

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;

- недостаточная степень диверсификации деятельности;
  - излишняя ставка на прогнозируемую успешность и прибыльность нового проекта;
  - участие в судебных процессах с непредсказуемым исходом;
  - потеря ключевых контрагентов;
  - недооценка необходимости технологического обновления предприятия;
  - неэффективные долгосрочные соглашения;
  - политический риск, связанный с предприятием.
- Критические значения этих критериев должны быть детализированы по отраслям, а их разработка может быть выполнена после накопления статистических данных.

К достоинствам этих рекомендаций можно отнести системность, комплексный подход к пониманию финансового состояния предприятия с точки зрения возможного банкротства, применение любым предприятием любой отрасли без существенных корректировок.

Трудности в использовании этих рекомендаций заключаются в следующем:

- более высокая степень сложности принятия решения в условиях многокритериальной задачи, чем в условиях однокритериальной;
- субъективность прогнозного решения независимо от числа критериев в подобном роде моделях;
- информативный характер рассчитанных значений критериев, они не являются побудительными стимулами для принятия немедленных решений волевого характера.

Критические значения этих критериев должны быть детализированы по отраслям и подотраслям, а их разработка может быть выполнена только после накопления определенных статистических данных.

#### Список литературы

1. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – М.: КНОРУС, 2010.
2. 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.

#### РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Лукина О.А., Ивасенко А.Г.

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

Динамика экономического развития имеет сложный и циклический характер, в основе которого лежат периодически возникающие кризисы. Каждый кризис обладает индивидуальными характеристиками и говорить об общей модели кризиса можно лишь с определенной долей условности. В то же время, для предприятия, находящегося в кризисных условиях, отсутствуют возможности реализации важнейших аспектов хозяйствования, велика вероятность несостоятельности (банкротства).

При таком положении дел особое значение для предприятий приобретает формирование эффективной системы антикризисного управления, основанной на анализе финансового и организационно-экономического состояния с учетом постановки стратегических целей деятельности, предварительной диагностики угрозы развития кризисной ситуации и применения методов оздоровления предприятий, обеспечивающих их выход из кризисного состояния. Применение комплекса методов из различных разделов экономики, составляющих основу антикризисного управления, может дать сегодня тот необходимый экономический эффект и вывести убыточные россий-

ские предприятия из кризисного состояния, что будет способствовать стабилизации экономической системы на макроуровне и, как следствие, устойчивому экономическому росту.

В этой деятельности важно определиться в главном – какой тип стратегии избрать в конкретной ситуации с расчетом на перспективу. В антикризисном управлении стратегия представляет собой интегрированный комплекс следующих взаимосвязанных компонентов [1]:

- прогноза, или виртуальных фотографий вероятного состояния предприятия (фирмы) на конкретную дату;
- искомой модели предприятия (в нескольких ее вариантах в зависимости от диалектики среды);
- динамики средств достижения намеченного состояния предприятия (также в нескольких вариантах развития событий).

Отсюда и период, на который разрабатывается стратегия, не является определяющим. Он может быть и не более одного года. Главное здесь – наличие формул поведения персонала (одного или группы работников) в вариативных ситуациях. В этом контексте и кризисная стратегия представляет собой документ, содержащий такой набор формул (подходов, механизмов) решений менеджеров в различных ситуациях, который обеспечивает быстрое осуществление ими своих функций. Такая логика позволяет выделить как долгосрочную, так и краткосрочную стратегию фирмы. Главное преимущество стратегического менеджмента – это быстрота принятия решений нижними уровнями управления, минуя высшие звенья (исключение длительных согласительных процедур). Именно это качество стратегического типа наиболее применимо к антикризисному менеджменту, требующему мгновенного принятия решений на разных уровнях управленческой иерархии в условиях повышенной изменчивости среды.

Это дает основание относить антикризисный менеджмент в большей мере к стратегическому, нежели к тактическому (последний больше соответствует технологии осуществления стратегических планов).

Наиболее затратным, но при этом и наиболее эффективным, элементом антикризисной стратегии предприятия являются механизмы преодоления кризиса в условиях изменяющейся внешней среды. Это набор своеобразных «формул поведения» менеджеров разных уровней управленческой иерархии в конкретных ситуациях, нацеленных на выход из кризиса.

Реализация антикризисной стратегии предприятия предполагает его четкое ресурсное обеспечение, что особенно затруднено в условиях неустойчивой внешней среды. Тем не менее, и такие ситуации подлежат разрешению на систематической основе.

#### 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. 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.

#### ПРОДАЖА АКТИВОВ КРИЗИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИСТОЧНИК ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ

Никулин А.В., Ивасенко А.Г.

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

Продажа излишних и неиспользованных активов предприятия является наиболее доступной формой