

- 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