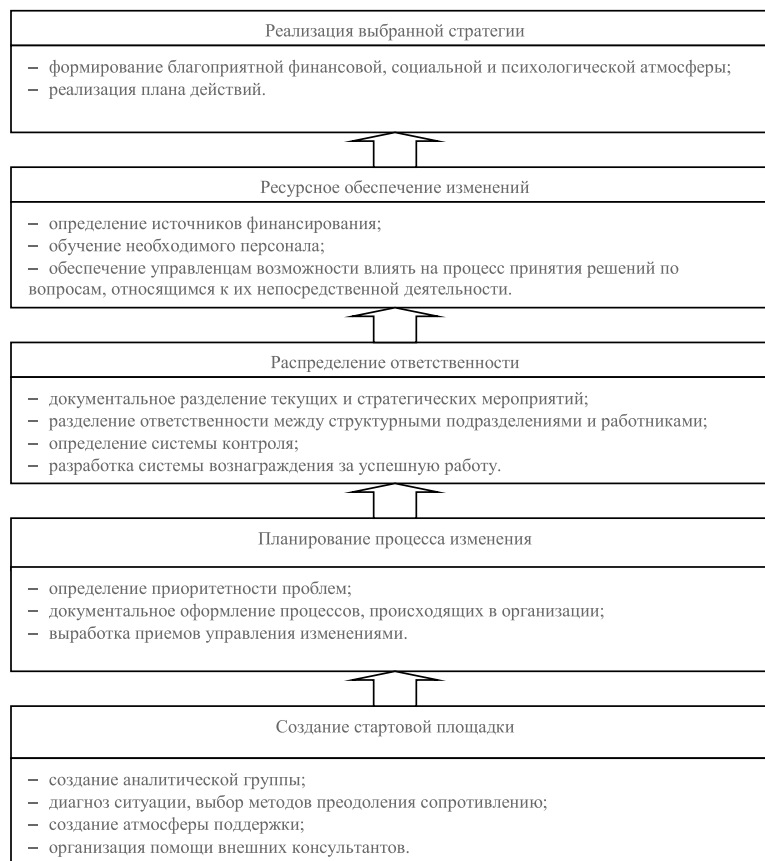




Последовательность мероприятий по управлению изменениями

Любая организация находится в процессе непрерывных изменений, так как в противном случае ее способность к выживанию в динамичной обстановке ставится под угрозу. Изменения в одних организациях происходят целенаправленно, на базе систематически разрабатываемых концепций запланированных усовершенствований, в других – носят скорее неформальный и адаптивный характер.

Высшее звено управления инициирует решения о внедрении новшеств, назначает отдельных лиц или группы работников, ответственных за определенные аспекты изменений. Желательно, чтобы процессами изменения руководили новые люди.

Планирование организационных изменений охватывает аналитическую и прогнозную деятельность, разработку возможных мер и выбор соответствующей стратегии. Во внимание должны приниматься разные уровни вмешательства в старую структуру (индивидуум, группа, подразделение, организация в целом), а также многочисленные организационные параметры.

Принципиально важно различать частичные и радикальные изменения. Последние бывают жизненно необходимыми в связи с бурным развитием окружающей рыночной среды после продолжительной фазы стабильности и длительного игнорирования необходимых адаптационных шагов. Столь резкий процесс изменений для достижения преимуществ по сравнению с конкурентами может быть желательным стратегически, но встретить решительное сопротивление со стороны персонала.

Бесконфликтное введение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее ис-

ключением, чем правилом. По-разному оцениваются изменения со стороны высшего руководства предприятия (для него это новые шансы) и со стороны остальных сотрудников (для них перемены могут быть опасны). Поэтому уже на стадии концептуальных разработок в плановом порядке должна быть учтена реакция персонала на изменения. Вместе с тем подходы к реорганизации, опирающиеся на участие в ней коллектива, несмотря на свою предпочтительность чреваты большими потерями времени до того момента, когда принимаемые меры дадут результат. Поэтому в случае необходимости быстрых и радикальных изменений должны предусматриваться и жесткие меры.

Список литературы

1. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Цевелев В.В. Теория менеджмента: организационное поведение: 100 экзаменационных ответов (учебное пособие) // Международный журнал экспериментального образования. – 2013. – № 5. – С. 153-154.
2. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – М.: КНОРУС, 2010.
3. Калинин А.В., Ивасенко А.Г. Особенности разработки антикризисной стратегии предприятия / Инновационная наука и современное общество // Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: «Аэтерна», 2014. – С. 40-41.

КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Куротченко Н.С., Ивасенко А.Г.

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

Перманентное кризисное состояние экономики России периодически усугубляется локальными кризисами в отдельных регионах, отраслях, сферах

народного хозяйства. Для эффективного функционирования экономики России важна не только стабилизация финансовой системы России, но и создание систем производственного и финансового менеджмента, обеспечивающих конкурентоспособность российских предприятий. При таком положении дел особое значение для предприятий приобретает формирование эффективной системы антикризисного управления и применения методов оздоровления предприятий, обеспечивающих их выход из кризисного состояния.

Конфликтность ситуации предприятия, находящегося в условиях кризиса, задается следующими основными факторами: готовностью коллектива к стратегическим изменениям, взаимопринятием антикризисного управляющего и коллектива кризисного предприятия, особенностями организационной культуры кризисного предприятия. В настоящее время антикризисное управление является областью столкновения интересов хозяйствующих субъектов. Антикризисный управляющий назначается на кризисное предприятие арбитражным судом и изначально является «чужим» человеком для персонала организации, что часто приводит к скрытой или открытой конфронтации сотрудников и руководства предприятия. Указанные условия предъявляют особые требования к личностным особенностям антикризисного управляющего. Основная деятельность по управлению кризисом на предприятии – управление процессами организационных изменений. В задачи антикризисного управляющего входит осуществление следующих действий: анализ ситуации, принятие решения о стратегии вывода предприятия из кризиса, планирование мероприятий, осуществление антикризисных мероприятий. Как правило, любая преобразующая деятельность в рамках предприятия связана с высокой неопределенностью ожиданий и негативным отношением окружающих к изменениям вообще и к антикризисному управляющему в частности.

Под кадровым потенциалом понимается способность работников предприятия (рабочие, служащие, инженерно-технический и управленческий персонал) объединенных в единый коллектив, качественно и в срок решать стоящие перед предприятием задачи.

Кадровый потенциал характеризуется рядом количественных и качественных показателей. К первым относится численность работающих, средний возраст, стаж работы, темпы текучести кадров, перемещения внутри организации. К качественным характеристикам можно отнести уровень образованности и профессиональную квалификацию, ценностные ориентации, уровень развития профессионально – важных качеств и т.д. Диагностика кадрового потенциала кризисного предприятия включает в себя:

- 1) оценку существующей (будущей) потребности в уровне компетентности персонала;
- 2) выявление и оценку сложившегося уровня компетентности персонала;
- 3) установление разрыва в уровнях компетентности – потребной и существующей;
- 4) разработку плана устранения разрыва в уровнях компетентности, включающего: образовательные программы для работников предприятия, реализуемые на нем и в стационарных учебных центрах с привлечением внешних консультантов и преподавателей, а также неформально – на рабочем месте; рекрутирование необходимого персонала; стимулирование профессионального развития с помощью планирования карьеры и повышения уровня внутренней мобильности персонала; привлечение на временной (договорной) основе специалистов и рабочих; сотрудничество

с другими фирмами с целью увеличения кадрового потенциала.

Такая комплексная оценка позволяет сформировать прогноз и рекомендации по развитию персонала кризисного предприятия, оценить соответствие работника занимаемой должности и профилю работы, сопоставить возможность и целесообразность коррекции значимых черт и качеств личности.

Список литературы

1. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Антикризисное управление. – Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2010. – № 11. – С. 104.
2. Разработка управленческих решений: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н. Плотникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2008. – 168 с.
3. Петухова Д.В., Ивасенко А.Г. Мотивация трудовой деятельности групп работников, ее особенности / Инновационное развитие современной науки // Сборник статей Международной научно-практической конференции: в 9 частях. – 2014. – С. 103-105.

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ОЦЕНКИ ВЕРОЯТНОСТИ БАНКРОТСТВА: ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Логвиненко Д.А., Ивасенко А.Г.

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

Комитет по обобщению практики аудирования (Великобритания) рекомендует две группы критических показателей причин для оценки возможности банкротства предприятия [1]. К первой группе относятся критерии и показатели, неблагоприятные текущие значения или складывающаяся динамика изменения которых свидетельствуют о возможных в будущем значительных финансовых затруднениях, в том числе и о банкротстве:

- повторяющиеся существенные потери в основной производственной деятельности;
- превышение критического уровня просроченной кредиторской задолженности;
- чрезмерное использование краткосрочных заемных средств в качестве источников финансирования долгосрочных вложений;
- устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности;
- хроническая нехватка оборотных средств;
- устойчиво увеличивающаяся до опасных пределов доля заемных средств;
- неправильная инвестиционная политика;
- превышение размеров заемных средств над лимитами;
- хроническое невыполнение обязательств перед инвесторами и кредиторами;
- высокий удельный вес просроченной дебиторской задолженности;
- наличие сверхнормативных товаров, а также производственных запасов и товаров;
- ухудшение отношений с учреждениями банковской системы;
- использование новых источников финансовых ресурсов на невыгодных условиях;
- применение оборудования с истекшими сроками эксплуатации;
- потенциальные потери долгосрочных контрактов;
- неблагоприятные изменения в портфеле заказов.

Во вторую группу входят критерии и показатели, неблагоприятные значения которых не дают оснований рассматривать текущее финансовое состояние как критическое. Однако они указывают, что при определенных обстоятельствах ситуация может резко ухудшиться. К ним относятся:

- потеря ключевых сотрудников аппарата управления;
- остановки, нарушения ритмичности производственно-технологического процесса;