

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-

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.