

**Секция «Теория и практика антикризисного управления предприятиями»,
научный руководитель – Ивасенко Анатолий Григорьевич, д.э.н., доцент**

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ
В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ**

Бухрашвили В.В., Ивасенко А.Г.

*Сибирский государственный университет путей
сообщения, Новосибирск, e-mail: Ya_shka@ngs.ru*

В организациях, находящихся в кризисном состоянии, персонал выступает главной производительной силой в осуществлении изменений по преодолению кризиса. Это объясняется тем, что именно персонал организации представляет собой целостное формирование, обладающее особым качеством, способностью к структурированным действиям по выполнению задач. Исходя из современной экономической ситуации в России, с целью формулировки особенностей процесса при проектировании системы управления персоналом в условиях кризиса используется классификация предприятий по трем основным категориям: «новое» предприятие – создается впервые, т.е. привлекаются новые основные фонды, персонал предприятия и т.п.; «действующее» предприятие; «реорганизующееся» предприятие, т.е. организация, находящаяся в процессе смены организационно-правовой формы (собственника, формы собственности, поглощения или слияния), изменения профиля деятельности и т.п.

В соответствии с такой классификацией выделяются цели и задачи проектирования системы управления персоналом.

Для предприятий 1-го типа характерно повышенное внимание к общей структуре системы управления персоналом. Задача проектирования – формулировка целей создания и соответствия СУП стратегии развития новой фирмы, формирование штата работников предприятия, создание «команды» инициативных людей, способных реализовать свои знания и способности в интересах предприятия. На этом этапе основной целью СУП становится финансирование системы оплаты труда и эффективная работа системы найма персонала.

Для предприятий 2-го типа основная задача – совершенствование действующей системы управления персоналом. Дальнейшее развитие производства базируется на развитии персонала, которое прежде всего обеспечивает система непрерывного образования сотрудников и система стимулирования труда.

Предприятия в период реорганизации совмещают в себе цели проектирования и «новых» и «действующих» предприятий, так как после завершения реорганизации обычно появляется если не новое, то обновленное предприятие. Поэтому цель проектирования системы управления персоналом для реорганизуемых предприятий – формулировка целей создания и соответствия СУП стратегии развития новой фирмы, повышение эффективности действующей системы управления персоналом.

Таким образом, процесс проектирования разбивается на три основных этапа: предпроектная подготовка, проектирование и реализация проекта. На каждом этапе в зависимости от типа предприятия будут свои цели и задачи проектирования. Используют следующий подход к оценке эффективности проектирования системы управления персоналом в зависимости от типа предприятия:

– для «новых» предприятий требуются значительные финансовые вложения на реализацию проекта

и длительное время его реализации, а следовательно, сравнительно большой срок их окупаемости;

– для «действующих» предприятий возможно использование существующих материальных, финансовых и трудовых ресурсов с целью реализации проекта, что снижает объемы финансовых вложений;

– для «реорганизующихся» предприятий возможно использование существующих материальных, финансовых и трудовых ресурсов, а также привлечение сторонних инвестиций, что расширяет финансовые возможности реализации проектов.

Выход предприятия из состояния кризиса возможен только при непрерывном проектировании системы управления персоналом, включающем не только первичную разработку проекта, но и постоянную оценку эффективности спроектированной системы, выявление причин и факторов отклонений достигнутых результатов от намеченных в проекте и, как следствие, корректировку проекта развития системы управления персоналом в связи с изменяющимися целями и стратегией развития фирмы.

Список литературы

1. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Карякин. – М.: КНОРУС, 2010.
2. Лукина О.А., Ивасенко А.Г. Прогнозирование кризиса как инструмент стратегии антикризисного управления / Инновационная наука и современное общество // Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: «Аэтерна», 2014. – С. 52-54.

**ИСТОЧНИКИ ИНВЕСТИЦИЙ
НА КРИЗИСНОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

Гритчин И.В., Ивасенко А.Г.

*Сибирский государственный университет путей
сообщения, Новосибирск, e-mail: Ya_shka@ngs.ru*

Существует несколько десятков источников производственных инвестиций и экономии финансовых средств. Их можно подразделить на два вида: внутренние и внешние (таблица).

Рассмотрим источники инвестирования, которые в отличие от традиционных источников (например, нераспределенная прибыль, эмиссия акций и т.д.) не так часто встречаются в практике хозяйствования.

Переуступка прав требования по дебиторской задолженности (факторинг). Факторинг является разновидностью торгово-комиссионной операции, сочетающейся с кредитованием оборотного капитала клиента, что связано с переуступкой клиентом-поставщиком факторинговой компании (фактор-фирме) неоплаченных платежных требований за поставленную продукцию, выполненные работы, оказанные услуги и, соответственно, права получения платежа по ним. Факторинг позволяет значительно ускорить оборачиваемость оборотных средств.

Кредитование под залог. Оно широко используется в процессе финансирования предприятий. В качестве залога применяются объекты недвижимости (ипотека), машины и механизмы, пакеты акций, оборотные средства и другое имущество предприятия. В последнее время быстро развивается еще одна область кредитования под залог – земельно-ипотечное кредитование (кредитование под залог земли). Кредитование под залог высоколиквидных запасов предприятия относится к перспективному источнику производственного инвестирования.

Источники инвестиций на несостоятельном предприятии

Источники инвестиций	
Внутренние	Внешние
<p>нераспределенная прибыль; амортизационные отчисления (в том числе использование ускоренной амортизации); средства, выплачиваемые страховыми фирмами в виде возмещения потерь от страховых случаев (например, от аварий); доходы от вложений в уставные капиталы и акции других предприятий; экономия финансовых средств от ликвидации убыточных производств; доходы от создания на базе рентабельных производств самостоятельных бизнес-единиц (в том числе совместных предприятий с привлечением внешних инвесторов); арендные платежи от аренды недвижимости (в том числе аренды земельных участков), машин и оборудования; финансовые средства от продажи излишнего неиспользованного производственного и непроизводственного имущества (объектов недвижимости, земельных участков, автотранспорта, машин и оборудования и т.д.); сокращение издержек производства; снижение непроизводственных издержек; сокращение производства продукции, поступающей на склад; использование всех возможностей получения скидок на материалы, энергию, транспорт (рассрочка платежей по ним на условиях коммерческого кредита); сокращение рабочих мест соответственно снижению объемов работ; поиск более дешевых и качественных ресурсов; консервация или списание неиспользованных активов; реструктурирование дебиторской и кредиторской задолженностей (в том числе возмездная переуступка прав требования по дебиторской задолженности); оптимизация уровня запасов; дополнительные мероприятия по охране имущества предприятия; создание эффективной системы финансового менеджмента на предприятии; оптимизация налоговых платежей.</p>	<p>государственные целевые инвестиции (в различных формах, в том числе индивидуальные налоговые и другие льготы, средства из внебюджетных фондов и пр.); иностранные целевые инвестиции (также в различных формах); банковские кредиты; сбережения граждан и юридических лиц, направленные на покупку акций, облигаций и векселей рассматриваемого предприятия; доходы, полученные от оптимизации структуры капитала предприятия; вклады в предприятия пенсионных фондов; задолженность по расчетам с другими предприятиями и фондами.</p>

Вышеперечисленные внешние и внутренние источники инвестиций и экономии финансовых средств используются на предприятиях, у которых нормальное финансовое состояние, и на несостоятельных предприятиях. Однако процесс оформления инвестиций для несостоятельных предприятий имеет особенности. Например, в связи с тем что неплатежеспособное предприятие имеет финансовые проблемы, кредиторы при определении залоговой стоимости активов руководствуются не рыночной стоимостью, как при оценке залоговой стоимости активов рентабельных предприятий, а ликвидационной. Или оценка дебиторской задолженности при передаче (продаже) прав требования на нее проводится по их заниженной стоимости по сравнению с их реальной стоимостью (особенно по просроченным платежам).

Список литературы

1. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – М.: КНОРУС, 2010.
2. Ивасенко А.Г. Факторинг: сущность, проблемы, пути развития в России: учеб. пособие. – М.: Вузская книга, 1997. – 57 с.
3. Ванюк О.В., Ивасенко А.Г. Российский рынок факторинга: особенности развития // Инновационный вектор развития науки // Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: «Аэтерна», 2014. – С. 64-65.

ОПТИМИЗАЦИЯ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Елисеев Р.С., Ивасенко А.Г.

*Сибирский государственный университет путей
сообщения, Новосибирск, e-mail: Ya_shka@ngs.ru*

Налоговая система, с одной стороны, оказывает влияние на хозяйственную деятельность предприятия через льготы, представляемые ему, а с другой стороны – не создает у предприятия заинтересованности в повышении эффективности производства, качества продукции, решении производственных задач на более высокой технической основе. Несмотря на несовершенство налоговой системы, предприятия стремятся оптимизировать налоговые платежи с целью обеспечения собственной конкурентоспособно-

сти. Это означает, что каждое предприятие в рамках существующих финансовых норм должно находить в кривой платежей такую точку, которая обеспечивает ему одновременно выполнение обязательств перед государством и перед другими конкурентами, а также реализацию собственных целей деятельности.

Под оптимизацией налоговых платежей следует понимать не только их минимизацию. Для предприятия определяющим критерием оптимизации является максимальный объем ресурсов, остающихся в их распоряжении при условии дальнейшего обеспечения роста прибыли от деятельности и благосостояния собственников предприятия. Одним из практических механизмов повышения антикризисной устойчивости является оптимизация налогообложения предприятия по следующим направлениям.

1. Порядок выставления счетов, позволяющий избежать отрицательных суммовых разниц. Суммовые разницы могут возникнуть тогда, когда продавец выставляет счет и получает оплату в рублях, но рублевая сумма привязана к заранее установленной сумме в валюте или условных единицах. В условиях девальвации у покупателей возникают значительные отрицательные суммовые разницы. Суммовые разницы не вычитаются из налогооблагаемой базы и увеличивают расходы по налогу на прибыль и НДС.

2. Другие последствия курсовых разниц. В настоящее время положительные курсовые разницы увеличивают, а отрицательные – уменьшают налогооблагаемую прибыль. Большинство российских компаний – за исключением крупных экспортеров – сталкиваются в своей практике с отрицательными курсовыми разницами, причем ее влияние на прибыль и денежные потоки компании может быть значительным. Одним из вариантов уменьшения потерь является хеджирование валютной кредиторской задолженности активами, выраженными в той же валюте. При условии, что валютные активы достаточно ликвидны, доход от курсовой разницы будет компенсировать курсовые потери при погашении кредиторской задолженности.