коксохими- ческий завод"	ПАО "Донецк- кокс"	ПАО "Алчевский коксохими- ческий завод"	ЧАО "Енакие вский коксохи мпром"
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Стандартизированные значения показателей деловой активности	коэффициент общей оборачиваемости капитала	Вес	0,153	2011	1,000	1,000	0,151	0,902	0,090
				2012	0,982	1,000	1,000	0,748	0,014
		Норматив	2	2013	0,709	0,561	0,788	0,488	0,010
		Предельное значение	0,800	2014	0,645	0,071	0,643	0,425	0,003
				2015	0,466	0,053	0,505	0,019	0,001
				2016	0,466	0,053	0,505	0,019	0,001
	оборачиваемость основных средств	Вес	0,175	2011	1,000	1,000	0,555	1,000	0,467
				2012	1,000	1,000	1,000	1,000	0,076
		Норматив	3	2013	0,956	0,946	1,000	1,000	0,048
		Предельное значение	0,857	2014	0,673	0,097	1,000	1,000	0,009
	2015			0,479	0,064	1,000	0,086	0,002	
	оборачиваемость оборотных активов	Вес	0,127	2011	0,835	1,000	0,117	0,622	0,141
				2012	0,800	0,927	0,855	0,463	0,022
		Норматив	4	2013	0,866	0,532	0,482	0,278	0,013
		Предельное значение	0,800	2014	1,000	0,075	0,392	0,246	0,002
	2015			0,785	0,063	0,306	0,011	0,001	
	оборачиваемость дебиторской задолженности	Вес	0,109	2011	0,868	1,000	0,160	0,641	0,230
				2012	1,000	1,000	0,932	0,531	0,037
		Норматив	4	2013	1,000	0,539	0,512	0,300	0,016
		Предельное значение	0,800	2014	1,000	0,076	0,417	0,255	0,004
	2015			1,000	0,064	0,325	0,011	0,001	
	оборачиваемость кредиторской задолженности	Вес	0,129	2011	1,000	1,000	0,220	0,727	0,055
				2012	1,000	1,000	1,000	0,590	0,009
		Норматив	5	2013	0,855	1,000	0,980	0,555	0,003
		Предельное значение	0,833	2014	0,886	0,085	0,654	0,544	0,001
	2015			0,593	0,069	0,396	0,008	0,000	
	оборачиваемость текущей кредиторской задолженности	Вес	0,167	2011	1,000	1,000	0,184	0,702	0,046
				2012	1,000	0,848	1,000	0,537	0,008
		Норматив	6	2013	1,000	1,000	0,824	0,507	0,002
		Предельное значение	0,857	2014	0,983	0,130	0,549	0,539	0,001
	2015			0,630	0,120	0,330	0,030	0,000	
	коэффициент маневренности собственного капитала	Вес	0,139	2011	0,664	0,958	1,000	0,812	0,000
2012				0,250	0,973	1,000	0,678	0,000	
Норматив		0,5	2013	0,015	0,733	1,000	0,718	1,000	
Предельное значение		0,833	2014	0,000	0,319	1,000	0,836	1,000	
	2015		0,000	0,178	1,000	1,000	1,000		

Немаловажное значение имеет коэффициент маневренности собственного капитала, который указывает на степень обеспеченности оборотных активов предприятия собственным оборотным капиталом, необходимым для нормальной финансовой устойчивости, и который используется для покрытия неликвидной части оборотных средств. Таким образом, степень маневренности оборотного капитала исследуемых субъектов реального сектора экономики достаточно высока, поскольку наблюдается практически полное соответствие нормативу.

Результаты стандартизации показателей эффективности производственного потенциала коксохимических предприятий представлены в табл. 2.10

Таблица 2.10 – Результаты стандартизации частных показателей финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики по группе показателей эффективности производственного потенциала

Субъект реального сектора экономики				ПАО "Ясиновский коксохими- ческий завод"	ПАО "Макеевский коксохими- ческий завод"	ПАО "Донец ккокс"	ПАО "Алчевский коксохими- ческий завод"	ЧАО "Енакие вский коксочи мпром"			
Стандартизированные значения показателей эффективности производственного потенциала	коэффициент структуры долгосрочных вложений	Вес	0,285	2011	0,259	1,000	1,000	1,000	1,000		
				2012	0,255	1,000	1,000	1,000	1,000		
		Норматив	0,15	2013	0,923	1,000	1,000	1,000	1,000		
				Предельное значение	0,750	2014	1,000	0,525	1,000	1,000	1,000
						2015	1,000	0,539	1,000	0,036	1,000
	коэффициент фондоотдачи основных фондов	Вес	0,231	2011	1,000	1,000	0,169	1,000	0,053		
				2012	1,000	1,000	1,000	1,000	0,008		
		Норматив	5	2013	0,481	0,475	1,000	1,000	0,007		
				Предельное значение	0,714	2014	0,365	0,054	1,000	1,000	0,003
						2015	0,266	0,036	1,000	0,046	0,001
	коэффициент фондоемкости основных фондов	Вес	0,143	2011	1,000	1,000	0,591	1,000	0,186		
				2012	1,000	1,000	1,000	1,000	0,028		
		Норматив	0,2	2013	1,000	1,000	1,000	1,000	0,025		
				Предельное значение	0,700	2014	1,000	0,189	1,000	1,000	0,011
						2015	0,929	0,128	1,000	0,159	0,003
	коэффициент износа основных фондов	Вес	0,199	2011	0,715	0,456	0,355	0,632	0,704		
				2012	0,826	0,502	0,361	0,630	0,636		
		Норматив	0,3	2013	0,328	0,309	0,368	0,606	0,641		
				Предельное значение	0,600	2014	0,328	0,306	0,370	0,562	0,623
						2015	0,327	0,305	0,351	0,520	0,565
	коэффициент реальной стоимости имущества производственного назначения	Вес	0,142	2011	1,000	0,615	0,463	0,751	1,000		
				2012	0,953	0,522	0,483	0,509	1,000		
		Норматив	0,5	2013	1,000	0,882	0,428	0,338	1,000		
				Предельное значение	0,833	2014	1,000	1,000	0,422	0,323	0,891
2015						1,000	1,000	0,351	0,351	0,851	

Нормирование частных показателей, представленных в табл. 2.10, свидетельствует о достаточно высокой эффективности производственного потенциала коксохимических предприятий, поскольку степень достижения нормативов показателями имеет высокие значения. Одной из главных проблем обеспечения гибкости производства остается высокая степень износа основных фондов предприятий коксохимической промышленности при относительно высокой их фондоотдаче. Необоротные акты субъектов реального сектора экономики, а также имущество производственного назначения финансируются как за счет собственного, так и заемного долгосрочного капитала, что обеспечивает относительную финансово-экономическую гибкость субъектов.

Как отмечалось, характерной особенностью коксохимических предприятий в последние годы являются низкие (или отрицательные) показатели операционной и чистой прибыли, вследствие чего стандартизированные показатели прибыльности и рентабельности равны нулю или имеют очень низкие значения (табл. 2.11). Это происходит в основном в результате снижения чистой выручки от реализации произведенной продукции и значительного роста издержек производства и обращения.

Таблица 2.11 – Результаты стандартизации частных показателей финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики по группе показателей прибыльности и рентабельности

Субъект реального сектора экономики				ПАО "Ясиновский коксохими- ческий завод"	ПАО "Макеевский коксохими- ческий завод"	ПАО "Донецк- кокс"	ПАО "Алчевский коксохими- ческий завод"	ЧАО "Енакиев- ский коксохим пром"	
1				2	3	4	5	6	
показателей прибыльности и	Коэффициент рентабельности капитала	Вес	0,093	2011	1,000	0,000	0,889	0,000	0,000
				2012	1,000	0,062	1,000	0,000	0,000
		Предельное значение	0,741	2013	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000
				2014	0,000	0,000	0,000	0,163	0,000
				2015	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Коэффициент рентабельности собственного капитала (финансовая рентабельность)	Вес	0,143	2011	0,752	0,000	0,247	0,000	0,000
				2012	1,000	0,033	1,000	0,000	0,000
		Предельное значение	0,625	2013	0,463	0,000	0,000	0,000	0,000
				2014	0,000	0,000	0,000	0,138	0,000
				2015	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

1	2	3	4	5	6	7	8	9	1,	
	Коэффициент рентабельности заемного капитала	Вес	0,094	2011	1,000	0,000	1,000	0,000	0,000	
				2012	1,000	0,033	1,000	0,000	0,000	
		Норматив	0,06	2013	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
				Предельное значение	0,923	2014	0,000	0,000	0,000	0,071
		2015	0,000			0,000	0,000	0,000	0,000	
		Коэффициент рентабельности основных фондов	Вес	0,075	2011	1,000	0,000	0,756	0,000	0,000
	2012				1,000	0,065	1,000	0,000	0,000	
	Норматив		0,13	2013	0,428	0,000	0,000	0,000	0,000	
				Предельное значение	0,867	2014	0,000	0,000	0,000	0,202
	2015		0,000			0,000	0,000	0,000	0,000	
			Коэффициент рентабельности и оборотных активов	Вес	0,080	2011	1,000	0,000	0,461	0,000
		2012				1,000	0,026	1,000	0,000	0,000
Норматив		0,06		2013	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
				Предельное значение	0,667	2014	0,000	0,000	0,000	0,063
2015		0,000				0,000	0,000	0,000	0,000	
Прибыльность основной деятельности (коэффициент коммерческой рентабельности)		Вес		0,086	2011	0,981	0,000	1,000	0,000	0,000
			2012		1,000	0,021	1,000	0,000	0,000	
		Норматив	0,02	2013	0,970	0,000	0,000	0,000	0,000	
				Предельное значение	0,444	2014	0,000	0,000	0,000	0,192
		2015	0,000			0,000	0,000	0,000	0,000	
			Прибыльность операционной деятельности (коэффициент рентабельности и продаж)	Вес	0,116	2011	1,000	0,045	1,000	0,000
2012						1,000	0,114	1,000	0,011	0,000
Норматив	0,03			2013	1,000	0,191	0,000	0,081	0,000	
				Предельное значение	0,500	2014	0,000	0,000	0,000	0,251
2015	0,000					0,000	0,000	0,000	0,000	
Прибыльность производственной деятельности (коэффициент рентабельности производства)	Вес			0,191	2011	0,883	0,033	1,000	0,000	0,000
			2012		0,992	0,082	1,000	0,008	0,000	
	Норматив		0,04	2013	1,000	0,139	0,000	0,060	0,000	
				Предельное значение	0,667	2014	0,000	0,000	0,000	0,165
	2015		0,000			0,000	0,000	0,000	0,000	
	Прибыльность инвестиционной деятельности		Вес	0,082	2011	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
2012					0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Норматив		0,001	2013	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
			Предельное значение	0,010	2014	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
2015		0,000			0,000	0,000	0,000	0,000		
Прибыльность финансовой деятельности		Вес	0,039	2011	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	
	2012			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
	Норматив	0,001	2013	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
			Предельное значение	0,010	2014	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000
	2015	0,000			0,000	1,000	0,000	0,000		

В целом деятельность большинства коксохимических предприятий на сегодняшний день является убыточной и нерентабельной, что оказывает существенное влияние на уровень их финансово-экономической гибкости, поскольку

прибыль является основным внутренним источником развития любого предприятия. Рассматривая отдельные виды деятельности субъектов реального сектора экономики, целесообразно отметить, что прибыльной является в некоторых отчетных периодах основная, операционная и производственная деятельность таких предприятий, как ПАО «Ясиновский коксохимический завод» и ПАО «Донецккокс». Финансовая и инвестиционная деятельность является либо убыточной у всех субъектов реального сектора экономики, либо вообще отсутствует.

Стандартизированные значения коэффициентов рентабельности капитала (собственного и заемного) и имущества коксохимических предприятий (основных фондов и оборотных активов) также свидетельствуют низкой эффективности их использования. В условиях недостаточной ликвидности имущества и медленного обращения активов, а также ограниченных возможностей дополнительного привлечения заемного капитала, единственным источником повышения эффективности использования собственного капитала коксохимических предприятий и их финансово-экономической гибкости является относительное снижение издержек производства и обращения, которое находит отражение в росте рентабельности реализации.

Характеризуя стандартизированные значения показателей платежеспособности субъектов реального сектора экономики (табл. 2.12), следует отметить, что в отличие от других групп показателей, данная группа оказывает положительное влияние на уровень финансово-экономической гибкости, поскольку степень достижения показателями нормативов достаточна высокая практически по всем предприятиям.

Так, значения коэффициентов восстановительной платежеспособности исследуемых субъектов реального сектора экономики свидетельствуют о наличии реальной возможности восстановить свою платежеспособность в ближайшие 6 месяцев. Значения коэффициентов утраты платежеспособности также означают наличие у коксохимических предприятий реальной возможности не утратить платежеспособность в течение ближайших 3-х месяцев. Таким образом, исследуемые субъекты имеют реальную способность к нейтрализации угрозы банкротства в краткосрочный период, и характеризуются нормальной степенью платежеспособности в условиях их кризисного развития в текущем периоде.

Таблица 2.12 – Результаты стандартизации частных показателей финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики по группе показателей платежеспособности

Субъект реального сектора экономики					ПАО "Ясиновский коксохимический завод"	ПАО "Макеевский коксохимический завод"	ПАО "Донецк-кокс"	ПАО "Алчевский коксохимический завод"	ЧАО "Енакиевский коксохимпром"	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Стандартизированные значения показателей платежеспособности	обеспеченность материальных оборотных фондов собственными источниками финансирования	Вес	0,232	2011	1,000	0,749	1,000	1,000	0,000	
				2012	0,359	0,890	1,000	0,491	0,000	
		Норматив	0,25	2013	0,044	1,000	1,000	0,314	0,000	
				Предельное значение	0,833	2014	0,000	0,844	1,000	0,458
		2015	0,000			0,536	1,000	0,000	0,000	
		коэффициент восстановительной платежеспособности	Вес	0,23	2011	1,000	0,889	1,000	1,000	0,314
	2012				0,956	0,876	1,000	0,687	0,279	
	Норматив		1,5	2013	0,707	1,000	1,000	0,704	0,222	
				Предельное значение	0,750	2014	0,832	1,000	1,000	0,787
	2015		0,722			1,000	0,809	1,000	0,199	
			коэффициент утраты платежеспособности	Вес	0,172	2011	1,000	0,854	1,000	0,965
		2012				1,000	0,867	1,000	0,724	0,283
Норматив		1,5		2013	0,795	1,000	1,000	0,714	0,233	
				Предельное значение	0,750	2014	0,840	1,000	1,000	0,776
2015		0,743				1,000	0,897	1,000	0,203	
коэффициент возможной нейтрализации угрозы банкротства в краткосрочном перспективном периоде		Вес		0,181	2011	1,000	0,000	1,000	0,000	0,000
			2012		1,000	0,033	1,000	0,000	0,000	
		Норматив	0,06	2013	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
				Предельное значение	0,857	2014	0,000	0,000	0,000	0,071
		2015	0,000			0,000	0,000	0,000	0,000	
		коэффициент чистой текущей платежеспособности субъекта реального сектора экономики в условиях его кризисного развития	Вес	0,185	2011	1,000	0,560	1,000	0,688	0,325
2012					0,953	0,664	1,000	0,606	0,282	
2013	0,654				1,000	1,000	0,602	0,914		
Норматив	1,7		2014	0,632	1,000	1,000	0,656	0,200		
			2015	0,581	1,000	0,836	1,000	0,198		

Однако негативное действие на обеспечение финансово-экономической гибкости оказывает низкий уровень обеспеченности материальных оборотных фондов собственными источниками финансирования (собственным оборотным капиталом), который оценивается в зависимости от того, в каком состоянии находятся материальные запасы. Исследуемые субъекты реального сектора экономики имеют запасы сырья, материалов, полуфабрикатов, которые в значительной мере превышают нормальные потребности производства, поэтому

собственный оборотный капитал не может покрыть их полностью. Это подтверждается полученными соответствующими коэффициентами, значения которых значительно меньше единицы и своего норматива. Для улучшения финансового состояния и повышения уровня гибкости субъектам необходимо обеспечить опережающие темпы роста собственного оборотного капитала над темпами роста производственных запасов и собственного капитала.

Определение предельных значений частных показателей финансово-экономической гибкости дало возможность рассчитать предельные значения и окрестности обобщающих показателей по группам, а также интегрального показателя финансово-экономической гибкости (табл. 2.13).

Таблица 2.13 – Результаты определения предельных значений и окрестностей обобщающих и интегральных показателей финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики

Показатель	$\gamma_{\text{ФЭГлф}}$	$\gamma_{\text{ФЭГда}}$	$\gamma_{\text{ФЭГпп}}$	$\gamma_{\text{ФЭГпр}}$	$\gamma_{\text{ФЭГпл}}$	$\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}}$
Предельное значение ( $\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{пред}}$ )	0,718	0,698	0,717	0,589	0,807	<b>0,698</b>
Окрестность ( $\Delta$ )	0,227	0,197	0,226	0,252	0,202	<b>0,285</b>

На основе расчетных данных табл. 2.13 разработана шкала, характеризующая уровень финансово-экономической гибкости для исследуемых субъектов реального сектора экономики (табл. 2.14).

Таблица 2.14 – Шкала, характеризующая уровень финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики по обобщающим и интегральным показателям

Интервалы значений $\gamma_{\text{ФЭГлф}}$	Интервалы значений $\gamma_{\text{ФЭГда}}$	Интервалы значений $\gamma_{\text{ФЭГпп}}$	Интервалы значений $\gamma_{\text{ФЭГпр}}$	Интервалы значений $\gamma_{\text{ФЭГпл}}$	Интервалы значений $\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}}$	Характеристика уровня ФЭГ
$\gamma_{\text{ФЭГлф}} = 1,00$	$\gamma_{\text{ФЭГда}} = 1,00$	$\gamma_{\text{ФЭГпп}} = 1,00$	$\gamma_{\text{ФЭГпр}} = 1,00$	$\gamma_{\text{ФЭГпл}} = 1,00$	$\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}} = 1,00$	Высокий
$0,881 < \gamma_{\text{ФЭГлф}} < 1,00$	$0,836 < \gamma_{\text{ФЭГда}} < 1,00$	$0,879 < \gamma_{\text{ФЭГпп}} < 1,00$	$0,737 < \gamma_{\text{ФЭГпр}} < 1,00$	$0,970 < \gamma_{\text{ФЭГпл}} < 1,00$	$0,897 < \gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}} < 1,00$	Достаточный
$0,718 < \gamma_{\text{ФЭГлф}} \leq 0,881$	$0,698 < \gamma_{\text{ФЭГда}} \leq 0,836$	$0,717 < \gamma_{\text{ФЭГпп}} \leq 0,879$	$0,589 < \gamma_{\text{ФЭГпр}} \leq 0,737$	$0,807 < \gamma_{\text{ФЭГпл}} \leq 0,970$	$0,698 < \gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}} \leq 0,897$	Средний
$0,555 < \gamma_{\text{ФЭГлф}} \leq 0,718$	$0,561 < \gamma_{\text{ФЭГда}} \leq 0,698$	$0,554 < \gamma_{\text{ФЭГпп}} \leq 0,717$	$0,440 < \gamma_{\text{ФЭГпр}} \leq 0,589$	$0,644 < \gamma_{\text{ФЭГпл}} \leq 0,807$	$0,499 < \gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}} \leq 0,698$	Предельно допустимый
$0,00 < \gamma_{\text{ФЭГлф}} \leq 0,555$	$0,00 < \gamma_{\text{ФЭГда}} \leq 0,561$	$0,00 < \gamma_{\text{ФЭГпп}} \leq 0,554$	$0,00 < \gamma_{\text{ФЭГпр}} \leq 0,440$	$0,00 < \gamma_{\text{ФЭГпл}} \leq 0,644$	$0,00 < \gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}} \leq 0,561$	Критический

В целом проведенная стандартизация частных показателей финансово-экономической гибкости свидетельствует о том, что соответствие показателей установленным нормативам разнится по отдельным группам показателей. Такая

ситуация влияет на значения обобщающих показателей финансово-экономической гибкости (табл. 2.15) и формирование общего уровня финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики (табл. 2.16).

Таблица 2.15 – Результаты определения обобщающих показателей финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики

Обобщающие показатели ФЭГ по группам частных показателей	Годы	ПАО "Ясиновский коксохимический завод"		ПАО "Макеевский коксохимический завод"		ПАО "Донецк-кокс"		ПАО "Алчевский коксохимический завод"		ЧАО "Енакиевский коксохимпром"	
		УФЭГ/Вывод*	Д	УФЭГ/Вывод*	ПД	УФЭГ/Вывод*	Д	УФЭГ/Вывод*	С	УФЭГ/Вывод*	К
Группа показателей ликвидности и финансовой автономии	2011	0,907	Д	0,550	ПД	0,879	Д	0,725	С	0,345	К
	2012	0,780	С	0,612	ПД	0,882	Д	0,553	ПД	0,332	К
	2013	0,788	С	0,870	С	0,862	С	0,477	К	0,165	К
	2014	0,782	С	0,831	С	0,816	С	0,513	К	0,125	К
	2015	0,747	С	0,835	С	0,696	ПД	0,435	К	0,118	К
Группа показателей деловой активности	2011	0,918	Д	0,994	Д	0,351	К	0,787	С	0,153	К
	2012	0,868	Д	0,962	Д	0,975	Д	0,667	ПД	0,025	К
	2013	0,775	С	0,777	С	0,817	С	0,575	ПД	0,153	К
	2014	0,732	С	0,123	К	0,685	ПД	0,576	ПД	0,142	К
	2015	0,546	К	0,088	К	0,573	ПД	0,166	К	0,140	К
Группа показателей эффективности производственного потенциала	2011	0,732	С	0,837	С	0,485		0,891	Д	0,587	ПД
	2012	0,746	С	0,833	С	0,799	С	0,856	С	0,557	ПД
	2013	0,650	ПД	0,649	ПД	0,793	С	0,828	С	0,558	ПД
	2014	0,629	ПД	0,373	К	0,792	С	0,817	С	0,537	К
	2015	0,592	ПД	0,370	К	0,778	С	0,181	К	0,519	К
Группа показателей рентабельности и прибыльности	2011	0,819	Д	0,012	К	0,739	С	0,000	К	0,000	К
	2012	0,877	Д	0,051	К	0,879	Д	0,003	К	0,000	К
	2013	0,756	С	0,049	К	0,000	К	0,021	К	0,000	К
	2014	0,000	К	0,000	К	0,039	К	0,139	К	0,000	К
	2015	0,000	К	0,000	К	0,039	К	0,000	К	0,000	К
Группа показателей платежеспособности	2011	1,000	В	0,628	К	1,000	В	0,755	С	0,185	К
	2012	0,833	С	0,685	ПД	1,000	В	0,508	К	0,165	К
	2013	0,612	ПД	0,819	С	0,819	С	0,469	К	0,260	К
	2014	0,453	К	0,783	С	0,819	С	0,555	К	0,122	К
	2015	0,401	К	0,711	С	0,727	С	0,587	К	0,117	К

\*Примечание: В, Д, С, ПД, К – соответственно высокий, достаточный, средний, предельно допустимый и критический уровень ФЭГ по группам частных показателей.

Таким образом, результаты проведенных расчетов свидетельствуют о том, что по обобщающим показателям финансово-экономической гибкости коксохимические предприятия имеют в основном средний, предельно допустимый и критический уровень ФЭГ. Среди исследуемых предприятий наилучшие позиции занимает ПАО «Ясиновский коксохимический завод» и ПАО

«Донецккокс», среднюю позицию имеет ПАО «Макеевский коксохимический завод», а самые низкие обобщающие показатели у ПАО «Алчевский коксохимический завод» и ЧАО «Енакиевский коксохимпром».

Результаты определения интегральных показателей ФЭГ субъектов реального сектора экономики, выводы об уровне ФЭГ в соответствии со стадиями их жизненного цикла отображены в табл. Б.19 и табл. 2.16.

Таблица 2.16 – Результаты определения уровня ФЭГ субъектов реального сектора экономики

Параметры	Субъекты реального сектора экономики				
	ПАО «Ясиновский коксохимический завод»	ПАО «Макеевский коксохимический завод»	ПАО «Донецккокс»	ПАО «Алчевский коксохимический завод»	ЧАО «Енакиевский коксохимпром»
<i>2011 год</i>					
Стадия ЖЦ	Рост	зрелость	замедленный рост	Зрелость	Зрелость
$\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}}$	0,873	0,564	0,699	0,592	0,497
Уровень ФЭГ	Достаточный	предельно допустимый	Средний	предельно допустимый	предельно допустимый
<i>2012 год</i>					
Стадия ЖЦ	замедленный рост	зрелость	Рост	Зрелость	Спад
$\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}}$	0,820	0,593	0,905	0,508	0,319
Уровень ФЭГ	Средний	предельно допустимый	Достаточный	предельно допустимый	Критический
<i>2013 год</i>					
Стадия ЖЦ	Зрелость	замедленный рост	замедленный рост	Зрелость	Спад
$\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}}$	0,715	0,699	0,701	0,500	0,214
Уровень ФЭГ	Средний	средний	Средний	предельно допустимый	Критический
<i>2014 год</i>					
Стадия ЖЦ	зрелость	спад	Зрелость	Зрелость	Возрождение
$\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}}$	0,501	0,381	0,596	0,503	0,262
Уровень ФЭГ	предельно допустимый	критический	предельно допустимый	предельно допустимый	Критический
<i>2015 год</i>					
Стадия ЖЦ	Спад	возрождение	Спад	Спад	Возрождение
$\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}}$	0,432	0,499	0,535	0,257	0,310
Уровень ФЭГ	Критический	предельно допустимый	предельно допустимый	критический	Критический

Из табл. 2.16 видно, что исследуемые субъекты реального сектора экономики по значениям интегральных показателей в основном характеризуются средним, предельно допустимым и критическим уровнем финансово-

экономической гибкости вследствие негативных тенденций изменения частных и обобщающих показателей финансово-экономической гибкости.

Наиболее высоким уровнем финансово-экономической гибкости среди исследуемых коксохимических предприятий характеризуются ПАО «Ясиновский коксохимический завод» и ПАО «Донецккокс», самым низким уровнем – ЧАО «Енакиевский коксохимпром». Большие опасения вызывают негативные тенденции изменения уровня финансово-экономической гибкости за 2014-2015 гг., которые в будущем могут свидетельствовать о потере гибкости субъектом реального сектора экономики и ухудшении его финансово-экономического состояния.

Таким образом, определенный расчетным путем уровень финансово-экономической гибкости позволит обосновать правильный выбор типа стратегии управления финансово-экономической гибкостью, сформировать цели и стратегические альтернативы дальнейшего развития субъекта реального сектора экономики, а также разработать направления улучшения его финансово-экономического состояния.

## **Выводы по разделу 2.**

1. В процессе изучения отличительных признаков коксохимической отрасли выявлены особенности: внешние (достаточная структурированность отрасли, исключительно позиционный характер конкуренции, высокая концентрация отрасли, существование тенденций к ее консолидации, высокая чувствительность к колебаниям рыночной конъюнктуры и непосредственная зависимость от уровня цен на сырье для коксования, высокая зависимость от политической и социально-экономической ситуации в стране); внутренние (сырьевая ориентированность производства, длительный производственный и финансовый циклы, материалоемкое и затратнооемкое производство, неравномерность деловой активности, периодический характер реализации готовой продукции (неритмичность реализации), высокий уровень износа основных фондов, преобладание в

структуре оборотных активов высокой доли низколиквидных активов (недостаточный уровень ликвидности), финансирование оборотных активов за счет долгосрочных и постоянных пассивов, значительная доля оборотного капитала в активах предприятий, длительный период их обращения, рост доли заемного капитала, низкие (отрицательные) финансовые результаты деятельности, значительный трудоемкий производственный процесс).

2. Для обоснования выбора типа стратегии управления финансово-экономической гибкостью с учетом отраслевых особенностей субъектов реального сектора экономики предложено использовать концепцию жизненного цикла предприятия, выделяя четыре основные стадии: становления, роста, зрелости и спада, а также дополнительно рассмотреть стадию замедленного роста. С целью эффективного управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики на основе концепции жизненного цикла систематизированы приоритетные факторы, влияющие на нее на различных стадиях развития.

3. Разработан методический подход к диагностике уровня финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики, имеющий комплексный характер, который ориентирован на открытую официальную бухгалтерскую и статистическую информацию; учитывает отраслевую специфику коксохимической отрасли; имеет сравнительно простой и наглядный порядок проведения расчетов и интерпретации полученных результатов; основан на использовании количественных методов оценки, которая повышает объективность полученных результатов. Диагностику уровня финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики предложено осуществлять в несколько этапов: определение стадии жизненного цикла исследуемых субъектов по определенным индикаторам, формирование системы частных показателей, определение обобщающих и интегральных показателей, интервалов значений интегрального показателя финансово-экономической гибкости и обоснование ее уровня.

4. С целью выявления особенностей управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики исследована деятельность

предприятий коксохимической отрасли: ПАО «Ясиновский коксохимический завод», ПАО «Макеевский коксохимический завод», ПАО «Донецккокс», ПАО «Алчевский коксохимический завод», ЧАО «Енакиевский коксохимпром». Результаты расчета интегральных показателей финансово-экономической гибкости и определения ее уровня в соответствии со стадиями жизненного цикла показали, что исследуемые субъекты реального сектора экономики характеризуются средним, предельно допустимым и критическим уровнем финансово-экономической гибкости вследствие негативных тенденций изменения ее частных и обобщающих показателей.

5. Определенный расчетным путем уровень финансово-экономической гибкости позволит обосновать правильный выбор типа стратегии управления ФЭГ, сформировать цели и стратегические альтернативы дальнейшего развития субъекта реального сектора экономики, а также разработать направления улучшения его финансово-экономического состояния.

### **РАЗДЕЛ 3**

## **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ГИБКОСТЬЮ СУБЪЕКТОВ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ**

### **3.1. Обоснование типов стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики**

Логическим продолжением обоснования теоретико-методического базиса управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики является выбор типа соответствующей стратегии на основе определенной ранее стадии жизненного цикла и достигнутого уровня финансово-экономической гибкости. Это позволит субъектам реального сектора экономики своевременно адаптироваться к изменениям, которые происходят во внешней и внутренней среде, выявлять и внедрять необходимые стратегические изменения, а также обеспечить долговременные конкурентные преимущества. Главной целью обоснования типа стратегии управления финансово-экономической гибкостью является определение приоритетов деятельности субъекта на перспективу и концентрация ресурсов для их реализации.

Исходя из сущности финансово-экономической гибкости как способности субъекта реального сектора экономики оперативно реагировать на изменения условий его функционирования, стратегия управления финансово-экономической гибкостью должна разрабатываться в рамках системы стратегических изменений, а также учитывать их виды и особенности. Стратегия управления финансово-экономической гибкостью выступает базовой стратегией для субъекта реального сектора экономики, поскольку обеспечивает (с помощью финансово-экономических инструментов, методов стратегического менеджмента и др.) реализацию других стратегий, а именно – конкурентной, финансовой, инновационной, производственной

и т.д., на которых строится стратегическое управление изменениями [156, с. 313]. Это требует определения места стратегии управления финансово-экономической гибкостью в системе стратегического управления изменениями (рис. 3.1).

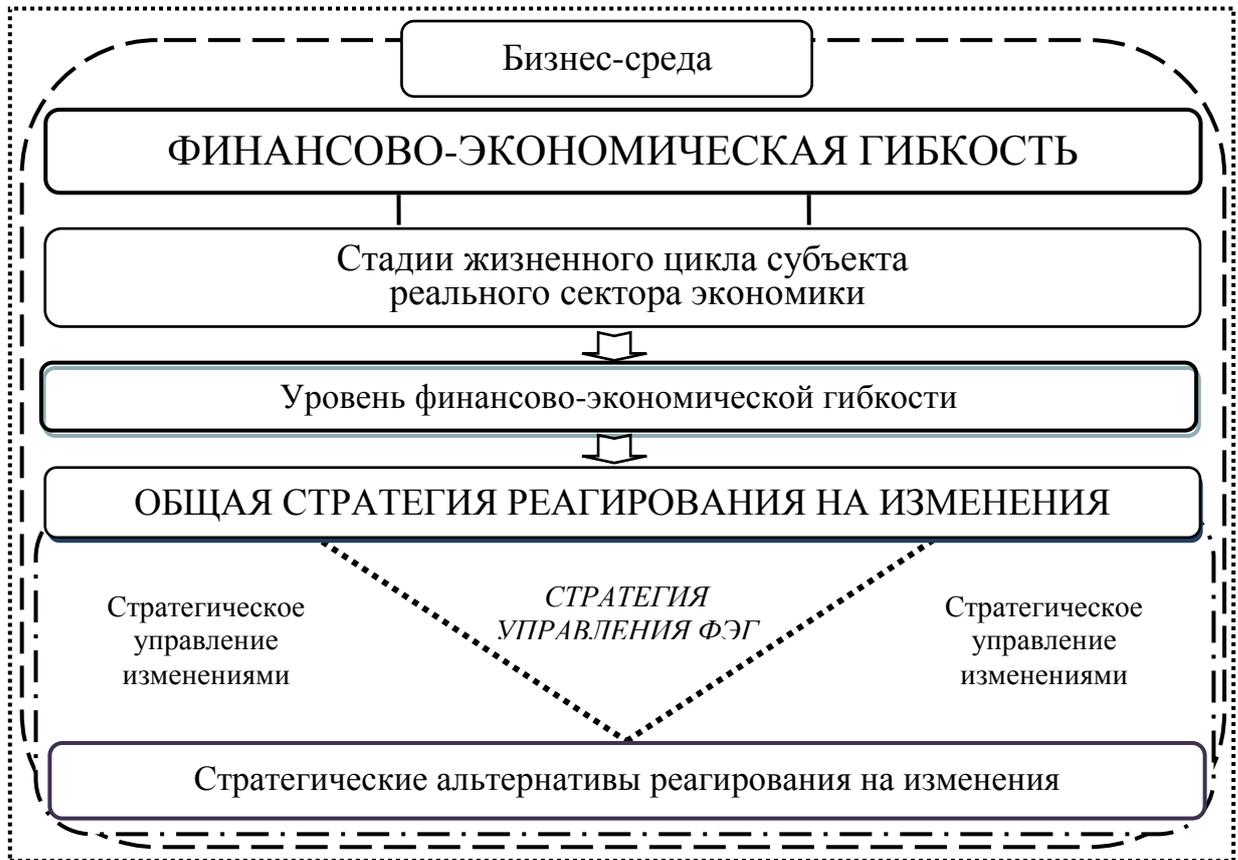


Рисунок 3.1 – Место стратегии управления финансово-экономической гибкостью в системе стратегического управления изменениями

Таким образом, рассматривая стратегию управления финансово-экономической гибкостью как программу долгосрочных целей, приоритетных направлений, способов и методов реагирования на изменения, обеспечивающих сохранение и улучшение финансово-экономического состояния субъекта реального сектора экономики, она должна базироваться на приоритетных направлениях общей стратегии реагирования на изменения, на основе которых обосновывается выбор типа стратегии управления финансово-экономической гибкостью и стратегические альтернативы реагирования на изменения.

Заданием формирования стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики выступает не только

определение цели такого управления, но и поиск эффективных путей ее реализации на основе глубокого понимания сущности и содержания стратегии каждым ее исполнителем [28, с. 97]. Исходя из методологических основ управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики, стратегия управления финансово-экономической гибкостью способствует решению следующих основных задач:

сбалансированию всех видов бизнес-процессов и ресурсов субъекта на разных стадиях его жизненного цикла;

разработке стратегических направлений улучшения финансово-экономического состояния субъекта с целью повышения уровня финансово-экономической гибкости;

формированию общей стратегии реагирования на изменения и выявлению соответствующих стратегических альтернатив (способов, методов реагирования на изменения) [28, с. 98].

Разработка стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики должна основываться на таких принципах:

ориентация стратегии на долгосрочные глобальные цели, своевременное и оперативное реагирование на изменения, а также внедрение соответствующих стратегических альтернатив;

обеспечение взаимосвязи совокупных элементов стратегии, с помощью которых будет обеспечиваться достижение глобальной стратегической цели деятельности субъекта реального сектора экономики;

многовариантность направлений достижения стратегических целей и стратегических альтернатив реагирования на изменения;

комплексность разработки стратегии [28, с. 98].

Исходя из основных принципов и задач, к формированию стратегии управления финансово-экономической гибкостью целесообразно поставить следующие требования [67, 152]:

стратегия должна охватывать как субъекта реального сектора экономики, так и его окружение, то есть разработка стратегии управления финансово-экономической

гибкостью должна способствовать адаптации или уменьшению негативного влияния изменчивой внешней среды, тем самым, обеспечивая гибкость субъекта в перспективе;

стратегия не должна быть простой, то есть в результате определенных изменений во внешнем и внутреннем окружении субъект реального сектора экономики сталкивается с множеством новых комбинаций условий, поэтому содержание стратегии управления финансово-экономической гибкостью не может быть запрограммированным, односторонним или структурированным; она должна иметь альтернативные варианты реагирования на изменения (варианты улучшения финансово-экономического состояния субъекта);

стратегия управления финансово-экономической гибкостью должна быть ориентирована на улучшение финансово-экономического состояния субъекта и увеличение эффективности его деятельности в целом;

стратегия управления финансово-экономической гибкостью должна содержать как определенные действия, так и методы принятия решений об этих действиях и их осуществлении, то есть в данном случае само содержание стратегии выступает совокупностью определенных управленческих действий относительно обеспечения финансово-экономической гибкости, а методами осуществления этих действий – определенные мероприятия по реагированию на изменения.

стратегию невозможно точно просчитать, то есть на определенном этапе разработки и реализации стратегии управления финансово-экономической гибкостью могут возникать рискованные события, которые нуждаются в своевременном выявлении и оценке.

Следовательно, задача обоснования выбора стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики имеет альтернативный характер. Поэтому, с одной стороны, она должна разрабатываться оптимизационными методами, а с другой – двигаться в направлении непрерывного усовершенствования общей стратегии реагирования на изменения.

Таким образом, основываясь на вышесказанном, процесс разработки и внедрения стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики можно представить в виде рис. 3.2.

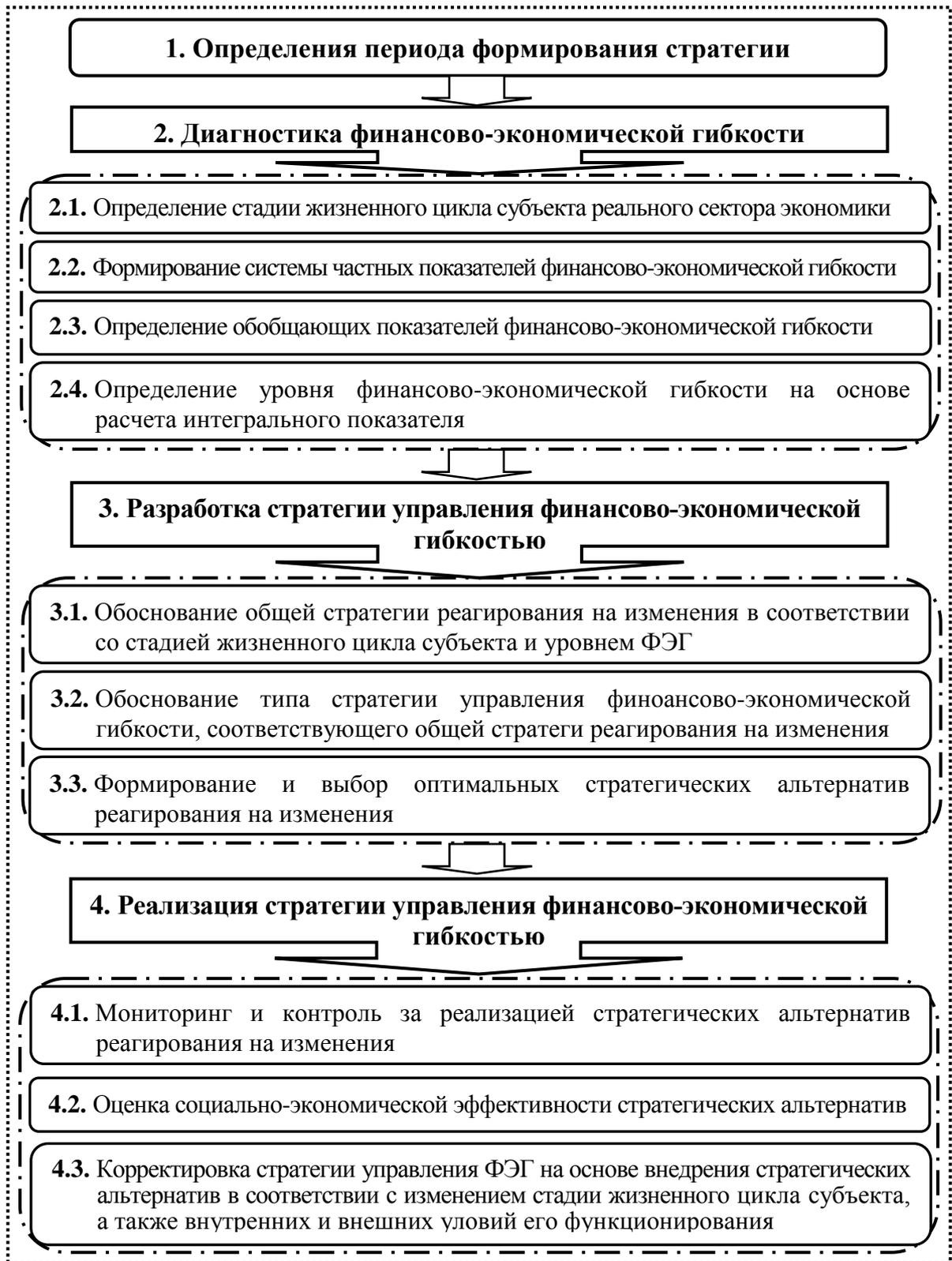


Рисунок 3.2 – Схема разработки и реализации стратегии управления финансово-экономической гибкостью (авторская разработка)

Главным условием определения периода формирования стратегии управления финансово-экономической гибкостью можно считать длительность периода, принятого для формирования базовой стратегии экономического развития субъекта реального сектора экономики и общей стратегии реагирования на изменения. В условиях нынешней социально-экономической и политической нестабильности этот период целесообразно ограничить тремя годами. Срок формирования стратегии управления финансово-экономической гибкостью должен учитывать также отраслевую принадлежность субъекта реального сектора экономики, его размер, стадию жизненного цикла и т.д.

Результаты проведенной диагностики уровня финансово-экономической гибкостью являются базисом для обоснования выбора типа стратегии управления финансово-экономической гибкостью. На основе определенной ранее стадии жизненного цикла субъекта реального сектора экономики и достигнутого уровня финансово-экономической гибкостью целесообразно обосновать общие стратегии реагирования субъекта на изменения, соответствующие типы стратегии управления финансово-экономической гибкостью и их ключевые характеристики, а также стратегические альтернативы реагирования на изменения (варианты улучшения финансово-экономического состояния) субъекта реального сектора экономики.

Реализация стратегии управления финансово-экономической гибкостью базируется на разработке соответствующей системы мониторинга и контроля за внедрением стратегических альтернатив улучшения финансово-экономического состояния субъекта. Такая система позволит своевременно принимать эффективные управленческие решения относительно корректировки стратегии управления финансово-экономической гибкостью в соответствии с изменениями стадии жизненного цикла субъекта, внутренних и внешних условий его функционирования. В связи с этим, процесс реализации стратегии управления финансово-экономической гибкостью должен содержать установление способов и методов внедрения стратегических альтернатив [28, с. 103]. Система контроля за ходом реализации стратегии управления финансово-экономической гибкостью

должна быть направлена получение высокой социально-экономической эффективности от внедрения стратегических альтернатив улучшения финансово-экономического состояния субъекта реального сектора экономики.

Реализацию стратегии управления финансово-экономической гибкостью нужно считать успешно завершённой, если достигнуты стратегические цели повышения уровня финансово-экономической гибкости.

Процесс обоснования общей стратегии реагирования на изменения связан с разными стадиями жизненного цикла субъектов реального сектора экономики, фактическими уровнями финансово-экономической гибкости и ситуациями в соответствии с их динамикой. В общем случае:

чем выше уровень финансово-экономической гибкостью, тем больше внимания должно уделяться стратегиям, основанным на постепенных и непрерывных усовершенствованиях финансово-экономического состояния субъекта реального сектора экономики. Такие стратегии реагирования на изменения имеют своей целью совершенствование или оптимизацию сложившейся практики работы предприятия. Иными словами, целями стратегий является улучшение того, что уже имеется (увеличение объемов производства, сокращение затрат, повышение качества и т.д.);

чем ниже уровень финансово-экономической гибкостью, тем более значимыми становятся радикальные стратегии реагирования на изменения, основанные на разрыве преемственности. Такие стратегии связаны с изменениями направлений и методов работы предприятия и обычно ведут к изменению доминирующей политики (парадигмы) — к смене рынков, к полной перестройке организационной структуры, изменению стратегических объединений и т.д.

В специальной литературе к общим стратегиям изменения предприятия относятся следующие: опережающая стратегия, стратегия развития, стратегия оптимизации, стратегия перестройки и стратегия сокращения (или распродажи) [30, 28, 129, 152].

Опережающая стратегия развития основана на тщательном мониторинге внешних условий и внутреннего состояния предприятия с целью выявления

признаков любых заметных флуктуаций (отклонений). В ответ на появление указанных признаков руководство предприятия регулирует его работу так, чтобы защитить позиции и обеспечить положительный баланс спроса и предложения на товары и услуги. Подобная стратегия предполагает наличие механизма «сканирования» условий работы предприятия, позволяющего улавливать появление новых явлений (внешних и внутренних), способных повлиять на позиции субъекта реального сектора экономики. Должен быть также отлажен механизм реагирования на результаты мониторинга. Опережающая стратегия реагирования на изменения характерна для стадии становления или возрождения, на которых предприятие должно само инициировать изменения на рынке с целью дальнейшего развития, завоевания конкурентных позиций и обеспечения высокого уровня финансово-экономической гибкости.

В рамках стратегии развития, которая используется на стадии роста, для развития и сохранения завоеванных позиций предприятие обязано продолжать совершенствование своих возможностей реагировать на изменения условий функционирования. Для этого предприятие в ответ на произошедшие или ожидаемые изменения в бизнес-среде может расширить спектр производимой продукции или оказываемых услуг, либо заменить их новыми, или попытаться расширить свое присутствие на рынке, например, путем расширения производства и развития сетей сбыта продукции. В контексте такой стратегии особенно уместно вступление в деловые отношения с другими предприятиями.

Применение стратегии оптимизации оправдано на стадии замедленного роста, т.е. в том случае, когда предприятия начинают утрачивать способность к прогрессивному развитию и должны предпринять интенсивные усилия по оптимизации своей способности реагировать на изменения обстановки и по отвоеванию утраченных позиций. Стратегия оптимизации включает анализ существующей практики работы, использование ресурсов и всех существующих систем с целью выработки корректирующих действий – внедрения контроля затрат, сокращения штата, упрощения производственных процессов, совершенствования организации труда, обновления технологий, пересмотра

стратегии маркетинга и т.п. Данная стратегия нацелена на расширение производства и повышение качества. При этом стремятся воздействовать на параметры, влияющие на затраты, в то время как в стратегии развития объектом воздействий являются параметры, связанные с доходами предприятия [103, с. 61-62].

В ситуации, даже если предприятие имеет достаточно оснований считать, что переживаемые трудности являются всего лишь временными (как правило, на стадии зрелости или стагнации), у него нет другого выхода, кроме немедленного пересмотра своих отношений с рынком (обновление номенклатуры продукции и услуг, репозиционирование на рынке и т.п.) и внутренних методов работы (перестройка производства, организации труда, механизмов принятия решений, технологий и т.д.). В таком случае применяются стратегии перестройки, которые часто и вполне справедливо называют революционными, поскольку они направлены на глубокое и резкое изменение производственных и бизнес-моделей (реинжиниринг). Эти стратегии направлены не на совершенствование того, что есть у предприятия, а на то, чтобы производить что-то новое и совершенно другими методами с целью предотвращения перехода на стадию спада и сокращения деятельности.

В ситуации, когда все способы ее исправления были опробованы и потерпели неудачу (в основном на стадии спада или кризиса), для предприятия в данном случае остаются только две возможные стратегии. Во-первых — сокращение, заключающееся преимущественно в ограничении номенклатуры продукции или услуг только теми группами, которые подтвердили свою экономическую эффективность. Эта стратегия основывается на допущении, что отдельные подразделения предприятия еще отвечают требованиям рынка и остаются возможности расширить его присутствие на нем, если сконцентрировать усилия только в выбранных областях. Остальные области деятельности должны быть ликвидированы. Вторая стратегия — распродажа — заключается в ликвидации предприятия либо путем продажи его активов, либо путем передачи их в управление другой компании с подписанием эксклюзивного субподрядного соглашения. В обоих случаях эта стратегия связана с «хирургическими»

действиями, неизбежно приводящими к радикальным изменениям и зачастую к значительным убыткам как для учредителей, так и для руководства и сотрудников предприятия [152, с. 63-64]. Выбор радикальной стратегии перестройки на стадии становления или роста предприятие неизбежно окажет отрицательное влияние на свое благополучие. С другой стороны, стратегия непрерывных, постепенных изменений для предприятия, находящегося на стадии спада, способна только продлить его недомогание или даже ухудшить его финансово-экономическое состояние. Иными словами, полезность той или иной стратегии реагирования на изменения может быть оценена не абсолютно, а только в контексте определенной стадии жизненного цикла субъекта реального сектора экономики и соответствующего уровня его финансово-экономической гибкости (рис. 3.3).

		<b>СТАДИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА СУБЪЕКТА РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ</b>				
		<i>Роста</i>	<i>Замедленного роста</i>	<i>Зрелости (стагнации)</i>	<i>Спада (кризиса)</i>	<i>Становления (возрождения)</i>
		$(\chi_{t+1}^{эсч} - \chi_t^{эсч}) > 0$	$(\chi_{t+1}^{эсч} - \chi_t^{эсч}) < 8\% * \chi_t^{эсч}$	$-(5\% * \chi_t^{эсч}) < (\chi_{t+1}^{эсч} - \chi_t^{эсч}) < (5\% * \chi_t^{эсч})$	$(\chi_{t+1}^{эсч} - \chi_t^{эсч}) < 0$	$(\chi_{t+1}^{эсч} - \chi_t^{эсч}) > 0$
<b>УРОВЕНЬ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ГИБКОСТИ</b>	<b>Высокий</b>	$\gamma_{фэги} = 1,0$	<b>СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ</b>			
	<b>Достаточный</b>	$0,897 < \gamma_{фэги} < 1,00$				
	<b>Средний</b>	$0,698 < \gamma_{фэги} < 0,897$	<b>СТРАТЕГИЯ ОПТИМИЗАЦИИ</b>			
	<b>предельно допустимый</b>	$0,499 < \gamma_{фэги} < 0,698$				
	<b>Критический</b>	$0,0 < \gamma_{фэги} \leq 0,499$			<b>СТРАТЕГИЯ ПЕРЕСТРОЙКИ</b>	<b>СТРАТЕГИЯ СОКРАЩЕНИЯ (РАСПРОДАЖИ)</b>

Рисунок 3.3 – Матрица выбора общей стратегии реагирования на изменения субъекта реального сектора экономики

$\chi_{жц}^{CT(B)}$ ,  $\chi_{жц}^P$ ,  $\chi_{жц}^{3P}$ ,  $\chi_{жц}^3$ ,  $\chi_{жц}^{СП}$  – соответственно стадия становления (возрождения), роста, замедленного роста, зрелости и спада жизненного цикла субъектов реального сектора экономики;

$\gamma_{ФЭГ}^B$ ,  $\gamma_{ФЭГ}^B$ ,  $\gamma_{ФЭГ}^B$ ,  $\gamma_{ФЭГ}^B$ ,  $\gamma_{ФЭГ}^B$  – соответственно высокий, достаточный, средний, предельно допустимый и критический уровни финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики;

$Str^{OP}$ ,  $Str^P$ ,  $Str^{Onm}$ ,  $Str^{ПС}$ ,  $Str^{СК}$  – соответственно общие стратегии реагирования на изменения: опережающая стратегия, стратегия развития, стратегия оптимизации, стратегия перестрой, стратегия сокращения (распродажи).

На основании вышеизложенного, можно проследить общую логику обоснования выбора типа стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики с помощью табл. 3.1.

Таблица 3.1 – Обоснование выбора типа стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики

Стадия жизненного цикла предприятия	Уровень ФЭГ	Общая стратегия реагирования на изменения	Тип стратегии управления ФЭГ	Ключевые характеристики типов стратегии управления ФЭГ
1	2	3	4	5
Становление (возрождение)	Предельно допустимый ( $0,499 \leq \gamma_{ФЭГ}^{инт} < 0,698$ ) Критический ( $0,0 \leq \gamma_{ФЭГ}^{инт} < 0,499$ )	Опережающая стратегия	Адаптивный	Дополнять, адаптировать ресурсы и конкурентные возможности
Рост	Высокий ( $\gamma_{ФЭГ}^{инт} = 1,0$ ) Достаточный ( $0,897 \leq \gamma_{ФЭГ}^{инт} < 1,0$ )	Стратегия развития	Проактивный	Инициировать изменения в отрасли, управлять их темпами
Замедленный рост	Достаточный ( $0,897 \leq \gamma_{ФЭГ}^{инт} < 1,0$ ) Средний ( $0,698 \leq \gamma_{ФЭГ}^{инт} < 0,897$ )	Стратегия оптимизации	Реактивный	Прогнозировать возможные изменения; расширять ассортимент и укреплять систему сбыта

1	2	3	4	5
Зрелость (стагнация)	Средний ( $0,698 \leq \gamma_{\Phi \text{ЭГ}}^{\text{инт}} < 0,897$ ) Предельно допустимый ( $0,499 \leq \gamma_{\Phi \text{ЭГ}}^{\text{инт}} < 0,698$ )	Стратегия перестройки	Пассивный	Реагировать при необходимости; защищать позиции предприятия
Спад (кризис)	Предельно допустимый ( $0,499 \leq \gamma_{\Phi \text{ЭГ}}^{\text{инт}} < 0,698$ ) Критический ( $0,0 \leq \gamma_{\Phi \text{ЭГ}}^{\text{инт}} < 0,499$ )	Стратегия сокращения (или распродажи)	Антикризисный	Реагировать путем сокращения ассортимента, структурных бизнес- единиц, переориентации производства

Формирование и выбор стратегических альтернатив реагирования на изменения зависят от общих настрояний стратегического развития [30, 108, 152, 157] и способов их достижения, которые позволят улучшить финансово-экономическое состояние субъекта реального сектора экономики (рис. 3.4).

Для того, чтобы определиться с методами и способами реагирования на изменения (внедрения стратегических альтернатив), которые в условиях существующей конкурентной позиции приведут к улучшению финансово-экономического состояния субъекта реального сектора экономики, необходимо, прежде всего, учесть такие факторы, как: стадия жизненного цикла субъекта; уровень финансово-экономической гибкости; реальное наличие управленческих функций на предприятии и общая стратегия реагирования на изменения, тип стратегии управления финансово-экономической гибкостью.

Современные субъекты реального сектора экономики, даже если они имеют достаточный уровень финансово-экономической гибкости, не в состоянии сразу применять все указанные методы и обычно в этом нет необходимости. К тому же практика показывает, что в своей деятельности предприятия не всегда используют только крайние подходы (способы) реагирования на изменения. Часто происходит так, что по одним аспектам деятельности предприятию нужны более радикальные и срочные преобразования, а по другим - достаточно проводить постепенные, но постоянные усовершенствования.

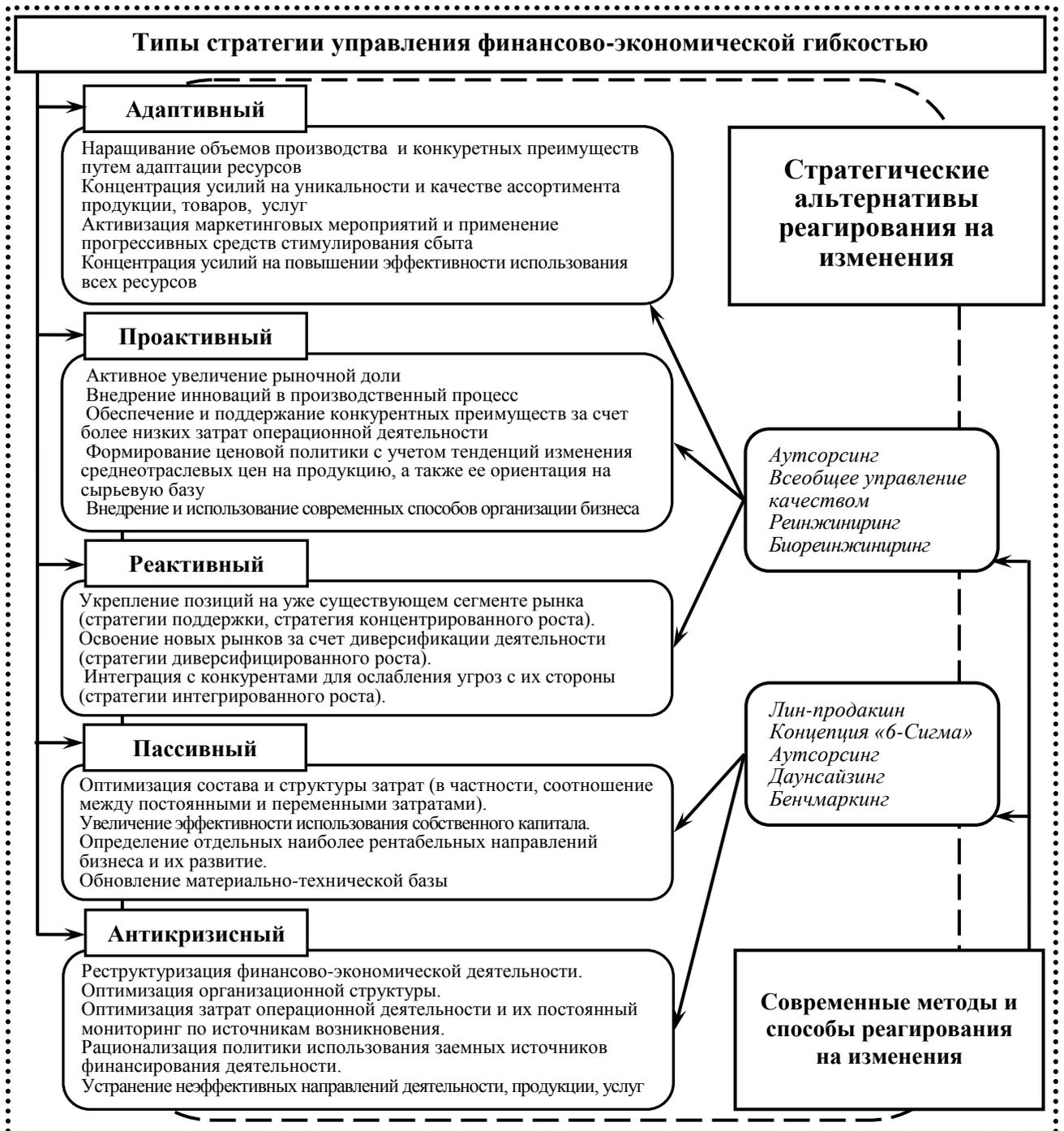


Рисунок 3.4 – Обоснование стратегических альтернатив, методов и способов реагирования на изменения в зависимости от типов стратегии управления финансово-экономической гибкостью

Исходя из этого можно сделать вывод, что при реализации адаптивного, проактивного и реактивного типов стратегии управления финансово-экономической

гибкостью рациональным и обоснованным является применение таких современных методов и способов реагирования на изменения, как реинжиниринг, биореинжиниринг, даунсайзинг, стратегический аутсорсинг и бенчмаркинг.

Пассивный и антикризисный типы стратегии управления финансово-экономической гибкостью могут реализовываться с помощью внедрения системы всестороннего управления качеством (TQM), внедрение концепции лин-продакшн (бережливого производства), концепции «6-сигма». Также возможно применение таких методов как аутсорсинг и бенчмаркинг.

Характеристика современных методов и способов реагирования на изменения в процессе реализации стратегии управления финансово-экономической гибкостью приведены в табл. В.1.

Таким образом, обоснование выбора типа стратегии управления финансово-экономической гибкостью предоставит возможность субъектам реального сектора экономики на базе фактического уровня финансово-экономической гибкости выбрать общую стратегию реагирования на изменения в соответствии с определенной стадией жизненного цикла; определить систему стратегических альтернатив по каждому типу стратегии финансово-экономической гибкости, методы и способы реагирования на изменения. Выбранное стратегическое направление управления финансово-экономической гибкостью должно стать базисом для принятия управленческих решений относительно улучшения финансово-экономического состояния субъекта на тактическом уровне.

### **3.2 Разработка интегрированной системы информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики**

Сегодня все большую актуальность приобретает совершенствование технологии процесса управления финансово-экономической гибкостью субъектов

реального сектора экономики и его программного обеспечения. Информационная сфера становится все более приоритетной, необходимой и незаменимой в процессе деятельности любого субъекта предпринимательской деятельности. Появление новейших технологий, построение глобальных, национальных, региональных и локальных информационных сетей и систем открывает не только технические, но и экономические и финансовые возможности для объединения информационных ресурсов. Это, бесспорно, предопределяет изменения во всех направлениях и процессах деятельности субъектов реального сектора экономики. Поэтому, информационные системы управления финансово-экономической гибкостью на современном этапе должны быть не просто инструментом, который обеспечивает обработку информации для подразделов и конечных пользователей, а должны обеспечивать субъекту реального сектора экономики необходимые конкурентные преимущества на рынке.

Стоит отметить, что, с одной стороны, существенной проблемой разработки информационных систем управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики являются методологические трудности создания и обоснования новых теоретических и методических подходов, которые бы учитывали особенности такого процесса в компьютерной среде. А, с другой – абсолютное большинство существующих компьютерных программ ориентировано на проведение комплексного ретроспективного анализа финансово-хозяйственной деятельности субъекта, где оценка уровня финансово-экономической гибкости является лишь одной из составляющих. Исходя из этого, автором предлагаются усовершенствованные методики управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики, которые полностью разрешают первую проблему, а для решения другой рекомендуется создать информационную систему, которая бы полностью в автоматизированном режиме обеспечивала реализацию процесса управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики. В наибольшей степени задаче формализации технологии проектирования информационных систем управления (ИСУ) отвечает аппарат технологических

сетей проектирования, разработанный Е. Н. Хотяшовим и развитый И. Н. Дрогобицким. Основой формализации технологии проектирования ИСУ является формальное определение технологической операции проектирования в виде рис. 3.5 [175]:

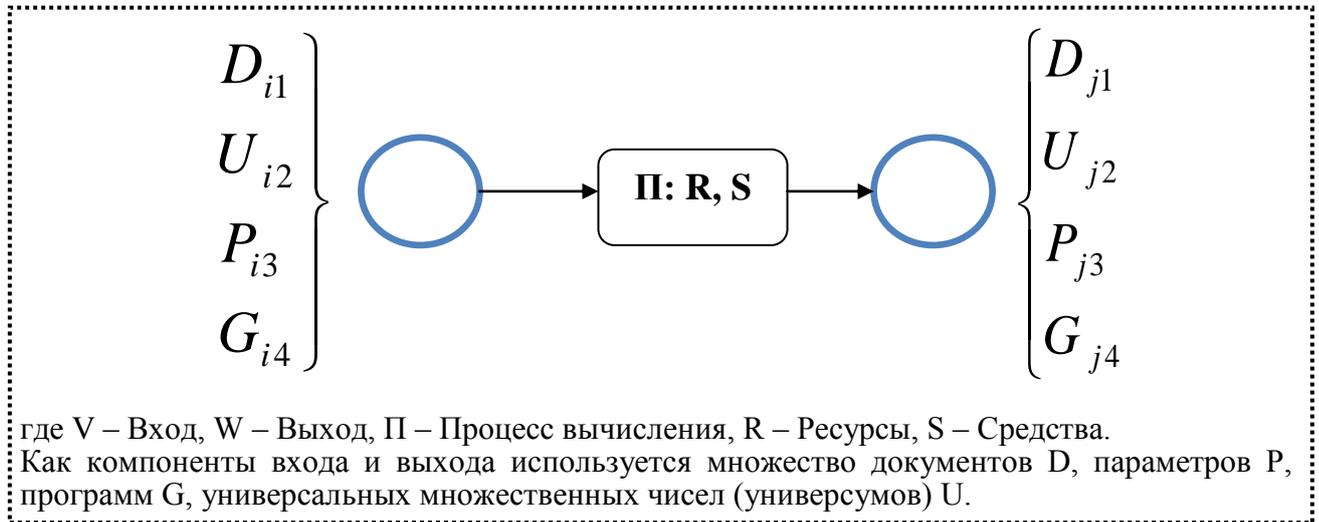


Рисунок 3.5 – Информационная система управления с закрытым набором факторов и корреляции между ними

Использование такой информационной системы предусматривает, что для любых компонентов входа и выхода должны быть заданы формы их представления в виде твердой копии или электронном виде.

Документ  $D$  – это описатель множества взаимосвязанных фактов. С помощью документов описываются объекты материальных и информационных потоков, организационной структуры, технических средств, необходимых для разработки и внедрения ИСУ. Документы определяют или начальные данные проектирования, или конечные результаты проектирования для реализации новой информационной системы, или промежуточные результаты, которые используются временно для выполнения последующих технологических операций. Конечные документы одновременно могут быть и промежуточными. Конечные документы должны быть оформлены в соответствии со стандартами представления проектной документации.

Параметр  $P$  – это описатель одного факта. В принципе параметр рассматривается как частный случай документа. Выделение параметров из состава документов подчеркивает значимость отдельных фактов в процессе разработки ИСУ. Параметры выступают, как правило, в роли ограничений или условий процесса проектирования, например, объем финансирования, срок разработки, форма предприятия и так далее. Параметры могут быть и варьируемыми с позиции анализа влияния их значений на результат проектирования ИСУ.

Программа  $G$  – частный случай документа, который представляет описание алгоритма решения задачи, которое испытывает свое изменение по мере изменения жизненного цикла ИСУ: от спецификации программы к машинному коду.

Универсум  $U$  – это конечное и полное множество фактов (документов) одного типа. Обычно с помощью универсума описывается множество альтернатив, выбор которого определяет характер последующих проектных решений. Как универсумы может рассматриваться множество параметризующих описаний технических средств, программных средств (операционных систем, СУБД, и т.п), технологий проектирования и т.д.

Преобразователь  $P$  – это некоторая методика или формализованный алгоритм, или машинный алгоритм превращения входа технологической операции в ее выход. Соответственно используются ручные, автоматизированные и автоматические методы реализации преобразователей. Для формализации преобразователей используются математические модели, эвристические правила, блок-схемы, псевдокоды.

Ресурсы  $R$  – набор человеческих, компьютерных, временных и финансовых средств, которые позволяют выполнить технологическую операцию. Причем проектировщики могут быть специалистами разной квалификации. Наличие тех или других ресурсов существенно отражается на характере употребляемой технологии проектирования.

Средства проектирования  $S$  – это специальный вид ресурса, который включает методические и программные средства выполнения технологической

операции. Если преобразователь является ручным, то средство проектирования представляет методику выполнения работы и в описании технологической операции дается ссылка на соответствующий бумажный или электронный документ. Если преобразователь является автоматизированным или автоматическим, в описании технологической операции указывается ссылка на название и описание программного средства, а также руководство из его эксплуатации, причем для автоматизированных преобразователей руководство по эксплуатации в большей степени должно быть ориентировано на методику работы проектировщика с помощью данного программного средства.

Однако этот вариант разработки ИСУ имеет недостатки из следующих причин: в системе не отображаются процессы внешней и внутренней среды, для описания сложной системы взаимодействия требует определенной доработки и усовершенствования.

Следовательно, на основе расширения, модификации и коррекции информационной базы, использования внешней и внутренней информации и усовершенствования существующих методических подходов к управлению ФЭГ субъектов реального сектора экономики и построения ИСУ в работе предлагается внедрить и в практическую деятельность отечественных коксохимических предприятий, так называемую интегрированную информационную систему управления финансово-экономической гибкостью (ИИСУФЭГ). По убеждению автора, она должна представлять собой организационно-технологический комплекс методических, методологических, технических, программных и информационных средств, направленных на поддержку и повышение эффективности процессов управления финансово-экономической гибкостью в текущем и перспективных периодах.

Исходя из разнообразия целей, задач и особенностей процесса управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики, целесообразно выделить разные части и уровни информационной системы управления финансово-экономической гибкостью, поскольку ни одна система не может полностью обеспечить потребность предприятия во всей совокупности

информационных ресурсов [121, с.69]. Так, ИИСУФЭГ условно можно разделить на три основные части: общесистемную часть, часть управления и консультативную часть. В пределах этих частей автором выделены следующие уровни информационной системы.

Общесистемная часть ИИСУФЭГ включает системы эксплуатационного уровня, которые должны фиксировать ежедневные операции субъекта реального сектора экономики.

Часть управления ИИСУФЭГ состоит из:

систем уровня знания, которые помогают субъекту интегрировать новое знание, провести оценку и анализ уровня ФЭГ с использованием современных методов и технологий (автоматизированных средств);

систем уровня управления, которые разрабатываются для контроля, управления и принятия решений относительно управления финансово-экономической гибкостью в текущем периоде, то есть выступают почвой для разработки рекомендаций относительно управления финансово-экономической гибкостью в текущем и перспективном периодах.

Консультативная часть ИИСУФЭГ содержит системы результативного уровня, которые базируются на использовании всех предыдущих систем и используются для стратегического управления финансово-экономической гибкостью в перспективе.

Разработка и последующая эксплуатация интегрированной информационной системы управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики представлена в формализованном виде, пригодном для использования, концентрированное выражение научных знаний и практического опыта для реализации и организации всего процесса управления финансово-экономической гибкостью.

Таким образом, типичный субъект реального сектора экономики должен работать с информационными системами разных уровней ИИСУФЭГ: эксплуатационного, знания, управления и результативного для каждого функционального направления управления финансово-экономической гибкостью.

Например, экономическая служба предприятия должна иметь информационную систему на эксплуатационном уровне, чтобы периодически (ежедневно, ежедекадно) формировать информационную базу результатов осуществления всех текущих операций. Система уровня знания позволит создать соответствующие расчетные базы для анализа основных параметров и видов расходов в текущем периоде. Системы уровня управления обеспечат отслеживания результатов, полученных на уровне знания, оценку их с позиций: обеспечения оптимума структуры капитала и активов, обеспечения прибыльности и платежеспособности, ликвидности и кредитоспособности, сбалансирования денежных потоков в плановом периоде. Системы оптимизационного уровня на основе использования трех предыдущих систем предусматривают выбор типа стратегии управления финансово-экономической гибкостью в перспективном периоде и прогнозирование возможных результатов управленческих решений и оценку их влияния на повышение уровня финансово-экономической гибкостью в будущем.

Каждому рассмотренному уровню интегрированной информационной системы управления финансово-экономической гибкостью должен отвечать свой тип автоматизированных информационных систем. Исследование экономической литературы показало возможность использования следующих типов автоматизированных информационных систем, необходимых для функционирования перечисленных уровней ИИСУФЭГ.

Так, автоматизированные системы эксплуатационного уровня включают системы диалоговой обработки запросов (СДОЗ) – это основные деловые системы, которые обслуживают данный уровень ИИСУФЭГ (например, в режимах Excel или Access) и выполняют процедуры формирования входной информационной базы для последующего анализа и прогнозирования уровня финансово-экономической гибкостью и расчет ежедневных показателей деятельности субъекта реального сектора экономики.

Автоматизированные системы уровня знания предусматривают использования систем работы знания (СРЗ), то есть графических рабочих станций (например, в режиме Excel и Power Point) и системы автоматизации

делопроизводства (САД), которые предусматривают создание изображений, текстовые редакторы, электронные календари (например, в режимах Excel, Word, Access). По мнению автора, такие системы должны обслуживать информационные потребности субъектов реального сектора экономики на уровне знания и помогать его специалистам через создание и использование автоматизированных рабочих мест специалистов рассчитывать основные показатели эффективности деятельности субъекта и частные показатели оценки уровня финансово-экономической гибкости, которая обеспечит быстрое реагирование предприятия на изменения условий и среды его функционирования.

Автоматизированные системы уровня управления должны предусматривать использование управляющих информационных систем (УИС) и систем поддержки принятия управленческих решений (СППУР) относительно регуляции процесса управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики. Соответственно, управляющие информационные системы должны обслуживать управленческий уровень субъекта, обеспечивая его информацией относительно текущей работы, как правило, внутренней. Эти системы должны обслуживать функции анализа, управления и принятия решений. Они подытоживают результаты, полученные в предыдущих системах управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики. Системы поддержки принятия решений помогают принятию управленческих решений относительно процесса управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики, совмещая сложные аналитические модели и удобное для пользования программное обеспечение в единую мощную систему. Другими словами, это сочетание комплекса программных средств, имитационных, статистических и аналитических моделей, процессов и работ относительно управления финансово-экономической гибкостью реального сектора экономики с целью подготовки решений относительно его реализации.

Автоматизированные системы стратегического уровня предусматривают разработку и эксплуатацию, так называемых исполнительных систем (ИС),

которые ориентированы на принятие неструктурированных управленческих решений относительно уровня финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики и позволяют проводить системный анализ не только внутренней, но и внешней среды их функционирования. То есть, их разработка и эксплуатация предусматривает включение к процессу управления финансово-экономической гибкостью на базе ИИСУФЭГ данных относительно внешних результатов (уровень конкуренции, состояние экономики страны в целом, значение основных макроэкономических показателей и другое) и выбор необходимых данных из систем уровня управления (УОС и СППУР).

Исходя из вышеупомянутого, для субъектов реального сектора экономики предлагается построить следующую интегрированную информационную системы управления финансово-экономической гибкостью, составляющие которой представлены на рис. 3.6.

Таким образом, предложенная ИИСУФЭГ складывается, из так называемого, «входа», который содержит определенные параметры поступления информации, «преобразователей», с помощью которых происходит обработка информации и «выхода», который характеризует результаты функционирования ИИСУФЭГ.

В формализованном виде интегрированная информационная система управления финансово-экономической гибкостью может быть представлена следующим образом:

$$IISME = V + T + W \quad (3.2)$$

$$V = \{P_I; Z_I; J_I; H_I; MR_I\} \quad (3.3)$$

$$T = \{ZI; KPI; R_I; S_I; \tilde{N}_2\} \quad (3.4)$$

$$W = \{CV_I; Q_I; E_I\} \quad (3.5)$$

где IISME – интегрированная информационная система управления ФЭГ субъекта реального сектора экономики;

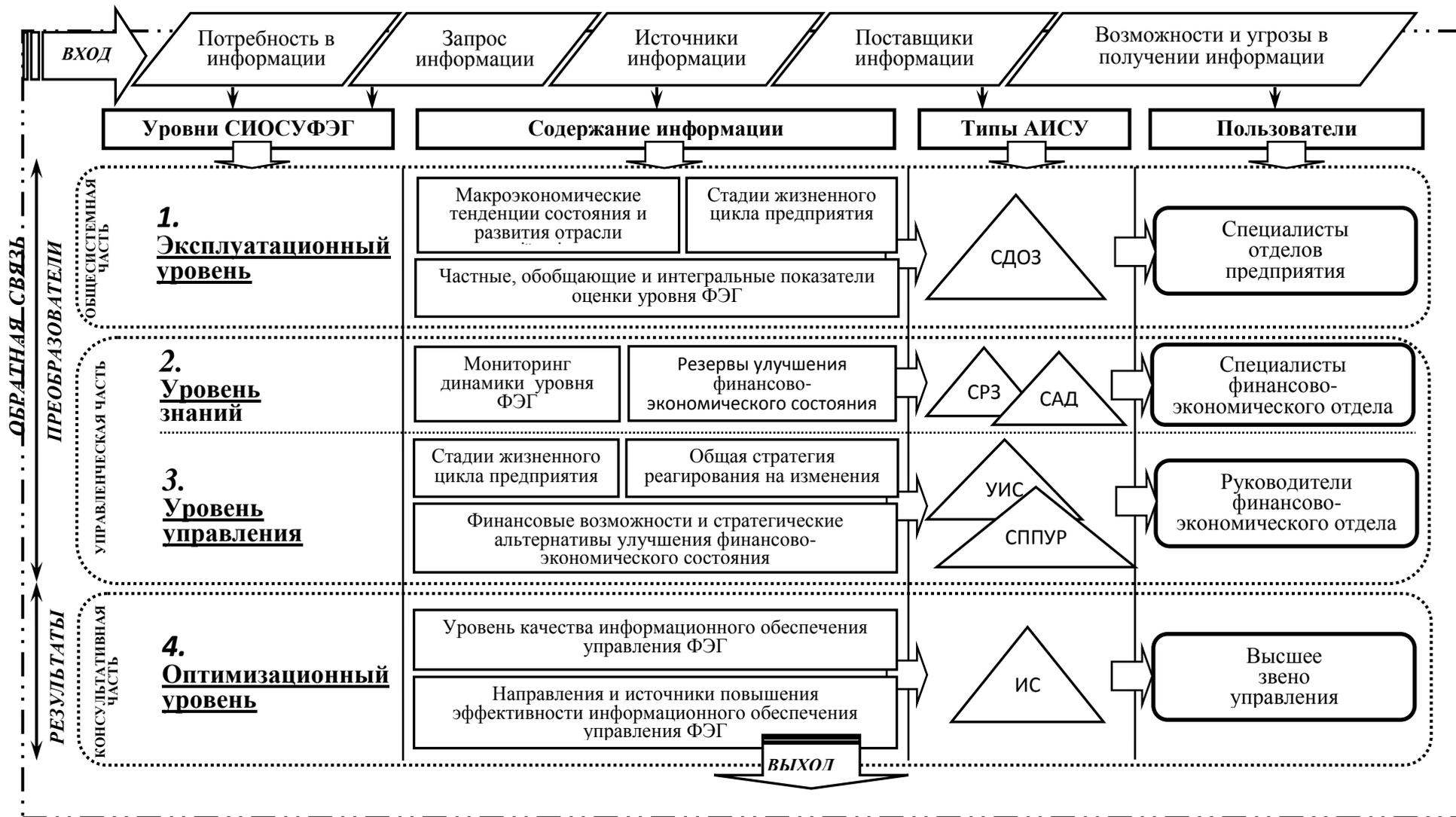


Рисунок 3.6 – Составляющие интегрированной информационной системы управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики (авторская разработка)

V, W, T – соответственно вход, выход и преобразователи информации интегрированной информационной системы управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики;

$P_I$  – потребность в информации;  $Z_I$  – запрос информации;  $J_I$  – источники информации;  $H_I$  – поставщики информации;  $MR_I$  – возможности и угрозы (риски) в получении предприятием нужной информации;  $ZI$  – содержание информации;  $KPI$  – ключевые показатели состояния и эффективности управления финансово-экономической гибкостью;  $RI, SI$  – соответственно ресурсы и средства обработки и превращения информации (информационные технологии, программное обеспечение, автоматизированные системы сбора и обработки данных, человеческие ресурсы и тому подобное);  $CV_I$  – необходимый объем и стоимость информации;  $C_I$  – потребители (пользователи) информации;  $Q_I, E_I$  – соответственно уровень качества и эффективность информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью.

На основе рассмотренных составляющих интегрированной информационной системы управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики и их формализованного представления, можно предложить следующую модель ИИСУФЭГ (рис. 3.7).



Рисунок 3.7 – Модель интегрированной информационной системы управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики (авторская разработка)

Следовательно, разработка и внедрение в практическую деятельность субъектов реального сектора экономики интегрированной информационной системы управления финансово-экономической гибкостью по предложенной выше методике, позволит:

объединить информационные потоки субъекта реального сектора экономики, которые формируются на разных уровнях управления и в разных структурных подразделениях, которые в той или иной мере связаны с управлением финансово-экономической гибкостью;

обеспечить сбор, хранение и анализ управленческой информации относительно разных направлений и задач управления ФЭГ субъектов реального сектора экономики и относительно степени достижения целей такого управления на определенных этапах деятельности и развития предприятия;

обеспечить поддержку деловых взаимосвязей между исполнителями;

обеспечить возможность одноразовой разработки и многократного использования алгоритмов расчетов всех показателей и предложенных моделей управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики;

обеспечить возможность использования сложных методик анализа, прогнозирования и оптимизации уровня финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики;

в процессе управления финансово-экономической гибкостью использовать не только внутреннюю информацию, но и оценить влияние внешней среды функционирования;

обеспечить принятие взвешенных и обоснованных управленческих решений относительно оптимизации уровня финансово-экономической гибкости в текущем и перспективных периодах в условиях перманентной внешней среды;

обеспечить динамичность, управляемость и оперативность процесса управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики.

Одним из факторов повышения эффективности управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики на основе

усовершенствования его информационного обеспечения выступает уровень качества последнего.

Прежде чем, определить качественную компоненту информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью, целесообразно рассмотреть основные понятия теории «качества», а именно, в первую очередь, нужно определиться с сущностью термина «качество», методами и показателями ее оценки, а также с существующими системами управления качеством.

В экономической литературе категория качества рассматривают в разных аспектах: философском, экономическом, техническом, инженерном, правовом, потребительском и т.п. (табл. В.2). Однако, учитывая отличительные особенности информационного обеспечения, рассмотрению подлежит лишь отдельный аспект качества — понятие качества с точки зрения производителя (поставщика) и потребителя информации. За основу возьмем определение качества продукции, как совокупность характеристик объекта, которые относятся к его способности удовлетворять установленные и предсказуемые потребности. Рассмотрим понятие качества с точки зрения того, чьи потребности находят удовлетворения, то есть потребителя и второй стороны данного процесса – производителя. По мнению, американского специалиста в области теории качества Дж. Джурана [50], необходимо принимать во внимание два разных значения термина «качество». Первое – это качество, ориентированное на потребителя, т.е. свойства, которые вызывают у людей желание купить. В то же время есть качество, которое характеризует технический уровень изготовления продукции, – дефекты и отказы, необходимость переработок, и это будет второе значение термина качество. Исходя из этого, качество информационного обеспечения представляет собой совокупность параметров (характеристик), способных удовлетворять определенные потребности потребителей (пользователей) в запросах, содержании и средствах обработки информации в установленные сроки и с высокой степенью достоверности, надежности и достаточности.

Характеризуя качество информационного обеспечения для целей управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора

экономики, целесообразно выделить преимущества, которые она предоставляет для повышения эффективности такого управления (рис. 3.8).

Так, высокое качество информационного обеспечения свидетельствует о полной, достоверной и своевременной информации об уровне финансово-экономической гибкостью, которая поступает из надежных источников, и о возможностях предприятия качественно ее обрабатывать для последующего использования. Владея такой информацией, у руководства субъекта реального сектора экономики повышается вероятность принятия более рациональных управленческих решений в области оптимизации уровня финансово-экономической гибкости по отдельным направлениям, тем самым обеспечивая стабильную прибыльность своей деятельности и конкурентные преимущества. Результаты таких решений сами по себе повышают удовлетворенность руководства субъектов реального сектора экономики предприятий.

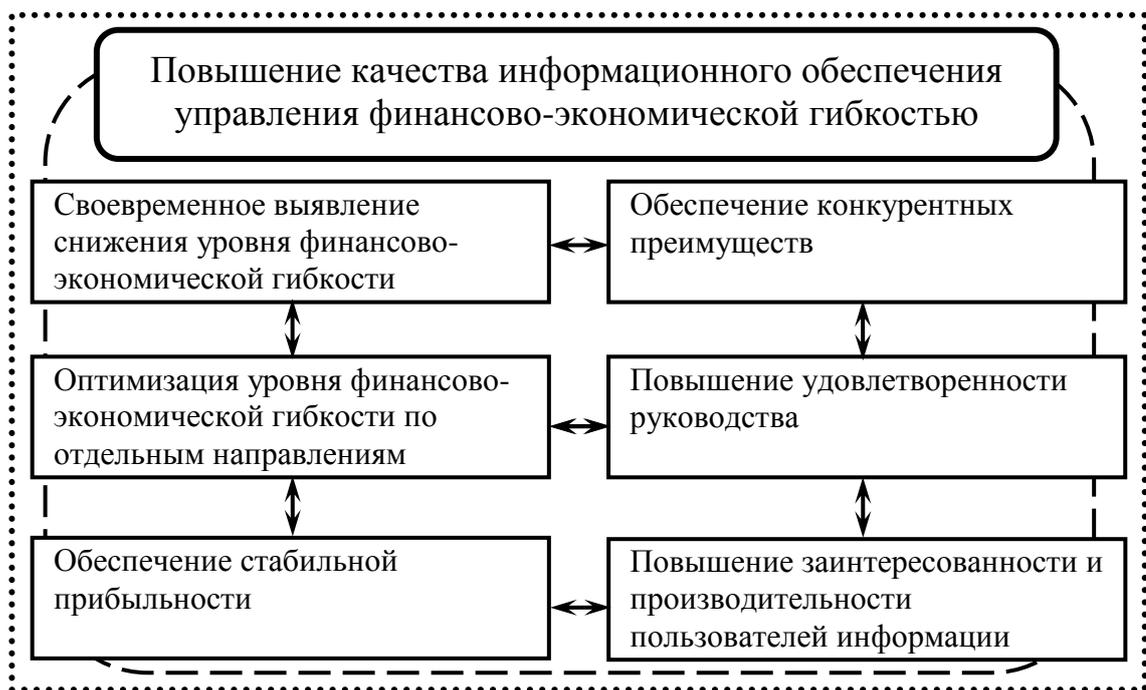


Рисунок 3.8 – Преимущества, которые предоставляет повышение качества информационного обеспечения для целей управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики

Особенное значение для качественного информационного обеспечения управления ФЭГ субъектов реального сектора экономики имеет методика оценки

и показатели качества. В специальной литературе по проблемам исследования качества продукции, товаров, услуг приводятся разнообразные модели и системы управления качеством, в пределах которых и выбираются соответствующие методы и показатели оценки.

Сначала определим сущность и особенности наиболее известных моделей и систем управления качеством и выделим их основные характеристики.

В процессе развития и совершенствования методов и подходов к управлению качеством в разных отраслях производства и обслуживания в передовых странах эволюционировали понятие и сущность системы управления качеством. Это нашло свое отражение в определениях этого термина, которые можно найти в разных нормативных документах и литературе. Так, в соответствии с Законом Украины «О подтверждении соответствия» система управления качеством это совокупность органов и объектов управления, которые взаимодействуют с помощью материально-технических и информационных средств во время управления качеством продукции (услуги) [76]. В стандарте ISO 9000-2000 (ДСТУ ISO9000-2001) «Системы управления качеством. Основные положения и словарь» система управления качеством определяется как система управления, которая направляет и контролирует деятельность организации по качеству [76].

В качестве современных моделей и систем управления качеством целесообразно выделить следующие: японские (система общего (тотального) управления качеством (Total Quality Management); система Тойота или система «точно в срок» (Just-In-Time); кружки качества (Quality Circle); программа «пяти нулей», система КАНБАН), европейские (управление по целям и управление по результатам; управление по слабым сигналам; управление по стратегическим неожиданностям; методика Европейского фонда управления качеством European Foundation for Quality Management) и американские (реинжиниринг бизнес-процессов, сбалансированная система показателей, методика «шесть сигм») модели [50,139].

Резюмируя приведенные в литературных источниках характеристики современных моделей (систем) управления качеством, было определено наиболее значимое из них (см. табл. 3.2).

Таблица 3.2 – Основные характеристики современных моделей (систем) управления качеством

№ п/п	Модель управления	Подход к управлению (концептуальная база)	Временной характер модели	Основной результат от внедрения модели управления
1	Система Общего управления качеством (TQM)	процесный количественный ситуативный	модель оперативного управления	Обеспечение качества процессов и их непрерывное усовершенствование
2	Система «точно в срок» (JIT)	процесный ситуативный	модель оперативного управления	Экономичность, адаптивность и гибкость производственных процессов
3	Управление по целям и результатам	системный	модель оперативного управления	Согласованность функционирования элементов системы, подчинения их деятельности общей цели
4	Управление по слабым сигналам	ситуативный системный	модель управления в предкризисных ситуациях	Раннее предупреждение кризиса системы
5	Управление по стратегическим неожиданностям	ситуативный	модель управления в кризисных ситуациях	Выход системы из кризиса
6	Методика Европейского фонда управления качеством (EFQM)	системный, процесный	модель оперативного управления	Совершенствование деятельности любой компании или ее подразделения и оценка эффективности достигнутого прогресса
7	Процесный менеджмент (BPR)	процесный	технология, которая формирует процессную модель	Построение или перепроектирование организации на базе реинжиниринга бизнес-процессов
8	Методика построения сбалансированной системы показателей (BSC)	системный, процесный	модель стратегического управления	Сбалансированное управление ключевыми показателями эффективности деятельности и бизнес-процессами в соответствии со стратегией предприятия на любых уровнях управления
9	Методика «Шесть Сигм»	количественный	модель оперативного управления	Точное налаживание бизнес-процессов. Минимизация достоверности возникновения дефектов в операционной деятельности

Анализ отмеченных в табл. 3.2 моделей управления качеством позволил сделать следующие выводы:

система JIT, система TQM, методика EfQM, технология BPR и методика BSC сформированы на базе процессного подхода и направлены на смену функционального тейлоризма идеями синхронизации процессов производства с потребностями потребителей, а также на постоянное усовершенствование процессов и увеличение эффективности деятельности;

реинжиниринг бизнес-процессов является технологией, которая позволяет спроектировать организацию процессного типа, в рамках которой могут функционировать процессные модели оперативного управления, такие как система JIT, система TQM, система EfQM и модель BSC; сам же применение технологии BPR является разовым мероприятием и требует, в дополнение, установления базовой системы регулярного менеджмента;

BPR, TQM и EfQM имеют общие взгляды на важность процессов, однако управление качеством за основу принимает существующие процессы, которые требуется улучшить, тогда как реинжиниринг изменяет существующие процессы на новые. Поэтому внедрению моделей процессного управления, таких как система JIT, общее управление качеством, методика EfQM, модель BSC должно предшествовать построение организации с помощью реинжиниринга бизнес-процессов;

система общего управления качеством является более универсальной моделью управления, чем система JIT, поскольку последняя может быть применена преимущественно на промышленных предприятиях в условиях конвейерного производства;

европейская методика EfQM и система TQM имеют общие характеристики: комплексность управления на всех уровнях и по всем функциональным сферам деятельности; в центре внимания ставят потребителя и удовлетворение его потребностей; непрерывное совершенствование качества и новаторство процессов; ориентация на взаимную ответственность и распределение результатов;

модели управления по слабым сигналам и по стратегическим

неожиданностям реализуют ситуативный подход в управлении и применяются в заданных условиях внешней среды, которые характеризуются высоким уровнем нестабильности; именно поэтому данные модели нельзя отнести к моделям оперативного, регулярного менеджмента;

модель управления по целям – самая распространенная модель оперативного управления XX в., базируется на системном подходе и отвечает идеям бюрократической организации;

преимущество BSC заключается в том, что организация, которая внедрила эту систему, получает в результате «систему координат» действий в соответствии со стратегией на любых уровнях управления, которые связывают разные функциональные области, как, например, управление персоналом, финансы, ИТ и тому подобное; это механизм взаимосвязи стратегических целей и решений с ежедневными задачами. Однако данную систему нельзя назвать системой управления качеством, а, быстрее, – системой менеджмента компании, которая основана на контроле достижения ею стратегических целей и коррекции всей деятельности. Данная система может быть внедрена параллельно с системами управления качеством предприятия;

система «Шесть Сигм» в сфере информационного обеспечения имеет незначительный потенциал применения, поскольку процесс получения и обработки информации является адаптивным, оценивается субъективно и интегрально, ведь информация – это вещь неосязаемая. Поэтому разделить процесс информационного обеспечения на жесткие операции можно не всегда.

Таким образом, учитывая вышеизложенное, можно сделать вывод, что среди проанализированных современных моделей управления качеством, наиболее соответствующая для сферы информационного обеспечения управления ФЭГ, является система общего управления качеством (TQM), поскольку она имеет следующие преимущества:

привлечение высшего руководства к процессу информационного обеспечения: стратегия предприятия должна предусматривать постоянное,

непрерывное и личное участие высшего руководства (руководителя) компании в вопросах, связанных с качеством;

акцент на потребителя (в нашем случае пользователя информации): фокусировка всей деятельности предприятия на потребности и пожелания как внешних, так и внутренних пользователей;

общее участие в работе относительно информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью: обеспечение возможности для реального участия каждого работника в процессе достижения главной цели – оптимизации уровня финансово-экономической гибкости;

большое внимание процессам: фокусировка внимания на процессах, рассматривая их как оптимальную систему достижения главной цели – максимизацию ценности информации и минимизацию ее стоимости;

постоянное усовершенствование: постоянное и непрерывное улучшение качества информационного обеспечения;

базирование решений на фактах, а не на интуиции или опыте работников предприятия.

Таким образом, согласно концепции TQM, субъектам реального сектора экономики необходимо влиять на процесс информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью, а не на его результаты. Нельзя ожидать конечного результата, а затем исправлять ошибки, необходимо влиять на сам процесс, чтобы не допустить их. В пределах концепции TQM процесс информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью можно представить в виде «петли качества» следующим образом (рис. 3.9).

Из рис. 3.9 видно, что для качественного информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью нужна, в первую очередь, эффективная система сбора и накопления информации. Для построения такой системы финансово-аналитическая служба предприятия должна постоянно и заблаговременно вносить предложения о необходимых изменениях в системе ее учета для того, чтобы она была удобной для использования не только службами, которые ее предлагают, но и для финансово-экономического анализа.

В базах данных в основном в табличной форме накапливается и сохраняется большое количество информации, которая помогает в решении аналитических задач оперативного, текущего и перспективного характера. Они могут правильно решать и служить эффективной помощью в управлении финансово-экономической гибкостью и всей хозяйственной деятельностью субъекта реального сектора экономики в зависимости от того, насколько правильно, с точки зрения решения конкретного аналитического задания, будет подобрана информация и насколько рационально она будет загружена и обработана.

Отдельно необходимо определить, какая конкретно информация и из какой базы данных должна быть использована, каким образом она должна быть сгруппирована, какую новую информацию необходимо получить, исходя из базы выходных данных, и каким образом (привести расчеты, формулы, желаемые итоговые таблицы и др.), какой вид имеет алгоритм решения задачи. При решении традиционных аналитических задач, которые сформировались в условиях «ручной» обработки информации (главным образом задача ретроспективного характера по выявлению причин определенной динамики определенных экономических показателей за анализируемый период или причин отклонения достигнутых результатов от плановых), персональный компьютер используется в качестве эффективного способа ускорения аналитического процесса, экономии рабочего времени специалистов.

Другое дело, если речь идет об аналитических задачах, решение которых дает возможность оценить разные варианты по определенному критерию, обосновать выбор оптимальных управленческих решений, то есть задач, в которых абсолютно преобладают нелинейные зависимости, которые «вручную» решать очень трудно, а в большинстве случаев невозможно. Ведь в них даже незначительное изменение какого-либо параметра вызывает необходимость снова и снова повторять все аналитические расчеты, поиск оптимального решения сопровождается перебиранием большого количества вариантов каждого показателя. В этих условиях становится очевидной невозможность решения данной аналитической задачи без компьютера.

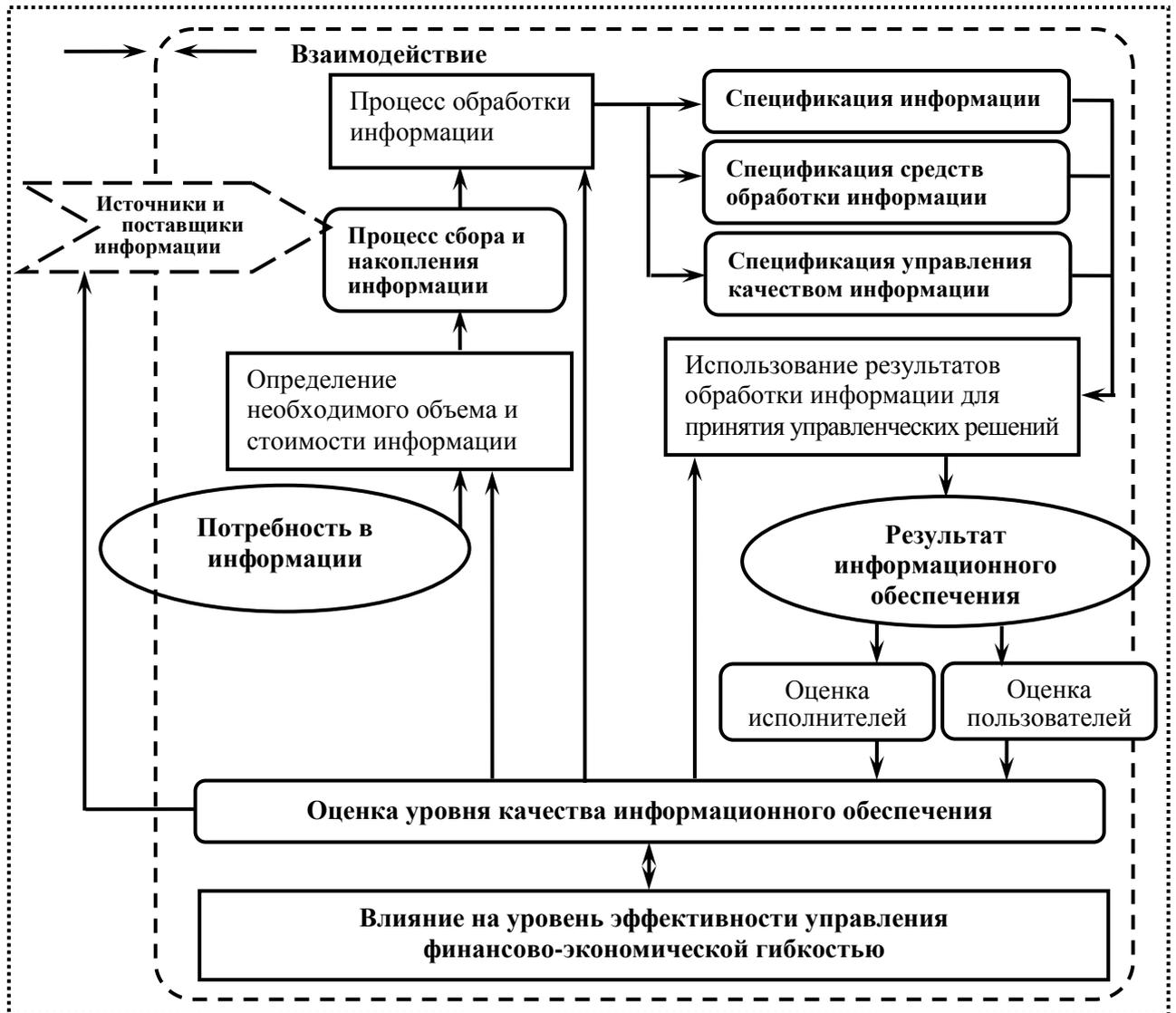


Рисунок 3.9 – «Петля качества» информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики

Следовательно, уровень качества информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью напрямую зависит как от системы сбора и накопления информации, так и от процесса ее обработки, эффективность которого определяется выбранными методами и показателями оценки качества.

Следует отметить, что оценка качества информационного обеспечения

существенно отличается от оценки качества товара, поскольку главным его отличием от товара является неосязаемость, а объективная оценка качества неосязаемого объекта является достаточно проблематичной. Однако, поскольку информационное обеспечение имеет некоторую полезность в глазах пользователей информации, то существует возможность оценки ее субъективного качества. Значительное количество субъективных мнений пользователей относительно качества информационного обеспечения можно считать величиной объективной.

По своему содержанию оценка качества информационного обеспечения – это установление степени эффективности процессов сбора, накопления и обработки информации, то есть качества ее превращения, а также идентификация возможных несоответствий и выявление причин их возникновения [43, 47].

Анализ существующих методов измерения и оценки качества информационного обеспечения показывает, что они направлены на получение как внешней, так и внутренней оценки систем предоставления и обработки информации (то есть оценки с точки зрения пользователей). В таком аспекте качество информационного обеспечения может быть оценено с помощью качественных параметров, которые сложнее формализуются, чем количественные параметры, однако позволяют оценить не столько результаты информационного обеспечения (как количественные параметры), а сколько сам его процесс. Формализация качественных параметров может быть осуществлена экспертными методами на основе разработки соответствующих анкет и их количественной обработки.

Одной из концепций, на которой может базироваться оценка качества процессов в сфере информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики, является концепция «нейтральных зон» Ч. Бернарда. В соответствии с ней, определены поведенческие реакции в результате последовательных и комплексных процессов; и в случаях, когда отсутствуют значимые факторы действия, человек остается в ответе на свои реакции нейтральным, не задумываясь над этим. То же можно сказать и о восприятии пользователями предлагаемой информации, процесса ее

превращения и использования в целях управления финансово-экономической гибкостью [47].

Если уровень информационного обеспечения оказывается в зоне приемлемого или ожидаемого, очень мало надежд на то, что пользователь получит и осознает удовлетворение. Только в том случае, когда качество информационного обеспечения в восприятии пользователя оказывается за пределами этой нейтральной зоны, он переживает чувство удовлетворения или, напротив, недовольства. Из сказанного можно допустить, что чем важнее для пользователя являются те или иные элементы информационного обеспечения, тем уже является нейтральная зона (зона отсутствия реакции) и тем в меньшей степени нейтральным будет оставаться пользователь относительно уровня информационного обеспечения (рис. 3.10).

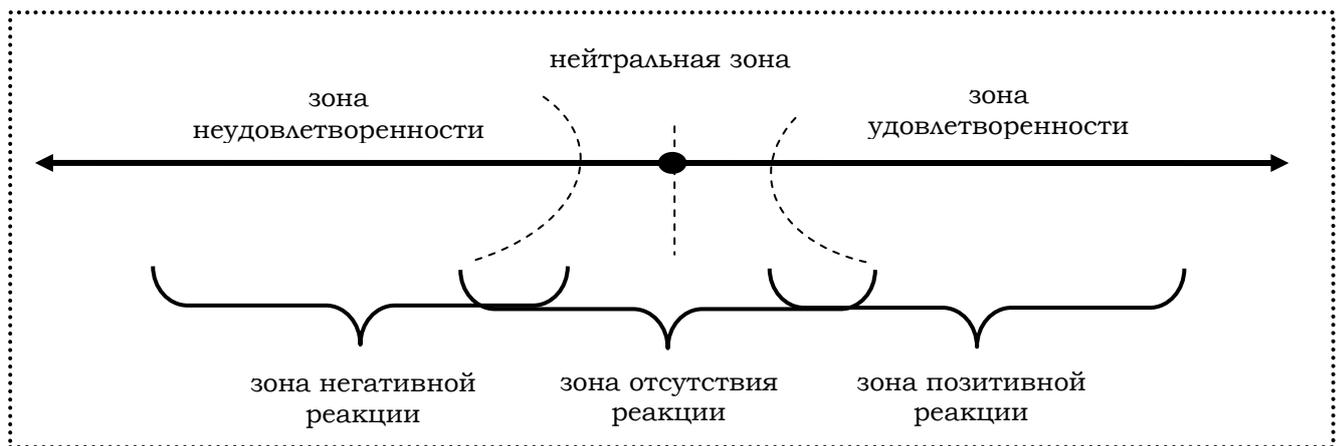


Рисунок 3.10 – «Нейтральная зона» Ч. Бернарда в анализе удовлетворенности

Некоторые элементы информационного обеспечения могут иметь в ответ позитивную или негативную реакцию пользователей, тогда как другие не создают в ответ реакции совсем. Для реализации процесса оценки качества информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью с применением данной концепции необходимо представить ее как совокупность элементов (свойств), после чего обнаружить их значимость для пользователей и характер действия на удовлетворенность/неудовлетворенность.

Несмотря на наличие стандарта, в настоящее время не существует единого

мнения относительно перечня свойств и характеристик, которые составляют качество информационного обеспечения субъекта реального сектора экономики. Однако, наличие в специальной литературе требований к качественной информации предоставило возможность выделить такие ее характеристики: актуальность, своевременность, достоверность, достаточность, надежность, корректность, адресность, сравнимость и т.п.

Определение составных свойств качества информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики, предлагается осуществлять экспертным путем на основе концепции мультиатрибутивного товара [79, с. 106]. Согласно этой концепции все свойства качества информационного обеспечения представляют собой совокупность определенных атрибутов (значимых характеристик), которые могут быть ядерными и периферийными. Периферийные атрибуты, которые делятся, в свою очередь, на необходимые и дополнительные. Данная процедура распределения атрибутов может быть выполнена как аналитическим путем, так и методом опроса ведущих специалистов-экспертов.

В соответствии с концепцией мультиатрибутивного товара, для каждой группы атрибутов необходимо установить разный уровень контроля качества их выполнения. Отметим, что наибольшее внимания в процессе контроля качества информационного обеспечения заслуживают ядерные атрибуты (критические элементы), которые не только формируют удовлетворенность пользователя, но и способны вызывать его недовольство. Удовлетворенность пользователей ядерными атрибутами должна контролироваться в каждом конкретном случае.

Периферийные необходимые атрибуты (элементы, которые вызывают недовольство) требуют не сплошного, а выборочного контроля. Поскольку данные атрибуты касаются, прежде всего, организации процесса информационного обеспечения, их качество является более постоянным и не колеблется от пользователя к пользователю. Следовательно, контроль качества периферийных необходимых атрибутов должен производиться путем выявления элементов информационного обеспечения, которые вызывают недовольство пользователей.

Периферийные дополнительные атрибуты, также как и ядерные, отличаются непостоянством качества и требуют постоянного контроля. Однако, поскольку контроль их выполнения путем прямого опроса нежелателен, то существует необходимость оценки интегрального воспринимаемого качества информационного обеспечения. А затем разница интегрального восприятия информационного обеспечения и совокупности оценок ядерных атрибутов определит качество периферийных дополнительных атрибутов. Характеристики приведенных групп атрибутов информационного обеспечения представлены в табл. 3.3.

Таблица 3.3 – Характеристики разных групп атрибутов информационного обеспечения

Критерии сравнения	Группы атрибутов информационного обеспечения		
	Ядерные	периферийные необходимые	периферийные дополнительные
влияние на пользователя	вызывают удовлетворенность и неудовлетворенность	вызывают только неудовлетворенность	вызывают только удовлетворенность
ожидание пользователей	ожидается высокое качество	ожидается необходимый уровень качества	атрибуты являются «приятной» неожиданностью
стабильность качества	Низкая	высокая	низкая
характер контроля качества	строгий <sup>1</sup> , частота высокая	строгий, частота низкая	нестрогий, частота высокая
методы контроля качества	индуктивная оценка атрибутов	опрос пользователей с помощью открытых вопросов	дедуктивная оценка информационного обеспечения

<sup>1</sup>Примечание: строгий контроль качества атрибута предусматривает мгновенную реакцию на отклонение в каждом частном случае, нестрогий контроль предусматривает реакцию только тогда, когда отклонения становятся частыми.

Оценку качества атрибутов информационного обеспечения управления ФЭГ субъекта реального сектора экономики целесообразно осуществлять с помощью анкеты, представленной на рис. В.1. Как видно по рисунку, экспертные оценки позволят рассчитать совокупное качество ядерных атрибутов индуктивным путем

(3.6), а общая (дедуктивная) оценка позволит определить полученное качество всех атрибутов (3.8).

$$K_{яд} = \sum_{i=1}^n B'_i \cdot Y_i, \quad (3.6)$$

где  $K_{яд}$  – совокупное качество ядерных атрибутов информационного обеспечения;

$B'_i$  – важность  $i$ -го атрибута, приведенной по шкале интервальных оценок;

$Y_i$  – экспертная оценка качества  $i$ -го атрибута;

$n$  – количество ядерных атрибутов информационного обеспечения.

$$B'_i = \frac{B_i}{\sum_{i=1}^n B_i} \quad (3.7)$$

$B_i$  – важность  $i$ -го атрибута, которая оценена по 10-бальной шкале (рис. В.1).

$$K_{пер} = K_{сов} - K_{кач}, \quad (3.8)$$

где  $K_{пер}$  – качество информационного обеспечения, обусловленное влиянием периферийных атрибутов;

$K_{сов}$  – совокупное воспринимаемое качество информационного обеспечения.

Таким образом, если качество ядерных атрибутов ниже совокупного качества информационного обеспечения, то в периферийных атрибутах превалирует действие дополнительных, что увеличивает уровень совокупного качества.

Следовательно, оценка качества информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью исследуемой совокупности субъектов реального сектора была проведена экспертным путем на основе предложенной анкеты по 10-ти бальной шкале. Экспертами выступили руководители и ведущие специалисты этих предприятий, которые непосредственно выступают и производителями, и пользователями информации об уровне финансово-экономической гибкости.

В процессе экспертной оценки был обнаружен следующий набор атрибутов информационного обеспечения (критерии качества), которые определяют уровень его качества (рис. 3.11).

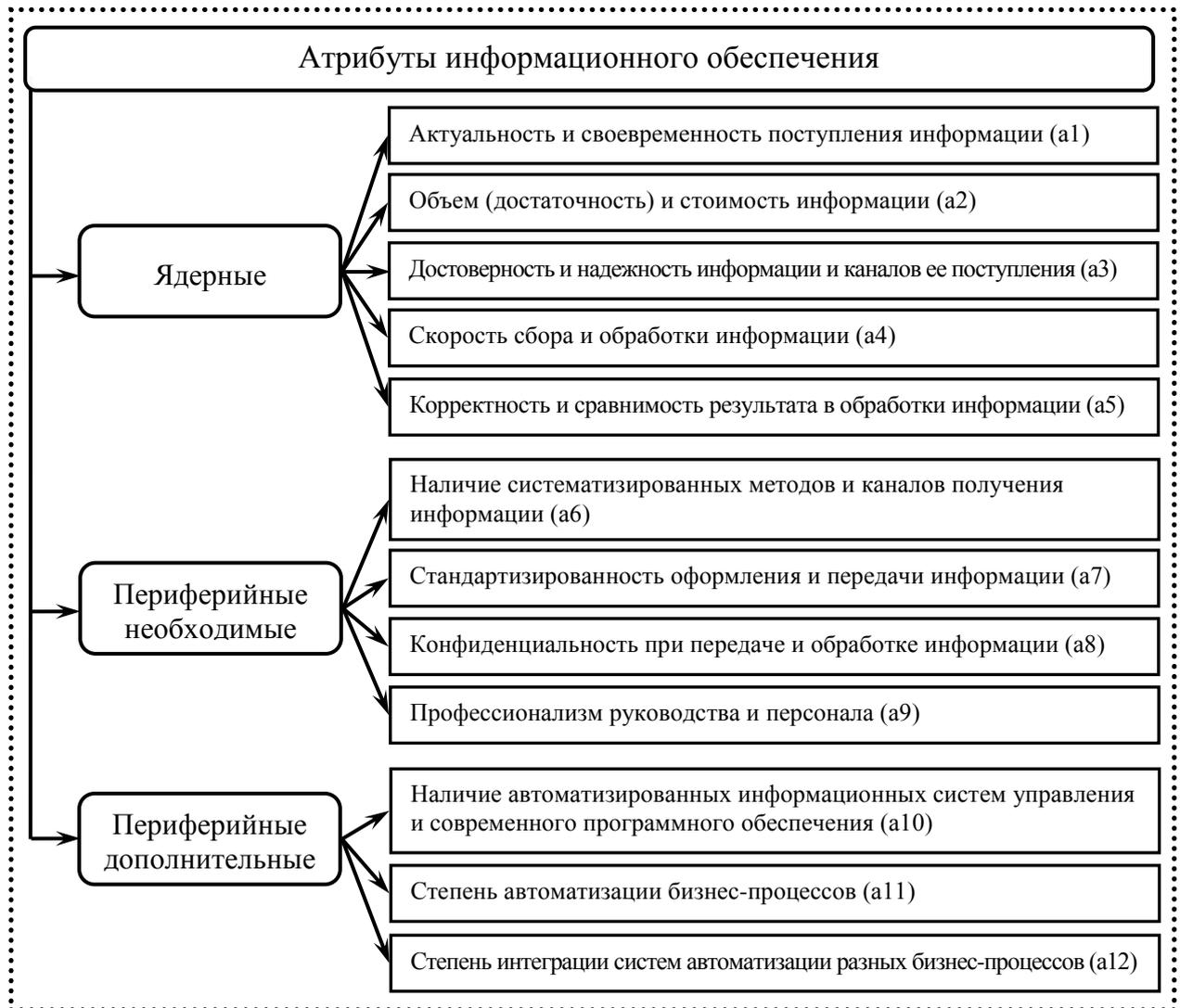


Рисунок 3.11 – Перечень атрибутов (критериев качества) информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики

Апробация данной методики позволила обнаружить определенные тенденции качества информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью и построить рекомендованную шкалу оценки ее уровня (табл. 3.4).

Таблица 3.4 – Рекомендованная шкала оценки уровня качества информационного обеспечения

Интервал коэффициента качества услуги по результатам синтезированной оценки, баллы	Характеристика уровня качества информационного обеспечения
0,0-3,0	Низкий
3,1-6,0	Средний
6,1-9,0	Высокий
9,1-1,0	Очень высокий

Оценка качества информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью проводилась отдельно для каждого субъекта реального сектора экономики по всем предлагаемым атрибутам (табл. В.4-В.8). Обобщение результатов такой оценки представлено в табл. 3.5.

Таблица 3.5 – Обобщающие результаты оценки качества информационного обеспечения управления ФЭГ субъектов реального сектора экономики

Субъекты реального сектора экономики	Ядерные атрибуты		Периферийные необходимые атрибуты		Периферийные дополнительные атрибуты		Вместе все атрибуты		Вывод об общем уровне качества
	Совокупная оценка качества, баллы	Потенциал повышения качества %	Совокупная оценка качества, баллы	Потенциал повышения качества %	Совокупная оценка качества, баллы	Потенциал повышения качества %	Совокупная оценка качества, баллы	Потенциал повышения качества %	
ЧАО «Енакиевский коксохимпром»	3,43	65,75	2,71	72,86	2,55	74,53	2,99	70,10	низкий
ПАО «Алчевский коксохимический завод»	3,73	62,71	2,96	70,45	1,56	84,37	2,99	70,11	низкий
ПАО «Макеевский коксохимический завод»	3,14	68,56	3,74	62,61	2,07	79,30	3,11	68,90	средний
ПАО «Донецккокс»	6,11	38,93	7,79	22,05	6,31	36,86	6,73	32,74	высокий
ПАО «Ясиновский коксохимический завод»	6,44	35,57	5,38	46,21	6,11	38,95	6,01	39,93	высокий

Для значений важности и удовлетворенности экспертных оценок был рассчитан коэффициент конкордации (или согласованности) Кендалла, который составил на уровне 0,6 и выше, что свидетельствует о достаточной степени

согласованности экспертных оценок и позволяет использовать в дальнейшем их средние значения, которые и приведены в табл. 3.5. Из табл. 3.5 видно, что два субъекта реального сектора экономики из исследуемой совокупности имеют высокий уровень качества информационного обеспечения, один субъект – средний уровень качества, и два субъекта характеризуются низким уровнем качества. Основное влияние на формирование вывода об общем уровне качества информационного обеспечения влечет экспертные оценки ядерных атрибутов, поскольку они имеют наивысшую значимость (0,44). Отметим, что только набор периферийных дополнительных атрибутов является открытым и может формироваться, исходя из целей субъекта реального сектора экономики. Остальные группы атрибутов информационного обеспечения являются преимущественно фиксированными и требуют детального анализа, который осуществляется на основе оценки их важности для пользователей и удовлетворенности ими.

Для графического представления результатов оценки качества информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики был использован метод построения «радара качества», в основе которого лежит расчет относительной площади многоугольника (радара), расположенного внутри оценочного круга, за таким показателем:

$$K_{\text{кач}} = \frac{S_p}{S_{\text{общ}}}, \quad (3.9)$$

где  $K_{\text{кач}}$  – интегральный показатель качества информационного обеспечения;

$S_p$  – площадь радара качества;

$S_{\text{общ}}$  – общая площадь круга (многоугольника).

Числитель и знаменатель интегрального показателя качества информационного обеспечения определяется следующим образом:

$$S_p = \frac{1}{2} \sin \beta \sum_{i=1}^n a_i * a_{i+1}, \quad (3.10)$$

где  $a_i, a_{i+1}$  – длина двух смежных оценочных линий (значение экспертных оценок индивидуальных атрибутов информационного обеспечения);

$\beta$  – угол между двумя смежными оценочными линиями;

$n$  – количество индивидуальных оценочных атрибутов.

$$S_p = \pi R^2, \quad (3.11)$$

где  $R$  – радиус оценочного круга (многоугольника).

Отмеченные показатели свидетельствуют о том, что, чем выше качество информационного обеспечения, тем больше площадь, которую занимает радар качества, а следовательно, и интегральный показатель качества ближе к единице. Площадь радара качества идеального информационного обеспечения приблизительно равняется площади круга.

Расчет показателей для построения радара качества проводился по усредненным экспертным оценкам индивидуальных атрибутов информационного обеспечения по каждой группе субъектов реального сектора экономики, которые имеют соответственно высокий, средний и низкий уровень качества. Результаты расчета площадей радаров и интегрального показателя качества информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью приведены в табл. 3.6.

Следовательно, определенные показатели качества информационного обеспечения действительно свидетельствуют о том, что, чем больше площадь радара качества, тем ближе интегральный показатель качества к единице, и тем выше качество. Построение радаров качества информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики по ее уровням представлено на рис. 3.12.

Таким образом, метод построения радара качества позволил:

наглядно представить информацию об экспертной оценке качества информационного обеспечения по индивидуальным атрибутам;

по форме радара оценить, в чем тот или другой уровень информационного обеспечения одного предприятия превосходит или уступает другому;

Таблица 3.6 – Результаты расчета показателей для построения радаров качества информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью

Наименование атрибута	Условное обозначение	Экспертные оценки индивидуальных атрибутов информационного обеспечения по уровню качества		
		Высокий	Средний	Низкий
Актуальность и своевременность поступления информации	<b>a1</b>	8,7	5,1	2,3
Объем (достаточность) и стоимость информации	<b>a2</b>	9,7	6,1	2,4
Достоверность и надежность информации и каналов ее поступления	<b>a3</b>	7,6	5,5	2,5
Скорость сбора и обработки информации	<b>a4</b>	8,2	6,7	1,7
Корректность и сравнимость результатов в обработки информации	<b>a5</b>	8,6	5,8	3,1
Наличие систематизированных методов и каналов получения информации	<b>a6</b>	9,3	3,7	1,8
Стандартизованность оформления и передачи информации	<b>a7</b>	9,1	4,8	1,5
Конфиденциальность при передаче и обработке информации	<b>a8</b>	7,5	4,2	1,2
Профессионализм руководства и персонала	<b>a9</b>	8,9	7,2	3,4
Наличие автоматизированных информационных систем управления и современного программного обеспечения	<b>a10</b>	9,3	7,3	2,1
Степень автоматизации процессов	<b>a11</b>	9,2	7,5	1,7
Степень интеграции систем автоматизации разных процессов	<b>a12</b>	9,4	5,6	1,2
<b>Площадь радара качества</b>	<b>S<sub>p</sub></b>	<b>211,34</b>	<b>94,83</b>	<b>11,99</b>
<b>Общая площадь круга</b>	<b>S<sub>общ</sub></b>	<b>314</b>	<b>314</b>	<b>314</b>
<b>Интегральный показатель качества информационного обеспечения</b>	<b>K<sub>кач</sub></b>	<b>0,673</b>	<b>0,302</b>	<b>0,038</b>

комплексно оценить уровень качества информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью, который учитывает влияние многих атрибутов (критериев качества);

проводить прогнозную оценку качества информационного обеспечения, сравнительную оценку, контроль качества для поддержки его на необходимом уровне,

а также математическое моделирование атрибутов информационного обеспечения.

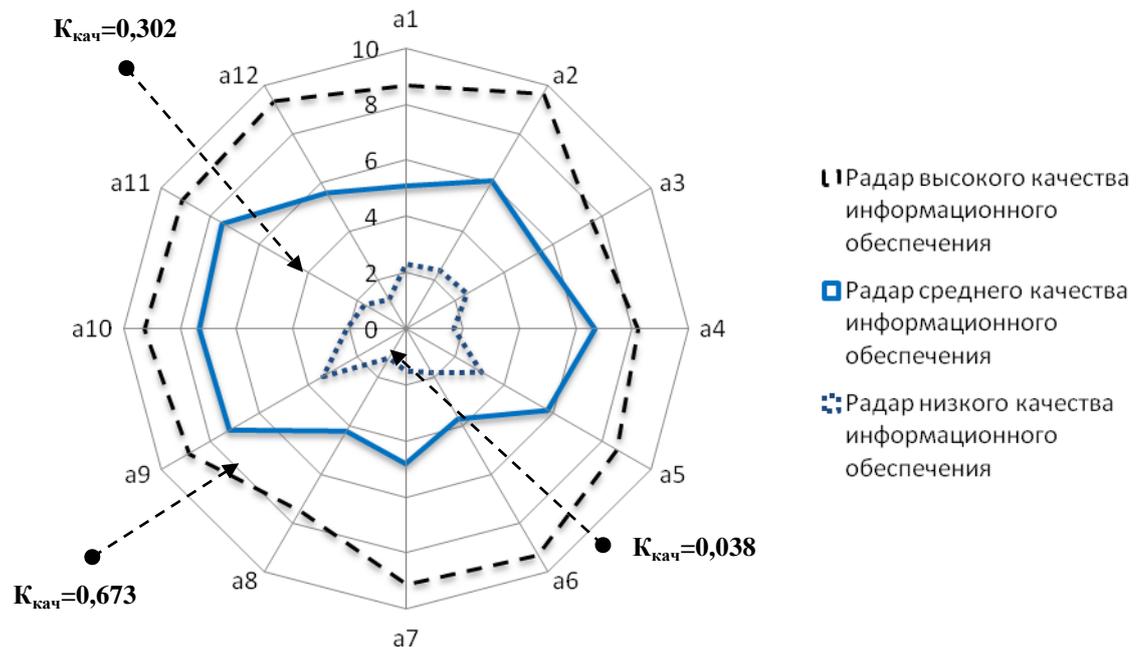


Рисунок 3.12 – Радар качества информационного обеспечения управления ФЭГ субъектов реального сектора экономики (*авторская разработка*)

Базируясь на экспертных оценках качества информационного обеспечения и полученных результатах построения радара качества, был обнаружен круг проблем по каждому атрибуту, которые мешают формированию эффективного информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики (табл. 3.7), и предложены конкретные рекомендации относительно их решения.

Исследования показали, что первоочередной проблемой низкого качества информационного обеспечения выступает несовершенство действующих информационных потоков, которые поступают извне и перемещаются между функциональными подразделениями субъектов реального сектора экономики. К тому же, своевременному поступлению информации об уровне финансово-экономической гибкости мешает ее несистематическое возобновление. Высокая стоимость отдельных видов информации и несовершенство информационной базы для осуществления управления финансово-экономической гибкостью часто

Таблица 3.7 – Перечень проблем низкого качества информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью и рекомендации относительно их решения

Наименование атрибута (критерия качества)	Проблемы низкого качества информационного обеспечения управления ФЭГ	Рекомендации относительно повышения качества информационного обеспечения
<b><i>Ядерные атрибуты</i></b>		
Актуальность и своевременность поступления информации	Несистематическое и несвоевременное обновление существующей информации об уровне ФЭГ Несовершенство действующих информационных потоков	Систематическое и регулярное (еженедельно) обновление информации об уровне ФЭГ Повышение контроля и усовершенствование технологии передачи информации между функциональными подразделениями и поступления извне
Объем (достаточность) и стоимость информации	Недостаточная информационная база для осуществления управления ФЭГ Высокая стоимость получения информации	Создание эффективной информационной базы оценки ФЭГ Поиск более доступной по стоимости информации
Достоверность и надежность информации и каналов ее поступления	Отсутствие системы обеспечения и сбора информации о состоянии внешнего окружения (конъюнктуру рынка, конкурентов и тому подобное)	Создание системы обеспечения предприятий информацией о внешнем окружении на уровне областных управлений статистики и размещения информации в Интернете
Скорость сбора и обработки информации	Слабое развитие структуры и технического уровня коммуникационных сетей для информационного обеспечения управления ФЭГ	Техническое обновление коммуникационных сетей для информационного обеспечения управления ФЭГ
Корректность и сравнимость результате в обработки информации	Несовершенство используемых методов оценки финансово-экономического состояния и уровня ФЭГ	Использование прогрессивных методов оценки финансово-экономического состояния и уровня ФЭГ
<b><i>Периферийные необходимые атрибуты</i></b>		
Наличие систематизированных методов и каналов получения информации	Изменчивость методов и каналов получения информации об уровне ФЭГ	Поиск надежных и постоянных источников поступления информации
Стандартизованность оформления и передачи информации	Отсутствие единой системы учета показателей оценки ФЭГ	Внедрение единственной системы оформления и передачи информации

могут приводить к ограниченности и недостаточности информации, которая непосредственно влияет на конечные результаты управленческих решений о планировании и оптимизации уровня финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики.

Значительное место, по мнению руководителей и ведущих специалистов субъектов реального сектора экономики, занимает проблема сбора первичных данных, которая обусловлена отсутствием системы сбора информации о состоянии внешней среды предприятия и его внутренней среды. Следует отметить, что сложность получения достоверной информации связана не столько с разнообразием факторов, которые влияют на уровень финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики, сколько с трудностями, которые возникают в процессе получения информации о ней.

Рядом с отмеченными проблемами получение внешней информации существует проблема несовершенства методик ее анализа и обработки. Так, анализ информации, которая осуществляется специалистами разных субъектов реального сектора экономики, сводится к определению темпов изменения показателей финансово-хозяйственной деятельности субъекта к предыдущему периоду и абсолютному отклонению. Однако для поэтапного изучения процессов, которые протекают на промышленных предприятиях, необходимо широкое использование таких приемов и методов, как линейное программирование, сеточное планирование, экономико-статистические методы, экономико-математическое моделирование, теория связей и т.п.

Слабое развитие структуры и технического уровня коммуникационных сетей для информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики влияет на скорость сбора и обработки информации, которая, в свою очередь, оказывает давление на своевременность выявления угроз и возможностей по повышению уровня финансово-экономической гибкости.

Важными проблемами также остаются изменчивость методов и каналов получения информации об уровне финансово-экономической гибкости,

отсутствие единственной системы учета частных показателей оценки уровня финансово-экономической гибкости для субъектов реального сектора экономики. Причиной этому является постоянное изменение стоимости информации, которая поступает из разных источников, и отсутствие единого оформления и передачи информации у субъектов реального сектора экономики, которая бы была законодательно закреплена.

Определяющее влияние на качество информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью оказывает уровень профессионализма руководства и персонала субъектов реального сектора экономики. На сегодня не все предприятия имеют высококвалифицированные кадры, которые владеют навыками и знаниями о современных методах обработки информации в процессе анализа и повышения уровня финансово-экономической гибкости.

Еще одной важной проблемой в обеспечении эффективного управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики является низкий уровень использования ЭВМ в процессе обработки информации об уровне финансово-экономической гибкости и его повышения, несовершенство программного обеспечения и практическое отсутствие автоматизированных информационных систем управления. Эта проблема должна быть решенной на всех предприятиях промышленности, поскольку внедрение передовых достижений науки и техники (в том числе автоматизации процессов) определяет последующее функционирование предприятий и обеспечение их конкурентных преимуществ.

Таким образом, можно отметить, что оценка качества информационного обеспечения является неотъемлемой составляющей процесса управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики, поскольку позволяет определить проблемные моменты как в процессе сбора и накопления информации об уровне финансово-экономической гибкости, так и в процессе ее обработки и выведения результатов. Определение уровня качества информационного обеспечения позволит избежать рисков снижения

прибыльности и общей эффективности деятельности субъекта реального сектора экономики.

### **Выводы по разделу 3.**

1. На основе определенной ранее стадии жизненного цикла субъекта реального сектора экономики и достигнутого уровня финансово-экономической гибкости обоснованы общие стратегии реагирования субъекта на изменения, соответствующие типы стратегии управления финансово-экономической гибкостью и их ключевые характеристики, а также стратегические альтернативы улучшения финансово-экономического состояния субъекта реального сектора экономики.

2. С целью эффективного управления финансово-экономической гибкостью разработана интегрированная система информационного обеспечения, которая представляет собой организационно-технологический комплекс методических, методологических, технических, программных и информационных средств, направленных на поддержку и повышение эффективности процессов управления нею в текущем и перспективных периодах. Исходя из разнообразия целей, задач и особенностей процесса управления финансово-экономической гибкостью, выделены соответствующие составляющие и уровни интегрированной системы информационного обеспечения.

3. Предложенная система состоит из «входа», содержащего определенные параметры поступления информации, «преобразователей», с помощью которых происходит обработка информации, и «выхода», характеризующего результаты функционирования информационной системы.

4. На основе рассмотренных составляющих интегрированной системы информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью и их формализованного описания предложена ее модель, которая состоит из четырех уровней с соответствующим содержанием, пользователями информации и типами автоматизированных информационных систем, что позволяет определить

потенциал и направления улучшения финансово-экономического состояния на основе повышения качества и эффективности информационного обеспечения

5. Одним из факторов повышения эффективности информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью выступает уровень его качества, который напрямую зависит как от системы сбора и накопления информации, так и от процесса ее обработки. Эффективность последнего, в свою очередь, определяется выбранными методами и показателями оценки качества, которая базируется на мультиатрибутивной концепции, согласно которой все свойства (критерии) качества информационного обеспечения представляют собой совокупность определенных атрибутов.

6. Для графического представления результатов оценки качества информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью использован метод построения «радар качества», на основе которого был выявлен ряд проблем по каждому атрибуту, препятствующих формированию эффективного информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью, и предложены конкретные рекомендации по их решению

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе приведено теоретическое обобщение и предложено новое решение актуального научно-прикладного задания относительно формирования стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики. Результаты проведенного исследования позволили сделать следующие выводы.

1. Вследствие обобщения результатов отечественного и зарубежного опыта были определены сущностные характеристики гибкости субъектов реального сектора экономики, выделены некоторые ее ключевые признаки, на основе которых были предложены подходы к определению ее сущности, что позволило предложить классификацию видов гибкости субъектов реального сектора экономики, среди которых по критерию направленности изменений была выделена финансово-экономической гибкость. С учетом существующих подходов к определению сущности и содержания понятия «гибкость» было предложено рассматривать финансово-экономическую гибкость субъектов реального сектора экономики как способность промышленного предприятия оперативно реагировать на изменяющиеся условия его функционирования путем перераспределения ресурсов с целью сохранения и улучшения финансово-экономического состояния.

2. Для обоснования сущности стратегии управления финансово-экономической гибкостью были проанализированы теоретические подходы к определению понятий «стратегическое управление» и «стратегия», что позволило определить стратегию управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики как программу долгосрочных целей, приоритетных направлений, способов и методов реагирования на изменения, обеспечивающих сохранение и улучшение финансово-экономического состояния субъекта»; систематизированы приоритетные факторы, влияющие на финансово-экономическую гибкость на различных стадиях жизненного цикла субъектов реального сектора экономики.

3. Функционирование и развитие субъектов реального сектора экономики в условиях изменчивой внешней среды требует разработки концепции стратегического управления их финансово-экономической гибкостью, которая включает в себя основные цели, задачи, механизм управления, а также обоснование выбора типов стратегии и системы информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью.

4. В процессе изучения отличительных признаков коксохимической отрасли были выявлены внешние и внутренние особенности управления финансово-экономической гибкостью. Для обоснования выбора типа стратегии управления финансово-экономической гибкостью с учетом отраслевых особенностей субъектов реального сектора экономики было предложено использовать концепцию жизненного цикла предприятия, на основе которой в работе систематизированы приоритетные факторы, влияющие на нее на различных стадиях развития.

5. Разработан методический подход к диагностике уровня финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики, имеющий комплексный характер, который ориентирован на открытую официальную бухгалтерскую и статистическую информацию; учитывает отраслевую специфику коксохимической отрасли; имеет сравнительно простой и наглядный порядок проведения расчетов и интерпретации полученных результатов; основан на использовании количественных методов оценки, которая повышает объективность полученных результатов. Диагностику уровня финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики предложено осуществлять в несколько этапов: определение стадии жизненного цикла исследуемых субъектов по определенным индикаторам, формирование системы частных показателей, определение обобщающих и интегральных показателей, интервалов значений интегрального показателя финансово-экономической гибкости и обоснование ее уровня.

6. Диагностика финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики проводилась на основе разработанной системы частных,

обобщающих и интегральных показателей. Определение значимости  $i$ -го частного показателя (группы показателей) проводилось с помощью метода анализа иерархий. Результаты расчетов отмеченной системы показателей позволили выделить уровни (высокий, достаточный, средний, предельно допустимый и критический) финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики Донецкой области.

7. Результаты проведенной диагностики уровня финансово-экономической гибкости стали базисом для обоснования выбора типа стратегии управления нею. На основе определенной ранее стадии жизненного цикла субъекта и достигнутого уровня финансово-экономической гибкости обоснованы общие стратегии реагирования субъекта на изменения, соответствующие типы стратегии управления финансово-экономической гибкостью и их ключевые характеристики, а также стратегические альтернативы ее улучшения.

8. С целью эффективного управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора разработана интегрированная система информационного обеспечения. На основе рассмотренных составляющих данной системы и их формализованного описания предложена ее модель. Для обоснования проблемных моментов низкого качества информационного обеспечения сформирована качественная компонента информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики, которая базируется на использовании мультиатрибутивной концепции. Уровень качества информационного обеспечения оценивается по совокупности ядерных и периферийных атрибутов (критериев качества). Для графического представления результатов оценки качества информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью использован метод построения «радаров качества», позволивший выявить ряд проблем по каждому атрибуту, препятствующих формированию эффективного информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью, и предложены конкретные рекомендации по их решению.

В целом, цель диссертационного исследования достигнута, а задачи – решены. Среди направлений дальнейших исследований в области экономики и управления народным хозяйством, а именно разработки новых и адаптации существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности, следует выделить последующее совершенствование методологических основ формирования стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Adizes I. Corporate Lifecycles: how and why corporation grow and die and what to do about it / Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall // 1998.
2. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones, - Iewin, Homewood, 1971. - 158 p.
3. Chandler A.D. Strategy and Structure // Chapters in the History of Industrial Enterprises. - MIT Press. Cambridge, Mass., 1962. - 280 p.
4. Edward I. Altman. Financial Ratios, Discriminant Analysis & the Prediction of Corporate Credit Assessment. - London McGraw-Hill, 1987
5. Gluek W.F. Business Policy and Strategic Management – New York: McGraw-Hill, 1980
6. Hammel G., Prahalad C.K. Strategic intent // Harvard Business Review. — 1989. - № 65 - P. 67-81.
7. Heizer J. Operations management / J. Heizer, B. Render. – New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. – 809 p.
8. Hill T. operations management / T. Hill. – New York: Palgrave Macmillan, 2005. – 832 p.
9. Mintzberg H., McHugh A. Strategy formulation in adhocracy. – Administrative Science Quarterly, 1985.
10. Steiner G.A., Miner J.B. Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases. – New York: McMillan, 1977.
11. Адаптация промышленных предприятий к научно-техническим нововведениям / В.Н. Гончаров, Г.И. Дубнис, П.В. Ромбах и др. Под ред. В.Н. Гончаров. – К.: Техника, 1992. – 132 с.
12. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – Пер. с англ. – Питер, 2007. – 384 с.
13. Азарян, Е. М. Разработка интегрированной системы информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъектов

- реального сектора экономики [Электронный ресурс] / Е. М. Азарян, Д. А. Забарина // Менеджер Вестник Дон ГУУ. – 2015. – №3(24). – С. 44-50.
14. Азарян, Е. М. Сущность стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики [Электронный ресурс] / Е. М. Азарян, Д. А. Забарина // Менеджер Вестник Дон ГУУ. – 2015. – №3(24). – С. 73-79.
15. Азраилян, А.Н. Большой экономический словарь / А.Н. Азраилян. – [5-е изд. доп. и перераб.]. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 861 с.
16. Айвазян, З. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти / З. Айвазян, В. Кириченко // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 4. – С.94-100.
17. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М.: Сирин, 2002. – 256 с.
18. Алексеевский, В. С. Синергетика менеджмента устойчивого развития: монография / В.С. Алексеевский. – Калуга : Манускрипт, 2009. – 327 с. : рис. – Библиогр.: с. 319-325.
19. Алимов, О. М. Балансирование стратегий в стратегическом наборе предприятия / О.М. Алимов, И. А. Игнатиева // Актуальные проблемы экономики. – № 7(49). – 2005. – С. 109-115.
20. Анохин, С. Н. Методика моделирования экономической устойчивости промышленных предприятий в современных условиях / С.Н. Анохин. – СПб: СГТУ, 2000. – 40 с.
21. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
22. Ансофф, И. Стратегия управления: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 517 с.
23. Антикризисное управление предприятиями и банками. – М.: Дело, 2001. – 840 с.
24. Анчишкин, А. И. Наука. Техника. Экономика / А. И. Анчишкин. – М.: Экономика, 1986. – 384 с.

25. Афанасьев, Н. В. Управление развитием предприятия / Н. В. Афанасьев [и др.]. – Х. : ИД ИНЖЭК, 2003. – 184 с
26. Афанасьев, Н. В. Управление развитием предприятия / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка // Монография. — Х.: ИНЖЭК, 2003. – 184 с.
27. Багацький, В. М. Вдосконалення методу структурування ринку виробників шампанських вин / В. М. Багацький, Н. М. Шевчук // Стратегія економічного розвитку України. – 2007. – Вип. 20-21. – С. 79-85.
28. Бакунов, О. О. Концептуальні основи управління економічною стійкістю торговельного підприємства : монографія / О. О. Бакунов, О. В. Сергєєва. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 230 с.
29. Бакунов, О. О. Концепція розвитку роздрібних торговельних мереж в регіоні / О. О. Бакунов, В. А. Распопова // Економічні науки : зб. наук. праць. – Луцьк, ЛНТУ. – 2010. – Вип.7(27). – Ч2.– С. 21-32.
30. Бакунов, О. О. Стратегічне управління потенціалом торговельних підприємств : монографія / О. О. Бакунов, М. О. Яременко. – Донецьк : Східний видавничий дім, 2013. – 180 с.
31. Бандура, З. Л. Формування інформаційних облікових потоків управління витратами виробництва : дис. канд. екон. наук: 08.06.04 / Львівський національний ун-т ім. І. Франка. — Л., 2003. – 219 с.
32. Бармаков, Б. Роль информационного обеспечения в управлении компанией / Б. Бармаков // Управление компанией. – № 2. – 2009. – С. 98-108.
33. Барон, Л. Диспропорции в развитии банковского и нефинансового секторов экономики России / Л. Барон, Т. Захарова // Вопросы экономики. – 2003. – №3. – С. 103-111.
34. Бартнев, С. А. История экономических учений : [учеб. для студ. высш. учеб. завед.] / С. А. Бартнев ; Всероссийская акад. внешней торговли. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Магистр, 2007. – 476 с.
35. Белополюская, Т. В. Методи управління гнучкістю фінансової системи суб'єктів реального сектору економіки / Т. В. Белополюська, І. С. Чишко // Теорія

- та практика управління економічним розвитком : зб. наук. праць. – Івано-Франківськ, 2013. – № 4(32). – С. 13-18.
36. Белопольская, Т. В. Стратегічне управління розвитком підприємств реального сектору економіки: механізми, методи, моделі : монографія / Т. В. Белопольська, В. М. Андрієнко, Я. В. Лендел, О. О. Плахотнік. – Донецький національний університет. – Донецьк, 2012. – 156 с.
37. Белуха, Н. Т. Ревизия и контроль в торговле / Н. Т. Белуха. – М. : Экономика, 1988. – 255 с.
38. Беляев, А. А. Системология организации / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 182 с.
39. Бень, Т. Г. Интегральна оцінка фінансового стану підприємства / Т. Г. Бень, С. Б. Довбня // Фінанси України. – 2002. – №6. – С. 62-69.
40. Берг, Д. Б. Эволюционные модели роста в условиях ограниченных ресурсов / Д. Б. Берг. – М.: Наука, 2000. – 218 с.
41. Бернотеш, М. Управление денежными потоками / М. Бернотеш, Р. Найт; пер. с англ. Е. Бугаевой. – СПб.: Питер, 2004. – 240 с.
42. Білокурсський, М. В. Методологія оцінки ефективності господарської діяльності в антикризовому управлінні підприємствами : монографія / М. В. Білокурсський. – Умань : Сочінський, 2010. – 180 с.
43. Бланк, И. А. Стратегия и тактика управления финансами / И. А. Бланк. – К.: ИТЕМ ЛТД, АДЕФ-Украина, 1996. – 584 с.
44. Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента / И. А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 1999. – Т.1. – 592 с.
45. Бланк, И. А. Управление активами / И. А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2000. – 720 с.
46. Бланк, И. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. – [2-е изд., расш. и доп.]. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. – 752 с. – (Серия «Библиотека финансового менеджера»; Вып. 2).
47. Блехерман, М. Х. Гибкие производственные системы (Организационно-экономические аспекты) / М. Х. Блехерман. – М. : Экономика, 1988. – 221 с.

48. Богатирьев, И. О. Теоретичні аспекти управління розвитком малих підприємств / И. О. Богатирьев // Економіка та право. – 2003. – № 2 (6). – С.42-49.
49. Большой экономический словарь : 19000 терминов / [М. Ю. Агафонова и др.] ; под ред. А. Н. Азрилияна. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Ин-т новой экономики , 1997. – 856, [3] с.
50. Бочарова, Е. Л. Обзор модели процессно-ориентированного управления затратами / Е. Л. Бочарова // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – К. : КНЕУ. – С. 98-105.
51. Бриджес, У. Управление компанией в период структурных изменений / У. Бриджес. – М.: Экономика, 2009. – 426 с.
52. Бурлаков, А. Н. Стратегический маркетинг / А. Н. Бурлаков, С. С. Голик, Т. И. Чаюн. –Винница: PUBLISHING DESIGN МНПП ІТІ. – 344 с.
53. Валовой, Д.В. «Вал», развал и удвоение ВВП / Д.В. Валовой // Труд и социальные отношения. – 2004. – №2(26). – С. 35-42.
54. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами: Пер. с англ. / Гл. ред. Серии Я. В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 788 с.
55. Васильев, В. Н. Организационно-экономические основы гибкого производства: Учебное пособие для машиностроительных спец. вузов / В. Н. Васильев, Т. Г. Садовская// М.: Банки Ии биржи, ЮНИТИ, 1995. – 160 с.
56. Ведерников, П. Ю. Формирование управленческих стратегий вывода промышленных предприятий из кризисного состояния (на примере горнорудных предприятий алюминиевой промышленности Урала): Автореф. на соискание ученой степени канд. экон. Наук -Екантеринбург: Урал. ин-т. нар. хоз-ва., 1994. – 23 с.
57. Виноградова, О. В. Реінжинірінг бізнес-процесів торговельних підприємств: монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 183 с.
58. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учеб. пособие / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 1999. – 296 с.
59. Войчинский, А. М. Гибкие автоматизированные производства. Управление технологичностью РЭА / А. М. Войчинский – М. : Радио и связь, 1987. – 272 с.

60. Гайдар, О.В. Концептуальні засади використання інформаційних ресурсів і моделей у системі планування діяльності виробничо-торговельного підприємства, О. В. Гайдар // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. – Донецьк, 2009. – Вип. 27. – С. 300-308.
61. Гибкие производственные системы Японии / Пер. с яп. А. Л. Семенова; Под ред. Л. Ю. Лищинского. – М.: Машиностроение, 1987. – 232 с.
62. Гибкое автоматическое производство / Под общ. ред. С. А. Майорова. – Л. : Машиностроение, 1993. – 85 с.
63. Гибкое развитие предприятия в условиях рынка: проблемы, закономерности и пути реформирования / Под ред. Самочкина В. Н. – Тула : ТГУ, 1997. – 122 с.
64. Глаголев, С. Н. Формирование экономического механизма гибкого развития промышленного предприятия: Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность. – Белгород, 2002. – 28 с
65. Головне управління статистики у Донецькій області [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://donetskstat.gov.ua/>.
66. Гольдштейн, Г. Я. Стратегические аспекты управления НИОКР: Монография / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000. – 244 с.
67. Гончар, В. В. Управління системою стратегічних змін в діяльності підприємств: проблеми формування, розвитку та використання : монографія // В. В. Гончар. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2014. – 280 с.
68. Горицкая, Г. Н. Показатели деятельности предприятия и порядок их расчета на основе форм финансовой отчетности, установленных П(С)БУ / Г. Н. Горницкая // Бухгалтерия, налоги, бизнес. – 2000. – №39. – С.24-29.
69. Грачев, А. В. Методические предпосылки количественной оценки гибкости предприятия / А. В. Грачев // Економіка розвитку. – 2005. – №1 (33). – С.78-82.
70. Грачев, А. В. Теоретические предпосылки развития гибкости предприятия А. В. Грачев // Управління розвитком. – 2005. № 1. – С. 101-106.

71. Гросул, В. А. Соціально-економічна стійкість підприємства: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / В. А. Гросул. – Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі. – Х. : ХДУХТ, 2007. – 303 с.
72. Гуржий, Н. М. Управління стратегічним маркетингом: парадигма, інструментарій, результативність: монографія / Н. М. Гуржий. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – 560 с.
73. Гусєва, Ю. М. Методичний інструментарій оцінки ефективності управління фінансовими результатами підприємства на основі динамічної моделі / Ю. М. Гусєва. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://xn--elaajfpcds8ay4h.com/ua/pages/view/916>.
74. Даль, В. И. Толковый словарь живого великорусского языка : Современ. написание : в 4 т. / В. И. Даль, 2001. – Т. 4 Р-Я. – 1144, [1] с.
75. Дейнека, О.В. Систематизація суб'єктів державного сектора економіки України / О.В. Дейнека // Економічні науки. – 2011. – №1. – С.199-206.
76. Державний стандарт України «Система управління якістю. Основні положення та словник» ( ISO 9000:2000, IDT). – К.: Держстандарт України, 2001. -40с.
77. Дікань, Л. В. Фінансовий результат підприємств:теоретичні узагальнення та прикладний аналіз: монографія / Л. В. Дікань, О. О. Вороніна. – Харків: СПД ФО Лібуркіна Л. М., 2008. – 92 с.
78. Довбня С. Финансовый анализ на различных этапах жизненного цикла предприятия / С. Довбня, Ю. Шембель // БИЗНЕС ИНФОРМ. – 1998. – №17-18. – С. 87-92.
79. Друкер, П. Д. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Фердинанд Друкер; [пер. с англ. и ред. Н.М. Макаровой]. – М.: Вильямс, 2007. – 276 с. – (СПб.: Печатный двор им. А. М. Горького ).
80. Егоров П. В. Концепция организационно-экономического регулирования инновационной деятельности субъектов реального сектора национальной экономики / П. В. Егоров, А. А. Устименко // Актуальные проблемы экономики. – 2013. – № 7(145) – С. 88-98.

81. Егоров П. В. Формирование механизма управления гибкостью ресурсного потенциала страховых компаний в Украине : монография / П. В. Егоров, Э. Ю. Терещенко, О. А. Сосновская, Е. Е. Офер. – Донецк: Донеччина, 2014. – 216 с.
82. Чишко И. С. Методические подходы к оценке инструментов формирования экспансионной финансовой гибкости субъектов хозяйствования / И. С. Чишко // Сборник материалов международной научно-практической конференции «Украина-Болгария – Европейский Союз: современное состояние и перспективы». - Варна, 2012. – С. 251 – 255.
83. Ерфорт, І. Ю. Формування гнучкого цінового механізму підприємства: Автореф. дис.канд.економ.наук: 08.06.01 / Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2005. – 20 с.
84. Ефимова, О. В. Финансовый анализ / О. В. Ефимова. – М. : Бухгалтерский учет, 2002. – 528 с.
85. Жалело, Я. Экономическая стратегия как категория современной экономической науки / Я. Жалело // Экономика Украины. – № 1. – 2005. – С. 19-27.
86. Жуков, Б. М. Гибкое развитие предприятия: инновационный подход: Монография / Б. М. Жуков. – М.: Спутник, 2006. – 183 с.: табл., прил. – Библиогр.: 313 с.
87. Забарина, Д. А. Методические рекомендации проведения диагностики финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики / Д.А. Забарина // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. праць. / Гол. ред. О. О. Шубін. – Вип.35. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. – С.149-156.
88. Забарина, Д. А. Влияние факторов внешней и внутренней среды на обеспечение финансово-экономической гибкости предприятий / Д. А. Забарина // Проблемы и перспективы социально-экономического развития регионов : матер. всерос. науч.-практ. конф. – Киров : ФГБОУ ВПО ВятГГУ, 2015. – С. 77-82.
89. Забарина, Д. А. Концептуальные аспекты управления финансово-экономической гибкостью предприятия / Д. А. Забарина, Л. Н. Сапрыкина // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности :

матер. IV междунар. науч.-практ. интернет-конф. – Донецк : Восточный издательский дом, 2015. – С. 171-178.

90. Забарина, Д. А. Мониторинг управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики / Д. А. Забарина // Региональные проблемы преобразования экономики: интеграционные процессы и социально-экономическая политика региона : сб. науч. ст. – Махачкала: ДНЦ РАН, 2015. – С. 57-62.

91. Забарина, Д. А. Обоснование выбора показателей управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики / Д. А. Забарина // Теоретические и практические аспекты развития современной науки : матер. междунар. науч-практ. конф. – Банская Быстрица: Ун-т им. Матея Бэла, 2013. – С. 23-24.

92. Забарина, Д. А. Содержание и факторы трансформации социально-экономических систем / Д. А. Забарина // Управління підприємством: проблеми та шляхи їх вирішення : матер. міжнар. наук.-практ. конф. – Севастополь: ДонНУЕТ, 2009. – С. 218-221.

93. Забарина, Д. А. Сущность управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики / Д. А. Забарина // Економічний часопис XXI. – 2013. – № 1(2). – С. 7-10.

94. Забарина, Д. А. Факторы влияния на финансово-экономическую гибкость субъектов реального сектора экономики / Д. А. Забарина // Формирование механизмов управления качеством и повышения конкурентоспособности предприятий : матер. междунар. науч.-практ. конф. – Днепропетровск : Днепропетровский ун-т им. Альфреда Нобеля, 2013. – С. 132-143.

95. Забаріна, Д. А. Концепція механізму стратегічного управління фінансово-економічною гнучкістю суб'єктів реального сектору економіки / Д. А. Забаріна // Інноваційна економіка. – №12 (38). – Тернопіль, 2012 – С. 115-121

96. Забаріна, Д. А. Методологія дослідження трансформаційних соціально-економічних систем / Д. А. Забаріна // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – 2014. – Вип. 38. – С.59-67.

97. Забаріна, Д. А. Обоснование типов стратегии управления финансово-экономической гибкостью субъектов реального сектора экономики / Д. А. Забаріна // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности : матер. V междунар. науч.-практ. интернет-конф. Т. 1. – Донецк : Восточный издательский дом, 2016. – С. 16-20.
98. Забаріна, Д. А. Підприємство в трансформаційній економіці України / Д. А. Забаріна // Вісник соціально-економічних досліджень ОДУ. – 2007. – Вип. 27. – С. 133-139.
99. Забаріна, Д. А. Соціалізація економічних відносин в Україні / Д. А. Забаріна // Проблеми сталого розвитку: економічне зростання та соціалізація : матер. міжнар. наук.-практ. конф. – Донецьк, 2008. – С. 18-20.
100. Забаріна, Д. А. Трансформація фінансової системи України / Д. А. Забаріна // Проблеми розвитку фінансової системи України в умовах глобалізації : матер. III міжнар. наук.-практ. конф. аспір. та студ. – Сімферополь, 2007. – С. 59-63.
101. Забродский, В. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Харьков: Бизнес-Информ, 2000. – 72 с.
102. Заруцкая, Т. В. Моделирование механизма стратегического планирования дискретного производства :(на примере машиностроительного производства): дис...канд.экон.наук: 08.00.13 / Заруцкая Татьяна Владимировна; Харьковский ун-т. – Харьков, 1993. – 177 с.
103. Івахненко, С. В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту: [навч. посіб.] / Сергій Володимирович Івахненко. – [3. вид., випр. і доп.]. – К.: Знання, 2006. – 350 с
104. К вопросу о гибкости организаций органического типа / текст М. Белого [Электронный ресурс]. – Режим доступа к документу: [http://vasilieva.narod.ru/ptpu/13\\_4\\_98.htm](http://vasilieva.narod.ru/ptpu/13_4_98.htm)
105. Карлофф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф. – М.: Экономика, 1991. – 325 с.
106. Кваницька, Р. С. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірність банкрутства підприємства / Р. С. Квасницька, І. М. Кордонець //

Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – Вип. №2. – Т. 3. – С. 130-134.

107. Кириченко, В. Российская реформа и реальный сектор экономики / В. Кириченко // Российский экономический журнал. – 2000. – №2. – С. 96-104.

108. Клівець, П. Г. Стратегія підприємства: [навч. посіб.] / П. Г. Клівець. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.

109. Ковалев, В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. — М.: Финансы и статистика, 2003. – 560 с.

110. Козлова, А. А. Стратегическое планирование деятельности фирмы в системе анти кризисного управления предприятием / А. А. Козлова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. – № 13 (149). – С. 185-191.

111. Коломоец, Ф. Г. Основы системного анализа и теории принятия решений : [пособие для исследователей, управленцев и студентов вузов] / Ф. Г. Коломоец. – Мн.: Тисей, 2006. – 320 с.

112. Колпаков, В. Концептуальные основы стратегии управления / В. Колпаков // Персонал. – 2002. – №3. – С.38-44.

113. Колпаков, В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. / В. М. Колпаков.– 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.

114. Коробецький, Ю. П. Імітаційні моделі у гнучкому виробництві: монографія / Ю. П. Коробецький, С. К. Рамазанов. – Луганськ : Вид - во СНУ ім. В. Даля, 2003. – 280 с.

115. Корягіна, С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства: Автореф. дис.....канд.екон.наук. – Львів: Вид-во НУ «Львівська Політехніка», 2004. – 21 с.

116. Костенко, Т. Д. Использование нормативных моделей в управлении финансовым состоянием хозяйствующего субъекта / Т. Д. Костенко, А. А. Герасимов // Vědecký průmysl evropského kontinentu – 2011: Materiály VII mezinárodní vědecko-praktická konference. – Díl 9. Ekonomické vědy. – Praha: Publishing House «Education and Science». – С. 95-100.

117. Костирко, Л. А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємств : монографія / Л. А. Костирко. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Х.: Фактор, 2008. – 336 с.
118. Кучуков, Р. Приоритет экологических ценностей в процессах устойчивого развития / Р. Кучуков, А. Савка // Экономист, 2009. – № 6. – С. 91 - 96.
119. Латфуллин, Г. Р. Теория организации: учебник для вузов / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – СПб.: Питер, 2005. – 395 с.
120. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико - методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К.: КНЕУ, 2001. – 580 с.
121. Любарец, Е. Н. Совершенствование инструмента экономического анализа и диагностики состояния хозяйствующих субъектов региона / Е. Н. Любарец // Вестник казанского технологического университета. – 2011. – № 15. – С.272-276.
122. Майский, Н. Концепция развития стратегии компании в современной динамической среде / Н. Майский // Экономист. – 2008. – № 9. – С. 62-65.
123. Макаров, В.Л. От теории предприятия к теории стратегического управления / В.Л. Макаров, Г.Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента.- 2003.- № 1.- С. 33.
124. Маслеченков, Ю. С. Технология и организация работы банка: теория и практика / Ю. С. Маслеченков. – М.: Дека, 1998. – 432 с.
125. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1994. – 680 с.
126. Методика складання рахунку виробництва за інституційними секторами економіки. – К.: Держкомстат України, 2005. – 27 с.
127. Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – XVIII, 558 с.
128. Минцберг, Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб: Питер. – 2001. – 336 с.

129. Моторин, Р. М. Концептуальна схема аналізу розвитку інституційних секторів економіки України / Р. М. Моторин, К. Р. Приходько // Статистика України. – 2005. – №1. – С. 34-40.
130. Мочерний, С. В. Методологія економічного дослідження / С. В. Мочерний. — Львів: Світ, 2001. – 416 с.
131. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України №78 від 31.01.2012 «Про затвердження Положення про департамент розвитку реального сектору економіки». Режим доступу до документа: <http://document.ua/pro-zatverdzhennja-polozhennja-pro-departament-rozvitku-real-doc87630.html>
132. Наливайко, А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний етап та напрямки розвитку: монографія / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
133. Некрасов С. И. Факторы организационного развития предприятий: монография / С. И. Некрасов, Н. А. Некрасова. – М.: Академия естествознания, 2009. – 80 с.
134. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: УВПК "Екс Об", 2001. – 560 с.
135. Нойманн, Э. Качество на уровне Шесть Сигма / Нойманн Эрл, Хойсингтон Стивен Х.; пер. с англ.; под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 440 с.
136. Омельченко, И. П. Моделирование логистико-ориентированного процесса управления организационно-экономической устойчивостью промышленного предприятия / И. Н. Омельченко // Вестник машиностроения. – 1997. – №2. – С. 42-46.
137. Оськина, Ю. Н. Обзор методик анализа финансовых результатов / Ю. Н. Оськина, Е. А. Баева // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 4 (50). – С. 126-130.
138. Пивоваров, К. В. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций / К. В. Пивоваров. – М. : Дашков и Ко, 2003. – 120 с.
139. Погорелов, Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види / Ю. С. Погорелов // Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88\\_75-81.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88_75-81.pdf).

140. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 3 «Звіт про фінансові результати». Наказ Міністерства фінансів України № 87 від 31.03.99 р.
141. Пономаренко, В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – Харків: Основа, 1999. – 620 с
142. Попова, Н. В. Розробка стратегії розвитку підприємства / Н. В. Попова, Н. М. Белєвцова // Вісник економіки транспорту і промисловості.– 2011. – № 29. – С. 56-62.
143. Пособие ЭРНСТ энд ЯНГ по составлению бизнес-плана: пер.с англ., 2-е издание. – М.: Джон Уайли энд Союз, 1995. – 224 с.
144. Пригожин, А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
145. Приказ Государственного комитета статистики Украины №96 от 18.04.2005. «Про утверждение Классификации институциональных секторов экономики Украины». Режим доступа к документу: [http://www.leonorm.com/P/NL\\_DOC/UA/200501/Nak96.htm](http://www.leonorm.com/P/NL_DOC/UA/200501/Nak96.htm).
146. Приказ Министерства экономического развития и торговли Украины №78 от 31.01.2012 «Про утверждение Положения про департамент развития реального сектора экономики». Режим доступа к документу: <http://document.ua/pro-zatverdzhennja-polozhennja-pro-department-rozvitku-real-doc87630.html>.
147. Проказа, Т. В. Особенности применения методов бюджетирования на предприятиях пищевой промышленности / Т. В. Проказа // Вестник Днепродзержинского государственного технического университета. – №4. – Днепродзержинск: ДГТУ, 2015. – С. 45 – 51.
148. Проказа, Т. В. Характеристика джерел фінансування та напрямків використання коштів на підприємствах агропромислового комплексу / Т. В. Проказа, Т. В. Кравченко, О. В. Шевчук // Економіка, менеджмент, підприємство : збір. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Вип. 11. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2013. – С. 37-39.
149. Саати, Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Саати, К. Кернс; пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1991. – 224 с.

150. Саати, Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Томас Л. Саати; пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. – М.: Радио и связь, 1993. – 314, [1] с.
151. Савицкая, В. Г. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / В. Г. Савицкая. – Мн.: Новое знание, 2003. – 704 с.
152. Садеков, А. А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами : навч. посіб. / А. А. Садеков, О. Ю. Гусева. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 414 с.
153. Самойлова, М. В. Формирование механизма взаимодействия реального и монетарного секторов в российской: дис.... канд. экон. наук : 08.03. 01 / Самойлова Марина Владимировна. – СПб., 2001. – 180 с.
154. Самочкин, В. Н. Гибкое развитие предприятия : Анализ и планирование / В. Н. Самочкин. – [2. изд., испр. доп.]. – М. : Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации : Дело, 2000. – 375 с.
155. Сатановский, Р. Л. Организационное обеспечение гибкости машиностроительного производства / Р. Л. Сатановский. – Л.: Машиностроение. Ленингр. отд-ние, 1987. – 96 с.
156. Сергеева, О.В. Формування стратегічних змін підприємства на основі збалансованої системи показників / О.В. Сергеева, М.М. Красноносенко // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. - Вип. 31. Т.1. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – С. 312-319.
157. Сергеева, О. В. Фінансова стратегія підприємства як конститутивна компонента стратегічних змін / О. В. Сергеева, Л.І. Донець // Науковий вісник. Одеський національний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – Одеса: ОНЕУ, 2013. - № 20 (199). – С.60-67.
158. Сергиенко, Я. В. Финансы и реальный сектор / Я. В. Сергиенко – М: Финансы и статистика, 2004. – 384 с.
159. Словарь русского языка. – Т 1. – М : Русский язык, 1981. – 698 с.
160. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов. 1-2 кн. / А. Смит / Антология экономической классики. – Т. 1. – М.: Экономика, 1993. – 342 с.

161. Современная философия: Словарь хрестоматия. Ростов-на-Дону: Феникс, 1995. – 511 с.
162. Стивенсон, В. Дж. Управление производством / В. Дж. Стивенсон. – М. : БИНОМ; Лаборатория Базовых Знаний, 2002. – 928 с.
163. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник / С. А. Айвазян, О. Я. Балкинд , Т. Д. Баснина и др; под ред. Г.Б.Клейнера. – М.:КОНСЭКО, 1998. – 334 с.
164. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник / С. А. Айвазян, О. Я. Балкинд , Т. Д. Баснина и др.; под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998 – 334 с.
165. Тарасенко, Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. – Львів: ЛБІ НБУ, 2000. – 485 с.
166. Терещенко, Э. Ю. Теоретические аспекты определения понятия и структуры реального сектора экономики / Э. Ю. Терещенко, Ю. К. Беседа // Наука й економіка: сетевой журн. - 2011. - № 2. - URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/nie/2011\\_2/175-185.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/nie/2011_2/175-185.pdf).
167. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебн. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. – 1998. – 576 с.
168. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация, 2-е изд., перераб. и доп. / Под общ.ред. Л. А. Брагина, Т. П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 560 с.
169. Трофимов С. В. Методы ситуационного управления промышленным предприятием: автореф. дисс. ... канд. экон. наук / С. В. Трофимов; Москва – 2012. – 20 с.
170. Управление развитием предприятия: актуальные концепты и механизмы изменений : монография / Под общ. ред. А. А. Бакунова. – Краматорск : Каштан, 2015. – 332 с.
171. Управление финансовой деятельностью предприятия : справочник / В. Ф. Близнац [и др.] ; ред. М. И. Ткачук. – Минск : Мисанта, 1995. – 282 с.
172. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.: ил.– (Серия «Бизнес-класс»)

173. Уткин, Э. А. Управление фирмой / Э. А. Уткин. – М.: Акалис, 1996. – 516 с.
174. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – [3-е изд.]. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 416 с.
175. Финансовое планирование и контроль: Пер. с англ.. / Под ред. М. А. оукока и А. Х. Тейлора. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 480 с.
176. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия. /Ю. А. Путятин, А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед. — Харьков: Основа, 1999. – 488 с.
177. Фірстова, О. Ю. Управління підприємством на основі його життєвого циклу / О. Ю. Фірстова // 61-ша студентська наук.-техн.конф.: зб.тез доповідей. – Львів: Вид-во НУ «Львівська Політехніка», 2004. – С.73-75.
178. Фролова, Л. В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством : монографія / Л. В. Фролова. – Донецьк.: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 322 с.
179. Хаммер, М. Бизнес в XXI веке: повестка дня / М. Хаммер. – М: Добрая книга, 2005. – 336 с.
180. Холт, Р. Н. Основы финансового менеджмента [Текст] : пер. с англ. / Р. Н. Холт; Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. – М. : Дело ЛТД, 1995. – 128 с.
181. Черных, А. В. Механізм устойчивого развития предприятия в период активной инвестиционной деятельности: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.05. – Белгород: Белгородский государственный технический университет, 2006. – 20 с.
182. Шамхалов, Ф. Предпринимательство в России: становление и проблемы развития / Ф. Шамхалов; науч. ред. А. И. Архипов; РАН, Институт экономики. - М. : [б.в.], 1996. – 363 с.
183. Шепеленко О. В. Трансакционные издержки в переходной экономике: проблемы теории и практики: монография / О. В. Шепеленко / МОН Украины. Донецкий нац. ун-т экономики и торговли шимени Михаила Туган-Барановского. – Донецк, 2007. – 360 с.

184. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Негашев. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 208 с.
185. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
186. Шмелев, Н. А. Стратегический маркетинг / Н. А. Шмелев, А. С. Ваганов, Л. А. Данченко; Московская финансово-промышленная академия. – М.: МФПА, 2004. – 77 с.
187. Шубравська, О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження / О. Шубравська // Економіка України. – 2005. – №1. – С. 36-42.
188. Шумпетер, Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
189. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова. – 3-е изд., – СПб.: Спец-Лит, 2000. – 589 с.
190. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – М.: Акалис, 1996. – 369 с.
191. Яковенко, Е. Г. Циклы жизни экономических процес сов, объектов и систем / Е. Г. Яковенко, М. И. Басс, Н. В. Махров. – М.: Наука, 1991. – 524 с.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение А

Таблица А.1 - Система частных показателей финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики

Наименование показателя	Алгоритм расчета показателя	Направление положительных изменений	Экономическое содержание показателя
1	2	3	4
<b>ГРУППА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЛИКВИДНОСТИ И ФИНАНСОВОЙ АВТОНОМИИ</b>			
1. Коэффициент текущей ликвидности ( $K_{1.1}$ )	$K_{1.1} = \frac{ДС}{O_k}$ <p>где ДС - денежные средства, текущие финансовые инвестиции, средства, вложенные в дебиторскую задолженность, срок оплаты которой не наступил, и готовой продукции;  <math>O_k</math> - краткосрочные обязательства.</p>	увеличение	Определяет способность субъекта реального сектора экономики выполнять свои текущие обязательства за счет быстроликвидных активов.
2. Коэффициент быстрой ликвидности или коэффициент «критической оценки» ( $K_{1.2}$ )	$K_{1.2} = \frac{T}{O_k}$ <p>где Т - величина текущих активов минус запасы и незавершенное производство;  <math>O_k</math> - краткосрочные обязательства.</p>	увеличение	Если этот показатель уменьшается, то субъект реального сектора экономики не сможет погасить свои текущие обязательства, даже если привлечет дебиторскую задолженность.
3. Коэффициент абсолютной ликвидности ( $K_{1.3}$ )	$K_{1.3} = \frac{ДС_{эке}}{O_k}$ <p>где - <math>ДС_{эке}</math> абсолютно ликвидные активы, по балансу это денежные средства и их эквиваленты;  <math>O_k</math> - краткосрочные обязательства.</p>	увеличение	Показывает, какая часть краткосрочной задолженности может быть покрыта наиболее ликвидными оборотными активами - денежными средствами и краткосрочными финансовыми вложениями.
4. Коэффициент автономии ( $K_{1.4}$ )	$K_{1.4} = \frac{K_c}{ВБ}$ <p>где <math>K_c</math> - собственный капитал;  ВБ - валюта баланса.</p>	увеличение	Характеризует долю владельцев субъектов реального сектора экономики в общей сумме средств, авансированных в его деятельность. Считается, чем выше значение этого коэффициента, тем более финансово устойчив, стабилен и независим от внешних кредиторов субъект реального сектора экономики.
5. Коэффициент финансовой зависимости ( $K_{1.5}$ )	$K_{1.5} = \frac{K_z}{ВБ}$ <p>где <math>K_z</math> - заемный капитал  ВБ - валюта баланса.</p>	уменьшение	Характеризует зависимость деятельности субъекта реального сектора экономики от заемного капитала.
6. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств ( $K_{1.6}$ )	$K_{1.6} = \frac{K_z}{K_c}$ <p>где <math>K_z</math> - заемный капитал  <math>K_c</math> - собственный капитал</p>	уменьшение	Свидетельствует о финансовой независимости (автономность) субъекта реального сектора экономики от привлечения заемных средств. Он показывает, сколько заемных средств привлекает субъект на 1 грн. собственного капитала.

1	2	3	4
<b>ГРУППА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ</b>			
7. Коэффициент общей оборачиваемости капитала ( $K_{2.1}$ )	$K_{2.1} = \frac{Д}{ВБ}$ <p>где Д - сумма доходов субъекта реального сектора экономики; ВБ – валюта баланса.</p>	Увеличение	Он отражает скорость оборота всего капитала субъекта реального сектора экономики. Снижение коэффициента свидетельствует о падении спроса на продукцию субъекта, что может вызвать уменьшение производства и перенакопления (остатков готовой продукции) активов. Рост показателя означает увеличение оборачиваемости средств субъекта реального сектора экономики или инфляционный рост цен, в случае уменьшения общей рентабельности
8. Оборачиваемость основных средств ( $K_{2.2}$ )	$K_{2.2} = \frac{В_p}{ОС}$ <p>где <math>В_p</math> - выручка от реализации; ОС – стоимость основных фондов</p>	Увеличение	Характеризует эффективность использования основных средств, измеряется величиной продаж, приходящейся на единицу их стоимости
9. Оборачиваемость оборотных активов ( $K_{2.3}$ )	$K_{2.3} = \frac{В_p}{ОА_{cp}}$ <p>где <math>В_p</math> - выручка от реализации; <math>ОА_{cp}</math> – средняя величина оборотных активов</p>	Увеличение	Положительной является тенденция увеличения коэффициента оборачиваемости оборотных средств. Замедление оборачиваемости свидетельствует о нерациональном использовании имеющихся оборотных средств. Отвлечение средств в излишние запасы - одна из предпосылок неустойчивого финансового состояния субъекта реального сектора экономики.
10. Оборачиваемость дебиторской задолженности ( $K_{2.4}$ )	$K_{2.4} = \frac{В_p}{З_к}$ <p>где <math>В_p</math> - выручка от реализации; <math>З_к</math> – дебиторская задолженность.</p>	Увеличение	Показывает расширение или уменьшение коммерческого кредита, предоставляемого субъектом реального сектора экономики. Рост означает сокращение продаж в кредит. Уменьшение $K_{2.4}$ свидетельствует об увеличении объема предоставляемого кредита.
11. Оборачиваемость текущей кредиторской задолженности ( $K_{2.5}$ )	$K_{2.5} = \frac{В_p}{З_к}$ <p>где <math>З_к</math> – величина закупок; <math>З_к</math> – кредиторская задолженность.</p>	Увеличение	Показывает, как быстро субъект реального сектора экономики погашает долгосрочные и текущие обязательства
12. Оборачиваемость текущей кредиторской задолженности ( $K_{2.6}$ )	$K_{2.6} = \frac{В_p}{З_к}$ <p>где <math>З_к</math> – величина закупок; <math>З_к</math> – текущая кредиторская задолженность.</p>	Увеличение	Показывает, как быстро субъект реального сектора экономики погашает текущие обязательства
13. Коэффициент маневренности собственного капитала ( $K_{2.7}$ )	$K_{2.7} = \frac{K_{co}}{K_c}$ <p>где <math>K_{co}</math> – собственные оборотные средства; <math>K_c</math> – собственный капитал.</p>	увеличение	Показывает, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности, т.е. вложена в оборотные средства, в наиболее маневренную часть активов

1	2	3	4
<b>ГРУППА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА</b>			
14. Коэффициент структуры долгосрочных вложений ( $K_{3.1}$ )	$K_{3.1} = \frac{KЗ_д}{A_{но}}$ где $KЗ_д$ – долгосрочные пассивы (обязательства); $A_{но}$ – оборотные активы	уменьшение	Показывает, какая часть оборотных активов профинансирована внешними инвесторами, т. е. долю долгосрочных обязательств среди оборотных активов субъекта реального сектора экономики. Низкие значения данного показателя свидетельствуют о неспособности предприятия привлечь долгосрочные кредиты и займы. Высокое значение коэффициента показывает способность субъекта реального сектора экономики самому выдать займы. Высокое значение также может быть в следствие сильной зависимости от инвесторов..
15. Коэффициент фондоотдачи основных фондов ( $K_{3.2}$ )	$K_{3.2} = \frac{Bp}{OФ_{cp}}$ где $Bp$ – выручка от реализации; $OФ_{cp}$ – среднегодовая стоимость основных фондов	Увеличение	Показывает, какой объем продукции получен на единицу основных фондов
16. Коэффициент фондоемкости основных фондов ( $K_{3.3}$ )	$K_{3.3} = \frac{OФ_{cp}}{Bp}$ где $OФ_{cp}$ – среднегодовая стоимость основных фондов; $Bp$ – выручка от реализации	уменьшение	Показывает, какая сумма основных фондов задействована в расчете на единицу реализованной продукции
17. Коэффициент износа основных фондов ( $K_{3.4}$ )	$K_{3.4} = \frac{A_{оф}}{OФ_n}$ где $A_{оф}$ – сумма начисленной амортизации; $OФ_n$ – первоначальная стоимость основных средств	уменьшение	Характеризует среднюю степень износа основных фондов
18. Коэффициент реальной стоимости имущества производственного назначения ( $K_{3.5}$ )	$K_{3.5} = \frac{OC_ф}{ВБ}$ где $OC_ф$ – сумма остаточной стоимости основных средств, капитальных вложений, оборудования, производственных запасов и незавершенного производства; $ВБ$ – валюта баланса	Увеличение	Используется для оценки эффективности использования средств, уровня производственного потенциала субъекта, обеспеченности производственного процесса средствами производства

1	2	3	4
<b>ГРУППА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРИБЫЛЬНОСТИ И РЕНТАБЕЛЬНОСТИ</b>			
19. Коэффициент рентабельности капитала ( $K_{4.1}$ )	$K_{4.1} = \frac{П_ч}{ВБ}$ где $П_ч$ – чистая прибыль; $ВБ$ – валюта баланса (капитал)	Увеличение	Показывает эффективность использования всего имущества субъекта реального сектора экономики. Этот показатель отражает, сколько гривен нужно предприятию для получения 1 грн прибыли независимо от источника привлечения этих средств. Этот показатель является одним из наиболее важных индикаторов конкурентоспособности предприятия.
20. Коэффициент рентабельности собственного капитала (финансовая рентабельность) ( $K_{4.2}$ )	$K_{4.2} = \frac{П_ч}{К_с}$ где $П_ч$ – чистая прибыль; $К_с$ – собственный капитал	Увеличение	Показывает эффективность использования собственного капитала. Динамика коэффициента оказывает влияние на уровень котировки акций на фондовых биржах, поэтому этот показатель является важным для акционеров и пайщиков. Прибыльность собственных источников, выраженная в процентах, должна превышать доступный процентный доход по вкладам в финансовых учреждениях, причем на такую часть, которая достаточно отражает «цену» предпринимательского риска. В противном случае выгоднее вывести собственные источники с предприятия.
21. Коэффициент рентабельности заемного капитала ( $K_{4.3}$ )	$K_{4.3} = \frac{П_ч}{К_{зсп}}$ где $П_ч$ – чистая прибыль; $К_{зсп}$ – средняя стоимость заёмного капитала	Увеличение	Показывает, сколько чистой прибыли получено в расчете на 100 грн. заемного капитала. Чем показатель больше, тем эффективнее используется заемный капитал.
22. Коэффициент рентабельности основных фондов ( $K_{4.4}$ )	$K_{4.4} = \frac{П_ч}{ОФ_{сп}}$ где $П_ч$ – чистая прибыль; $ОФ_{сп}$ – средняя стоимость основных фондов	Увеличение	Показывает, сколько чистой прибыли получено в расчете на 100 грн. основных фондов. Чем показатель больше, тем эффективнее используются основные фонды.
23. Коэффициент рентабельности оборотных активов ( $K_{4.5}$ )	$K_{4.5} = \frac{П_ч}{ОА_{сп}}$ где $П_ч$ – чистая прибыль; $ОА_{сп}$ – средняя стоимость оборотных активов	Увеличение	Показывает, сколько чистой прибыли получено в расчете на 100 грн. оборотных активов. Чем показатель больше, тем эффективнее используются оборотные активы.
24. Прибыльность основной деятельности (коэффициент коммерческой рентабельности) ( $K_{4.6}$ )	$K_{4.6} = \frac{П_ч}{В_p}$ где $П_ч$ – чистая прибыль; $В_p$ – выручка от реализации	Увеличение	Отражает доходность или убыточность осуществления основной деятельности субъекта реального сектора экономики, не считая прочей операционной деятельности.
25. Прибыльность операционной деятельности (коэффициент рентабельности продаж) ( $K_{4.7}$ )	$K_{4.7} = \frac{П_о}{В_p}$ где $П_о$ – прибыль от операционной деятельности; $В_p$ – выручка от реализации	Увеличение	Отражает доходность или убыточность осуществления операционной деятельности субъекта реального сектора экономики, включая прочую операционную деятельность.
26. Прибыльность производственной деятельности (коэффициент рентабельности производства) ( $K_{4.8}$ )	$K_{4.8} = \frac{П_о}{ИП}$ где $П_о$ – прибыль от операционной деятельности; $ИП$ – затраты на производство и реализацию продукции.	Увеличение	Отражает доходность или убыточность осуществления производственной деятельности субъекта реального сектора экономики, т.е. окупаемость затрат на производство и реализацию продукции.
27. Прибыльность инвестиционной деятельности ( $K_{4.9}$ )	$K_{4.9} = \frac{\Phi P_u}{Д_u}$ где $\Phi P_u$ – финансовые результаты от инвестиционной деятельности; $Д_u$ – доход от инвестиционной деятельности	Увеличение	Показывает доходность (убыточность) от осуществления инвестиционной деятельности, т.е. какая прибыль (убыток) получена субъектом реального сектора экономики на потраченные средства при осуществлении инвестиционной деятельности.
28. Прибыльность финансовой деятельности ( $K_{4.10}$ )	$K_{4.10} = \frac{\Phi P_\phi}{Д_\phi}$ где $\Phi P_\phi$ – финансовые результаты от финансовой деятельности; $Д_\phi$ – доход от финансовой деятельности	Увеличение	Показывает доходность (убыточность) от осуществления финансовой деятельности. Иначе, какая прибыль (убыток) получена субъектом реального сектора экономики на потраченные средства при осуществлении финансовой деятельности.

1	2	3	4
<b>ГРУППА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ</b>			
29. Обеспеченность материальных оборотных фондов собственными источниками финансирования ( $K_{5,1}$ )	$K_{5,1} = \frac{K_{co}}{K_{mo}}$ где $K_{co}$ - собственный оборотный капитал; $K_{mo}$ - материальный оборотный капитал	увеличение	Характеризует финансовое состояние субъекта реального сектора экономики и его устойчивость. Уровень этого показателя оценивается в зависимости от того, в каком состоянии материальные запасы. Если субъект реального сектора экономики имеет запасы сырья, материалов, полуфабрикатов, которые в значительной мере превышают нормальные потребности производства, то собственный оборотный капитал не может покрыть их полностью. В этом случае коэффициент будет меньше единицы. Если субъект испытывает недостаток производственных запасов для осуществления нормального производственного процесса, коэффициент будет выше единицы. Для улучшения финансового состояния необходимо обеспечить опережающие темпы роста собственного оборотного капитала над темпами роста производственных запасов и собственного капитала.
30. Коэффициент восстановительной платежеспособности ( $K_{5,2}$ )	$K_{5,2} = \frac{K_{ol_k} + \frac{\delta}{D_k} * (K_{ol_k} - K_{ol_n})}{2}$ где $K_{ol_k}$ - коэффициент общей ликвидности на конец периода; $K_{ol_n}$ - коэффициент общей ликвидности на начало периода; $\delta$ - период восстановления платежеспособности, мес. $D_k$ - количество месяцев в отчетном периоде.	увеличение	Позволяет оценить возможность восстановления субъектом реального сектора экономики платежеспособности. $\square_{5,2} > 1$ - означает наличие реальной возможности у субъекта реального сектора экономики восстановить свою платежеспособность и может быть принято решение об отложении признания структуры баланса неудовлетворительной, а субъекта реального сектора экономики - неплатежеспособным на срок до 6 месяцев. $\square_{5,2} < 1$ - свидетельствует о том, что у субъекта реального сектора экономики в ближайшие 6 месяцев нет реальной возможности восстановить платежеспособность.
31. Коэффициент утраты платежеспособности ( $K_{5,3}$ )	$K_{5,3} = \frac{K_{ol_k} + \frac{3}{D_k} * (K_{ol_k} - K_{ol_n})}{2}$	увеличение	Позволяет оценить возможность утраты субъектом реального сектора экономики платежеспособности. $\square_{5,3} > 1$ - означает наличие у субъекта реального сектора экономики реальной возможности не утратить платежеспособность в течение ближайших 3-х месяцев. $\square_{5,3} < 1$ - свидетельствует о том, что у субъекта реального сектора экономики в ближайшие 3 месяца имеется возможность утратить платежеспособность
32. Коэффициент возможной нейтрализации угрозы банкротства в краткосрочном перспективном периоде ( $K_{5,4}$ )	$K_{5,4} = \frac{ДП_ч}{K_{зкр}}$ где $ДП_ч$ - чистый денежный поток; $K_{зкр}$ - средняя величина заёмного капитала	увеличение	Позволяет оценить способность субъекта реального сектора экономики к нейтрализации угрозы банкротства в краткосрочный период
33. Коэффициент чистой текущей платежеспособности субъекта реального сектора экономики в условиях его кризисного развития ( $K_{5,5}$ ):	$K_{5,5} = \frac{OA - OA_{nl}}{K_{зк} - K_{зк,nl}}$ где $OA$ - сумма оборотных активов; $OA_{nl}$ - сумма неликвидных оборотных активов; $K_{зк}$ - общая сумма краткосрочных заемных средств; $K_{зк,nl}$ - сумма внутренних заемных краткосрочных средств, которая может быть отложена до завершения его финансовой стабилизации.	увеличение	Позволяет оценить степень платежеспособности субъекта реального сектора экономики в условиях его кризисного развития в текущем периоде.

## Методика определения значимости частных показателей оценки финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики на основе метода анализа иерархий

Для получения качественного результата экспертизы сначала формируется рабочая группа, в состав которой включаются опытные специалисты предприятия, и проводится самооценка ее участников (на основе разработанной анкеты самооценки, представленной в приложении А, табл. А.2). По результатам анкетирования формируется экспертная группа, самооценка которых была наиболее высокой. Численность экспертной группы должна быть не менее 10 лиц.

Следующим шагом при проведении экспертизы является заполнение каждым экспертом анкеты (см. приложение А), сформированной на основе системы частных показателей финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики в виде иерархической структуры. Анкета включает пять матриц парных сравнений: матрица парных сравнений для оценки частных показателей финансово-экономической гибкости основных групп, а также матрица парных сравнений для оценки влияния каждой из вышеупомянутых групп на финансово-экономическую гибкость [149, с. 241-256].

Для получения каждой матрицы эксперт выносит  $p(p-1)/2$  суждений (здесь  $p$  - порядок матрицы парных сравнений).

Матрица парных сравнений [E] имеет следующий вид (см. табл. А.2):

Таблица А.2 - Общий вид матрицы парных сравнений

Цель	$E_1$	$E_2$	...	$E_n$	Собственный вектор	Вектор приоритетов
$E_1$	$w_1/w_1$	$w_1/w_2$	...	$w_1/w_n$	$V_1$	$P_1$
$E_2$	$w_2/w_1$	$w_2/w_2$	...	$w_2/w_n$	$V_2$	$P_2$
...	...	...	...	...		
$E_n$	$w_n/w_1$	$w_n/w_2$	...	$w_n/w_n$	$V_n$	$P_n$

$E_1, E_2, \dots, E_n$  - множественное число с  $n$  элементов (показателей);

$w_1, w_2, \dots, w_n$  - соответственно их важности или интенсивности.

$e_{ij} = \frac{w_i}{w_j}$  - элемент матрицы парных сравнений.

При проведении парных сравнений следует отвечать на следующий вопрос: какой из двух сравниваемых элементов (показателей) более важный или имеет большее влияние, который более достоверный и подавляющий относительно установленной цели (в нашем случае обеспечения финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики)? То есть элементы данной матрицы представляют собой попарные отношения важности  $i$ -го и  $j$ -го показателей, которые устанавливаются экспертами и выражаются ими в числовой форме с помощью специальной шкалы относительной важности «1-9», приведенной в табл. А.5 (см.

приложение А). Правомочие этой шкалы доказано теоретически при сравнении со многими другими шкалами.

Заполнение квадратных матриц парных сравнений осуществляется по следующему правилу: сравнивается относительная важность левых элементов матрицы с элементами сверху. Поэтому, если элемент E1 доминирует над элементом E2, то клетка матрицы, которая отвечает строке E1 и столбцу E2, заполняется целым числом, а клетка, которая отвечает строке E2 и столбцу E1, заполняется обратным к нему числом. Если элемент E2 доминирует над E1, то целое число относится в клетку, которая отвечает строке E2 и столбцу E1, а дробь проставляется в клетку, которая отвечает строке E1 и столбцу E2. Если элементы E1 и E2 равнозначны, то в обе позиции матрицы относятся единицы. Относительная важность любого элемента матрицы, который сравнивается с самим собой, тоже равняется единице. Поэтому диагональ матрицы (элементы от левого верхнего угла к нижнему правому) содержит только единицы.

На основе сформированных матриц парных сравнений метод анализа иерархий дает возможность получить вектор приоритетов элементов (показателей), которые сравниваются. Для этого необходимо сначала вычислить множественное число собственных векторов для каждой матрицы (путем нахождения среднегеометричного элементов каждой строки матрицы), а затем нормализовать результат к единице (путем деления каждого усредненного значения строки на сумму значений всех строк), получая тем самым вектор приоритетов или важность исследуемых элементов (показателей). Формула для расчета векторов приоритетов ( $P_i$ ) имеет вид [57, с. 78-81]:

$$P_i = \frac{\sqrt[n]{\prod_{j=1}^n e_{ij}}}{\sum_{i=1}^n \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n e_{ij}}} = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^n V_i}, \quad i = 1, 2, \dots, n, \quad (A.1)$$

где  $e_{ij}$  - элемент матрицы парных сравнений;

$n$  - порядок матрицы парных сравнений или количество сравниваемых элементов;

$V_i$  – собственный вектор матрицы парных сравнений или среднегеометрическое элементоматрицы.

При заполнении матриц парных сравнений может нарушиться транзитивность суждений экспертов, то есть матрицы могут быть недостаточно согласованными. В связи с этим, возникает необходимость количественной оценки степени согласия экспертов. Поэтому на завершающем этапе экспертной оценки проверяется согласованность суждений экспертов, что позволяет более обоснованно интерпретировать причины расхождения в них.

Для оценки согласованности суждений экспертов используются следующие количественные показатели:

- $\lambda_{max}$  - максимально собственное значение матрицы суждений;
- $IУ$  – индекс согласованности;
- $ВУ$  – отношение согласованности (общая согласованность).

Определение  $\lambda_{max}$  осуществляется по формулам:

$$\lambda_{max} = \sum_{i=1}^n \left[ \left( \sum_{j=1}^n e_{ij} \right) P_i \right] \quad \text{або} \quad \lambda_{max} = \sum_{i=1}^n \left( \sum_{j=1}^n e_{ij} P_i \right) \quad (\text{A.2, A.3})$$

То есть, в первом случае сначала суммируются элементы матрицы парных сравнений по столбцам, потом элементы полученной вектора-строки умножаются на соответствующие элементы  $P_i$  вектора приоритетов и происходит суммирование полученных произведений. В другой формуле (A.3) расчет максимально собственного значения ведется путем суммирования перемноженных элементов матрицы по каждой строке на соответствующие элементы вектора приоритетов, в результате чего формируется вектор-столбец, суммирование элементов которого и определяет значение  $\lambda_{max}$ . Для обратно симметричной матрицы всегда  $\lambda_{max} \geq n$ .

Индекс согласованности представляет собой отклонение величины максимального собственного значения матрицы  $\lambda_{max}$  от порядка матрицы  $n$  и рассчитывается по формуле:

$$IU = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (\text{A.4})$$

Для получения вывода, является ли согласование принятым, индекс согласованности сравнивают с величиной случайного (стохастического) индекса согласованности ( $BI$ ), который определяется эмпирическим путем как среднее значение индекса  $IU$  для большой выборки матриц сравнений, которые генерируются случайным образом.

Значение случайного индекса согласованности, основанного на экспериментальных данных и полученных в работе представлены в табл. А. 3.

Таблица А.3 - Значение средней согласованности для случайных матриц

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
BI	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,59

Отношение согласованности ( $BU$ ) рассчитывается делением индекса согласованности, вычисленного по формуле (A.5), на стохастический индекс согласованности, взятого из табл. 2.2 для того же порядка матрицы:

$$BU = \frac{IU}{BI} \quad (\text{A.5})$$

В качестве допустимого значения используется  $BU \leq 0,10$ , а в исключительных случаях – не больше 0,2. Если для матрицы парных сравнений отношения согласованности больше допустимых значений, то это свидетельствует о существенном нарушении логичности суждений, допущенном экспертом при заполнении матрицы. Поэтому необходимо уточнить таблицы парных сравнений или даже декомпозиция

проблемы в иерархию. В таком случае эксперту предлагается пересмотреть данные, использованные для построения матрицы, чтобы улучшить однородность.

Полученные каждым экспертом результаты оценки частных показателей финансово-экономической гибкости и групп показателей группируются в итоговые таблицы (по каждой матрице парных сравнений) и по каждому из показателей (или группы показателей) определяется его усредненный вес по формуле:

$$v_i = \frac{\sum_{k=1}^m P_{ik}}{m}, \quad (\text{A.6})$$

где  $P_{ik}$  – вес (вектор приоритетов)  $i$ -го показателя (группы показателей), который определен  $k$ -тым экспертом;

$k$  – номер эксперта;

$m$  – количество экспертов.

Применение метода анализа иерархий при определении весомости того или другого показателя позволяет в некоторой степени уменьшить трудности при выявлении преимуществ для значительного количества признаков и осуществить их квантификацию.

Таблица. А.4 - Анкета самооценки экспертов, включенных в группу для проведения экспертизы финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики [103, с. 123]

Деятельность экспертов	Деятельность экспертов														
	Эксперты														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Ознакомление с отечественной литературой по вопросам оценки финансово-экономической деятельности промышленных предприятий и финансово-экономической гибкости	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ознакомление с зарубежной литературой по вопросам оценки финансово-экономической деятельности промышленных предприятий и финансово-экономической гибкости	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Практическое применение технологий анализа в деятельности промышленных предприятий	+		+	+	+		+	+	+		+		+		+
Участие в проведении опросов по разработке требований к методикам исследования деятельности промышленных предприятий		+		+		+			+	+			+		+
Участие в конференциях, семинарах по вопросам управления промышленными предприятиями	+	+	+		+	+	+	+		+	+		+	+	+
Наличие публикаций по вопросам управления промышленными предприятиями			+		+	+		+	+		+		+	+	
Наличие публикаций по вопросам анализа деятельности предприятий в рыночных условиях	+	+	+	+		+		+			+				+
Научная степень	+		+							+					
Руководящая должность	+		+		+	+		+		+				+	
Ведущий специалист		+		+			+		+		+	+	+		+

## АНКЕТА

для оценки уровня влияния разных групп показателей на финансово-экономическую гибкость субъекта реального сектора экономики

Уважаемый эксперт \_\_\_\_\_!

Просим Вас принять участие в экспертной оценке влияния разных групп показателей субъекта реального сектора экономики на его финансово-экономическую гибкость и заполнить таблицы значимости групп показателей в общей оценке (табл. А.6) и таблице значимости отдельных частных показателей финансово-экономической гибкости в каждом блоке (табл. А.6-А.9).

Целью данного анкетирования является определение взвешивающих коэффициентов значимости для показателей оценки финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики с помощью метода парных сравнений с использованием оценок экспертов.

## Порядок заполнения анкеты

В анкете представлены показатели пяти основных групп оценки деятельности субъекта реального сектора экономики: группа показателей ликвидности и финансовой автономии, деловой активности, эффективности производственного потенциала, прибыльности и рентабельности, платежеспособности. Принимая во внимание уровень важности каждой группы показателей в общей оценке финансово-экономической гибкости субъекта реального сектора экономики, и отдельных частных показателей в каждой группе, проведите сравнение оцениваемых качеств попарно. То есть при заполнении матриц, отвечайте на вопрос: какой из двух сравниваемых показателей (или группы показателей) более важный или имеет большее влияние на финансово-экономическую гибкость субъекта реального сектора экономики. Проставьте напротив каждого из параметров балл по шкале отношений, приведенной в табл.А.5.

При заполнении нижеследующих таблиц поставьте, пожалуйста, целое число, если показатель в строке таблицы более значим, чем в соответствующем столбце или дробное, если менее значимый.

Таблица А.5 - Шкала отношений (степени значимости показателей) [149, с. 206]

Степень значимости	Определение	Объяснение
1	Одинаковая значимость	Два показателя вносят одинаковый взнос в достижение цели
3	Некоторое преимущество значимости одного показателя над другим (слабая значимость)	Существуют суждение в интересах преимущества одного из показателей, однако эти суждение недостаточно убедительные
5	Существенная или сильная значимость	Есть надежные данные или логические суждения для того, чтобы показать преимущество одного из показателей
7	Очевидная или очень сильная значимость	Убедительное свидетельство в интересах одного показателя перед другим
9	Абсолютная значимость	Свидетельство в интересах преимущества одного показателя над другим чрезвычайно убедительно
2,4,6,8	Промежуточные значения между двумя соседними суждениями	Ситуация, когда необходимо компромиссное решение
Обратные величины приведенных выше ненулевых величин	Если показателю $i$ при сравнении с показателем $j$ приписывается одно из определенных выше ненулевых чисел, то показателю $j$ при сравнении с показателем $i$ приписывается обратное значение	Если согласованность была постулированной при получении $N$ числовых значений для создания матрицы

Сначала оцените влияние групп показателей субъекта реального сектора экономики (табл. А.6), а затем - уровень влияния отдельных частных показателей (табл.А.7-А.11).

Таблица А.6 - Матрица парных сравнений для оценки влияния каждой из групп показателей на финансово-экономическую гибкость субъекта реального сектора экономики

			Основные группы показателей				
			Группа показателей ликвидности и финансовой автономии	Группа показателей деловой активности	Группа показателей эффективности производственного потенциала	Группа показателей рентабельности и прибыльности	Группа показателей платежеспособности
			$B_1$	$B_2$	$B_3$	$B_4$	$B_5, B_5$
Основные группы показателей	Группа показателей ликвидности и финансовой автономии	$B_1$	1				
	Группа показателей деловой активности	$B_2$	X	1			
	Группа показателей эффективности производственного потенциала	$B_3$	X	X	1		
	Группа показателей рентабельности и прибыльности	$B_4$	X	X	x	1	
	Группа показателей платежеспособности	$B_5$	X	X	x	x	1

Таблица А.7 - Матрица парных сравнений для оценки влияния группы показателей ликвидности и финансовой автономии на финансово-экономическую гибкость субъекта реального сектора экономики

			Группа показателей ликвидности и финансовой автономии					
			коэффициент текущей ликвидности	коэффициент быстрой ликвидности или коэффициент «критической оценки»	коэффициент абсолютной ликвидности	коэффициент автономии	коэффициент финансовой зависимости	коэффициент соотношения заемных и собственных средств
			$L_1$	$L_2$	$L_3$	$L_4$	$L_5$	$L_6$
Группа показателей ликвидности и финансовой автономии	коэффициент текущей ликвидности	$L_1$	1					
	коэффициент быстрой ликвидности или коэффициент «критической оценки»	$L_2$	x	1				
	коэффициент абсолютной ликвидности	$L_3$	x	X	1			
	коэффициент автономии	$L_4$	x	X	x	1		
	коэффициент финансовой зависимости	$L_5$	x	X	x	x	1	
	коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$L_6$	x	X	x	x	x	1

Таблица А.8 - Матрица парных сравнений для оценки влияния группы показателей деловой активности на финансово-экономическую гибкость субъекта реального сектора экономики

			Группа показателей деловой активности						
			коэффициент общей оборачиваемости капитала	оборачиваемость основных средств оборачиваемости капитала	оборачиваемость оборотных активов	оборачиваемость дебиторской задолженности капитала	оборачиваемость кредиторской задолженности	оборачиваемость текущей кредиторской задолженности	коэффициент маневренности собственного капитала
			O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>3</sub>	O <sub>4</sub>	O <sub>5</sub>	O <sub>6</sub>	O <sub>7</sub>
Группа показателей деловой активности	коэффициент общей оборачиваемости капитала	O <sub>1</sub>	1						
	оборачиваемость основных средств	O <sub>2</sub>	x	1					
	оборачиваемость оборотных активов	O <sub>3</sub>			1				
	оборачиваемость дебиторской задолженности	O <sub>4</sub>	x	X	x	1			
	оборачиваемость кредиторской задолженности	O <sub>5</sub>	x	X	x	x	1		
	оборачиваемость текущей кредиторской задолженности	O <sub>6</sub>	x	X	x	x	x	1	
	коэффициент маневренности собственного капитала	O <sub>7</sub>	x	X	x	x	x	x	1

Таблица А.9 - Матрица парных сравнений для оценки влияния группы показателей эффективности производственного потенциала на финансово-экономическую гибкость субъекта реального сектора экономики

			Группа показателей эффективности производственного потенциала					
			коэффициент структуры долгосрочных вложений	коэффициент обновления основных фондов	коэффициент выбытия основных фондов вложений	коэффициент износа основных фондов	коэффициент реальной стоимости имущества производственного назначения	
			T <sub>1</sub>	T <sub>2</sub>	T <sub>3</sub>	T <sub>4</sub>	T <sub>5</sub>	
Группа показателей эффективности производственного потенциала	коэффициент структуры долгосрочных вложений	T <sub>1</sub>	1					
	коэффициент обновления основных фондов	T <sub>2</sub>	x	1				
	коэффициент выбытия основных фондов	T <sub>3</sub>	x	x	1			
	коэффициент износа основных фондов	T <sub>4</sub>	x	x	x	1		
	коэффициент реальной стоимости имущества производственного назначения	T <sub>5</sub>	x	x	x	x	1	

Таблица А.10 - Матрица парных сравнений для оценки влияния группы показателей рентабельности и прибыльности на финансово-экономическую гибкость субъекта реального сектора экономики

			Группа показателей рентабельности и прибыльности								
			коэффициент общей рентабельности	коэффициент рентабельности собственного капитала	коэффициент рентабельности производственных фондов	коэффициент рентабельности оборотных активов	коэффициент рентабельности основных фондов	коэффициент рентабельности заемного капитала	прибыльность основной деятельности	прибыльность инвестиционной деятельности	прибыльность финансовой деятельности
			R <sub>1</sub>	R <sub>2</sub>	R <sub>3</sub>	R <sub>4</sub>	R <sub>5</sub>	R <sub>6</sub>	R <sub>7</sub>	R <sub>8</sub>	R <sub>9</sub>
Группа показателей рентабельности и прибыльности	коэффициент общей рентабельности	R <sub>1</sub>	1								
	коэффициент рентабельности собственного капитала	R <sub>2</sub>	X	1							
	коэффициент рентабельности производственных фондов	R <sub>3</sub>	X	X	1						
	коэффициент рентабельности оборотных активов	R <sub>4</sub>	X	X	X	1					
	коэффициент рентабельности основных фондов	R <sub>5</sub>	X	X	X	x	1				
	коэффициент рентабельности заемного капитала	R <sub>6</sub>	X	X	X	x	x	1			
	прибыльность основной деятельности	R <sub>7</sub>	X	X	X	x	x	x	1		
	прибыльность инвестиционной деятельности	R <sub>8</sub>	X	X	X	x	x	x	x	1	
	прибыльность финансовой деятельности	R <sub>9</sub>	X	X	X	x	x	x	x	x	1

Таблица А.11 - Матрица парных сравнений для оценки влияния группы показателей платежеспособности на финансово-экономическую гибкость субъекта реального сектора экономики

			Группа показателей платежеспособности				
			обеспеченность материальных оборотных фондов собственными источниками финансирования				
			P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	P <sub>4</sub>	P <sub>5</sub>
Группа показателей платежеспособности	обеспеченность материальных оборотных фондов собственными источниками финансирования	P <sub>1</sub>	1				
	коэффициент восстановительной платежеспособности	P <sub>2</sub>	X	1			
	коэффициент утраты платежеспособности	P <sub>3</sub>	X	x	1		
	коэффициент возможной нейтрализации угрозы банкротства в краткосрочном перспективном периоде	P <sub>4</sub>	X	x	x	1	
	коэффициент чистой текущей платежеспособности субъекта реального сектора экономики в условиях его кризисного развития	P <sub>5</sub>	X	x	x	x	1

**Спасибо Вам за участие в экспертизе!**

## Приложение Б

Таблица Б.1 – Исходные индикаторы для определения стадий жизненного цикла субъектов реального сектора экономики

Индикатор	Обозначение	Годы					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ПАО "Ясиновский коксохимический завод"</b>							
Прибыль до вычета налогов и процентам по займам и кредитам, тыс. грн.	$\chi^{Пр}$	101579	94026	143632	88693	-22561	-260812
Краткосрочная дебиторская задолженность и денежные средства на счетах, тыс. грн.	$\chi^{ДЗ}$	-	1013446,0	1084158,5	739341,0	457277,5	475880
Суммы амортизации основных средств, тыс. грн.	$\chi^{Ам}$	-	325025	335183	1876374	2056347	1926374
Производительность труда среднеучетного работника	$\chi^{ПТ}$	674,8	900,5	1159,6	879,5	749,1	546,5
Чистый доход (выручка) от реализации продукции (товаров, работ, услуг), тыс. грн.	-	2122179	3518445	4516606	3501122	2800064	1929609
Среднеучетная численность работников, чел.	-	3145	3907	3895	3981	3738	3531
<b>ПАО "Макеевский коксохимический завод"</b>							
Прибыль до вычета налогов и процентам по займам и кредитам, тыс. грн.	$\chi^{Пр}$	-	537,0	3223,0	-921,0	-8491,0	-22054,0
Краткосрочная дебиторская задолженность и денежные средства на счетах, тыс. грн.	$\chi^{ДЗ}$	-	151110,0	95375,5	40600,0	33423,0	19872,5
Суммы амортизации основных средств, тыс. грн.	$\chi^{Ам}$	-	37248,0	655094,5	1494120,5	1796315,5	1720529,0
Производительность труда среднеучетного работника	$\chi^{ПТ}$	232,2	407,6	170,5	37,8	5,5	2,9
Чистый доход (выручка) от реализации продукции (товаров, работ, услуг), тыс. грн.	-	602671	1157286	418763	87581	10116	5057
Среднеучетная численность работников, чел.	-	2596	2839	2456	2314	1856	1756
<b>ПАО "Донецккокс"</b>							
Прибыль до вычета налогов и процентам по займам и кредитам, тыс. грн.	$\chi^{Пр}$	-	6479,0	76180,0	-20588,0	-41609,0	-149494,0
Краткосрочная дебиторская задолженность и денежные средства на счетах, тыс. грн.	$\chi^{ДЗ}$	-	187842,0	264087,0	379970,5	394247,0	390671,5
Суммы амортизации основных средств, тыс. грн.	$\chi^{Ам}$	-	387056,0	383719,5	846236,5	2235138,5	-839311,0
Производительность труда среднеучетного работника	$\chi^{ПТ}$	39,0	36,5	113,9	229,5	206,6	161,7
Чистый доход (выручка) от реализации продукции (товаров, работ, услуг), тыс. грн.	-	121742	118812	388523	773208	645500	497178
Среднеучетная численность работников, чел.	-	3125	3256	3412	3369	3125	3075
<b>ПАО "Алчевский коксохимический завод"</b>							
Прибыль до вычета налогов и процентам по займам и кредитам, тыс. грн.	$\chi^{Пр}$	97944,0	-33945,0	2869,0	14062,0	26830,0	-
Краткосрочная дебиторская задолженность и денежные средства на счетах, тыс. грн.	$\chi^{ДЗ}$	-	2396992,0	3043108,0	3843411,0	5118100,5	3981172,5
Суммы амортизации основных средств, тыс. грн.	$\chi^{Ам}$	-	675816,0	716380,5	791180,5	871136,0	947921,0

Продолжение табл. Б.1

Индикатор	Обозначение	Годы					
		2010	2010	2010	2010	2010	2010
Производительность труда среднеучетного работника	$\chi_{\text{ПТ}}$	2134,8	3373,6	4430,8	4513,0	3509,5	169,4
Чистый доход (выручка) от реализации продукции (товаров, работ, услуг), тыс. грн.	-	3953645	5934181	7691880	7022294	5204527	178872
Среднеучетная численность работников, чел.	-	1852	1759	1736	1556	1483	1056
<b>ЧАО "Енакиевский коксохимпром"</b>							
Прибыль до вычета налогов и процентам по займам и кредитам, тыс. грн.	$\chi_{\text{Пр}}$	13828,0	-1041,0	-1572,0	-22821,5	-1470,0	-1355,0
Краткосрочная дебиторская задолженность и денежные средства на счетах, тыс. грн.	$\chi_{\text{ДЗ}}$	-	10658,5	8750,0	10532,8	6931,5	6953,5
Суммы амортизации основных средств, тыс. грн.	$\chi_{\text{Ам}}$	-	5155,0	5000,5	4037,8	3432,5	3599,5
Производительность труда среднеучетного работника	$\chi_{\text{ПТ}}$	13,960	3,902	0,507	0,295	0,052	0,013
Чистый доход (выручка) от реализации продукции (товаров, работ, услуг), тыс. грн.	-	29818	9713	1274	661,6	105	23
Среднеучетная численность работников, чел.	-	2136	2489	2514	2241	2017	1752

Таблица Б.2 – Частные показатели финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики по группе показателей ликвидности и финансовой автономии

Субъект реального сектора экономики		ПАО "Ясиновский коксохимический завод"	ПАО "Макеевский коксохимический завод"	ПАО "Донецк-кокс"	ПАО "Алчевский коксохимический завод"	ЧАО "Енакиевский коксохим-пром"	
Группа показателей ликвидности и финансовой автономии	коэффициент текущей ликвидности	2011	2,686	1,230	2,300	1,366	0,456
		2012	1,851	1,286	3,067	1,142	0,431
		2013	1,325	2,076	2,474	1,085	0,366
		2014	1,273	2,123	2,003	1,149	0,330
		2015	1,146	2,069	1,477	2,072	0,309
	коэффициент быстрой ликвидности или коэффициент «критической оценки»	2011	2,217	0,927	2,118	1,184	0,344
		2012	1,556	1,086	2,840	1,024	0,343
		2013	1,074	2,046	2,346	1,019	0,297
		2014	0,705	2,087	1,806	1,078	0,271
		2015	0,669	1,990	1,329	2,010	0,262
	коэффициент абсолютной ликвидности	2011	0,241	0,000	0,015	0,048	0,002
		2012	0,134	0,000	0,019	0,028	0,002
		2013	0,002	0,000	0,013	0,011	0,001
		2014	0,006	0,001	0,015	0,002	0,001
		2015	0,004	0,001	0,012	0,002	0,000
	коэффициент автономии	2011	0,551	0,325	0,720	0,463	0,296
		2012	0,441	0,370	0,772	0,292	0,279
		2013	0,595	0,746	0,667	0,192	-0,106
		2014	0,698	0,627	0,588	0,236	-0,941
		2015	0,673	0,635	0,440	-0,075	-1,076
	коэффициент финансовой зависимости	2011	0,449	0,675	0,280	0,537	0,704
		2012	0,559	0,630	0,228	0,708	0,721
		2013	0,405	0,254	0,333	0,808	1,106
		2014	0,302	0,373	0,412	0,764	1,941
		2015	0,327	0,365	0,560	1,075	2,076
	коэффициент соотношения заемных и собственных средств	2011	0,814	2,080	0,388	1,159	2,380
		2012	1,267	1,701	0,295	2,423	2,578
		2013	0,682	0,341	0,499	4,215	-10,421
2014		0,433	0,596	0,701	3,236	-2,063	
2015		0,486	0,574	1,274	-14,287	-1,929	

Таблица Б.3 – Частные показатели финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики по группе показателей деловой активности

Субъект реального сектора экономики			ПАО "Ясиновский коксохими- ческий завод"	ПАО "Макеевский коксохими- ческий завод"	ПАО "Донецк- кокс"	ПАО "Алчевский коксохими- ческий завод"	ЧАО "Енакиев- ский коксохим- пром"
Группа показателей деловой активности	коэффициент общей оборачиваемости капитала	2011	2,111	7,408	0,301	1,804	0,181
		2012	1,965	3,002	2,383	1,495	0,028
		2013	1,419	1,122	1,576	0,976	0,021
		2014	1,290	0,142	1,286	0,850	0,006
		2015	0,933	0,106	1,011	0,037	0,001
	оборачиваемость основных средств	2011	7,838	59,746	1,665	7,944	1,401
		2012	7,685	20,379	12,627	9,775	0,228
		2013	2,868	2,837	9,031	8,699	0,144
		2014	2,020	0,290	7,367	6,846	0,028
		2015	1,436	0,192	7,406	0,258	0,007
	оборачиваемость оборотных активов	2011	3,340	8,917	0,469	2,489	0,563
		2012	3,199	3,707	3,421	1,853	0,089
		2013	3,463	2,127	1,930	1,113	0,052
		2014	4,407	0,301	1,569	0,986	0,009
		2015	3,139	0,251	1,222	0,044	0,002
	оборачиваемость дебиторской задолженности	2011	3,473	7,659	0,638	2,566	0,918
		2012	4,168	4,391	3,729	2,124	0,147
		2013	4,743	2,158	2,047	1,199	0,063
		2014	6,297	0,304	1,669	1,020	0,015
		2015	4,073	0,256	1,298	0,045	0,003
	оборачиваемость кредиторской задолженности	2011	9,033	11,144	1,102	3,636	0,274
		2012	5,973	5,088	10,858	2,949	0,046
		2013	4,276	5,762	4,901	2,776	0,013
		2014	4,429	0,427	3,270	2,722	0,004
		2015	2,965	0,344	1,982	0,039	0,001
	оборачиваемость текущей кредиторской задолженности	2011	13,525	11,144	1,103	4,209	0,274
		2012	7,787	5,088	10,883	3,223	0,046
		2013	6,101	6,814	4,946	3,042	0,013
		2014	5,897	0,777	3,293	3,232	0,004
		2015	3,779	0,723	1,982	0,178	0,001
	коэффициент маневренности собственного капитала	2011	0,332	0,479	0,504	0,406	-1,295
		2012	0,125	0,486	0,607	0,339	-1,468
		2013	0,008	0,367	0,725	0,359	6,611
		2014	-0,014	0,159	0,693	0,418	1,382
		2015	-0,044	0,089	0,607	3,168	1,333

Таблица Б.4– Частные показатели финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики по группе показателей эффективности производственного потенциала

Субъект реального сектора экономики		ПАО "Ясиновский коксохимический завод"	ПАО "Макеевский коксохимический завод"	ПАО "Донецк-кокс"	ПАО "Алчевский коксохимический завод"	ЧАО "Енакиевский коксохим-пром"	
Группа показателей эффективности производственного потенциала	коэффициент структуры долгосрочных вложений	2011	0,580	0,000	0,001	0,022	0,000
		2012	0,589	0,000	0,002	0,007	0,000
		2013	0,163	0,000	0,016	0,000	0,000
		2014	0,102	0,286	0,016	0,095	0,000
		2015	0,096	0,278	0,000	4,115	0,000
	коэффициент фондоотдачи основных фондов	2011	5,734	43,775	0,844	6,558	0,266
		2012	5,090	15,780	7,859	7,740	0,040
		2013	2,404	2,375	8,585	7,937	0,035
		2014	1,825	0,271	7,129	6,187	0,016
		2015	1,328	0,182	5,853	0,228	0,004
	коэффициент фондоёмкости основных фондов	2011	0,174	0,023	1,185	0,152	3,760
		2012	0,196	0,063	0,127	0,129	24,861
		2013	0,416	0,421	0,116	0,126	28,412
		2014	0,548	3,696	0,140	0,162	61,052
		2015	0,753	5,484	0,171	4,393	263,370
	коэффициент износа основных фондов	2011	0,420	0,658	0,844	0,475	0,426
		2012	0,363	0,598	0,832	0,476	0,472
		2013	0,914	0,972	0,815	0,495	0,468
		2014	0,915	0,981	0,812	0,534	0,482
		2015	0,917	0,985	0,855	0,577	0,531
	коэффициент реальной стоимости имущества производственного назначения	2011	0,544	0,307	0,232	0,376	0,744
		2012	0,477	0,261	0,241	0,254	0,742
		2013	0,662	0,441	0,214	0,169	0,655
		2014	0,765	0,512	0,211	0,162	0,446
		2015	0,756	0,581	0,175	0,175	0,425

Таблица Б.5– Частные показатели финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики по группе показателей эффективности прибыльности и рентабельности

Субъект реального сектора экономики		2011	ПАО "Ясиновский коксохимический завод"	ПАО "Макеевский коксохимический завод"	ПАО "Донецк-кокс"	ПАО "Алчевский коксохимический завод"	ЧАО "Енакиевский коксохим-пром"
Группа показателей прибыльности и рентабельности	коэффициент рентабельности капитала	2011	0,041	-0,010	0,018	-0,010	-0,019
		2012	0,052	0,001	0,141	-0,001	-0,034
		2013	0,028	-0,017	-0,061	-0,001	-0,723
		2014	-0,011	-0,144	-0,069	0,003	-0,083
		2015	-0,107	-0,446	-0,251	-0,779	-0,080
	коэффициент рентабельности собственного капитала (финансовая рентабельность)	2011	0,075	-0,030	0,025	-0,022	-0,065
		2012	0,118	0,003	0,183	-0,004	-0,122
		2013	0,046	-0,023	-0,092	-0,003	-6,812
		2014	-0,015	-0,230	-0,117	0,014	-0,088
		2015	-0,159	-0,701	-0,570	-10,344	-0,075
	коэффициент рентабельности заемного капитала	2011	0,092	-0,014	0,064	-0,019	-0,027
		2012	0,093	0,002	0,620	-0,002	-0,048
		2013	0,068	-0,068	-0,184	-0,001	-0,654
		2014	-0,035	-0,387	-0,167	0,004	-0,043
		2015	-0,328	-1,222	-0,447	-0,724	-0,039
	коэффициент рентабельности основных фондов	2011	0,154	-0,077	0,098	-0,046	-0,150
		2012	0,204	0,008	0,748	-0,008	-0,281
		2013	0,056	-0,044	-0,352	-0,005	-4,965
		2014	-0,017	-0,294	-0,394	0,026	-0,398
		2015	-0,165	-0,809	-1,836	-5,405	-0,426
	коэффициент рентабельности оборотных активов	2011	0,066	-0,012	0,028	-0,014	-0,060
		2012	0,085	0,002	0,203	-0,002	-0,110
		2013	0,067	-0,033	-0,075	-0,001	-1,788
		2014	-0,036	-0,305	-0,084	0,004	-0,129
		2015	-0,361	-1,059	-0,303	-0,930	-0,125
	прибыльность основной деятельности (коэффициент коммерческой рентабельности)	2011	0,020	-0,001	0,059	-0,006	-0,107
		2012	0,027	0,0004	0,059	-0,001	-1,234
		2013	0,019	-0,015	-0,039	-0,001	-34,494
		2014	-0,008	-1,013	-0,054	0,004	-14,000
		2015	-0,115	-4,221	-0,248	-20,965	-58,913
	прибыльность операционной деятельности (коэффициент рентабельности продаж)	2011	0,039	0,001	0,107	-0,008	-0,121
		2012	0,042	0,003	0,091	0,0003	-1,208
2013		0,042	0,006	-0,013	0,002	-1,799	
2014		-0,005	-0,686	-0,064	0,008	-10,867	
2015		-0,129	-3,999	-0,301	-0,242	-58,913	
прибыльность производственной деятельности (коэффициент рентабельности производства)	2011	0,035	0,001	0,041	-0,008	-0,069	
	2012	0,040	0,003	0,083	0,0003	-0,461	
	2013	0,043	0,006	-0,012	0,002	-0,482	
	2014	-0,005	-0,346	-0,054	0,007	-0,762	
	2015	-0,114	-0,785	-0,218	-0,136	-0,758	
прибыльность инвестиционной деятельности	2011	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	2012	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	2013	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	2014	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	2015	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
прибыльность финансовой деятельности	2011	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	
	2012	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	2013	-5,458	0,000	0,000	0,000	0,000	
	2014	-2,848	0,000	1,000	0,000	0,000	
	2015	-1,096	0,000	1,000	0,000	0,000	

Таблица Б. 6 – Частные показатели финансово-экономической гибкости субъектов реального сектора экономики по группе показателей эффективности платежеспособности

-Субъект реального сектора экономики			ПАО "Ясиновский коксохимический завод"	ПАО "Макеевский коксохимический завод"	ПАО "Донецк -кокс"	ПАО "Алчевский коксохимический завод"	ЧАО "Енакиев -ский коксохим- пром"
Группа показателей платежеспособности	обеспеченность материальных оборотных фондов собственными источниками финансирования	2011	0,290	0,187	0,565	0,259	-1,193
		2012	0,090	0,222	0,673	0,123	-1,322
		2013	0,011	0,518	0,592	0,078	-1,735
		2014	-0,032	0,211	0,497	0,114	-2,032
		2015	-0,100	0,134	0,323	-0,285	-2,236
	коэффициент восстановительной платежеспособности	2011	3,116	1,333	2,595	1,531	0,471
		2012	1,434	1,314	3,451	1,030	0,418
		2013	1,061	2,470	2,178	1,057	0,333
		2014	1,248	2,146	1,767	1,181	0,312
		2015	1,083	2,043	1,214	2,533	0,299
	коэффициент утраты платежеспособности	2011	2,901	1,282	2,448	1,448	0,464
		2012	1,643	1,300	3,259	1,086	0,424
		2013	1,193	2,273	2,326	1,071	0,349
		2014	1,261	2,135	1,885	1,165	0,321
		2015	1,114	2,056	1,345	2,303	0,304
	коэффициент возможной нейтрализации угрозы банкротства в краткосрочном перспективном периоде	2011	0,092	-0,014	0,064	-0,019	-0,027
		2012	0,093	0,002	0,620	-0,002	-0,048
		2013	0,068	-0,068	-0,184	-0,001	-0,654
		2014	-0,035	-0,387	-0,167	0,004	-0,043
		2015	-0,328	-1,222	-0,447	-0,724	-0,039
	коэффициент чистой текущей платежеспособности субъекта реального сектора экономики в условиях его кризисного развития	2011	2,348	0,952	2,152	1,170	0,552
		2012	1,620	1,129	2,902	1,031	0,479
		2013	1,112	2,147	2,427	1,024	1,553
		2014	1,075	2,219	1,927	1,115	0,340
		2015	0,988	2,375	1,422	2,043	0,336

Таблица Б.7 – Матрица парных сравнений для определения значимости каждой группы частных показателей ФЭГ

Группы показателей	Группа показателей ликвидности и финансовой автономии	Группа показателей деловой активности	Группа показателей эффективности производственного потенциала	Группа показателей рентабельности и прибыльности	Группа показателей платежеспособности	Среднее геометрическое элементов рядов	Вес i-й группы показателей	Максимальное собственное число матрицы
Группа показателей ликвидности и финансовой автономии	1					1,58	0,26	1,41
Группа показателей деловой активности		1				2,46	0,40	2,18
Группа показателей эффективности производственного потенциала			1			0,34	0,05	0,28
Группа показателей рентабельности и прибыльности				1		0,82	0,13	0,70
Группа показателей платежеспособности					1	0,99	0,16	0,93
Сумма						6,20	1	5,50

Случайный индекс (BI) 0,9

Индекс согласованности (IV) 0,125

Отношение согласованности (BU) 0,139

Таблица Б.8 – Матрица парных сравнений для определения значимости частных показателей ФЭГ в группе показателей ликвидности и финансовой автономии

Показатели	коэффициент текущей ликвидности	коэффициент быстрой ликвидности или коэффициент «критической оценки»	коэффициент абсолютной ликвидности	коэффициент автономии	коэффициент финансовой зависимости	коэффициент соотношения заемных и собственных средств	Среднее геометрическое элементов рядов	Вес i-й группы показателей	Максимальное собственное число матрицы
коэффициент текущей ликвидности	1,00	2,00	0,50	3,00	2,00	2,00	1,51	0,23	1,61
коэффициент быстрой ликвидности или коэффициент «критической оценки»	0,50	1,00	2,00	3,00	2,00	0,50	1,20	0,18	1,18
коэффициент абсолютной ликвидности	2,00	0,50	1,00	3,00	0,50	0,50	0,95	0,15	1,07
коэффициент автономии	0,33	0,33	0,33	1,00	0,33	0,33	0,40	0,06	0,37
коэффициент финансовой зависимости	0,50	0,50	2,00	3,00	1,00	0,50	0,95	0,15	0,94
коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,50	2,00	2,00	3,00	2,00	1,00	1,51	0,23	1,48
Сумма							6,53	1,00	6,67

Случайный индекс (BI) 1,240

Индекс согласованности (IV) 0,134

Отношение согласованности (BU) 0,108

Таблица Б.9 – Матрица парных сравнений для определения значимости частных показателей ФЭГ в группе показателей деловой активности

Показатели	коэффициент общей оборачиваемости капитала	оборачиваемость основных средств оборачиваемости капитала	оборачиваемость оборотных активов	оборачиваемость дебиторской задолженности капитала	оборачиваемость кредиторской задолженности	оборачиваемость текущей кредиторской задолженности	коэффициент маневренности собственного капитала	Среднее геометрическое элементов рядов	Вес i-й группы показателей	Максимальное собственное число матрицы
коэффициент общей оборачиваемости капитала	1	0,33	0,5	0,5	3	3	0,5	0,87	0,10	0,92
оборачиваемость основных средств	3	1	4	5	3	3	0,33	2,10	0,24	1,80
оборачиваемость оборотных активов	2	0,25	1	0,33	3	0,33	0,33	0,66	0,07	0,69
оборачиваемость дебиторской задолженности	2	0,2	3	1	0,5	0,33	0,20	0,63	0,07	0,68
оборачиваемость кредиторской задолженности	0,5	0,33	0,33	2	1	0,5	0,2	0,53	0,06	0,48
оборачиваемость текущей кредиторской задолженности	0,33	0,33	4	3	2	1	0,2	0,91	0,10	0,92
коэффициент маневренности собственного капитала	2	3	4	5	5	5	1	3,14	0,36	2,74
Сумма								8,84	1,00	8,21

Случайный индекс (BI) 1,450  
 Индекс согласованности (IU) 0,201  
 Отношение согласованности (BU) 0,139

Таблица Б.10 – Матрица парных сравнений для определения значимости частных показателей ФЭГ в группе показателей эффективности производственного потенциала

Показатели	коэффициент структуры долгосрочных вложений	коэффициент обновления основных фондов	коэффициент выбытия основных фондов вложений	коэффициент износа основных фондов	стоимость имущества производственного	Среднее геометрическое элементов рядов	Вес i-й группы показателей	Максимальное собственное число матрицы
коэффициент структуры долгосрочных вложений	1,00	0,50	2,00	2,00	0,50	1,00	0,17	0,88
коэффициент фондоотдачи основных фондов	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	2,05	0,36	1,84
коэффициент фондоемкости основных фондов	0,50	0,33	1,00	0,50	0,33	0,49	0,09	0,44
коэффициент износа основных фондов	0,50	0,33	2,00	1,00	0,33	0,64	0,11	0,58
коэффициент реальной стоимости имущества производственного назначения	2,00	0,50	3,00	3,00	1,00	1,55	0,27	1,39
Сумма						5,73	1	5,13

Случайный индекс (BI) 1,41  
 Индекс согласованности (IU) 0,033  
 Отношение согласованности (BU) 0,023

Таблица Б.11– Матрица парных сравнений для определения значимости частных показателей ФЭГ в группе показателей прибыльности и рентабельности

Показатели	коэффициент общей рентабельности	коэффициент рентабельности собственного капитала	коэффициент рентабельности производственных фондов	коэффициент рентабельности оборотных активов	коэффициент рентабельности основных фондов	коэффициент рентабельности заемного капитала	прибыльность основной деятельности	прибыльность инвестиционной деятельности	прибыльность финансовой деятельности	Среднее геометрическое элементов рядов	Вес i-й группы показателей	Максимальное собственное число матрицы
коэффициент общей рентабельности	1,00	0,50	2,00	0,33	0,50	0,33	0,33	0,25	3,00	0,62	0,06	0,55
коэффициент рентабельности собственного капитала	2,00	1,00	0,50	0,33	2,00	0,33	0,33	0,25	3,00	0,73	0,07	0,68
коэффициент рентабельности производственных фондов	0,50	2,00	1,00	0,33	0,50	0,33	0,33	0,25	2,00	0,59	0,05	0,53
коэффициент рентабельности оборотных активов	3,00	3,00	3,00	1,00	2,00	0,50	0,50	0,33	3,00	1,34	0,12	1,16
коэффициент рентабельности основных фондов	2,00	0,50	2,00	0,50	1,00	0,50	0,50	0,33	3,00	0,86	0,08	0,74
коэффициент рентабельности заемного капитала	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	0,50	4,00	1,96	0,18	1,67
прибыльность основной деятельности	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	0,50	1,00	0,50	4,00	1,68	0,15	1,43
прибыльность инвестиционной деятельности	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	1,00	5,00	2,83	0,26	2,39
прибыльность финансовой деятельности	0,33	0,33	0,50	0,33	0,33	0,25	0,25	0,20	1,00	0,35	0,03	0,30
Сумма										10,95	1	9,46

Случайный индекс

(BI)

1,25

Индекс

согласованности (IY)

0,057

Отношение

согласованности (BY)

0,046

Таблица Б.12– Матрица парных сравнений для определения значимости частных показателей ФЭГ в группе показателей платежеспособности

Показатели	обеспеченность материальных оборотных фондов собственными источниками финансирования	Среднее геометрическое элементов рядов	Вес i-й группы показателей	Максимальное собственное число матрицы				
обеспеченность материальных оборотных фондов собственными источниками финансирования	1,00	0,33	2,00	0,50	0,50	0,70	0,12	0,76
коэффициент восстановительной платежеспособности	0,50	1,00	3,00	2,00	3,00	1,55	0,28	1,96
коэффициент утраты платежеспособности	2,00	2,00	1,00	0,50	0,33	0,92	0,16	1,14
коэффициент возможной нейтрализации угрозы банкротства в краткосрочном перспективном периоде	3,00	0,50	2,00	1,00	0,33	1,00	0,18	1,11
коэффициент чистой текущей платежеспособности субъекта реального сектора экономики в условиях его кризисного развития	2,00	0,33	3,00	3,00	1,00	1,43	0,26	1,63
Сумма						5,599	1	6,59

Случайный индекс (BI)

1,240

Индекс согласованности (IY)

0,398

Отношение согласованности (BY)

0,321

## Агрегированные матрицы парных сравнений

Таблица Б.13– Агрегированная матрица парных сравнений для определения значимости частных показателей ФЭГ в группе показателей ликвидности и финансовой автономии

Показатели	Эксперты															Итоговая значимость
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
коэффициент текущей ликвидности	0,16	0,15	0,18	0,18	0,16	0,20	0,13	0,25	0,16	0,13	0,22	0,18	0,18	0,20	0,23	0,181
коэффициент быстрой ликвидности	0,23	0,17	0,16	0,14	0,17	0,18	0,25	0,20	0,18	0,20	0,16	0,15	0,16	0,18	0,15	0,179
коэффициент абсолютной ликвидности	0,13	0,12	0,11	0,16	0,17	0,12	0,12	0,16	0,12	0,14	0,10	0,16	0,19	0,08	0,08	0,131
коэффициент автономии	0,13	0,16	0,22	0,11	0,23	0,16	0,17	0,09	0,11	0,13	0,15	0,14	0,07	0,16	0,25	0,152
коэффициент финансовой зависимости	0,17	0,23	0,21	0,21	0,15	0,15	0,19	0,18	0,24	0,25	0,23	0,26	0,17	0,24	0,10	0,199
коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,18	0,17	0,12	0,20	0,12	0,19	0,14	0,12	0,19	0,15	0,14	0,11	0,23	0,14	0,19	0,159
Отношение однородности	0,13	0,05	0,11	0,04	0,10	0,12	0,11	0,05	0,13	0,06	0,09	0,07	0,07	0,08	0,06	

Таблица Б.14– Агрегированная матрица парных сравнений для определения значимости частных показателей ФЭГ в группе показателей деловой активности

Показатели	Эксперты															Итоговая значимость
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
коэффициент общей оборачиваемости капитала	0,14	0,17	0,21	0,19	0,21	0,10	0,11	0,17	0,12	0,16	0,15	0,17	0,12	0,16	0,12	0,15
оборачиваемость основных средств	0,15	0,12	0,12	0,17	0,13	0,13	0,22	0,21	0,21	0,18	0,16	0,21	0,19	0,20	0,23	0,18
оборачиваемость оборотных активов	0,13	0,11	0,13	0,14	0,12	0,11	0,14	0,13	0,14	0,11	0,13	0,13	0,14	0,15	0,10	0,13
оборачиваемость дебиторской задолженности	0,11	0,13	0,11	0,13	0,11	0,09	0,11	0,12	0,10	0,09	0,12	0,07	0,10	0,11	0,13	0,11
оборачиваемость кредиторской задолженности	0,16	0,15	0,06	0,15	0,15	0,16	0,09	0,13	0,14	0,13	0,10	0,13	0,11	0,13	0,15	0,13
оборачиваемость текущей кредиторской задолженности	0,18	0,17	0,19	0,10	0,15	0,27	0,18	0,12	0,15	0,16	0,22	0,11	0,21	0,14	0,16	0,17
коэффициент маневренности собственного капитала	0,13	0,15	0,18	0,12	0,13	0,14	0,15	0,12	0,14	0,17	0,12	0,18	0,13	0,11	0,11	0,14
Отношение однородности	0,11	0,07	0,08	0,01	0,05	0,01	0,04	0,06	0,05	0,04	0,12	0,03	0,07	0,06	0,09	

Таблица Б.15– Агрегированная матрица парных сравнений для определения значимости частных показателей ФЭГ в группе показателей эффективности производства

Показатели	Эксперты															Итоговая значимость
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
коэффициент структуры долгосрочных вложений	0,24	0,3	0,3	0,25	0,3	0,26	0,2	0,37	0,29	0,15	0,45	0,19	0,32	0,35	0,31	0,285
коэффициент фондоотдачи основных фондов	0,27	0,3	0,2	0,25	0,15	0,18	0,27	0,19	0,26	0,24	0,17	0,24	0,26	0,25	0,23	0,231
коэффициент фондоемкости основных фондов	0,11	0,08	0,11	0,15	0,15	0,19	0,12	0,14	0,19	0,19	0,13	0,16	0,14	0,13	0,15	0,143
коэффициент износа основных фондов	0,23	0,17	0,22	0,21	0,28	0,26	0,27	0,17	0,14	0,23	0,14	0,21	0,16	0,15	0,15	0,199
коэффициент реальной стоимости имущества производственного назначения	0,15	0,15	0,17	0,14	0,12	0,11	0,14	0,13	0,12	0,19	0,11	0,2	0,12	0,12	0,16	0,142
Отношение однородности	0,03	0,01	0,08	0,12	0,11	0,02	0,01	0,04	0,09	0,10	0,08	0,02	0,06	0,04	0,07	

Таблица Б.16– Агрегированная матрица парных сравнений для определения значимости частных показателей ФЭГ в группе показателей прибыльности и рентабельности

Показатели	Эксперты															Итоговая значимость
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
коэффициент рентабельности капитала	0,09	0,07	0,10	0,11	0,06	0,08	0,09	0,11	0,08	0,10	0,08	0,11	0,09	0,11	0,12	0,093
коэффициент рентабельности собственного капитала (финансовая рентабельность)	0,13	0,14	0,15	0,13	0,16	0,20	0,17	0,14	0,12	0,15	0,16	0,12	0,16	0,14	0,07	0,143
коэффициент рентабельности заемного капитала	0,11	0,09	0,07	0,12	0,09	0,07	0,10	0,13	0,09	0,13	0,08	0,09	0,11	0,09	0,04	0,094
коэффициент рентабельности основных фондов	0,06	0,11	0,06	0,09	0,07	0,10	0,06	0,08	0,06	0,05	0,07	0,08	0,08	0,07	0,09	0,075
коэффициент рентабельности оборотных активов	0,08	0,06	0,07	0,09	0,10	0,04	0,05	0,06	0,08	0,05	0,08	0,07	0,10	0,05	0,22	0,080
прибыльность основной деятельности (коэффициент коммерческой рентабельности)	0,09	0,12	0,11	0,07	0,10	0,08	0,09	0,05	0,07	0,09	0,12	0,07	0,05	0,07	0,11	0,086
прибыльность операционной деятельности (коэффициент рентабельности продаж)	0,14	0,11	0,15	0,11	0,16	0,09	0,12	0,11	0,13	0,11	0,06	0,12	0,11	0,14	0,08	0,116
прибыльность производственной деятельности (коэффициент рентабельности производства)	0,18	0,20	0,19	0,18	0,17	0,21	0,19	0,20	0,20	0,17	0,23	0,22	0,19	0,21	0,13	0,191
прибыльность инвестиционной деятельности	0,08	0,05	0,06	0,07	0,05	0,10	0,09	0,07	0,11	0,13	0,08	0,07	0,08	0,10	0,09	0,082
прибыльность финансовой деятельности	0,04	0,05	0,04	0,03	0,04	0,03	0,04	0,05	0,06	0,02	0,04	0,05	0,03	0,02	0,05	0,039
Отношение однородности	0,13	0,05	0,08	0,02	0,10	0,03	0,11	0,03	0,12	0,06	0,09	0,07	0,07	0,08	0,15	

Таблица Б.17– Агрегированная матрица парных сравнений для определения значимости частных показателей ФЭГ в группе показателей платежеспособности

Показатели	Эксперты															Итоговая значимость
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
обеспеченность материальных оборотных фондов собственными источниками финансирования	0,18	0,26	0,27	0,21	0,21	0,15	0,27	0,18	0,24	0,26	0,18	0,24	0,30	0,25	0,28	0,232
коэффициент восстановительной платежеспособности	0,25	0,18	0,19	0,17	0,29	0,23	0,22	0,21	0,25	0,24	0,25	0,25	0,23	0,26	0,23	0,23
коэффициент утраты платежеспособности	0,16	0,20	0,17	0,17	0,18	0,19	0,16	0,17	0,16	0,17	0,15	0,16	0,18	0,21	0,15	0,172
коэффициент возможной нейтрализации угрозы банкротства в краткосрочном перспективном периоде	0,22	0,16	0,15	0,30	0,15	0,25	0,15	0,18	0,12	0,16	0,23	0,23	0,15	0,11	0,16	0,181
коэффициент чистой текущей платежеспособности субъекта реального сектора экономики в условиях его кризисного развития	0,19	0,20	0,22	0,15	0,17	0,18	0,20	0,26	0,23	0,17	0,19	0,12	0,14	0,17	0,18	0,185
Отношение однородности	0,01	0,06	0,04	0,02	0,08	0,19	0,08	0,03	0,16	0,13	0,07	0,06	0,11	0,12	0,14	

Таблица Б.18 – Агрегированная матрица парных сравнений для определения значимости каждой группы частных показателей ФЭГ

Показатели	Эксперты															Итоговая значимость
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Группа показателей ликвидности и финансовой автономии	0,24	0,3	0,25	0,15	0,22	0,16	0,15	0,24	0,23	0,17	0,4	0,17	0,31	0,28	0,12	0,226
Группа показателей деловой активности	0,25	0,38	0,2	0,22	0,15	0,15	0,33	0,14	0,33	0,33	0,23	0,25	0,15	0,26	0,12	0,233
Группа показателей эффективности производственного потенциала	0,11	0,08	0,12	0,15	0,16	0,22	0,11	0,17	0,13	0,19	0,12	0,12	0,12	0,14	0,17	0,141
Группа показателей рентабельности и прибыльности	0,27	0,14	0,32	0,31	0,4	0,3	0,29	0,25	0,13	0,12	0,14	0,16	0,16	0,17	0,33	0,233
Группа показателей платежеспособности	0,13	0,1	0,11	0,17	0,07	0,17	0,12	0,2	0,18	0,19	0,11	0,3	0,26	0,15	0,26	0,168
Отношение однородности	0,11	0,09	0,02	0,05	0,08	0,03	0,13	0,07	0,04	0,05	0,12	0,01	0,14	0,06	0,15	

Таблица Б.19 – Агрегированная матрица парных сравнений для определения значимости каждой группы частных показателей ФЭГ

Субъект реального сектора экономики	2011		2012		2013		2014		2015		
	Обобщающие показатели ФЭГ		$\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}}$	$\gamma_{\text{ФЭГ}}$	$\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}}$	$\gamma_{\text{ФЭГ}}$	$\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}}$	$\gamma_{\text{ФЭГ}}$	$\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}}$	$\gamma_{\text{ФЭГ}}$	$\gamma_{\text{ФЭГ}}^{\text{инт}}$
ПАО "Ясиновский коксохимический завод"	$\gamma_{\text{ФЭГлф}}$	0,907	<b>0,873</b>	0,780	<b>0,820</b>	0,788	<b>0,730</b>	0,782	<b>0,518</b>	0,747	<b>0,449</b>
	$\gamma_{\text{ФЭГда}}$	0,918		0,868		0,775		0,732		0,546	
	$\gamma_{\text{ФЭГпп}}$	0,732		0,746		0,724		0,720		0,686	
	$\gamma_{\text{ФЭГпр}}$	0,819		0,877		0,756		0,000		0,000	
	$\gamma_{\text{ФЭГпл}}$	1,000		0,833		0,612		0,453		0,401	
ПАО "Макеевский коксохимический завод"	$\gamma_{\text{ФЭГлф}}$	0,550	<b>0,564</b>	0,612	<b>0,593</b>	0,870	<b>0,713</b>	0,831	<b>0,385</b>	0,835	<b>0,501</b>
	$\gamma_{\text{ФЭГда}}$	0,994		0,962		0,777		0,123		0,088	
	$\gamma_{\text{ФЭГпп}}$	0,837		0,833		0,724		0,392		0,383	
	$\gamma_{\text{ФЭГпр}}$	0,012		0,051		0,049		0,000		0,000	
	$\gamma_{\text{ФЭГпл}}$	0,628		0,685		0,819		0,783		0,711	
ПАО "Донецк-кокс"	$\gamma_{\text{ФЭГлф}}$	0,879	<b>0,712</b>	0,882	<b>0,905</b>	0,862	<b>0,701</b>	0,816	<b>0,596</b>	0,696	<b>0,535</b>
	$\gamma_{\text{ФЭГда}}$	0,351		0,975		0,817		0,685		0,573	
	$\gamma_{\text{ФЭГпп}}$	0,545		0,799		0,793		0,792		0,778	
	$\gamma_{\text{ФЭГпр}}$	0,739		0,879		0,000		0,039		0,039	
	$\gamma_{\text{ФЭГпл}}$	1,000		1,000		0,819		0,819		0,727	
ПАО "Алчевский коксохимический завод"	$\gamma_{\text{ФЭГлф}}$	0,725	<b>0,592</b>	0,553	<b>0,508</b>	0,477	<b>0,500</b>	0,513	<b>0,503</b>	0,435	<b>0,260</b>
	$\gamma_{\text{ФЭГда}}$	0,787		0,667		0,575		0,576		0,166	
	$\gamma_{\text{ФЭГпп}}$	0,891		0,856		0,828		0,817		0,197	
	$\gamma_{\text{ФЭГпр}}$	0,000		0,003		0,021		0,139		0,000	
	$\gamma_{\text{ФЭГпл}}$	0,755		0,508		0,469		0,555		0,587	
ЧАО "Енакиевский коксохим-пром"	$\gamma_{\text{ФЭГлф}}$	0,345	<b>0,500</b>	0,332	<b>0,319</b>	0,165	<b>0,214</b>	0,125	<b>0,263</b>	0,118	<b>0,310</b>
	$\gamma_{\text{ФЭГда}}$	,153		,025		,153		,142		,140	
	$\gamma_{\text{ФЭГпп}}$	,606		,560		,560		,538		,519	
	$\gamma_{\text{ФЭГпр}}$	,000		,000		,000		,000		,000	
	$\gamma_{\text{ФЭГпл}}$	,185		,165		,260		,122		,117	

Приложение В  
Таблица В.1 - Характеристика современных методов и способов  
реагирования на изменения

Наименование	Характеристика
1. Аутсорсинг	Целенаправленное выделение некоторых бизнес-процессов (или даже систем) предприятия и делегирование их реализации другим организациям -исполнителям.
2. Бенчмаркинг	Эталонное сопоставление предприятия по выбранным параметрам с другими предприятиями. Мониторинг лучших примеров ведения бизнеса и учеба на этих примерах.
3. Реинжиниринг Биореинжиниринг	Радикальное переосмысление и перепроектировка нескольких или всех бизнес-процессов предприятия. Менее радикальная перепроектировка бизнес-процессов, предусматривающая использования наряду с «жесткими» инструментами, «мягкие» инструменты внедрения изменений.
4. Даунсайзинг	Радикальное организационное «похудание», подразумевающее уменьшение размеров предприятия за счет ликвидации, вычленения или продажи его подразделений и служб. В большинстве случаев это сопровождается сокращением числа сотрудников.
5. Всеобщее управление качеством	Формализация бизнес-процессов предприятия и методов оценки качества этих процессов при горизонте планирования 1-2 года , с целью обеспечить конкурентоспособность предприятия в краткосрочной перспективе и получать сопоставимые оценки качества действующей системы управления в стратегической перспективе
6. Лин-продакшн «бережливое производство»	Создание рыночной производственной системы предприятия, вся деятельность которой направлена на удовлетворение потребителя и минимизацию потерь предприятия (бездефектное производство) по всей цепочке создания ценности.
7. Концепция 6 - Сигма	Создание рыночной производственной системы предприятия, направленной на снижение variability бизнес-процессов

Таблица В.2 - Историческая эволюция понятия качества

Автор формулировки	Формулировка определений понятия качества
Аристотель (III ст. до н.э.)	Отличие между предметами. Дифференциация по признаку «хороший-плохой»
Гегель (XIX ст. н.э.)	Качеством является, в первую очередь, тождественная с бытием определенность, так что кое-что перестает быть тем, что оно есть, когда оно теряет свое качество
Китайская версия	Иероглиф, который помечает качество, состоит из двух элементов – «равновесие» и «деньги» (качество-равновесие+деньги), следовательно, качество тождественно понятию «высококласный», «дорогой».
Шухарт (1931 г.)	Качество имеет два аспекта: объективные физические характеристики, субъективная сторона: насколько вещь «хорошая».
Исикава К. (1950 г.)	Качество, которое реально удовлетворяет потребителей
Джуран Дж.М. (в 1974 г.)	Пригодность для использования (соответствие назначению). Качество является степенью удовлетворения потребителя. Для реализации качества производитель должен знать требования потребителя и сделать свою продукцию такой, чтобы она удовлетворяла этим требованиям
ДСТУ 3230-95	Качество продукции - совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением
Международный стандарт ISO9000-2001	Качество-совокупность свойств и характеристик продукции или услуг, которые добавляют им способность удовлетворять обусловленные или предсказуемые потребности

## ОПРОСНЫЙ ЛИСТ

*экспертной оценки качества информационного обеспечения управления  
финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики*

Уважаемый эксперт \_\_\_\_\_!

Просим Вас принять участие в анкетировании для определения качества  
информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью  
субъекта реального сектора экономики  
по следующей шкале:

<b>Важность i-того атрибута :</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	→
<b>Оценка по ядерным атрибутам:</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	→
<b>Оценка по периферийным необходимым атрибутам:</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	→
<b>Оценка по периферийным дополнительным атрибутам:</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	→

Перечень атрибутов и форма таблицы для индивидуальной экспертной оценки качества информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики приведено в Приложении 1.

### **Перечень проблем низкого качества информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью:**

После оценки всех атрибутов эксперту предлагается привести ключевые проблемы, которые с вашей точки зрения, являются наиболее существенными и мешают формированию эффективного информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики:

1. \_\_\_\_\_;
2. \_\_\_\_\_;
3. \_\_\_\_\_;

### **Возможные пути устранения обнаруженных проблем:**

1. \_\_\_\_\_;
2. \_\_\_\_\_;
3. \_\_\_\_\_;

**Благодарим Вас за участие в экспертизе!**

Рисунок В.1 - Анкета для проведения экспертной оценки качества  
информационного обеспечения управления финансово-экономической  
гибкостью субъекта реального сектора экономики

*Приложение 1*  
*к опросному листу относительно экспертной оценки*  
*качества информационного обеспечения управления*  
*финансово-экономической гибкостью*  
*субъекта реального сектора экономики*

**Таблица В.3 - Форма индивидуальной экспертной оценки качества информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью субъекта реального сектора экономики**

<b>Наименование атрибута</b>	<b>Важность (от 0-10), баллы</b>	<b>Экспертная оценка (от 0-10), баллы</b>
<i><b>Ядерные атрибуты</b></i>		
Актуальность и своевременность поступления информации	x	X
Объем (достаточность) и стоимость информации	x	X
Достоверность и надежность информации и каналов ее поступления	x	x
Скорость сбора и обработки информации	x	X
Корректность и сравнимость результатов в обработки информации	x	x
<i><b>Периферийные необходимые атрибуты</b></i>		
Наличие систематизированных методов и каналов получения информации	x	x
Стандартизованность оформления и передачи информации	x	x
Конфиденциальность при передаче и обработке информации	x	x
Профессионализм руководства и персонала	x	X
<i><b>Периферийные дополнительные атрибуты</b></i>		
Наличие автоматизированных информационных систем управления и современного программного обеспечения	x	x
Степень автоматизации процессов	x	X
Степень интеграции систем автоматизации разных процессов	x	x

Таблица В.4 - Обобщающие результаты экспертной оценки качества информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью ПАО «Донецккокс»

Наименование атрибута	Важность (от 0-10), баллы	Важность приведенная	Экспертная оценка (от 0-10), баллы	Вывод об уровне качества
Ядерные атрибуты	37,6	1,00		
Актуальность и своевременность поступления информации	7,1	0,19	3,1	
Объем (достаточность) и стоимость информации	9,8	0,26	3,8	
Достоверность и надежность информации и каналов ее поступления	5,6	0,15	3,7	
Скорость сбора и обработки информации	6,7	0,18	3,4	
Корректность и сопоставимость результатов в обработки информации	8,4	0,22	3,1	
Совокупное качество ядерных атрибутов		0,44	3,43	Средний
Идеальное качество ядерных атрибутов			10	
Потенциал повышения качества ядерных атрибутов			65,75	
Периферийные необходимые атрибуты	28,5	1,00		
Наличие систематизированных методов и каналов получения информации	5,1	0,18	2,7	
Стандартизованность оформления и передачи информации	7,3	0,26	3,1	
Конфиденциальность при передаче и обработке информации	6,9	0,24	2,2	
Профессионализм руководства и персонала	9,2	0,32	2,8	
Совокупное качество периферийных необходимых атрибутов		0,34	2,71	низкий
Идеальное качество периферийных необходимых атрибутов			10	
Потенциал повышения качества периферийных необходимых атрибутов			72,86	
Периферийные дополнительные атрибуты	18,5	1,00		
Наличие автоматизированных информационных систем управления и современного программного обеспечения	8,9	0,48	2,8	
Степень автоматизации процессов	5,4	0,29	2,4	
Степень интеграции систем автоматизации разных процессов	4,2	0,23	2,2	
Совокупное качество периферийных дополнительных атрибутов		0,22	2,5	Низкий
Идеальное качество периферийных дополнительных атрибутов			10	
Потенциал повышения качества дополнительных необходимых атрибутов			74,53	
Совокупное качество всех атрибутов			2,99	Низкий
Идеальное качество всех атрибутов			10	
Потенциал повышения качества всех атрибутов			70,10	

Таблица В.5 - Обобщающие результаты экспертной оценки качества информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью ПАО «Ясиновский коксохимический завод»

Наименование атрибута	Важность (от 0-10), баллы	Важность приведенная	Экспертная оценка (от 0-10), баллы	Вывод об уровне качества
Ядерные атрибуты	37,6	1,00		
Актуальность и своевременность поступления информации	7,1	0,19	3,4	
Объем (достаточность) и стоимость информации	9,8	0,26	3,1	
Достоверность и надежность информации и каналов ее поступления	5,6	0,15	4,1	
Скорость сбора и обработки информации	6,7	0,18	5,1	
Корректность и сопоставимость результатов в обработке информации	8,4	0,22	3,4	
Совокупное качество ядерных атрибутов		0,44	3,73	средний
Идеальное качество ядерных атрибутов			10	
Потенциал повышения качества ядерных атрибутов			62,71	
Периферийные необходимые атрибуты	28,5	1,00		
Наличие систематизированных методов и каналов получения информации	5,1	0,18	2,3	
Стандартизованность оформления и передачи информации	7,3	0,26	2,4	
Конфиденциальность при передаче и обработке информации	6,9	0,24	2,5	
Профессионализм руководства и персонала	9,2	0,32	4,1	
Совокупное качество периферийных необходимых атрибутов		0,34	2,96	низкий
Идеальное качество периферийных необходимых атрибутов			10	
Потенциал повышения качества периферийных необходимых атрибутов			70,45	
Периферийные дополнительные атрибуты	18,5	1,00		
Наличие автоматизированных информационных систем управления и современного программного обеспечения	8,9	0,48	1,8	
Степень автоматизации процессов	5,4	0,29	1,3	
Степень интеграции систем автоматизации разных процессов	4,2	0,23	1,4	
Совокупное качество периферийных дополнительных атрибутов		0,22	1,56	средний
Идеальное качество периферийных дополнительных атрибутов			10	
Потенциал повышения качества дополнительных необходимых атрибутов			84,37	
Совокупное качество всех атрибутов			2,99	Низкий
Идеальное качество всех атрибутов			10	
Потенциал повышения качества всех атрибутов			70,11	

Таблица В.6 - Обобщающие результаты экспертной оценки качества информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью ПАО «Макеевский коксохимический завод»

Наименование атрибута	Важность (от 0-10), баллы	Важность приведенная	Экспертная оценка (от 0-10), баллы	Вывод об уровне качества
Ядерные атрибуты	37,6	1,00		
Актуальность и своевременность поступления информации	7,1	0,19	2,9	
Объем (достаточность) и стоимость информации	9,8	0,26	3,6	
Достоверность и надежность информации и каналов ее поступления	5,6	0,15	2,8	
Скорость сбора и обработки информации	6,7	0,18	1,7	
Корректность и сопоставимость результатов в обработки информации	8,4	0,22	4,2	
Совокупное качество ядерных атрибутов		0,44	3,14	средний
Идеальное качество ядерных атрибутов			10	
Потенциал повышения качества ядерных атрибутов			68,56	
Периферийные необходимые атрибуты	28,5	1,00		
Наличие систематизированных методов и каналов получения информации	5,1	0,18	3,2	
Стандартизованность оформления и передачи информации	7,3	0,26	3,1	
Конфиденциальность при передаче и обработке информации	6,9	0,24	3,4	
Профессионализм руководства и персонала	9,2	0,32	4,8	
Совокупное качество периферийных необходимых атрибутов		0,34	3,74	низкий
Идеальное качество периферийных необходимых атрибутов			10	
Потенциал повышения качества периферийных необходимых атрибутов			62,61	
Периферийные дополнительные атрибуты	18,5	1,00		
Наличие автоматизированных информационных систем управления и современного программного обеспечения	8,9	0,48	2,3	
Степень автоматизации процессов	5,4	0,29	1,9	
Степень интеграции систем автоматизации разных процессов	4,2	0,23	1,8	
Совокупное качество периферийных дополнительных атрибутов		0,22	2,07	низкий
Идеальное качество периферийных дополнительных атрибутов			10	
Потенциал повышения качества дополнительных необходимых атрибутов			79,30	
Совокупное качество всех атрибутов			3,11	средний
Идеальное качество всех атрибутов			10	
Потенциал повышения качества всех атрибутов			68,90	

Таблица В.7 - Обобщающие результаты экспертной оценки качества информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью ЧАО «Енакиевский коксохимпром»

Наименование атрибута	Важность (от 0-10), баллы	Важность приведенная	Экспертная оценка (от 0-10), баллы	Вывод об уровне качества
Ядерные атрибуты	37,6	1,00		
Актуальность и своевременность поступления информации	7,1	0,19	4,4	
Объем (достаточность) и стоимость информации	9,8	0,26	8,2	
Достоверность и надежность информации и каналов ее поступления	5,6	0,15	5,8	
Скорость сбора и обработки информации	6,7	0,18	7,5	
Корректность и сопоставимость результатов в обработки информации	8,4	0,22	4,2	
Совокупное качество ядерных атрибутов		0,44	6,11	средний
Идеальное качество ядерных атрибутов			10	
Потенциал повышения качества ядерных атрибутов			38,93	
Периферийные необходимые атрибуты	28,5	1,00		
Наличие систематизированных методов и каналов получения информации	5,1	0,18	7,2	
Стандартизованность оформления и передачи информации	7,3	0,26	7,6	
Конфиденциальность при передаче и обработке информации	6,9	0,24	8,3	
Профессионализм руководства и персонала	9,2	0,32	7,9	
Совокупное качество периферийных необходимых атрибутов		0,34	7,79	высокий
Идеальное качество периферийных необходимых атрибутов			10	
Потенциал повышения качества периферийных необходимых атрибутов			22,05	
Периферийные дополнительные атрибуты	18,5	1,00		
Наличие автоматизированных информационных систем управления и современного программного обеспечения	8,9	0,48	5,6	
Степень автоматизации процессов	5,4	0,29	6,8	
Степень интеграции систем автоматизации разных процессов	4,2	0,23	7,2	
Совокупное качество периферийных дополнительных атрибутов		0,22	6,31	высокий
Идеальное качество периферийных дополнительных атрибутов			10	
Потенциал повышения качества дополнительных необходимых атрибутов			36,86	
Совокупное качество всех атрибутов			6,73	высокий
Идеальное качество всех атрибутов			10	
Потенциал повышения качества всех атрибутов			32,74	

Таблица В.8 - Обобщающие результаты экспертной оценки качества информационного обеспечения управления финансово-экономической гибкостью ПАО «Алчевский коксохимический завод»

Наименование атрибута	Важность (от 0-10), баллы	Важность приведенная	Экспертная оценка (от 0-10), баллы	Вывод об уровне качества
Ядерные атрибуты	37,6	1,00		
Актуальность и своевременность поступления информации	7,1	0,19	7,2	
Объем (достаточность) и стоимость информации	9,8	0,26	7,1	
Достоверность и надежность информации и каналов ее поступления	5,6	0,15	5,5	
Скорость сбора и обработки информации	6,7	0,18	6,4	
Корректность и сопоставимость результатов в обработке информации	8,4	0,22	5,7	
Совокупное качество ядерных атрибутов		0,44	6,44	высокий
Идеальное качество ядерных атрибутов			10	
Потенциал повышения качества ядерных атрибутов			35,57	
Периферийные необходимые атрибуты	28,5	1,00		
Наличие систематизированных методов и каналов получения информации	5,1	0,18	5,6	
Стандартизованность оформления и передачи информации	7,3	0,26	4,8	
Конфиденциальность при передаче и обработке информации	6,9	0,24	5,8	
Профессионализм руководства и персонала	9,2	0,32	5,4	
Совокупное качество периферийных необходимых атрибутов		0,34	5,38	средний
Идеальное качество периферийных необходимых атрибутов			10	
Потенциал повышения качества периферийных необходимых атрибутов			46,21	
Периферийные дополнительные атрибуты	18,5	1,00		
Наличие автоматизированных информационных систем управления и современного программного обеспечения	8,9	0,48	4,5	
Степень автоматизации процессов	5,4	0,29	7,2	
Степень интеграции систем автоматизации разных процессов	4,2	0,23	8,1	
Совокупное качество периферийных дополнительных атрибутов		0,22	6,11	высокий
Идеальное качество периферийных дополнительных атрибутов			10	
Потенциал повышения качества дополнительных необходимых атрибутов			38,95	
Совокупное качество всех атрибутов			6,01	высокий
Идеальное качество всех атрибутов			10	
Потенциал повышения качества всех атрибутов			39,93	