

вой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей. При недостижении согласия между сторонами по отдельным положениям проекта коллективного договора в течение трех месяцев со дня начала коллективных переговоров стороны должны подписать коллективный договор на согласованных условиях с одновременным составлением протокола разногласий» (ст. 40 ТК РФ). Содержание и структура коллективного договора регламентирована Трудовым кодексом РФ (ст. 41). Это упрощает и упорядочивает систему составления коллективного договора, который должен приниматься на срок не более трех лет (ст. 43).

Проблемным вопросом для руководства кризисной организации является реагирование на акции неповиновения отдельных работников или их групп. Такая вспышка эмоций даже одного подобного работника может заражать нигилизмом многих окружающих, что оборачивается значительными проблемами для организации. Поэтому руководству необходимо заблаговременно выявлять потенциальных увольняющихся и обращать особое внимание на их поведение в микроколлективах.

Таким образом, в области проблемы управления конфликтами антикризисный менеджмент должен строиться на тщательном мониторинге морально-психологических и социальных процессов в организации, достижении консенсуса с персоналом и его представителями в лице профсоюзного актива, а также на оперативном принятии радикальных мер в отношении провокаторов акций неповиновения.

**Список литературы**

1. Трудовой кодекс РФ [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://online-zakon.ru>.  
 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.

4. Попондопуло С.Ю., Ивасенко А.Г. Экономическая сущность антикризисного управления: ретроспективный анализ / Инновационная наука и современное общество // Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: «Аэтерна», 2014. – С. 66-68.

**РАЗРАБОТКА ПЛАНА ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Панкратович Д.А., Ивасенко А.Г.

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

План финансового оздоровления предприятия представляет собой описание различных стратегий финансового оздоровления. Он позволяет определить основные направления работ и их ожидаемую общую эффективность. Для потенциальных инвесторов такие планы служат ориентирами при выборе объектов инвестирования, для самих предприятий – основой для разработки более конкретных плановых документов: планов маркетинга, производственных планов, графиков работ и т.д.

Целью плана финансового оздоровления является восстановление платежеспособности предприятия; погашение кредиторской задолженности; создание новых рабочих мест; предприятие эффективной деятельности предприятия после окончания периода внешнего управления.

Преодоление финансовых трудностей имеет различную логику в зависимости от степени их зрелости, запущенности, специфики.

Так, финансовые трудности на ранней стадии банкротства могут быть выявлены по слабым сигналам. Если анализ покажет преобладающее влияние негативных внешних условий, на раннем этапе могут оказаться достаточными приспособительные меры.

**Прогнозирование и оценка возможных сценариев развития среды бизнеса**

Варианты изменения внутренней и внешней среды	Сохранение внутренней среды без изменений	Изменение внутренней среды без использования внешних источников поддержки	Реализация инвестиционных проектов, финансируемых в значительной мере из внешних источников
Сохранение внешней среды	Неблагоприятный (вероятность банкротства)	Удовлетворительный	Благоприятный
Благоприятное изменение внешней среды	Удовлетворительный	Благоприятный	Очень благоприятный
Негативное изменение внешней среды	Неблагоприятный (вероятность банкротства)	Неблагоприятный	Удовлетворительный

При разработке плана финансового оздоровления предприятия необходимо предусмотреть возможные сценарии развития внутренней и внешней среды предприятия. В частности, представить развитие предприятия при следующих обстоятельствах:

- сохранение внешней среды;
- благоприятное изменение внешней среды;
- неблагоприятное изменение внешней среды.

Каждому варианту изменений внешней среды может соответствовать тот или иной вариант изменения внутренней среды предприятия:

- сохранение внутренней среды предприятия;
- планомерное изменение внутренней среды предприятия без использования значительных внешних источников поддержки;
- реализация инвестиционных проектов, финансируемых в значительной мере из внешних источников.

В результате сочетания разных вариантов развития внешней и внутренней среды может быть 9 сценариев (таблица).

У конкретного предприятия возможны следующие варианты для развития бизнеса: неблагоприятный, удовлетворительный, благоприятный и очень благоприятный.

Поэтому на основе тщательного анализа развития внешней среды и имеющихся внутренних возможностей необходимо обосновать вероятный сценарий развития среды бизнеса на ближайшую перспективу.

Этот прогноз будет служить исходной основой для разработки плана финансового оздоровления предприятия.

**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.  
 3. 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.  
 4. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Антикризисное управление. – Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2010. – № 11. – С. 104.

### ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Селюк И.И., Ивасенко А.Г.

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

Методы формирования кадровой политики в условиях кризиса на предприятии направлены на преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала. Рассмотрим наиболее распространенные методы работы с кадрами в режиме антикризисного управления.

При использовании метода адаптивных изменений конфликты разрешаются посредством компромиссов, сделок и перемещений в руководящем составе. Этот метод дает возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников измене-

ний нет административной власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений и сформирован соответствующий образ мышления.

Метод принудительных организационных изменений предусматривает использование силы. Процесс дорогостоящий и нежелательный в социальном плане, но дающий преимущества в период кризиса стратегического реагирования. Использовать можно в условиях острого дефицита времени.

При использовании метода управления сопротивлением предполагается, что в момент наступления кризиса, сопротивление обычно уступает место поддержке. В подобной ситуации задача руководства – не борьба с сопротивлением, а принятие мер по предупреждению паники. О первых признаках выхода из кризиса свидетельствует возобновление сопротивления.

#### Сравнение методов преодоления сопротивления

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
1. Принудительный	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
2. Адаптивный	Небольшая срочность	Слабое сопротивление	Медленность
3. Кризисный	Угроза существования	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени. Риск неудачи
4. Управление сопротивлением	Средняя срочность	Слабое сопротивление	Сложность
5. Сочетание приемов	Сочетание	Адаптивность к условиям	Сложность в управлении

Кризисный метод предполагает, что в случае, когда кризис неизбежен, руководители, осознающие это ранее других, должны предпринять следующие действия:

- постараться убедить работников в неизбежности кризиса и принять предупредительные меры;
- не заикливаться на неизбежности кризиса, готовить себя к роли «спасателя», когда кризис наступит;
- до наступления настоящего кризиса создать искусственный, придумав внешнего «врага», угрожающего существованию предприятия. Нужно помнить только, что искусственный кризис необязательно должен превратиться в реальный;
- выбрать метод управления сопротивлением.

Сопротивление контролируется по минимуму с помощью «стартовой площадки». Затем последовательно применяется мотивация. Далее в ходе планирования разрабатывается процесс внедрения изменений. Сопротивление находится под контролем в течение всего процесса изменений.

Сравнительная характеристика описанных методов приведена в таблице.

Сутью кадровой политики предприятия является работа с персоналом, соответствующая концепции развития данного предприятия. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда.

#### 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.

### МЕХАНИЗМЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Соян А.Ш., Ивасенко А.Г.

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

Существование и развитие всякой организации связано с постоянным возникновением и разрешени-

ем противоречий в борьбе различных сил как внутри, так и вне ее. Иногда противоречия принимают настолько острый характер, что переходят в конфликт. В ракурсе человеческого фактора одной из центральных функций антикризисного управления является прогнозирование возможных конфликтов в организации и их предупреждение, нахождение объединительных мотивов для консолидации членов коллектива на решение задач развития и процветания.

С социально-психологической точки зрения конфликт – это возникшее в сфере общения резкое несоответствие между ожиданиями одних и конкретными действиями других, это противоборство, столкновение взглядов, интересов, позиций в социальной и личной жизни. Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) представляет собой предельный случай обострения противоречий.

Современный менеджмент признает, что далее в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Считается, что во многих ситуациях конфликт помогает увидеть разнообразие точек зрения, большее число проблем, альтернатив их решения и т.д. Здесь речь идет о сотрудничестве, при котором руководители и подчиненные имеют возможность высказать свое мнение. В итоге дискуссия приводит к выработке взаимовыгодного и наиболее правильного решения. Подобное столкновение мнений тоже является конфликтом, но не разрушительным (деструктивным), а созидательным (конструктивным).

Конфликт может выполнять и позитивную, и негативную функцию, иметь и отрицательные, и положительные последствия в зависимости от того, насколько внимательно относятся к конфликтам руководители и насколько умело им управляют.

Следует также отметить положительную функцию конфликта, которая заключается в том, что он сигнализирует о неблагополучии в организации.

Наиболее опасным негативным последствием конфликта является его затягивание и нагнетание в организации таких взаимоотношений, которые в сочетании с другими факторами (экономическими, политическими и др.) могут привести к созданию кри-