

- 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

получения финансовых средств на несостоятельном предприятии. В настоящее время, в период пассивности рынков, важным обстоятельством является подготовка активов предприятия к продаже. Она заключается в реализации ряда функций управления:

- инвентаризации имущества предприятия;
- оценке всех видов активов и пассивов предприятия;
- юридическом оформлении прав собственности на недвижимость;
- маркетинговых исследованиях;
- процедуре продажи имущества.

Основными целями инвентаризации имущества и обязательств являются выявление фактического наличия имущества, сопоставление фактического наличия имущества с данными бухгалтерского учета, проверка полноты отражения в учете обязательств.

Оценка активов предприятия в процессе арбитражного управления, как было отмечено выше, может производиться несколько раз на разных его этапах, т.е. на этапах наблюдения, внешнего управления и конкурсного производства. Причем если на этапах наблюдения и внешнего управления определяется, как правило, рыночная стоимость активов предприятия или предприятия в целом (с существующим профилем использования), то на этапе конкурсного производства рассчитывается ликвидационная стоимость активов или ликвидационная стоимость предприятия в целом. Это можно объяснить тем, что на этапах наблюдения и внешнего управления предприятие функционирует и является с точки зрения оценки действующим, а на этапе конкурсного производства оно ликвидируется.

Оценка пассивов несостоятельного предприятия необходима главным образом для того, чтобы корректно сформировать реестр кредиторов и ответить на вопрос, достаточно ли средств будет выручено от продажи активов, чтобы расплатиться с кредиторами предприятия. Она осуществляется на основании результатов инвентаризации финансовых обязательств, полученных от ранее проведенной инвентаризации пассивов предприятия.

Юридическое оформление прав собственности на недвижимость. Практика антикризисного управления показывает, что эта процедура является обязательной, так как объекты недвижимости на более чем 90% предприятий юридически не оформлены. Для того чтобы их продать, необходимо эти права собственности соответствующим образом оформить.

Маркетинговые исследования. В процессе подготовки активов к продаже осуществляются маркетинговые исследования в четырех различных направлениях, обусловленных особенностями, как самих объектов продажи, так и этапом арбитражного управления. Дело в том, что продажу активов предприятия и предприятия в целом можно производить на всех трех этапах арбитражного управления.

Процедуры продажи имущества. В процессе арбитражного управления эти процедуры различаются в зависимости от объекта продажи (активы предприятия или предприятие в целом) и этапа арбитражного управления (финансовое оздоровление, внешнее управление или конкурсное производство). Например, одни из статей Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» регламентируют процедуры продажи предприятия в целом, а другие – продажу отдельных активов предприятия в различные периоды арбитражного процесса. Продажа предприятия в целом осуществляется на открытых торгах. Причем если на первых торгах предприятие не продается, то его продают на вторых торгах, а затем проводятся третьи торги. Они могут быть осуществлены в форме

аукциона, за исключением случаев, установленных рассматриваемым Законом. В этом случае стоимость предприятия определяет независимый оценщик. Она устанавливается без учета долгов.

Источники инвестирования в несостоятельные предприятия, рассмотренные выше, не исчерпывают всего их перечня, однако их можно широко использовать в практике антикризисного управления.

Список литературы

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

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПРОФСОЮЗАМИ В ПРОЦЕССАХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Панарин А.Е., Ивасенко А.Г.

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

Происшедшая в 90-х годах прошлого века смена способа производства способствовала кардинальному изменению роли и функций профсоюзам в российском обществе. Центр тяжести профсоюзной работы довольно резко переместился от хозяйственно-распределительной к организационно-общественной деятельности. Принятие ряда законов, регулирующих общественные отношения в условиях нового способа производства и Трудового кодекса РФ сформировали развитое правовое поле для полноценного самостоятельного функционирования профсоюзных формирований.

В условиях системного кризиса перед профсоюзами стоит двойственная функция: с одной стороны, их структуры должны оказывать давление на работодателей в лице топ-менеджеров хозяйственных организаций, с другой – способствовать предупреждению экстремизма у работников, результатом которого может стать закрытие предприятий, учреждений и ликвидация рабочих мест.

Аналогичные граничные параметры регулируют отношение профсоюзного комитета к руководству кризисной фирмы, поскольку и первые, и вторые заинтересованы в преодолении экономического кризиса. Однако интересы топ-менеджера и профкома совпадают лишь в этой части. Что касается цены вопроса, т.е. каким путем, за счет чего фирма должна улучшить экономические показатели, интересы руководства и профкома отличаются.

В соответствии с Трудовым кодексом РФ трудовые отношения в организации строятся на основе социального партнерства.

«Социальное партнерство – система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений. Органы государственной власти и органы местного самоуправления являются сторонами социального партнерства в тех случаях, когда они выступают в качестве работодателей или их представителей, уполномоченных на представительство законодательством или работодателями, а также в других случаях, предусмотренных федеральными законами» (ст. 23 ТК РФ). Основой для систематических трудовых отношений руководства фирмы (работодателя) и персонала является коллективный договор о социальном партнерстве. «Коллективный договор – пра-