

**ЦЕНТР ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ  
НАЦИОНАЛЬНОЙ АКАДЕМИИ НАУК  
КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ  
Диссертационный совет Д.08.06.330**

На правах рукописи  
УДК 338.45 (575.2)

**Бобушева Динара Сейтказиевна**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКИ  
(на примере АО Kyrgyzstan Airlines)**

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

**Автореферат диссертации  
на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук**

**Бишкек – 2007**

Диссертационная работа выполнена на кафедре "Теория финансов и банковское дело" Высшей Школы экономики и бизнеса Учебно-научно-производственного комплекса «Международный Университет Кыргызстана»

Научный руководитель: член-корр. НАН Кыргызской Республики,  
доктор экономических наук, профессор  
Балбаков Мурат Балбакович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Исаков Кумен Исакович  
кандидат экономических наук, доцент  
Жапаров Турдубек Турдалиевич

Ведущая организация: Бишкекский государственный университет экономики и предпринимательства (БГУЭП), экономический факультет, кафедра «Экономики и бизнеса» (720033, г. Бишкек, ул. Тоголок Молдо 58).

Защита диссертации состоится « 12 » октября 2007 г. в 14.00 часов на заседании Диссертационного совета Д.08.06.330 по защите диссертаций на соискание ученой степени доктора (кандидата) экономических наук в Центре экономических исследований НАН Кыргызской Республики по адресу: 720071, г. Бишкек, пр. Чуй, 265а, 1 этаж, Малый зал.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Национальной академии наук Кыргызской Республики.

Автореферат разослан «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2007 г.

Ученый секретарь  
Диссертационного совета,  
к.э.н., профессор

И.А.Атантаев

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

В условиях переходной экономики предпосылкой возникновения кризисного состояния предприятий в Кыргызской Республике является, прежде всего, общее положение национальной экономики в целом. В связи со сложившейся в стране ситуацией, тактика антикризисного управления оказывается для большинства хозяйствующих субъектов не слишком разнообразной – либо прекращать существование, либо бороться за него.

В изменении состояния предприятий Кыргызской Республики в условиях переходного периода можно выделить две основные тенденции:

1. *Позитивную*, связанную с предприятиями, которые не попали в кризисное состояние и продолжают нормально функционировать или стабилизировали свое экономическое состояние путем реструктуризации и/или финансового оздоровления.

2. *Негативную*, связанную с предприятиями, находящимися в кризисной ситуации, на которых продолжается спад производства, снижение конкурентоспособности и финансовой устойчивости вплоть до остановки и банкротства.

В целях изменения негативной тенденции и обеспечения подъема кыргызской экономики особую актуальность приобретают проблемы совершенствования организации антикризисного управления предприятием. Для достижения положительных результатов на предприятии необходимы: активизация его внутренних резервов, существенное изменение стратегии, реорганизация и создание эффективной системы управления, иначе говоря – *реформирование* предприятия. Данный процесс предполагает последовательные изменения, ведущие от старой формы хозяйствования к новой, более соответствующей изменившимся экономическим условиям внешней рыночной среды. При этом оценка только макроэкономических условий экономического роста в условиях переходной экономики недостаточна и необходимо сконцентрировать усилия на обеспечении эффективного развития предприятий, как основного структурного звена экономической системы Кыргызской Республики при стимулировании внутренних преобразований на предприятиях. Следовательно, без обеспечения комплексной программы реформирования убыточных предприятий и их последующего финансового оздоровления, негативные тенденции в экономике Кыргызской Республики не могут быть преодолены.

Несмотря на это, в настоящее время многие теоретические разработки по антикризисному управлению не нашли своего применения на практике, поэтому особую актуальность приобретают исследования, влияющие на позитивные изменения финансовой устойчивости реструктуризированных предприятий в стратегических секторах экономики Кыргызской Республики.

В настоящее время кризисное состояние большинства крупных корпораций Кыргызской Республики обусловлено именно отсутствием механизмов эффективного управления государственной долей в акционерном капитале, включая принципы диагностики и методику оценки финансово-экономического состояния предприятий.

**Степень разработанности исследований.** Основные методики управления предприятием, получившие развитие в рамках западных технологий управления процессами реорганизации предприятий были разработаны американскими

учеными (Frank J.Franzak), включая приоритеты производственного менеджмента (Louis E.Boone, David J.Rachman, Jay Heitzer, Richard M.Hodgetts), маркетинговой (Frank Brandley, J. Liu Krause, J.Paul Peter], Donald A.Ball) и финансовой (Cheol S.Eun]) деятельности предприятия. Разработка механизмов преодоления кризисного состояния и достижения финансовой устойчивости объектов бизнеса на основе эффективных стратегий реструктуризации по опыту управления в США и Японии также нашли свое отражение в научных исследованиях (G.D.Bruton, M.Hanaoka, Arthur A.Thompson, K.E.Mishra, M.Goold), в том числе в направлении развития стратегического менеджмента и управления инвестиционными проектами (Thomas L.Wheelen, Avraham Shtub).

Развитие теории кризисов и их прогнозирования, основанного на антикризисном регулировании, определило необходимость диагностики состояния кризиса, выбора адекватных путей выхода из кризиса с наименьшими потерями и в возможно короткие сроки. В связи с необходимостью перехода к рыночной экономике российскими учеными (И.Гурков, А.П.Градов, Л.С.Бляхман, В.В.Бандурин, А.Б.Крутик и др.) были предприняты усилия определения способов практического применения теоретических разработок или основ антикризисного регулирования на микроуровне. В рамках исследований совершенствования организации промышленного развития в условиях экономики переходного периода можно отметить вклад ученых Казахстана (С.К.Абдалиев, Д.Б.Кулумбетова), Таджикистана (Ш.Рахимов, Ш.А.Ашуров) и Кыргызстана (Н.А.Ормонов, А.Р.Тюменбаев, А.К.Боконтаева).

Основы эффективного корпоративного управления впервые были разработаны американскими учеными (R.A.Burgelman, W.D.Guth, A.Ginsberg, S.A.Zahra). С развитием приватизационных процессов в переходный период получила развитие теория корпоративного управления неустойчивым состоянием экономики (Ф.М.Русинов), включая аспекты производственного менеджмента и антикризисного управления корпорациями в Российской Федерации (В.В.Титов, В.Д.Маркова, А.В.Бандурин) и управления корпоративными финансами в нефтебизнесе Казахстана и России (Т.В.Фурсова).

Существенный вклад в исследование проблем антикризисного управления предприятием и развития экономической категории «экономических кризисов», как общей закономерности рыночной экономики с позиций фундаментального подхода внесли ученые России (Г.П.Иванов, Г.З.Базаров Э.А.Уткин, Л.С.Бляхман, В.И.Кошкин, В.А.Баринов, Э.М.Коротков, И.Кац). Результаты накопленного в России опыта управления предприятием в условиях рыночной нестабильности нашли отражение в работах А.П.Градова, В.Ф.Богачева, Ю.М.Чеботарь, А.Г.Грязновой, А.К.Свиридова, Д.П.Николаева. Отдельные аспекты экономического развития в условиях кризиса освещены также в работах ученых Кыргызской Республики (О.В.Герман, А.А.Асанова, Н.Б.Нарматова, И.С.Шатманов).

Экономические аспекты управления реструктурированием хозяйствующих субъектов, проблемы реформирования и негативные последствия реорганизации предприятий были исследованы российскими учеными (И.И.Мазур, А.И.Муравьев, А.В.Бандурин, А.Э.Давидьян). В то же время, практика реструктуризации предприятий Таджикистана (А.А.Исмаилов) и Казахстана (А.Б.Кенжебулатов) базировалась на приоритетах организационного менеджмента, а не финансового управления.

Проблемы антикризисного управления предприятиями через механизм финансового оздоровления и предупреждения банкротства, включая различные методы анализа финансового и технико-экономического состояния были исследованы учеными России (Э.А.Уткин, В.Г.Балашов, Т.А.Рудакова, В.Н.Рондарь, О.В.Буренок, О.И.Дранко, А.В.Грачев), Казахстана (В.А.Мунш) и Белоруссии (Е.Г.Толкачева).

Несмотря на значимость проблем, связанных с совершенствованием организации антикризисного управления предприятием в условиях становления рыночных отношений, данная область еще недостаточно исследована в части практической реализации механизма финансового оздоровления корпораций с преобладающей долей государства в акционерном капитале. Теоретико-методологические основы содержания, принципы организации и модель комплексного анализа финансово-экономического состояния хозяйствующего субъекта в условиях переходной экономики в целях защиты государственных корпоративных прав и предупреждения банкротства практически не разработаны. В этой связи, проблемы разработки механизма комплексной оценки финансово-экономического состояния предприятий с учетом особенностей их организации и функционирования в условиях Кыргызской Республики вызывают острую необходимость проведения комплексных исследований.

Оценивая степень разработанности проблем управления транспортными предприятиями, можно отметить исследования ученых Казахстана в сфере железнодорожного транспорта (Д.Д.Мусабеков, И.У.Шеденов, Г.С.Тастулекова), а также ученых Белоруссии (Е.В.Шемелева) и Таджикистана (А.Б.Султанов).

Научные исследования в направлении реформирования предприятий сферы воздушного транспорта проводились в Кыргызстане Е.Е.Тогузбаевым в 1995 г., цель которых представляла собой необходимость проведения процессов рыночных преобразований в данном секторе национальной экономики в рамках общеэкономических реформ. Однако, данные исследования были проведены в период до проведения приватизационных процессов, что в первую очередь обусловило необходимость проведения комплексных исследований по оценке последствий постприватизационной реструктуризации авиапредприятий и определения краткосрочных перспектив их развития на основе эффективного управления государственной долей акционерного капитала.

В качестве исходных данных для разработки темы настоящей диссертационной работы были использованы следующие результаты:

- результаты оценки зарубежных технологий управления корпоративным развитием в целях эффективной организации антикризисного управления предприятиями переходной экономики Кыргызской Республики,
- результаты оценки опыта организации антикризисного управления на предприятиях Российской Федерации и Казахстана,
- результаты анализа проблем правового обеспечения организации антикризисного управления предприятиями в Кыргызской Республике,
- результаты анализа динамики развития государственной политики в области управления государственной долей акций корпоративных форм организации бизнеса, и
- результаты анализа методов оценки степени финансовой устойчивости предприятия и комплексной оценки динамики финансово-экономического

состояния объекта исследования в период его реструктуризации и реализации механизма антикризисного управления.

**Актуальность темы диссертации.** Актуальность данного исследования определяется объективной необходимостью научного анализа тенденций и последствий реализации приватизационных процессов в период переходной экономики. Вопросы оценки эффективности антикризисного управления путем реструктуризации на основе выявления негативных факторов реорганизации и позитивных финансовых резервов, влияющих на финансовую устойчивость предприятий, приобретают особое значение для развития экономики Кыргызской Республики в переходный период. Совершенствование организации управления предприятием необходимо проводить с позиций предлагаемого комплексного финансово-экономического анализа с целью определения степени кризисности предприятий по отношению к финансовому состоянию банкротства. Использование разработанных принципов эффективной организации и финансового управления корпорациями позволит прогнозировать устойчивое развитие реструктуризированных предприятий на краткосрочную перспективу путем выбора оптимальной финансово-экономической модели организации управления.

В условиях ограниченных финансовых ресурсов эффективное функционирование акционерного общества возможно в результате проведения комплекса мер по финансовому оздоровлению. Именно результаты оценки и анализа финансово-экономического состояния корпорации должны стать ведущими индикаторами эффективности принимаемых управленческих решений по реструктуризации и предотвращению банкротства предприятий.

**Связь темы диссертации с крупными научными программами.** Настоящая диссертационная работа выполнена в рамках стандартов проведения маркетинговых исследований Международного Авиационного Комитета стран-участниц СНГ, Международной Организации Гражданской Авиации – ИКАО (ICAO), принципов проведения глобальных маркетинговых исследований и подготовки технико-экономического обоснования проектов лизинга воздушных судов компании Боинг – Boeing Commercial Airplanes (г.Сиэтл, США).

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является теоретико-методологическое и финансово-экономическое обоснование выбора оптимальной стратегии антикризисного управления реструктуризированным предприятием в условиях переходной экономики.

Проведение обоснования стало возможным на основе использования разработанной и предлагаемой модели комплексной оценки финансово-экономического состояния предприятия с приоритетом финансового оздоровления.

В соответствии с поставленной целью в настоящей диссертационной работе предусмотрено решение следующих задач:

1. Исследовать теоретико-методологические основы, сущность и содержание методик реорганизации предприятий в рамках западных технологий управления корпорациями в рыночных условиях и возможности их адаптирования в условиях переходной экономики Кыргызской Республики.

2. Определить основные принципы экспресс-анализа финансово-экономического состояния предприятия и степени его финансовой состоятельности, как основ организации проблемно-ориентированного управления.

3. Разработать модель комплексной оценки финансово-экономического состояния предприятия в целях антикризисного управления и защиты корпоративных прав государства.

4. Провести оценку эффективности приватизационных процессов путем реструктуризации (выделения и разделения) на основе анализа динамики финансовой устойчивости корпоративизированного государственного предприятия на примере объекта исследования.

5. Определить основные положения стратегического развития объекта исследования на краткосрочную перспективу с учетом особенностей организации бизнеса и развития целевых рынков.

**Предметом исследований** являются процессы антикризисного управления реструктуризированными предприятиями с корпоративной формой организации производства.

**Объектом исследований** является корпоративизированное предприятие сферы воздушного транспорта – акционерное общество открытого типа АО «Кыргызстан аба жолдору» (АО «Kyrgyzstan Airlines»).

**Научная новизна** полученных результатов настоящего диссертационного исследования заключается в следующем:

1. Впервые применен комплексный теоретико-методологический подход к исследованию проблем антикризисного управления корпоративизированным государственным предприятием в условиях переходной экономики Кыргызской Республики.

2. Проведена оценка тенденций и особенностей антикризисного управления предприятиями Кыргызской Республики в постприватизационный период на основе анализа негативных последствий реорганизации субъектов программной приватизации (на примере объекта исследования).

3. Определены основные стратегические приоритеты государственной политики по эффективному управлению государственной собственностью объектов программной приватизации.

4. Разработана, предложена и внедрена модель комплексной оценки эффективности антикризисного управления предприятием – МФИИС (Маркетинг → Финансы → Инвестиции → Инновации → Стратегия).

5. Проведена комплексная оценка финансово-экономической деятельности объекта исследования в динамике его реструктуризации и разработана стратегия стабилизации и поступательного роста в краткосрочной перспективе.

**Практическая значимость** полученных результатов состоит в определении подходов, принципов и функциональной модели антикризисного управления реструктуризированным предприятием путем финансового оздоровления в условиях переходной экономики Кыргызской Республики. Разработанная методика диагностики финансово-экономического состояния предприятия позволит управлять эффективностью антикризисного управления, способствуя совершенствованию организации управления на стадии *прогнозирования эффективности реорганизации* предприятий.

Основные результаты проведенных исследований и выводы, сформулированные и оформленные в настоящей диссертационной работе, были апробированы при реализации краткосрочной программы антикризисного управления на предприятии АО «Национальный авиаперевозчик Кыргызстан аба жолдору» (АО «Kyrgyzstan Airlines») в 2001-2003 гг.. Основные методы и

результаты прогнозирования развития объекта исследования на краткосрочную перспективу в 2006-2008 гг., могут стать основой разработки комплексной стратегии развития данного предприятия или могут быть рекомендованы для практического применения крупными предприятиями стратегического назначения Кыргызской Республики.

Наряду с этим, основные выводы и рекомендации возможны для практического применения не только предприятиями сферы воздушного транспорта, но и необходимы для совершенствования организации управления крупными предприятиями Кыргызской Республики.

Полученные результаты проведенного исследования имеют практическое значение, как реальный инструментальный эффективного государственного регулирования по реализации заключительных этапов разгосударствления и приватизации группы хозяйствующих субъектов, имеющих стратегическое значение для прогрессивного развития экономики Кыргызской Республики.

Основные выводы диссертации также могут быть использованы при разработке учебных курсов по бизнес дисциплинам в высших учебных заведениях Кыргызской Республики по направлениям «Антикризисное управление», «Финансовый менеджмент», «Управление маркетингом» и «Корпоративное управление и финансы» в рамках учебных программ бакалавриата и магистратуры Международного Университета Кыргызстана, Бишкекского Университета экономики и предпринимательства, Международного Университета Ататюрк Алатао и др., а также ориентированы на менеджеров высшего и среднего уровней управления, консультантов по антикризисному и доверительному управлению предприятиями.

**Экономическая значимость полученных результатов.** Основные результаты, полученные в итоге диссертационного исследования, могут быть использованы для оптимизации проведения приватизационных процессов, включая:

- оценку эффективности прогнозируемых процессов реструктуризации на основе анализа возможных изменений финансовой устойчивости реформируемых предприятий,
- проведение диагностики финансово-экономического состояния предприятий на основе предложенной методики комплексной оценки в целях определения оптимальных методов и условий приватизации,
- разработку проблемно-ориентированного управления кризисными предприятиями в целях их финансового оздоровления и повышения инвестиционной привлекательности, и
- использование предлагаемой финансово-экономической модели для проектирования возможностей лизинга воздушных судов авиакомпаниями в качестве коммерческого продукта.

**Основные положения диссертации, выносимые на защиту:**

1. Оценка основных методик управления предприятием в рамках западных технологий управления процессами реорганизации предприятий и возможность их адаптирования в целях преодоления кризисного состояния и достижения финансовой устойчивости объектов управления.

2. Принципы и компоненты проблемно-ориентированного алгоритма управления предприятием в условиях переходной экономики, обеспечивающие многокритериальный выбор для построения экспертных или аналитических систем



принятия эффективных управленческих решений по преодолению кризисного состояния предприятия.

3. Оценка преимуществ корпоративных стратегий в целях их применения при реструктуризации предприятий в Кыргызской Республике, а также рекомендации по восстановлению финансовой состоятельности и поступательному росту рентабельности.

4. Оценка эффективности развития государственной политики по управлению государственной долей акций корпоративных форм организации бизнеса на основе анализа последствий проведенных процессов реорганизации (на примере объекта исследования).

5. Функциональная модель антикризисного управления предприятием, представляющая собой стратегию выживания, нацеленную на финансовую стабилизацию предприятия.

6. Система диагностики финансово-экономического состояния предприятия в целях его финансового оздоровления или Схема 3-С (Combination-Crossing-Composite / Комбинирование – Перекрестность – Комплексность).

7. Методика проведения комплексной оценки финансово-экономического состояния реструктуризируемого предприятия МФИИС (Маркетинг → Финансы → Инвестиции → Инновации → Стратегия) позволяющая улучшить качественные параметры диагностики предприятий в целях их антикризисного управления, как приоритета относительно банкротства.

**Личный вклад соискателя.** Научные разработки и предложения автора были использованы при оценке финансово-экономического состояния объекта исследования после его реструктуризации, а также при разработке финансовой стратегии и финансовой модели проектов лизинга воздушных судов типа Боинг для объекта исследования.

**Апробация результатов диссертации.** Основные положения диссертационной работы докладывались соискателем:

- на международной научно-практической конференции «Экономика в процессе перехода к рынку» в Кыргызско-Турецком Университете «Манас» / Бишкек. – 2003 г.,

- на международных конференциях «Проблемы и факторы успеха в бизнесе: перспективы развивающихся рынков и стран с переходной экономикой – I-II-III» в Международном Университете Ататюрк Алатао / Бишкек. – 2004-2006 гг.,

- на Межвузовской научно-практической конференции «Экономика, управление, наука и образование» Международного Института Экономики и Менеджмента / Бишкек. – 2005 г.,

- на расширенном заседании отделов Высшей Школы Экономики и Бизнеса Учебно-научно-производственного комплекса «Международный Университет Кыргызстана» / Бишкек. – 2007 г.

**Опубликованность результатов.** Отдельные положения, выводы и результаты настоящей диссертационной работы были опубликованы в 8 научных работах, общим объемом 3.74 п.л.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, выводов по главам, списка использованных источников и приложений. Рукопись диссертации включает 180 страниц, в том числе приложения, включая схемы и таблицы – 24 страницы. Список использованных источников содержит 131 наименование.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе «Теоретико-методологические основы организации управления предприятием в условиях переходной экономики» проведенные исследования включали в себя обоснование выбора подходов, принципов и методов управления предприятием в условиях перехода к рыночной экономике на основе оценки зарубежных технологий управления в целях их адаптации в условиях переходной экономики, а также оценку последствий внедрения зарубежных методик управления на финансово-экономическое состояние предприятия и формирование механизма эффективного финансового управления предприятиями в состоянии кризиса.

Повышение результативности системы управления предприятием связано с его институциональной ориентацией и необходимостью перехода от традиционного функционального подхода к *проблемно-ориентированному*, призванного снизить остроту финансово-экономических проблем при обеспечении равновесия между стратегическими и текущими приоритетами развития предприятия на основе следующих принципов организации:

1. Принцип целенаправленной эволюции.
2. Принцип целевого управления с корректировкой процесса по отклонениям
3. Принцип формализации бизнес-процессов.
4. Принцип децентрализации.
5. Принцип комплексности и полной диагностики.
6. Принцип мониторинга.
7. Принцип внутрикорпоративного обучения.

По нашему мнению, в условиях экономики переходного периода к наиболее актуальным следует отнести следующие комплексные методы оперативного и перспективного управления предприятием:

- метод «best practice» (бест практайс) – исследование передового опыта,
- метод «bench marking» (бенч-маркин) – оценка состояния объекта исследования в сравнении с показателями других предприятий,
- метод «selection of alternatives» (альтернативс селекшен) – поиск и выбор альтернатив развития,
- метод стратегического управления,
- метод финансового моделирования и
- метод конкурентного паритета.

Так, например, исследования показали, что эффект от использования только «бенч-маркина», как техники управления предприятием оценивается от 10% (внутренний «бенч-маркин») до 35% (функциональный «бенч-маркин») роста производительности (объем продаж на 1-го работающего) и снижением операционных затрат до 10%.

Как результат исследования зарубежных технологий управления в условиях рыночной экономики, нами было выделено три основные методики, наиболее приемлемые для внедрения в условиях переходной экономики Кыргызской Республики, а именно:

### **(1) Реструктуризация (Restructuring) –**

*Условия адаптации:* при падении объемов продаж и росте убытков необходимо определение одного ключевого потребителя и закрепление доли на этом рынке путем заключения контрактов долгосрочного действия.

*Ожидаемые результаты адаптации:*

а) снижение операционных затрат и последующий рост объемов продаж не менее, чем на 75%, и

б) ограничение доли иностранного капитала в размере 49% акций без права голоса и допуск только 25% акций с правом голоса.

**(2) Даунсайзинг (Downsizing) –**

*Условия адаптации:* проведение в рамках бюджета внутренних финансовых ресурсов предприятия.

*Ожидаемые результаты адаптации:*

а) сокращение численности персонала примерно на 10% обеспечивает только до 1.5% снижения операционных затрат,

б) прирост объема прибыли возможен только на 1/2 предприятий, и

в) динамика роста рыночной стоимости акций корпораций может быть сохранена только в течение 3 лет.

**(3) «Естественное отмирание» (Corporate Parenting)**

*Условия адаптации:* в рамках стратегии экономии и сокращения расходов («Retrenchment strategies») для достижения краткосрочных выгод (например, увеличение рыночной стоимости акций корпорации).

*Ожидаемые результаты адаптации:* Оптимизация взаимосвязанности операций внутри одного подразделения (бизнес-единицы) корпорации и сохранение стратегических видов выделяемого бизнеса.

Для проведения эффективной реструктуризации и оптимизации финансового управления, по нашему мнению, необходимо рассматривать следующие возможности реализации:

1) Реструктуризация организационно-функциональной структуры предприятия и, соответственно, системы управления при активизации внутренних финансовых резервов (ожидаемый эффект – рост доходов и рентабельности предприятия до 20-30%).

2) Переход к производству новых видов продукции или услуг, включая внедрение новых схем организации продаж, закрытие отдельных производств и даже смену юридического статуса (например, переход от организационно-правовой формы акционерного общества на условия функционирования холдинга).

3) Привлечение прямых иностранных инвестиций.

4) Банкротство, введение конкурсного управления или прямая продажа активов и государственных долговых обязательств.

Цели и механизмы антикризисного финансового управления должны соответствовать масштабам кризисного состояния предприятия и учитывать прогноз развития основных факторов, определяющих угрозу банкротства. С учетом этих условий финансовый менеджмент на данном этапе может быть направлен на реализацию трех принципиальных целей:

1. Обеспечение финансового оздоровления предприятия за счет реализации внутренних резервов финансово-экономической деятельности.

2. Достижение финансового оздоровления предприятия за счет внешней помощи в форме внешних инвестиций и/или государственной поддержки.

3. Частичная реорганизации предприятия.

Соответственно этим целям формируются и соответствующие системы механизмов финансового управления предприятием при угрозе банкротства,

которые составляют содержание последующих этапов разработки эффективной финансовой политики управления предприятием.

**Выводы по первой главе:**

- 1) Определен комплекс инструментов эффективного оперативного и перспективного управления предприятием в условиях переходной экономики,
- 2) Выделено три основные методик: «Реструктуризация» (Restructuring), «Даунсайзинг» (Downsizing) и «Естественное отмирание» (Corporate Parenting), наиболее приемлемые для внедрения в условиях переходной экономики, и
- 3) Определены основные пути проведения процессов реструктуризации для оптимизации финансового управления.

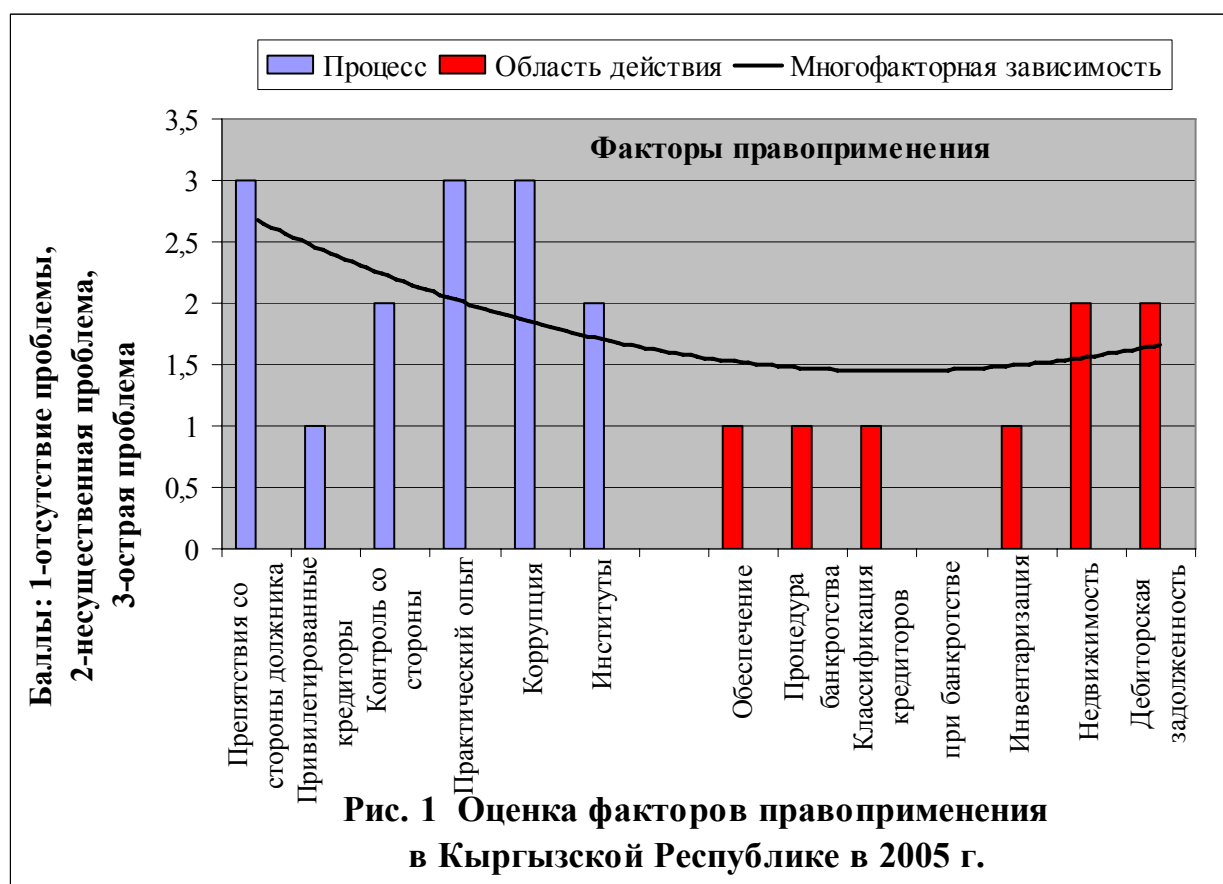
Вторая глава настоящей диссертации «Организация антикризисного управления предприятием» посвящена оценке экономико-правовых факторов организации антикризисного управления в Кыргызской Республике, как основы для разработки принципов диагностики управленческой структуры. Как результат, была определена функциональная модель антикризисного управления предприятием и проанализированы особенности корпоративного управления предприятием в состоянии кризиса (на примере объекта исследования).

Процесс реформирования предприятий, разработка программ управления корпорациями и механизмов их реализации осуществляются в рамках соответствующего правового обеспечения. Совершенствование организации управления предприятиями включает в себя оценку существующей системы правового регулирования в направлении использования единых экономических и правовых стандартов для реализации возможностей эффективного функционирования реального сектора экономики.

В целях развития правового обеспечения управления экономическим развитием в целом и предприятиями в частности, необходимо совершенствование административной и судебной поддержки регулирования финансово-экономической деятельности предприятий.

Для этого необходимо: *во-первых*, обеспечить ясность действующих правовых норм и удалить имеющиеся противоречия относительно процессов реорганизации предприятий; *во-вторых*, разработать точные процедуры реализации законодательных норм и усилить контроль за последовательным и систематическим выполнением со стороны органов корпоративного управления; *в-третьих*, обеспечить развитие высококвалифицированного персонала, регулирующего деятельность финансовых систем и финансовых рынков, и *в-четвертых*, повысить эффективность правоприменения на практике путем прогнозирования и моделирования ожидаемых финансово-экономических результатов от реорганизации предприятий.

В последние годы в сфере правоприменения Кыргызской Республики было сделано немало. Тем не менее, очевидный кризис государственного правоприменения (инфорсмент) не позволяет пока говорить даже о долгосрочных благоприятных перспективах формирования институционального окружения, что подтверждает график многофакторной зависимости, представленный на рис. 1.



Проведенный в ходе диссертационного исследования факторный анализ эффективности применения правовых норм в условиях действующего коммерческого законодательства Кыргызской Республики, регулирующего процессы антикризисного управления предприятиями, показал следующие результаты: *во-первых*, наиболее острые проблемы связаны с реализацией правовых норм на практике, противодействием коррупции и препятствиями со стороны предприятий-должников; *во-вторых*, несмотря на формальную разработанность процедур банкротства и их широту действия, имеют место проблемы правового обеспечения рыночной оценки ликвидных активов и, *в-третьих*, процесс правоприменения имеет устойчивую негативную тенденцию, что означает низкую эффективность применения коммерческого законодательства, особенно в части финансовой оценки принимаемых решений по управлению предприятиями.

Следовательно, важной задачей для переходной экономики Кыргызской Республики является внедрение четких механизмов совершенствования организации управления через различные организационно-правовые формы реорганизации предприятий, которые должны представлять собой реальные эффективные альтернативы прямой ликвидации предприятия.

Процесс реорганизации предприятий, связанный с сокращением затрат за счет ликвидации ненужных или убыточных видов деятельности, улучшением качественного состава руководителей и всего персонала, требует прежде всего проведения диагностики управленческой структуры, основанной на внедрении четких критериев оценки эффективности управления финансово-экономической деятельностью предприятия.

При совершенствовании организации управления предприятием необходимо, в первую очередь, определить основные приоритеты оценки эффективности управления, а именно:

- а) эффективность организационной структуры предприятия,
- б) эффективность производственно-экономической (операционной) деятельности предприятия, и
- в) эффективность финансового управления предприятием.

Оценку эффективности действующей организационной структуры управления предприятием до проведения любых мер по реструктуризации и финансовому оздоровлению, на наш взгляд, следует проводить в рамках комплексной диагностики состояния предприятия, включающей следующие компоненты:

- Анализ маркетинговой стратегии предприятия по критериям эффективности продаж, степени удовлетворения потребностей потребителей, затрат и доходности,
- Оценку финансово-экономического состояния предприятия по критериям финансовой устойчивости, роста операционной прибыли и ликвидности, и
- Определение проблем и направлений развития процесса управления на перспективу в рамках различных горизонтов планирования по целевым критериям эффективности рыночного потенциала, производственных возможностей и человеческих ресурсов.

Практический опыт управления предприятием АО «Kyrgyzstan Airlines» в период 2001-2003 гг., полученный диссертантом показал, что краткосрочное улучшение результатов в течение финансового года может быть получено, в основном, за счет повышения эффективности использования имеющихся ресурсов и их оптимального развития. Причем, как правило, любое крупное предприятие располагает серьезным потенциалом повышения эффективности (на 50-60%), который можно реализовать, главным образом, за счет совершенствования механизмов управления. Поэтому, в качестве действенного инструмента реализации реальной и доступной возможности совершенствования организации управления рассматриваемым предприятием, была выбрана комплексная диагностика управленческой структуры, как основа для формирования в последующем функциональной модели антикризисного управления.

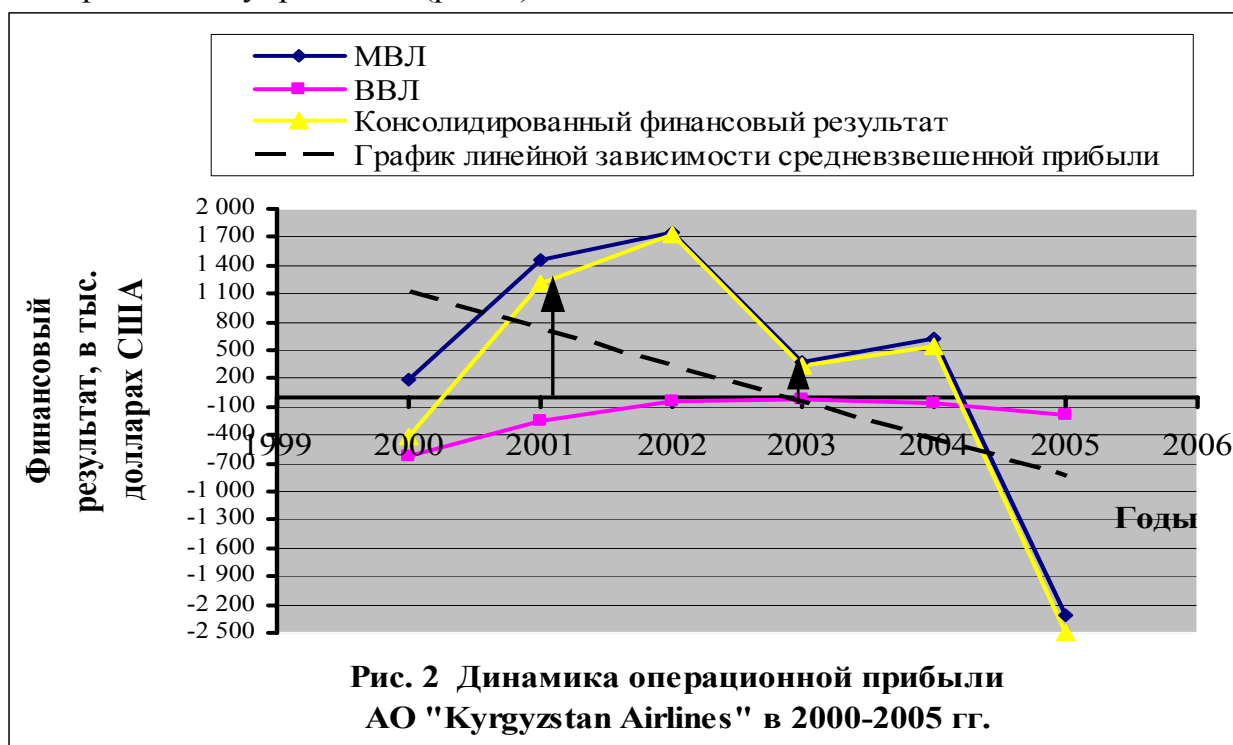
Данная функциональная модель должна включать в качестве внутренних элементов определенные специфические направления совершенствования организации системы управления. Так, например, модель, получившая свое развитие и успешное апробирование в АО «Kyrgyzstan Airlines» после процесса разделения, представляла собой программу срочных мер, главной задачей которой стало предотвращение дальнейшего сползания в кризис при реализации следующих основных направлений оптимизации управления:

- 1) Изменение общей организационной структуры предприятия с приоритетом финансового оздоровления.
- 2) Ориентация производства услуг на конкретного потребителя для достижения конкурентного преимущества на целевых рынках международных авиаперевозок.
- 3) Развитие управления маркетинговой деятельностью и формирование эффективной тарифной политики.
- 4) Управление по бизнес-процессам на основе бюджетирования и финансового планирования.

5) Управление затратами с приоритетом минимизации издержек предприятия и роста возврата внутренних инвестиций.

6) Кадровая политика, ориентированная на работу в кризисной ситуации.

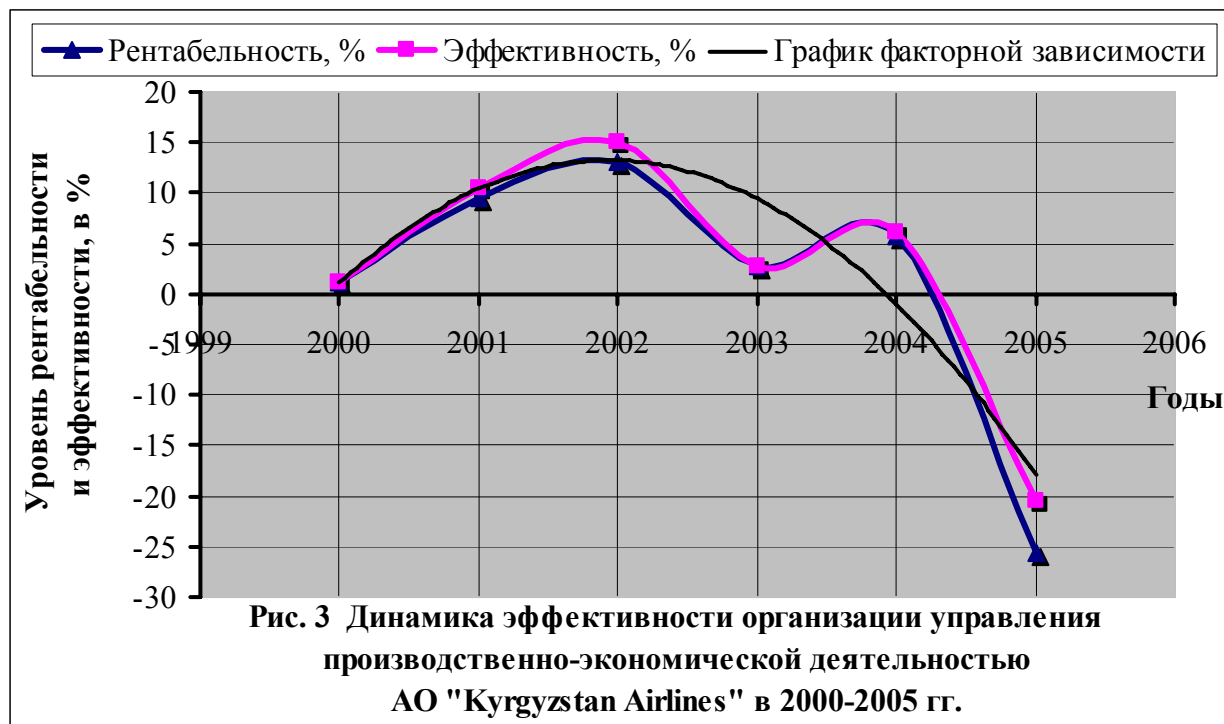
Обобщая результаты диагностики структуры и организации управления маркетинговой и производственно-экономической деятельностью АО «Kyrgyzstan Airlines» можно сделать заключение, что несмотря на предбанкротное состояние предприятия после реструктуризации в 2000-2001 гг., период 2001-2003 гг. характеризуется значительным ростом качественных показателей рыночной экономики, т.е. может быть оценен как период реализации программы антикризисного управления (рис. 2).



В целом, функциональная модель антикризисного управления предприятием, по нашему мнению, должна включать элементы управления по всем направлениям экономической деятельности предприятия: маркетинговой, операционной, финансовой и управления человеческими ресурсами, а определение проблем и направлений совершенствования процесса управления на перспективу должны проводиться по специализированным (отраслевым) критериям эффективности рыночного потенциала, возможностей производства и человеческих ресурсов.

Функциональная финансовая стратегия на разных уровнях управления предприятием различна по своим целям, которые обусловлены разными стратегическими ориентирами уровней управления, а так же отличными друг от друга функциями финансовых категорий. В современных условиях переходной экономики, как правило, существует, как минимум, три стратегические цели, зависящие от состояния предприятия – это *выживание*, *стабилизация* (ограниченный рост) и *развитие* (рост). С точки зрения антикризисного управления предприятием, ориентированного на приоритеты финансового оздоровления, наиболее актуальна стратегия выживания, которая должна разрабатываться на основе анализа финансового результата в режиме плановой и реальной оценки доходности текущей операционной деятельности предприятия

при лимитирующем факторе эффективности операционных затрат. Так, например, оценивая факторную зависимость показателей операционной деятельности АО «Kyrgyzstan Airlines» в период 2000-2005 гг. (рис. 3), можно сделать следующие выводы:



**Рис. 3 Динамика эффективности организации управления производственно-экономической деятельностью АО "Kyrgyzstan Airlines" в 2000-2005 гг.**

а) эффективность управления доходами и расходами предприятия в 2000-2001 гг. характеризовалась относительно сбалансированным соотношением,

б) оптимизация контроля за расходами функциональных бюджетов предприятия в 2002 г. обеспечила устойчивость уровня рентабельности до середины 2003 г., и

в) потеря эффективного контроля затрат во второй половине 2003 г. стала основной причиной падения эффективности организации внутреннего управления в 2004 г. до точки безубыточности, что в конечном итоге привело предприятие к состоянию финансового банкротства к началу 2005 г.

В целом корпоративное законодательство Кыргызской Республики, включая диагностику предприятий и функциональное моделирование антикризисного управления, можно оценивать как формально развитое. Однако, правовых инноваций не достаточно для обеспечения эффективного корпоративного управления, особенно на предприятиях в состоянии экономического кризиса. Основная причина неприятия инноваций заключается в объективных особенностях сложившейся *национальной модели корпоративного управления*, а именно: относительно высокий уровень концентрации собственности в руках государства, фактическая «закрытость» основной массы компаний (формально являющихся открытыми акционерными обществами), организация бизнеса в форме группы реструктуризированных компаний, слияние функций менеджмента и собственника, самофинансирование даже в условиях финансово-экономического кризиса, «карманные» советы директоров, отсутствие или неэффективность внешних механизмов мониторинга и ряд других.

Следовательно, можно сделать вывод, что действующие в Кыргызской Республике правовые нормы о несостоятельности (банкротстве) предприятий



имеют ярко выраженный *прокредиторский уклон* и ориентированы на ликвидацию предприятий-должников. Принимая во внимание особенности переходной экономики Кыргызской Республики, связанные с кризисным состоянием крупных предприятий и отраслей, на наш взгляд, необходимо прежде всего провести трансформацию приоритетов с прямого банкротства на реорганизацию, основанную на принципах антикризисного управления.

Таким образом, при решении задачи совершенствования организации управления предприятиями фактор развитости законодательства и правоприменительной практики, особенно в части диагностики финансово-экономического состояния и профилактики банкротства предприятий, имеет решающее влияние. В этой связи первостепенное значение приобретает задача изменения государственной политики управления предприятиями, имеющими стратегическое значение для экономики Кыргызской Республики.

#### **Выводы по второй главе:**

1) Выявлено несовершенство нормативно-законодательных основ управления крупными предприятиями программной приватизации в Кыргызской Республике (а именно слаборазвитость финансовых регуляторов и защиты прав миноритарных инвесторов).

2) Выявлено отсутствие действенного механизма диагностики управленческой структуры реструктуризируемых предприятий, как основы разработки функциональной модели антикризисного управления.

3) Выявлены проблемы отсутствия механизма эффективного управления корпоратизированными предприятиями в направлении реструктуризации, финансового оздоровления и профилактики банкротства.

В третьей главе **«Пути повышения эффективности управления предприятием в условиях переходной экономики»** рассматривается авторская методика оценки эффективности антикризисного управления предприятием на основе управления финансовой устойчивостью реструктуризированного предприятия, а также основные направления совершенствования государственной политики управления объектами программной приватизации.

Предлагаемая нами система диагностики финансово-экономического состояния предприятия в целях его антикризисного управления путем реструктуризации и финансового оздоровления или Схема 3-С (Combination-Crossing-Composite/ Комбинирование – Перекрестность – Комплексность) основывается на следующих принципах:

1. Принцип *комбинированности* (Combination) – необходимость сочетания при использовании традиционной статистической техники анализа (регрессионный, трендовый и кластерный виды) и рыночных методов финансово-экономического анализа (метод Парето, метод «затраты-эффективность», метод Z-score Э.Альтмана и др.).

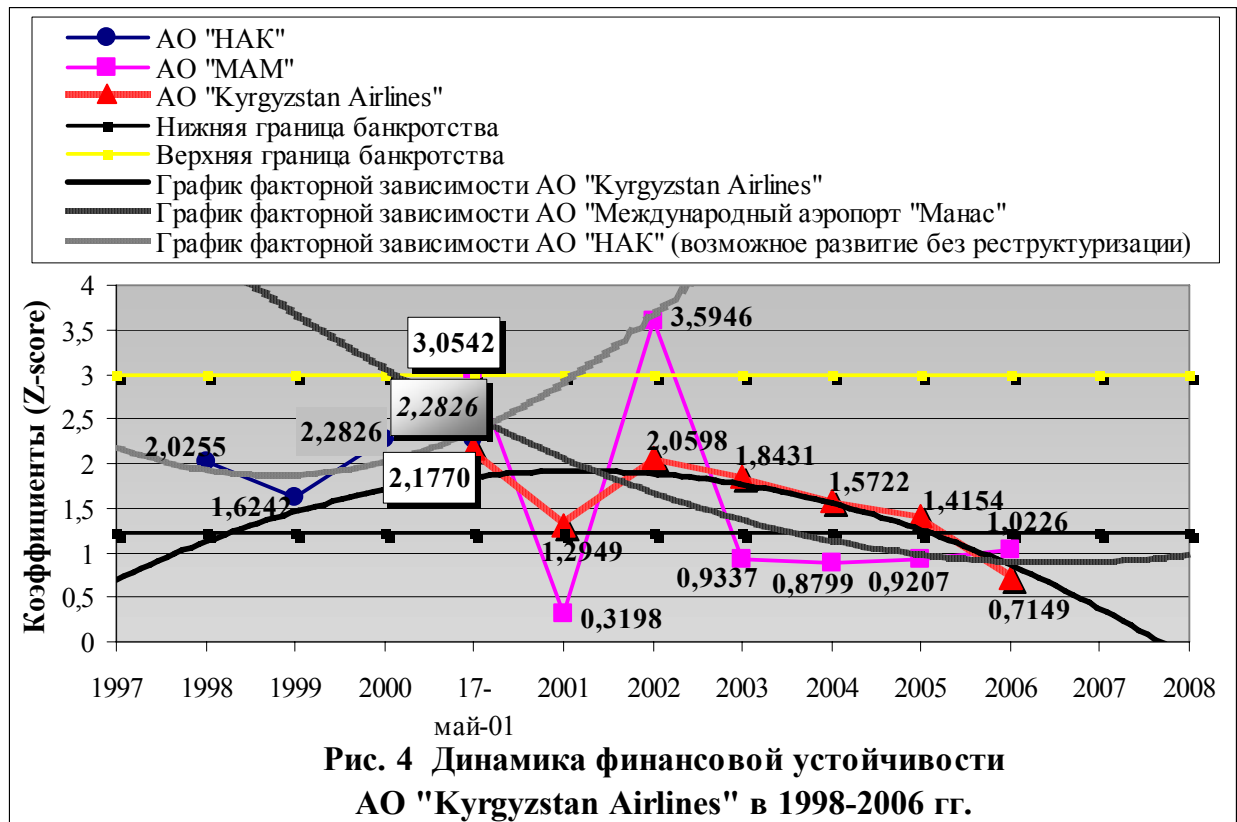
2. Принцип *перекрестности* (Crossing) – при анализе показателей прибыли и затрат предприятия необходимость использования результатов оценки индикаторов рыночного пространства (емкость, интенсивность и рост целевого рынка) и показателей эффективности маркетинговой деятельности исследуемого предприятия (доля на целевых рынках услуг и потребителей по критериям объема продаж, степени удовлетворения потребностей потребителей, прибыли и затрат).

3. Принцип *комплексности* (Composite) – при оценке динамики показателей производственно-экономической и финансовой деятельности диагностируемого

предприятия необходимость использования консолидированных результатов оценки эффективности бизнес-процессов, эффективности прямых затрат, финансовой устойчивости, производительности труда, эффективности инвестиций, инноваций и финансовых резервов.

Ведущим критерием оценки эффективности антикризисного управления должна стать *финансовая устойчивость* предприятия, базирующаяся на расчетных моделях Z-коэффициентов Э.Альтмана, включая модель EMS для предприятий стран с развивающимися рынками. Разработанная и предлагаемая нами методика получила название Модель МФИИС (Маркетинг → Финансы → Инвестиции → Инновации → Стратегия).

Актуальность проблемы совершенствования организации антикризисного управления связана с существующими экономическими условиями хозяйствования предприятий в Кыргызской Республике и необходимостью осуществления реформирования структуры управления, как на уровне самого предприятия, так и в отдельном секторе экономики или отрасли в целом. Результаты комплексной оценки финансово-экономического состояния и динамики финансовой устойчивости должны стать основой определения приоритетов целей финансовой стратегии реструктуризируемого предприятия, особенно на стадиях прогнозирования и моделирования возможных альтернатив развития предприятия. Так, например, программа антикризисного управления объекта исследования была направлена на финансовое оздоровление и преодоление последствий низкоэффективной реструктуризации. Построение Z-модели Э. Альтмана на расчетных данных внешней финансовой отчетности АО «Национальная авиакомпания «Кыргызстан аба жолдору» (АО «НАК») в период проведения процессов реорганизации (выделения и разделения в 2000-2001 гг.) и последующая оценка динамики финансово-экономического состояния по методике МФИИС показали следующие результаты (рис. 4):



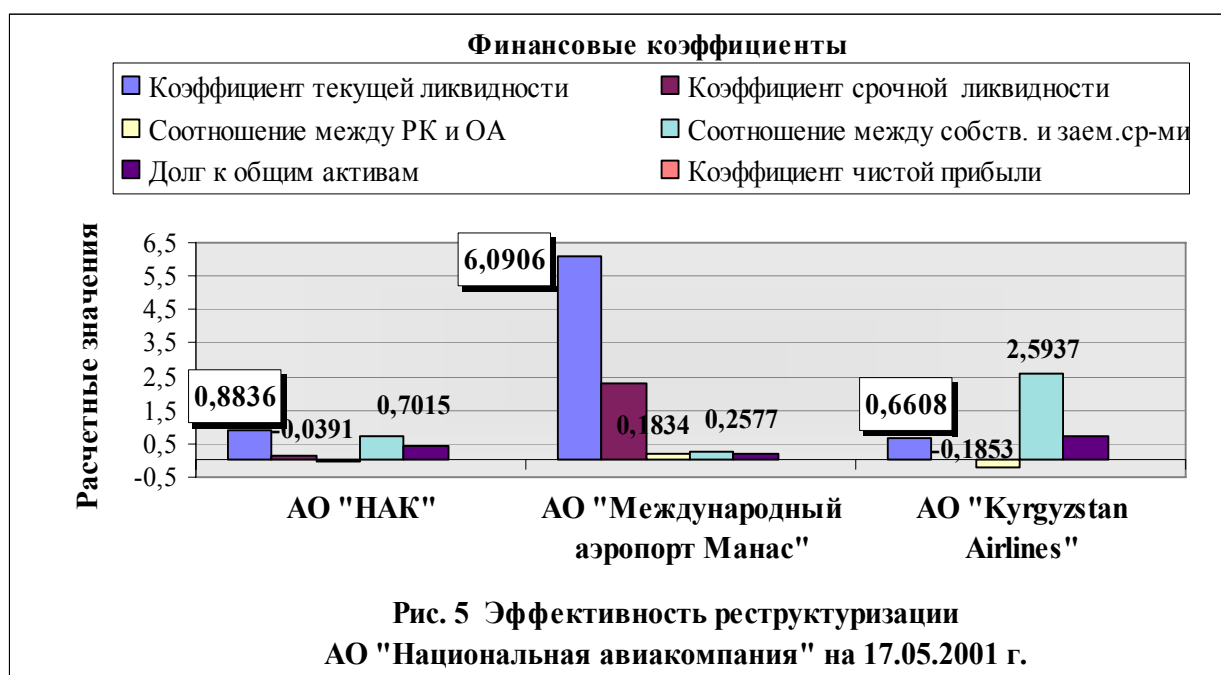
1) На момент разделения АО «НАК» находилось в зоне необходимости осуществления мер предостережения возможного банкротства, вероятность которого могла сохраниться в течение ближайших 2-х лет операционной деятельности ( $2.0255 \leq Z^0 \leq 2.2826$ ). В этой связи, первостепенной задачей управления должна была стать реализация программы антикризисного управления АО «НАК» до начала процессов реструктуризации данного предприятия.

2) Отсутствие критериев, технических процедур, методики проведения реструктуризации и формирования разделительного баланса субъектов реструктуризации привели к неадекватному разделению АО «НАК» и, как логическое следствие – образованию искусственно-прибыльного АО «Международный аэропорт «Манас» ( $2.2826 < Z^2 \leq 3.0542$ ) и АО «Kyrgyzstan Airlines» с высокой степенью вероятности финансового дефолта ( $2.1770 \leq Z^1 < 2.2826$ ).

3) Несмотря на неправомерность разделения (например, соотношение коэффициентов текущей ликвидности  $k^1$  (тл)=0.6608 и  $k^2$  (тл)= 6.0906), финансовая устойчивость АО «Kyrgyzstan Airlines» характеризовалась состоянием сбалансированности, не достигая нижней границы банкротства (предельное значение  $Z^1 = 1.2949$  в сравнении с  $Z^2 = 0.3198$ ).

4) Эффективность реструктуризации оценивается ростом ( $Z^2 = 34\%$ ) и падением ( $Z^1 = -5\%$ ) финансовой устойчивости, включая ( $Z^1 F01$ ) = 1.2010 или на 2.4% ниже допустимого уровня банкротства по данной группе предприятий. Однако, значение  $Z^1$  (F02) возросло до 2.1316 или эффективность антикризисного управления объектом исследования оценивается в 77.5% роста уровня финансовой устойчивости предприятия.

В настоящее время многие крупные отечественные предприятия подошли к необходимости проведения заключительного этапа разгосударствления и приватизации, предусматривающего продажу остатка государственной доли акций стратегическим инвесторам. Данный процесс требует проведения комплекса мероприятий по совершенствованию управления предприятием, включая диагностику, финансовое оздоровление и предотвращение банкротства, как единственно возможного выхода из экономического и финансового кризиса. Наряду с этим, негативные тенденции, накопившиеся в ходе «реформирования» экономики Кыргызской Республики, позволяют сделать вывод о том, что сложившаяся в 1997-2001 гг. модель программной приватизации не соответствует настоящим объективным требованиям совершенствования организации управления предприятиями и потенциальным возможностям развития экономики страны. В то же время государственные органы управления государственной собственностью практически потеряли контроль над надежным функционированием крупных корпоративизированных предприятий. Так, на примере объекта исследования, результаты анализа компонентов финансовой устойчивости (коэффициентов кредитоспособности, положения в собственности акционеров и покрытия задолженностей, прибыли на инвестиции) доказывают абсолютную неэффективность проведенной реструктуризации, как результат отсутствия научно-обоснованных методологических и практических инструментов организации управления объектами программной приватизации (рис. 5):



- соотношение коэффициентов срочной ликвидности составило –  $k^1$  (сл)= 0.0004 и  $k^2$  (сл)= 2.3152;

- соотношение между рабочим капиталом и общими активами составило –  $k^1$  (РК/ОА)= – 0.1853 (!) и  $k^2$  (РК/ОА)= 0.1834;

- соотношение между собственными и заемными средствами составило –  $k^1$  (С/З)= 2.5937 и  $k^2$  (С/З)= 0.2507;

- коэффициенты чистой прибыли:  $k^1$  (чп)= – 0.0007 (!) и  $k^2$  (чп)= 0.0067.

В сложившейся экономической ситуации наибольшее значение приобретают процессы диагностики функциональных моделей предприятий, оценки эффективности действующих и прогнозируемых производственно-экономических связей, проектирования положения на целевых рынках, инноваций и финансовых резервов, направленных на предупреждение кризисов. Государство должно принимать на себя функции не только «реализатора» процедур банкротства кризисных предприятий, но и функции «целевого управляющего» для обеспечения триединой цели: выживание, развитие и рост для предприятия, как основы вывода из кризиса отдельных предприятий в частности и экономики Кыргызской Республики в целом.

Таким образом, совершенствование организации управления предприятием в условиях экономического кризиса переходной экономики Кыргызской Республики требует проведения следующих мероприятий:

1) Разработка государственной политики антикризисного управления предприятиями стратегического назначения.

2) Совершенствование нормативно-законодательной базы антикризисного управления, финансового оздоровления и профилактики банкротства.

3) Реорганизация функциональной структуры управления исполнительных органов Госкомимущества Кыргызской Республики с целевой ориентацией на перераспределение функций анализа финансово-экономического состояния и мониторинга в целях оценки возможностей дальнейшей программной приватизации.

4) Усиление механизма ответственности внешних аудиторов за некачественное исполнение аудита путем взыскания и возмещения ущерба хозяйствующему субъекту за счет собственного капитала, а также внедрение механизма ответственности представителей Госкомимущества за принятие управленческих решений, как основного акционера.

5) Последовательное исключение института государственных представителей в акционерном обществе путем передачи управления госпакетами акций – активным собственникам компаний.

6) Активизация механизма и программ выпуска корпоративных облигаций по государственным долговым обязательствам и объемам реализации государственной поддержки.

Проведение комплексной оценки динамики финансово-экономического состояния предприятия в ходе его реструктуризации должно стать основой эффективной реализации программы антикризисного управления предприятием и прогнозирования перспектив развития реорганизуемых предприятий.

#### **Выводы по третьей главе:**

Вопросы исследования эффективности управленческих концепций предприятий приобретают особую актуальность для определения оптимальных моделей управления, возможных для адаптирования в условиях переходной экономики. Однако, необходимо принимать во внимание следующие основные особенности организации и функционирования предприятий Кыргызской Республики на современном этапе:

1) Действующие корпорации представляют собой крупные предприятия сферы производства и услуг, преобразованные путем разгосударствления и приватизации в акционерные общества открытого типа, преимущественно сохраняющие до текущего момента преобладающую долю государства в структуре акционерного капитала.

2) Объем и значение бизнеса рассматриваемых корпораций позволяет отнести их к категории предприятий, имеющих стратегическое значение для экономического развития страны, а именно сохранения относительной экономической независимости на рынках международного бизнеса.

3) Сложности проведения процессов реструктуризации данных корпораций связаны с необходимостью привлечения крупных объемов внешних инвестиций при отсутствии инвестиционной привлекательности.

4) Низкая эффективность программной приватизации обусловлена отсутствием научно-обоснованных методологических и практических инструментов организации управления объектами реорганизации в целях повышения эффективности их управления.

5) Важным условием вывода стратегических отраслей экономики Кыргызской Республики из состояния экономического кризиса должны стать разработка и внедрение комплексной государственной программы антикризисного управления предприятиями, как основа устойчивого и направленного развития страны в перспективе.

## ВЫВОДЫ

Оценка эффективности программной приватизации на примере объекта исследования фактически подтвердила, что в результате перехода в руки неэффективных собственников части бизнеса крупных объектов стратегического назначения, как следствие ошибок и нарушений, допущенных в ходе реализации программы разгосударствления и приватизации путем реструктуризации, – неминуемо приводит к кризисному состоянию предприятий и отрасли в целом. В этой связи, теоретическое и аналитическое исследование механизма совершенствования организации антикризисного управления предприятием в условиях переходной экономики Кыргызской Республики позволило сделать следующие основные выводы:

1) Научное исследование механизма антикризисного управления предприятиями с преобладающей долей государства – одно из новых направлений, обусловленное потребностями становления рыночных отношений в Кыргызской Республике, а изучение тенденций и специфических особенностей антикризисного управления предприятием в условиях переходной экономики вызывает необходимость в системном и комплексном характере исследований.

2) Анализ различных корпоративных стратегий в теории антикризисного управления позволяет констатировать факт, что формирование управленческой концепции проблемно-ориентированного менеджмента и моделей управления по бизнес-процессам соответствует этапу развития переходной экономики Кыргызской Республики и проведения приватизационных процессов стратегических отраслей экономики страны.

3) Проведенная оценка правового обеспечения антикризисного управления в целях преодоления негативных последствий программной приватизации в Кыргызской Республике обуславливают необходимость изменения приоритетов государства с проведения технических процедур банкротства кризисных предприятий на совершенствование организации управления предприятиями в рамках комплексных отраслевых программ антикризисного управления путем финансового оздоровления и профилактики банкротства.

4) Особенности организации и функционирования корпораций в Кыргызской Республике требуют необходимости разработки действенных механизмов для оценки эффективности проводимых процессов реструктуризации на этапе прогнозирования методами финансово-экономического моделирования, что обеспечит рост финансовой устойчивости реорганизуемых предприятий и защиту корпоративных прав государства.

5) Современная экономическая ситуация в Кыргызской Республике диктует необходимость разработки новой государственной политики эффективного управления государственной собственностью корпоративизированных предприятий на основе комплексной диагностики финансово-экономического состояния предприятий и управления эффективностью государственной поддержки корпоративного развития.

6) Проведенная комплексная оценка динамики финансово-экономического состояния объекта исследования подтверждает эффективность реализации программы антикризисного управления предприятием, как функциональной модели корпоративного управления в условиях экономического кризиса.

7) Полученные результаты модели финансово-экономического развития объекта исследования на краткосрочную перспективу имеют практическое значение для разработки стратегии развития предприятия на 2006-2008 гг., что может обеспечить финансовую устойчивость и прибыльность развития данного предприятия, несмотря на процессы реорганизации.

Совершенствование организации управления предприятием представляет собой процесс построения организационных структур управления, мотивации и методов управления, которые позволяли бы предприятию не только адаптироваться к изменениям окружающей рыночной среды, но и создавали бы возможности управлять финансовой устойчивостью на стадии текущей операционной деятельности и прогнозирования процессов реструктуризации. В основе совершенствования, как показывает опыт производственных компаний промышленно развитых стран, лежит серия новшеств и новых подходов к организации и ведению бизнеса, ориентированных на выбор оптимальной стратегии антикризисного управления реструктуризированным предприятием, включая модели реорганизации, адаптируемые к особенностям национальной экономики стран в переходный период.

**Список опубликованных работ по теме диссертации:**

1. Бобушева Д. С. Ценные бумаги на берегу Иссык-Куля (Государственное регулирование рынка ценных бумаг в Кыргызской Республике). Журнал «Финансы Украины», № 4, Киев, Украина, 1996. – С. 24-28.

2. Бобушева Д. С. Новые подходы к реструктуризации и модели управления по бизнес-процессам корпораций (в условиях перехода к рынку). Сборник докладов Первой международной научно-практической конференции «Экономика в процессе перехода к рынку», Издания Кыргызско-Турецкого Университета «Манас»: № 50, серия конференций № 4. – Бишкек, 2003. – С. 125-131.

3. Бобушева Д. С. The financial management conception of corporation in the conditions of a transition economy (Концепция финансового менеджмента корпорации в условиях переходной экономики). Сборник докладов международной конференции «Проблемы и факторы успеха в бизнесе: перспективы развивающихся рынков и стран с переходной экономикой», Издания Международного Университета Ататюрк Алатоо, Бишкек, 2004. – С. 301-310.

4. Бобушева Д. С. Концептуальные основы антикризисного управления предприятием (в условиях транзитной экономики). Сборник трудов Межвузовской научно-практической конференции «Экономика, управление, наука и образование», Международный Институт Экономики и Менеджмента, Бишкек, 2005. – С. 103-109.

5. Бобушева Д. С. Принципы проблемно-ориентированного алгоритма управления корпорацией. Сборник докладов международной конференции «Проблемы и факторы успеха в бизнесе: перспективы развивающихся рынков и стран с переходной экономикой – II», Издания Международного Университета Ататюрк Алатоо, Бишкек, 2005. – С. 135-142.

6. Бобушева Д. С., Балбаков М. Б. Критерии оценки эффективности финансового управления корпорацией. Международный ежеквартальный научно-экономический журнал «Реформа», № 2 (30), Бишкек, Кыргызская Республика, 2006. – С. 38-40.

7. Бобушева Д. С., Балбаков М. Б. Оценка эффективности антикризисного управления предприятием в условиях переходной экономики. Научно-

статистический журнал «Экономика и статистика», № 2, Бишкек, Кыргызская Республика, 2006. – С. 28-40.

8. Бобушева Д. С. The corporate models of crisis management in the conditions of market transformations (Корпоративные модели антикризисного управления в условиях рыночных преобразований). Журнал «Вестник Американского Университета в Центральной Азии», № 1, Бишкек, Кыргызская Республика, 2007. – С. 10-15.



## РЕЗЮМЕ

Бобушева Динара Сейткажиевна

**«Совершенствование организации управлением предприятием в условиях переходной экономики (на примере АО Kyrgyzstan Airlines)» на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством**

**Ключевые слова:** акционерное общество, корпорация, антикризисное управление, реорганизация, реструктуризация, финансовое оздоровление.

**Предметом исследований** являются процессы антикризисного управления реструктуризированными предприятиями с корпоративной формой организации производства.

**Объектом исследования** является корпоративизированное предприятие сферы воздушного транспорта Кыргызской Республики – АО «Kyrgyzstan Airlines».

**Целью диссертационного исследования** явилось теоретико-методологическое и финансово-экономическое обоснование выбора оптимальной стратегии антикризисного управления реструктуризированным предприятием.

**Методы исследования:** построение Z-модели Э.Альтмана, метод прогнозирования на основе ABC-анализа и Бюджета 1-го уровня, финансовое моделирование, метод «затраты-эффективность» и метод построения финансовой модели обеспечения инвестиционных проектов.

**Полученные результаты и их новизна:**

- разработана и предложена методика комплексной оценки финансово-экономического состояния предприятия – МФИИС (Маркетинг → Финансы → Инвестиции → Инновации → Стратегия) в целях эффективного антикризисного управления и прогнозирования эффективности процессов реорганизации,

- обоснована и предложена финансово-экономическая модель развития объекта исследования на краткосрочную перспективу.

- даны рекомендации по совершенствованию государственной политики управления объектами программной приватизации в КР.

**Степень и рекомендации по использованию результатов исследования:** Практическая значимость полученных результатов состоит в определении подходов, принципов и разработке методика антикризисного управления предприятием путем финансового оздоровления на стадии прогнозирования эффективности реорганизации предприятий. Эти результаты могут стать реальным инструментом эффективного государственного регулирования по реализации заключительных этапов разгосударствления и приватизации группы хозяйствующих субъектов, имеющих стратегическое значение для прогрессивного развития экономики Кыргызской Республики. Основные выводы диссертации также могут быть использованы при разработке учебных курсов по бизнес-дисциплинам в ВУЗах Кыргызской Республики.

**Область применения:** Основные выводы диссертации направлены на решение задачи государственной политики в области приватизации по обеспечению эффективности процессов приватизации государственного имущества и создания благоприятного инвестиционного климата КР.

**РЕЗЮМЕ****Бобушева Динара Сейтказиевна**

**«Өткүл экономиканын шарттарында ишкананы башкарууну уюштурууну өркүндөтүү («Кыргызстан Эйрлайнс» АКсынын мисалында)» экономика илимдеринин кандидаты илимий даражасын жактоого 08.00.05 – Эл чарбасынын экономикасы жана аны башкаруу адистиги боюнча**

**Урунттуу сөздөр:** акционердик коом, корпорация, кризиске каршы башкаруу, кайра уюштуруу, кайра түзүмдөштүрүү, каржылык жактан жакшыртуу.

**Изилдоонун жүйөсү** өндүрүштү уюштуруунун корпоративдүү түрү бар кайра түзүлгөн ишканаларды кризиске каршы башкаруунун процесстери болуп саналат.

**Изилдөөнүн объекти** Кыргыз Республикасынын аба чөйрөсүндөгү ишкана – «Кыргызстан Айртинес» АКсы болуп саналат.

**Диссертациялык изилдөөнүн максаты** кайра түзүмдөштүрүлгөн ишкананы кризиске каршы башкаруунун алгылыктуу стратегиясын тандап алууну теориялык-усулдук жана каржылык-экономикалык негиздөө болду.

**Изилдөөнүн усулдары:** Э.Альтмандын Z-моделин түзүү, «чыгымдар-ABC-талдоо жана биринчи деңгээлдеги бюджеттин негизинде божомолдоо, модель түзүү методу, «чыгымдар-натыйжалуулук» усулдары жана инвестициялык долбоорлорду камсыз кылуунун каржылык моделин түзүү усулу.

**Алынган натыйжалар жана алардын жаңылыгы:**

- ишкананын каржылык-экономикалык абалына комплекстүү баа берүүнүн усулу – МКИИС (Маркетинг → Каржы → Инвестициялар → Инновациялар → Стратегия) иштелип чыккан жана сунуш кылынган;

- изилдөөнүн объекттин өнүктүрүүнүн кыска болочокко каржы-экономикалык модели негизделген жана сунуш кылынган;

- Кыргыз Республикасында объекттерди менчиктештирүүнүн мамлекеттик саясатын өркүндөтүү боюнча сунуштар берилген.

**Изилдөөнүн натыйжаларын пайдалануу боюнча даража жана сунуштар:**

Алынган натыйжаларын практикалык маанилүүлүгү ишканаларды кайра уюштуруунун натыйжалуулугун божомолдоонун стадиясында каржылык жакшыртуу жолу менен ишкананы кризиске каршы башкарууга киришүүнүн, анын принциптерин аныктоодо жана усулун иштеп чыгууда турат. Бул натыйжалар Кыргыз Республикасынын экономикасын прогрессивдүү өнүктүрүү үчүн стратегиялык мааниси бар чарба жүргүзүүчү субъекттердин тобун мамлекеттен ажыратуунун жана менчиктештирүүнүн аяктоочу этаптарын ишке ашыруу боюнча натыйжалуу мамлекеттик жөнгө салуунун иш жүзүндөгү аспабы болушу мүмкүн. Диссертациянын негизги жоболору Кыргыз Республикасынын ЖОЖдорунда бизнес сабактары боюнча окуу курстарын иштеп чыгууда да пайдаланылышы мүмкүн.

**Колдонуу жааты:** Диссертациянын негизги тыянактары мамлекеттик мүлктү менчиктештирүүнүн процесстеринин натыйжалуулугун камсыз кылуу боюнча менчиктештирүү жаатындагы мамлекеттик саясаттын милдеттерин чечүүнү жана Кыргыз Республикасында жагымдуу инвестициялык климатты түзүүнү камсыз кылат.

## SUMMARY

**Bobusheva Dinara Seitkazievna**

**“Improvement of organization of enterprise’s management in the conditions of a transition economy (on example of JSC Kyrgyzstan Airlines)” for competition on degree of candidate of the economic sciences on specialty 08.00.05 – Economy and public facilities management**

**Key words:** joint-stock company, corporation, crisis management, reorganization, restructuring, financial recovery.

**Subject of researches:** the processes of crisis management of restructured enterprises with corporate forms of business organizing.

**Object of researches:** the corporatized enterprise of air transportation sphere of the Kyrgyz Republic – Kyrgyzstan Airlines Joint-Stock Company.

**Goal of researches of dissertation:** the theoretical-methodological and financial-economical substantiation to make a choice for optimal strategy of crisis management of restructured enterprise.

**Methods of researches:** the Z-model of E.Altman definition, the method of forecasting based on ABC-analysis and 1-st level Budget, the financial modeling, the “costs-efficiency” method, and method of construction the financial model for investment projects’ ensurinΘ.

**Outcomes and its novelty:**

- Developed and proposed a method of integrated assessment of financial and economical condition of the enterprise MFIIS (Marketing → Finance → Investment → Innovation → Strategy) with a view of effective crisis management and forecasting for reorganization processes’ efficiency,

- It is well founded and proposed the financial and economical model of development the object of researches for short-term perspective, and

- Made the recommendations on improvement the governmental policy on governance of objects of program privatization in the Kyrgyz Republic.

**Reliance and recommendations on researches outcomes’ using:**

The value of final outcomes for business practice consists in determining the approaches, principles, and development of the method of crisis management of enterprise by financial recovery on a stage of forecasting the efficiency of reorganization of enterprises. These outcomes can be considered as a real tool for effective governmental regulation to implement the concluding phases of de-regulation and privatization of group of entities mean a strategic importance for progressive development of economy of the Kyrgyz Republic. The main conclusions of this dissertation can be used under development of business academic courses in high education institutions of the Kyrgyz Republic.

**Field of application:** The key conclusions of this dissertation are focusing on the task solution of the governmental policy in a field of privatization to provide the efficiency of processes of privatization the governmental property and establishment a favorable investment climate in the Kyrgyz Republic.