

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УНИВЕРСИТЕТ ИТМО**

В.В. Негреева

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ
МЕНЕДЖМЕНТ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ**

Учебное пособие

 **УНИВЕРСИТЕТ ИТМО**

**Санкт-Петербург
2015**

УДК 338
ББК 65.290-2
Н 41

Негреева В.В. Организационно-производственный менеджмент неплатежеспособных предприятий: Учеб. пособие. – СПб.: НИУ ИТМО, 2015. – 88 с.

Рассмотрены виды и причины возникновения кризисов на предприятиях, меры по их преодолению.

Предназначено для самостоятельной работы магистрантов направления 38.04.02 Менеджмент по профилю Антикризисный управленческий аудит по дисциплине «Организационно-производственный менеджмент неплатежеспособного предприятия» очной и заочной форм обучения.

Рецензенты: кафедра управления социально-экономическими процессами Санкт-Петербургского государственного университета (зав. кафедрой, доктор экон. наук, проф. Ю.В. Кузнецов); доктор экон. наук, проф. Ю.И. Растова (ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»)

Рекомендовано к печати Советом факультета экономики и экологического менеджмента, протокол № 8, от 01.04.2014 г.



Университет ИТМО – ведущий вуз России в области информационных и фотонных технологий, один из немногих российских вузов, получивших в 2009 году статус национального исследовательского университета. С 2013 года Университет ИТМО – участник программы повышения конкурентоспособности российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров, известной как проект «5 – 100». Цель Университета ИТМО – становление исследовательского университета мирового уровня, предпринимательского по типу, ориентированного на интернационализацию всех направлений деятельности.

© Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики, 2015

© Негреева В.В., 2015

Содержание

Введение.....	4
1. Возникновение кризисов на предприятии.....	6
2. Кризис организации: его виды, фазы и последствия.....	8
3. Классификация факторов, оказывающих влияние на кризисное состояние предприятия.....	9
4. Неопределенность при принятии управленческих решений.....	18
5. Механизм адаптивного управления.....	25
6. Анализ финансового состояния предприятия в условиях кризиса.....	26
7. Техническая неплатежеспособность и неплатежеспособность в преддверии банкротства.....	30
8. Оценка стоимости недвижимости.....	32
9. Организационные структуры управления.....	33
10. Антикризисное управление человеческими ресурсами на предприятии.....	45
Заключение.....	81
Темы эссе.....	82
Глоссарий.....	84
Список литературы.....	86

Введение

Учебное пособие «Организационно-производственный менеджмент неплатежеспособных предприятий» предназначено для магистрантов, обучающихся по направлению «Менеджмент», магистерская программа «Антикризисный управленческий аудит».

Целью освоения дисциплины является достижение следующих результатов образования:

знать: закономерности и тенденции экономических явлений и процессов в условиях неплатежеспособности предприятий, резервы повышения эффективности производства и качества производимой продукции, использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов; функции менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль);

уметь: использовать систему экономических показателей для выработки управленческих решений; использовать алгоритм выработки управленческих решений в условиях кризиса неплатежеспособности предприятия;

владеть: способами поиска, сбора, хранения и представления информации в разных информационных средах; методикой оценки производственных и непроизводственных затрат на производство продукции, а также затрат, связанных с развитием производства.

Особенность организационно-производственного менеджмента состоит в том, что он рассматривается применительно к неплатежеспособному предприятию, т. е. предприятию, испытывающему кризис платежеспособности. Ключевым элементом в организационно-производственном менеджменте является управление человеческими ресурсами.

Следует отметить, что важной особенностью процессов принятия управленческих решений состоит в необходимости учитывать влияние неопределенных факторов и рассматривать все возможные последствия альтернатив, предъявляемых для выбора. В связи с этим большое практическое значение в организационно-производственном менеджменте имеет разработка моделей принятия решений в условиях неопределенности, в целях обеспечения структурирования и обработки информации о решаемой проблеме. Задача дисциплины заключается в разработке рекомендаций по принятию решений, получаемых с помощью формальных моделей,

соответствующих действительной природе и источнику неопределенности или кризисного состояния. Чтобы устанавливать это соответствие, необходимо понимать сущность и разнообразие факторов, влияющих на предприятие, и связанных с ними понятий риска, шанса и опасности. Обучающийся должен овладеть навыками прогнозирования и планирования в антикризисном управлении.

Дисциплина «Организационно-производственный менеджмент неплатежеспособного предприятия» относится к циклу профессиональных дисциплин вариативной части.

Необходимыми условиями для освоения дисциплины являются: знание экономической теории, менеджмента, бухгалтерского и управленческого учета, экономической статистики; умения творчески применять имеющиеся знания при анализе конкретных организационно-управленческих ситуаций; владение методами экономического анализа, способами количественной и качественной оценки экономической информации.

Содержание дисциплины является логическим продолжением содержания дисциплин «Экономика предприятия», «Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Управленческая экономика» и служит основой для освоения дисциплин «Антикризисное управление на предприятии», «Теория организации и организационное поведение», «Управление финансами корпоративного сектора», а также дисциплин вариативной части профессионального цикла.

1. Возникновение кризисов на предприятии

Организация – это относительно обособленное структурное звено в общей экономической системе. Критериями такого обособления выступают экономическая самостоятельность, организационная целостность, т.е. существование внутренней и внешней среды, наличие специализированных информационных структур, возможность выделения для организации общего результата работы. Для того, чтобы решить проблемы управления, необходимо поставить следующие вопросы:

В какие периоды развития организации может возникнуть и получить развитие кризис?

Насколько опасность возникновения кризиса связана с рискованным изменением самой организации и как это может быть связано с развитием экономической среды, в которой функционирует рассматриваемая организация?

Кризисы, как правило, отражают собственные ритмы развития каждой отдельной организации, часто не совпадающие с ритмами общественного развития или развития других организаций. Каждая организация имеет свой потенциал развития и условия его осуществления, при этом она подчиняется закономерностям циклического развития всей социально-экономической системы. Поэтому на организацию постоянно воздействуют внешние факторы, которые определяются воздействием общих циклов экономики, а также внутренние, зависящие от собственных циклов и кризисного развития.

Чтобы иметь возможность своевременно запускать программы антикризисного управления, необходимо различать причины, симптомы и факторы кризиса.

Причина кризиса – события или явления, вследствие которых появляются симптомы и далее факторы кризиса. Причины кризиса могут быть внешними и внутренними и представлены в табл. 1.

Симптомы проявляются в показателях и в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие организации.

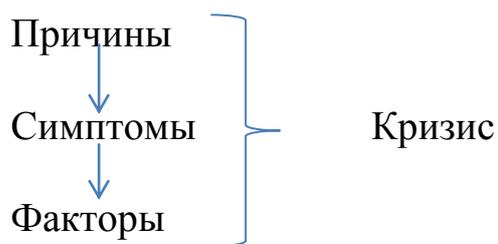
Симптом – это внешнее проявление начала «болезни» организации, но к самому кризису приводят причины его возникновения.

Причины возникновения кризиса

Причины кризиса	
Внешние	Внутренние
<p>Определяют воздействие среды, в которой существует организация: состояние экономики, деятельность государства, состояние отрасли, воздействие стихии</p>	<p>Зависят от ситуации в самой организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – отдельными группами собственных и заемных средств и их размещение в основные и оборотные средства; – объемом производства и объемом реализованной продукции; – объемом реализации продукции и денежной составляющей выручки; – доходами и объемами краткосрочных займов; – качеством продукции и ее ценой на рынке; – ценой продукции и затратами на ее производство; – уровнями технического оснащения анализируемой организации и ее конкурентов; – дебиторской и кредиторской задолженностями; – объемами инвестиций и доходами по ним и т.п.

Фактор кризиса – событие или зафиксированное состояние объекта, или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса.

Таким образом, пошаговое возникновение кризиса можно представить следующим образом:



Нужно отметить, что к проблеме возникновения кризисов в организации следует подходить с системных позиций. Любая организация является системой, она состоит из взаимосвязанных элементов, частей, компонентов и пр. При этом развитие организации, даже при ее количественном росте, не изменяет общих характеристик ее целостности, если только она не ликвидируется.

2. Кризис организации: его виды, фазы и последствия

Кризис – это крайнее обострение внутривыпускных и социально-экономических отношений, а также отношений организаций с внешнеэкономической средой.

Применительно к организации кризисы можно классифицировать следующим образом (табл. 2).

Таблица 2

Классификация кризисов

Тип кризиса	Характеристика	К чему приводит
Технологический (производственный)	Устаревшее оборудование и технология не позволяют выпускать качественную, конкурентоспособную продукцию	Приводит организацию к финансовым потерям
Социальный (социально-управленческий)	Возникновение между работниками или их группами конфликтов, в том числе между рабочими и администрацией, управленческих конфликтов в аппарате управления и т.п.	Конфликты ведут к принятию неэффективных решений и потере времени на самом производстве
Финансовый	Нерациональное использование собственного капитала и заемных средств, неэффективное использование полученной прибыли	Влечет за собой финансовые проблемы организации
Организационный	Несовершенство производственной структуры управления и структуры аппарата управления в организации	Неэффективное распределение обязанностей, прав, полномочий и ответственности между уровнями, подразделениями аппарата, между исполнителями
Информационный	Получаемая информация не содержит данные об изменениях, происходящих на рынке, недостаточно достоверно отражает положение дел в самой организации	Вызывает возникновение и увеличение различного вида потерь

Тип кризиса	Характеристика	К чему приводит
Кризис взаимодействия собственников организации между собой или с властью	Не позволяет проводить эффективную политику	Приносит существенные потери организации

Результатом перечисленных видов кризисов является изменения финансовой системы организации.

Фазы возможного развития и преодоления кризисов в организации.

I. *Спад* – снижение показателей из-за внешних факторов рынка, характеризующих результаты финансово-хозяйственной деятельности.

II. *Дальнейшее ухудшение* результатов деятельности под влиянием внутренних причин в организации, внешние условия на рынке при этом не ухудшаются.

III. *Депрессия* – приспособление организации к новым условиям хозяйствования на более низком уровне доходов; на этом этапе должны приниматься первоочередные антикризисные меры.

IV. *Восстановление* финансового равновесия, оживление производства - восстановление производства и реализации продукции до предкризисного уровня.

V. *Рост производства*, ускорение экономического развития организации, увеличение объемов продаж и реализации в краткосрочной перспективе.

VI. *Поддержание* нового экономического уровня развития организации, ее устойчивости в длительной перспективе, создание условий для самофинансирования [6].

3. Классификация факторов, оказывающих влияние на кризисное состояние предприятия

Исследования экономистов показывают, что угроза финансовой нестабильности организаций возникает в среднем на 25-30% из-за внешних факторов и на 70-75% из-за внутренних, связанных с неумелым, нерациональным управлением. При этом в

развитых зарубежных странах и в России эти отношения имеют следующие значения (табл.3).

Таблица 3

**Соотношение внешних и внутренних факторов,
вызывающих кризисное состояние**

Страны	Внешние факторы	Внутренние факторы
Зарубежные страны	10-15%	85-90%
Россия	50%	50%

Воздействие внешней среды слабо сказывается на организации, в то время как внутренние факторы влияют на результат управленческих решений администрации организации. Следовательно, анализируя и принимая решения по устранению или уменьшению воздействия внутренних факторов, необходимо обязательно учитывать влияние внешней среды. В зависимости от деятельности тех или иных факторов на ухудшение финансовой состоятельности организации определяются конкретные причины кризисного состояния организации, процедуры финансового оздоровления и меры выхода из возникшего кризиса.

В табл. 4 и 5 дана классификация внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность организации.

Таблица 4

Сферы и факторы макросреды предприятия

Сфера макросреды	Внешние факторы	Характеристика факторов
Международные факторы	Общеэкономические факторы, стабильность международной политики, международная конкуренция: <ol style="list-style-type: none"> 1. Количество «горячих точек» в мире, где происходят какие-либо военные конфликты. 2. Численность военных и других лиц, задействованных в «горячих точках» в данное время. 	Цикличность экономического развития, тарифные соглашения, финансовая политика транснациональных банков, стандарты качества

Сфера макросреды	Внешние факторы	Характеристика факторов
Международные факторы	3. Количество международных симпозиумов, конференций, выставок, кинофестивалей, конкурсов и других мероприятий высшей категории в области образования, культуры, научно-технического прогресса (НТП), проводимых в данный момент в стране и в мире. 4. Тенденции изменения продолжительности жизни населения в целом в мировом сообществе	
Национальные	Политические: <ol style="list-style-type: none"> 1. Стабильность демократических преобразований в стране. 2. Терроризм. 3. Вероятность возврата к прошлой политической системе. 4. Количество забастовок с числом участников более 100, проводимых в стране в данный день. 5. Криминогенная обстановка в стране. 6. Количество политических фракций в законодательной власти Экономические: <ol style="list-style-type: none"> 1. Удельный вес конкурентоспособной на внешнем рынке промышленной продукции фирм страны. 2. Удельный вес конкурентоспособной на внутреннем рынке промышленной продукции фирм страны. 3. Тенденции изменения внешнеэкономических связей. 4. Дефицит бюджета страны, %. 5. Среднегодовые темпы инфляции. 6. Удельный вес частной собственности в совокупной собственности страны. 7. Наличие «стратегии перехода страны на рыночные отношения и их развитие», опубликованной в открытой печати. 	Цикличность экономического развития, состояние финансовой системы, отношение к собственности, принципы земельной политики, налоговая политика, уровень доходов населения, покупательная способность, предпринимательская активность. Наличие или отсутствие гос. поддержки, наличие или отсутствие целевых государственных программ

Сфера макросреды	Внешние факторы	Характеристика факторов
	<p>8. Наличие федеральный методических документов, регламентирующих процесс принятия и реализации управленческого решения (по функционально-стоимостному анализу, прогнозированию, нормированию, оптимизации, экономическому обоснованию и другим вопросам).</p> <p>9. Удельный вес сырьевых ресурсов в экспорте страны.</p> <p>10. Показатели налоговой системы и внешнеэкономической деятельности.</p> <p>11. Структура распределения доходов населения.</p> <p>12. Уровень развития финансовой системы страны</p> <p>Социально-демографические факторы:</p> <p>1. Место страны в мире по продолжительности жизни.</p> <p>2. Место страны в мире по жизненному уровню населения.</p> <p>3. Продолжительность жизни (мужчин, женщин).</p> <p>4. Смертность детей в возрасте до одного года, % от родившихся и в сравнении с лучшим мировым показателем.</p> <p>5. Рождаемость и смертность населения страны.</p> <p>6. Структура населения страны по полу, возрасту, составу семьи, занятости, удельному весу одиноких, по образованию, удельному весу служащих, пенсионеров, школьников, студентов, работающих женщин, плотность населения по регионам и др.</p> <p>7. Миграция населения.</p> <p>8. Перспективность городов.</p> <p>9. Структура населения по доходу и др.</p>	

Сфера макросреды	Внешние факторы	Характеристика факторов
	Культурные: <ol style="list-style-type: none"> 1. Средний уровень образования населения страны. 2. Обеспеченность населения страны объектами культуры (ед./чел.): театрами, кинотеатрами; библиотеками; объектами физической культуры и спорта. 3. Отношение людей к окружающему миру. 4. Долговременные тенденции развития в области культурных ценностей 	
Информационные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие опыта антикризисного менеджмента. 2. Отсутствие качественной информации о рыночной конъюнктуре. 3. Неэффективность антикризисного регулирования 	Средства открытой печати, Интернет-источники
Правовые	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие федеральных правовых актов (указов Президента, постановлений правительства, государственных стандартов и т.п.) по стандартизации, метрологии, защите прав потребителей, антимонопольной политике, сертификации товаров и услуг, управлению качеством и конкурентоспособностью товаров, охране окружающей природной среды, предпринимательству, ценным бумагам, финансам и т.п. 2. Наличие федеральных правовых актов, регулирующих взаимоотношения компонентов экономической системы страны 3. Наличие федеральных правовых актов, регулирующих внешнеэкономическую деятельность страны и фирм. 4. Наличие федеральной программы создания правового государства. 	

Сфера макросреды	Внешние факторы	Характеристика факторов
	5. Качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов. 6. Преемственность правового обеспечения по вертикали и горизонтали	
Рыночные	Формы конкуренции 1. Наличие адекватной рыночным условиям системы регулирования различными видами хозяйственной деятельности. 2. Развитость инфраструктуры бизнеса. 3. Уровень конкурентоспособности отечественной продукции и ее востребованность на рынке. 4. Функционирование на рынке предприятий-монополистов, влияющих на рост цен на все виды ресурсов, включая тарифы на энергоносители, транспортные перевозки, содержание социальных объектов. 5. Инфляция и гипертрофия рыночных отношений, процветание теневой экономики. 6. Низкий уровень культуры участников отечественного рынка, вызывающий несоблюдение юридических и этических норм поведения в бизнесе	Потребительский выбор, привычки и традиции, нормы потребления, новизна конструкции и технологий, конкурентоспособность продукции, уровень технологий, уровень маркетинга, качество продукции, надежность поставщиков и основных потребителей
	Научно-технические факторы: 1. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества. 2. Удельный вес числа докторов наук, профессоров в численности работающих страны. 3. Стоимость основных производственных фондов страны, приходящаяся на одного ученого (фондовооруженность труда ученого). 4. Уровень автоматизации производства в машиностроении страны.	

Сфера макросреды	Внешние факторы	Характеристика факторов
	5. Экспертная оценка месячной заработной платы ученого, конструктора, преподавателя вуза, \$ США. 6. Показатели износа основных производственных фондов в отраслях народного хозяйства страны. 7. Характеристика системы информатизации страны. 8. Уровень компьютеризации страны Психографические: 1. Привычки и нормы потребления. 2. Предпочтение одних товаров и отрицательное отношение к другим	
Экологические	1. Параметры экосистемы страны. 2. Количество городов и удельный вес численности их населения, не отвечающие требованиям по экологичности. 3. Затраты в бюджете страны, %, на поддержание экосистемы страны	
Природно-климатические	1. Оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе. 2. Извлечение из недр природных ресурсов (интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения). 3. Характеристика климатических факторов страны. 4. Дефицитность отдельных видов ресурсов по регионам страны. 5. Степень использования вторичных ресурсов	
Организационные	1. Разрыв экономических связей со странами ближнего зарубежья и, соответственно, между предприятиями. 2. Изменения условий экспорта и импорта товаров	

Внутренние причины возникновения кризисных ситуаций

Внутренние факторы	Причины
Социально-экономические	<ol style="list-style-type: none"> 1. Лоскутная реструктуризация – дробление предприятий в ходе борьбы за передел собственности в руководящем звене в личных интересах без учета последствий для эффективности функционирования предприятий. 2. Манипулирование активами предприятия в результате искажения их текущей стоимости под воздействием инфляции и переоценок. 3. Неумение управлять инвестиционными ресурсами; привлечение заемных средств в оборот предприятия на невыгодных условиях, т.е. в «кредитную ловушку». 4. Упущенное время
Конкурентная среда и позиция фирмы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цель. 2. Отрасль деятельности. 3. Репутация. 4. Доля рынка. 5. Стадия жизненного цикла
Принципы деятельности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Форма специализации. 2. Концентрация производства. 3. Диверсификация производства
Ресурсы и их использование	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудовые ресурсы и их квалификация. 2. Длительность производственного цикла. 3. Влияние сезонных колебаний. 4. Прогрессивность средств и методов производства
Маркетинговые стратегии и политика	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прогрессивность средств и методов маркетинговых исследований. 2. Доля и сегмент рынка и т. д. <p>Слабый маркетинг (доля затрат на маркетинг в условно-постоянных затратах на предприятиях западных стран составляет 22%, а в России – 2%; следствием является снижение объема продаж по причине плохого изучения спроса, отсутствия рекламы, сбытовой сети и т.п.)</p>
Финансовый менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> 1. Структура баланса. 2. Оборачиваемость, уровень производственных запасов. 3. Инвестиционная привлекательность. 4. Рентабельность. 5. Ликвидность

Внутренние факторы	Причины
Материально-технические	<ol style="list-style-type: none"> 1. Слабое материально-техническое обеспечение с высоким уровнем морального и физического износа основных фондов, отсутствие средств на их обновление, технологическая отсталость. 2. Дефицит оборотных средств и их низкая оборачиваемость. 3. Снижение эффективности использования материально-технических ресурсов и производственной мощности основных фондов
Организационные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неэффективность и нерациональность организации производственного процесса, вызывающие необоснованно высокие его издержки; отсутствие финансовой прозрачности затрат и, как следствие невозможность ими управлять и неоправданно высокая себестоимость продукции. Это связано, в частности, и со слабым состоянием аппаратурно-приборной базы для измерения затрат расхода ресурсов и отпуска потребителям энергии, газа, нефти и др. 2. Применение консервативных методов управления, отсутствие системного подхода к управлению деятельностью предприятия, а следовательно, неясность стратегической перспективы ее развития и неумение предусмотреть неплатежеспособность в будущем. 3. Заключение сделок сомнительной целесообразности (по причине личной заинтересованности в них руководства), которые приводят к утрате собственного капитала в обороте. 4. Сбои в поставках материальных ресурсов по причине ненадежности клиентуры предприятия, выражающейся в нарушении ими платежной дисциплины

Проанализировав все факторы, можно сделать обобщение, что в большинстве случаев ухудшения финансового положения организаций и их последующее банкротство связаны:

- с неэффективной системой управления и некомпетентностью высшего руководства;
- со слабым учетом изменений состояния рынка (спроса, конкурентов, ценовой политики и др.), производственного и финансового потенциала организации;

- с хищениями на высшем уровне управления;
- с неэкономичным и нетехнологичным производством продукции.

Деятельность организации, ее эффективность и платежеспособность являются отражением интересов различных групп людей, связанных с производственно-хозяйственной деятельностью организации и вовлеченных в какой-либо мере в этот процесс.

4. Неопределенность при принятии управленческих решений

Неопределенность является неотъемлемым компонентом хозяйствующих субъектов, часто приводящим их к кризису. Понятие «неопределенность» характеризует ситуацию, при которой полностью или частично отсутствует информация о возможных состояниях стохастической экономической системы и внешней среды. К таким факторам относятся значения, которые неизвестны или известны не полностью. Несмотря на дефицит информации, возможное влияние неопределенных факторов на организацию должно учитываться в процессах принятия управленческих решений. Если это происходит, то говорят о принятии решений в условиях неопределенности.

Неопределенность – одно из центральных понятий в современной теории и практике управления. Важность этого понятия обусловлена тем, что на деятельность любой организации влияют неопределенные факторы. Следовательно, неопределенность выступает необходимым и достаточным условием риска в принятии решений.

В общем случае неопределенность в моделях принятия решений следует понимать как наличие нескольких возможных исходов каждой альтернативы. Действительно, в обыденном понимании неопределенность обычно связывается с такими характеристиками, как непредсказуемость, случайность, неоднозначность, нечеткость. Если факторы, влияющие на принятие решения, обладают этими свойствами, то нельзя говорить о каком-либо определенном исходе альтернативы. В этих условиях необходимо рассматривать все возможные исходы или хотя бы

наиболее вероятные из них. Например, управленческое решение о производстве новой продукции или открытии нового вида деятельности принимается в условиях неопределенности, поскольку его последствия не определены в силу влияния таких факторов, как потребительский спрос, действия конкурентов, изменения в законодательстве и других. Следовательно, при анализе данного решения необходимо рассматривать несколько возможных исходов, т.е. значений показателей эффективности (ожидаемой прибыли, объема продаж, доли рынка и т.д.), которые используются для принятия решения.

В экономической литературе встречаются разного рода классификации неопределенности. Шамина Л.К. предлагает выделить по причинным признакам неопределенности четыре ее основных вида:

1. Информационный разрыв, обусловленный несовершенной и недостаточной информацией. Получение дополнительной информации о всех имеющихся возможностях и факторах, способных повлиять на результаты решений, приводит к снижению данного вида неопределенности.

2. Разрыв компетентности, вызванный несовершенством используемого инструментария, вычислительной сложности, ограничениями по методам принятия решений, ошибками анализа, моделирования и т. д.

3. Случайность.

4. Противодействие, конфликт и несовпадение интересов сторон (нарушение договорных обязательств поставщиком, забастовки).

Неопределенность диктует менеджеру необходимость рисковать, что порождает еще большую неопределенность.

В производстве выделяют два источника неопределенности.

Первый порождается рынком и существует в двух формах – ценовой неопределенности и неопределенности спроса при фиксированных ценах. Ценовая неопределенность характерна для тех отраслей производства, где производственный процесс имеет значительную протяженность во времени. Такая неопределенность больше свойственна, например, для сельского хозяйства, чем для пищевой промышленности. Наличие ценовой неопределенности понижает оптимальный уровень производства, выбираемый не

расположенными к риску хозяйствующими субъектами. С неопределенностью спроса сталкиваются те менеджеры, которые, не изучив возможности сбыта продукции и величину спроса на нее, осуществляют закупки сырья и материалов для изготовления этой продукции.

Второй источник неопределенности связан с технологией, т. е. собственно с процессом производства. Уровень производства предприятий пищевой промышленности региона во многом зависит от уровня сырьевой базы этого региона. Следовательно, источником технологической неопределенности является климат. И если климат благоприятен для производства определенного вида пищевого сырья, в рассматриваемом регионе будет избыток продукции данного вида, что скажется в итоге на падении цены этой продукции. Падение цены на выпускаемую продукцию, в свою очередь, может стать причиной уменьшения выручки, следовательно, прибыли предприятия, что, с одной стороны, скажется на показателях рентабельности производства, с другой – приведет к дефициту оборотных средств предприятия.

Кулагин О. рассматривает два признака классификации — источник и природу неопределенности. По источнику неопределенности различают факторы неопределенности среды и факторы личностной неопределенности.

Неопределенность среды возникает в условиях неполной информации о значениях факторов внешней или внутренней среды организации. Это объясняется двумя основными причинами. Первая, неопределенность среды возникает при наличии целенаправленного противодействия других лиц или организаций, способы действий которых неизвестны. В этом случае говорят о «целенаправленной» среде, а связанную с ней неопределенность, обусловленную поведением других лиц, которые преследуют собственные цели, называют поведенческой неопределенностью. Принятие рациональных решений в подобных ситуациях основано на использовании принципов теории игр. Поэтому неопределенность такого рода иначе называют игровой. Наиболее яркий пример игровой неопределенности – это поведение конкурентов. Во-вторых, неопределенность среды возникает в силу недостаточной изученности некоторых явлений, имеющих объективный характер и сопровождающих процессы принятия управленческих решений. В этом

случае имеет место так называемая объективная среда, а связанная с ней неопределенность называется природной. Примерами такой неопределенности служат экономические условия, политическая обстановка, поведение потребителей, социокультурные, природно-географические и другие факторы, которые являются неопределенными, однако в отличие от действий конкурентов не носят характера сознательного противодействия.

Неопределенность может быть обусловлена не только ситуацией, но и личностью руководителя. Дело в том, что объективно ситуация принятия решения может быть вполне определена и предсказуема, но субъективно она может выглядеть как неопределенная. Это объясняется тем, что разные люди неоднозначно воспринимают одну и ту же ситуацию, не обладают достаточными знаниями и опытом, мыслят непоследовательно и противоречиво, нечетко оценивают последствия альтернатив и т.д. В связи с этим говорят о личностной неопределенности, которая понимается как неопределенность психических процессов, состояний и свойств личности. В частности, можно говорить о таких проявлениях личностной неопределенности, как неопределенность восприятия, представления, мышления, памяти, воображения, эмоциональных состояний. Кроме того, существенное влияние на принятие решений оказывает неопределенность психических свойств, которая обычно проявляется как неопределенность предпочтений и неопределенность притязаний лица, принимающего решение (ЛПР). В силу этого часто возникает целевая неопределенность, которая выражается в нечеткой, расплывчатой формулировке ЛПР цели принятия решения или наличии у него нескольких противоречивых целей. Так, примером целевой неопределенности является стремление руководителя фирмы получить в результате проведения операции максимальную прибыль при минимальных издержках и уровне риска, что, как известно, очень редко встречается на практике и представляет собой крайне противоречивые требования к качеству управленческих решений.

Второй признак классификации неопределенных факторов – это природа неопределенности. По этому основанию выделяют вероятностную неопределенность и неопределенность уверенности.

К вероятностной неопределенности относят влияние случайных факторов, т.е. таких неопределенных факторов, которые

при массовом появлении обладают свойством статистической устойчивости и описываются некоторым законом распределения вероятности. Если закон распределения и числовые характеристики случайной величины известны, то с их помощью можно относительно легко вычислить вероятность любого события, которое этому закону подчиняется. Когда закон распределения неизвестен, то решение принимается в условиях статистической неопределенности, которая, в свою очередь, делится на два вида – с известными и неизвестными параметрами распределения (числовыми характеристиками). К параметрам распределения, как известно, относятся математическое ожидание, дисперсия и другие характеристики случайной величины. Статистическая неопределенность менее «желательна», поскольку в таких ситуациях для определения закона распределения и вычисления вероятностей требуются накопление и обработка достаточно большого объема статистической информации, что не всегда возможно осуществить на практике.

Во многих случаях, когда отсутствует объективная информация, люди часто оценивают вероятности событий субъективно с помощью интуиции, знаний, опыта и косвенных данных о ситуации. Такие вероятности называются субъективными. Если они известны, то для принятия решений можно использовать аналогичные критерии, или правила, основанные на вычислении математического ожидания случайных исходов альтернатив. Однако в этом случае надо соблюдать известную осторожность, поскольку при использовании субъективных вероятностей может перестать действовать закон больших чисел. Тем не менее эти вероятности играют важную роль в процессе принятия решений, так как субъективные все-таки лучше, чем ничего, т.е. отсутствие каких-либо оценок вообще.

Таким образом, случайные факторы – это самый «удобный» вид неопределенности, поскольку при массовом появлении они подчиняются определенным закономерностям и становятся предсказуемыми в среднем, хотя и остаются непредсказуемыми в каждом конкретном проявлении. К случайным факторам, влияющим на процессы принятия управленческих решений, можно отнести изменения потребительского спроса, колебания курсов валют и

ценных бумаг, отказы технических систем, климатические условия и другие.

Неопределенность уверенности характеризуется влиянием неслучайных факторов, т.е. таких факторов, которые не обладают свойством статистической устойчивости. Подобного рода неопределенность возникает, когда требующие учета факторы по своей природе не описываются никаким законом распределения либо эти факторы настолько новы и сложны, что о них невозможно получить достаточно достоверной информации. В итоге вероятность того, что неопределенные факторы примут некоторое значение, невозможно получить с требуемой точностью. Другими словами, неопределенность уверенности — это неизвестность, которая обусловлена нехваткой или отсутствием информации о личностных или ситуационных факторах, не подчиняющихся законам теории вероятностей. Например, к таким факторам относятся изменчивость психических состояний ЛПР, его индивидуальные психические свойства, нечеткие или противоречивые цели деятельности, поведение конкурентов и поставщиков, изменение экономических и политических условий, появление новых технологий, законов и решений правительства.

В самом худшем случае, когда отсутствует вообще какая-либо информация о факторах, влияющих на принятие решений, имеет место полная неопределенность. Однако на практике очень немногие управленческие решения приходится принимать в условиях полной неопределенности. Это объясняется следующими причинами. Во-первых, у ЛПР всегда существует принципиальная возможность получения дополнительной информации о неизвестных факторах. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы. Например, решение о разработке нового товара принимается после проведения маркетингового исследования, в ходе которого собирается информация о предпочтениях потребителей, поведении конкурентов и других факторах. Во-вторых, ЛПР может действовать по аналогии с прошлым опытом, чтобы сделать предположения о вероятности или об ожидаемых значениях неопределенных факторов. Например, если экономическая и политическая ситуации на протяжении долгого времени оставались стабильными, то можно предположить, что в ближайшей перспективе они существенно не изменятся. Использование прошлого опыта крайне необходимо,

когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее слишком велики. В-третьих, неслучайные факторы иногда удается перевести в разряд случайных с помощью рандомизации. Под рандомизацией понимают искусственное введение случайности в ситуацию, где она отсутствует. Например, принятие решения о разработке нового товара может зависеть от того, какую стратегию поведения на рынке выберет основной конкурент. Точная стратегия конкурента неизвестна, но и неслучайна. Однако можно выдвинуть ряд гипотез об основных вариантах поведения конкурента и предположить, что в пределах этого набора он будет применять смешанную стратегию на основе некоторого распределения вероятности, которое введено на множестве так называемых чистых стратегий. Такой прием используется, если ситуация выбора описывается с помощью игровых моделей, в частности матричных игр. Далее, после рандомизации, проблемную ситуацию можно исследовать, используя методы теории вероятностей и математической статистики.

Следует понимать, что фактор времени сильно влияет на фактор неопределенности. Неопределенность – ситуация, не поддающаяся оценке, усложняющая выбор вариантов, поведение участников хозяйственной деятельности. Если вероятность ожидаемого события неизвестна, оно может развиваться и наступить различными способами, т.е. имеет место неопределенность.

Существуют следующие уровни неопределенности (рис. 1):

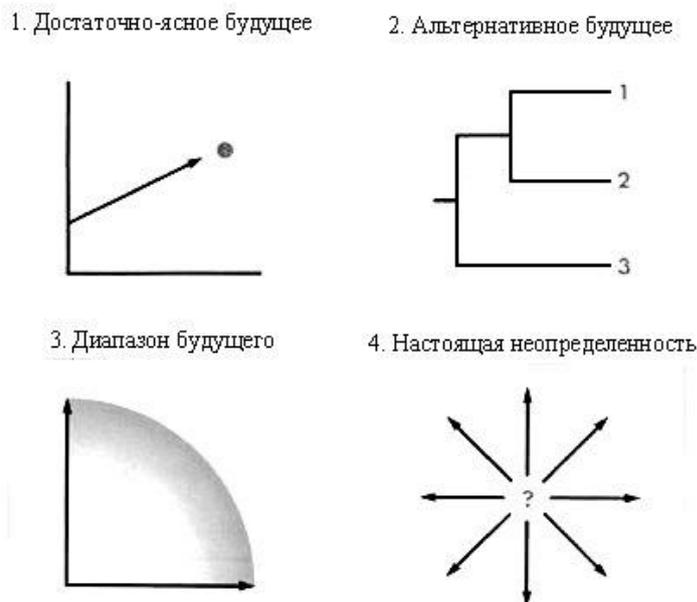


Рис. 1. Четыре уровня неопределенности

1. Достаточно ясное будущее. Будущее (в отношении рынка или продукта) можно предсказать однозначно и с высокой вероятностью. В этой ситуации менеджер разрабатывает один единственный прогноз, который достаточен для разработки стратегии.

2. Альтернативное будущее. Здесь возможные варианты развития будущего можно описать несколькими альтернативными сценариями, причем возникновение того или иного сценария будет зависеть от реализации в будущем некоторых ключевых факторов (например, принятие определенного закона, который в корне меняет ситуацию на рынке и его перспективы). Хотя анализ здесь и не может однозначно определить, какой из возможных сценариев реализуются в будущем, с помощью него можно установить вероятности возникновения того или иного сценария.

3. Диапазон будущего. На этом уровне можно определить только диапазон возможных исходов, а не отдельные сценарии. Этот диапазон определен ограниченным числом ключевых переменных, однако конечный исход может лежать где угодно в данном диапазоне. В качестве примера можно рассмотреть внедрение на рынок абсолютно нового продукта, незнакомого пользователю и обладающего уникальными потребительскими характеристиками. Дать прогноз проникновению этого продукта на рынок крайне сложно, однако можно определить диапазон, в котором будет лежать данный показатель.

4. Настоящая неопределенность. Отсутствует базис для прогнозирования. Ключевые факторы, влияющие на развитие будущего, либо не могут быть идентифицированы, либо слишком многочисленны и влияют друг на друга абсолютно непредсказуемым образом [18].

5. Механизм адаптивного управления

Механизм адаптивного управления предприятием-должником состоит из следующих основных подсистем:

- 1) подсистемы диагностики финансового состояния и оценки перспектив развития бизнеса предприятия;
- 2) подсистемы выбора маркетинговой стратегии;
- 3) подсистемы инвестиционной политики;

- 4) подсистемы управления персоналом;
- 5) подсистемы производственного менеджмента.

В курсе «Организационно-производственный менеджмент неплатежеспособных предприятий» наиболее подробно изучаются подсистемы управления персоналом и подсистема производственного менеджмента.

Для оценки возможности восстановления платежеспособности предприятия для каждой из подсистем используются формализованные и неформализованные методы такой оценки. К формализованным методам относят: анализ финансового состояния предприятия, анализ издержек производства, анализ технического и технологического уровней производства и производственной программы, частично, анализ имущественного комплекса, частично анализ организационной и производственной структур. К неформализованным методам относятся: факторный анализ, экспертный анализ, SWOT-анализ и др.

6. Анализ финансового состояния предприятия в условиях кризиса

Принципиальный подход к определению причин ухудшения финансового состояния предприятия. Можно утверждать, что методология проведения анализа финансового состояния предприятия освоена в России на достаточном уровне. Любому специалисту с экономической подготовкой под силу рассчитать полный набор финансовых показателей, характеризующих предприятие по таким направлениям, как ликвидность, финансовая устойчивость, прибыльность, рентабельность, оборачиваемость. Однако нередко расчет коэффициентов носит "статистический" характер – в проводимом анализе отсутствуют результирующие выводы о главных причинах ухудшения состояния организации и рекомендуемых рычагах его оптимизации. Возможно, это связано с тем, что при проведении анализа не вполне четко представляются взаимосвязи и закономерности, существующие в экономике предприятия.

Процесс проведения финансового анализа, как и любой другой сложный процесс, должен иметь свою технологию – последо-

вательность шагов, направленных на выявление причин ухудшения состояния предприятия и рычагов его оптимизации.

Проблемы и затруднения, возникающие в финансовом состоянии организации, в конечном итоге имеют два основных проявления. Их можно сформулировать так:

- низкая ликвидность (дефицит денежных средств);
- недостаточная отдача на вложенный в предприятие капитал (низкая рентабельность).

Индикаторами низкой ликвидности являются неудовлетворительные показатели ликвидности, просроченная кредиторская задолженность, сверхнормативные задолженности перед бюджетом, персоналом и кредитующими организациями.

О недостаточной отдаче на вложенный в предприятие капитал свидетельствуют низкие показатели рентабельности. При этом наибольший интерес проявляется к рентабельности собственного капитала как индикатору удовлетворения интересов собственников организации.

Можно выделить две глобальных причины проблем и затруднений, возникающих в финансовом состоянии предприятия. Эти причины можно сформулировать так:

- отсутствие потенциальных возможностей сохранять приемлемый уровень финансового состояния (или низкие объемы получаемой прибыли);
- нерациональное управление результатами деятельности (нерациональное управление финансами).

Выяснение того, какая из указанных выше причин привела к ухудшению финансового состояния предприятия, имеет принципиальное значение. В зависимости от этого осуществляется выбор управленческих решений, направленных на оптимизацию финансового положения организации.

Можно выделить три основные составляющие, которые относятся к области управления результатами деятельности организации: управление оборотными средствами (оборотным капиталом), управление инвестиционной политикой и управление структурой источников финансирования.

Управление оборотными средствами. Для многих действующих предприятий причина финансовых затруднений состоит именно в нерациональном управлении оборотными

средствами, то есть сложившиеся на предприятии подходы в части управления оборотными средствами не являются адекватными изменившимся экономическим условиям.

В понятие «управление оборотными средствами» объединены такие процессы, как материально-техническое снабжение, сбыт, установление и контроль условий взаиморасчетов предприятия с покупателями и поставщиками.

Для характеристики сложившихся на предприятии принципов управления оборотным капиталом используются результаты анализа структуры баланса, показателей оборачиваемости текущих активов и пассивов, а также данные отчета о движении денежных средств .

Инвестиционная политика. В данном случае под инвестиционной политикой понимается распределение финансовых ресурсов (собственных и заемных) по различным направлениям деятельности предприятия. Инвестиционная политика предполагает выделение приоритетов и объемов финансирования основной, инвестиционной и прочих видов деятельности организации.

Для характеристики инвестиционной политики предназначен расчет показателей самофинансирования и мобилизации, чистого оборотного капитала, а также отчет о движении денежных средств.

Оценка влияния *структуры источников финансирования* (структуры пассивов) на рентабельность собственного капитала – задача, которая решается при помощи анализа финансового рычага. Суть управления структурой источников финансирования можно сформулировать следующим образом: обеспечив приемлемый уровень финансовой устойчивости, желательно выбирать такую структуру пассивов, которая будет способствовать повышению рентабельности собственного капитала организации.

Потенциальная возможность предприятия сохранять (достигать) приемлемое финансовое состояние определяется объемом получаемой прибыли. Основные составляющие, от которых зависит объем прибыли предприятия, – это;

- ✓ цены и объемы реализации продукции;
- ✓ уровень производственных издержек и доходы от прочих видов деятельности.

Анализ доходов и затрат от основной и прочих видов деятельности проводится с использованием отчета о финансовых результатах, показателей прибыльности, величины накопленного

капитала. Для оценки уровня переменных и постоянных затрат, а также соотношения цен на потребляемые ресурсы и реализуемую продукцию проводится маржинальный анализ.

Проводя финансовый анализ, необходимо помнить, что базой устойчивого финансового положения организации в течение длительного времени является получаемая прибыль. При оптимизации финансового состояния организации необходимо стремиться, прежде всего, к обеспечению прибыльности деятельности.

Работа с оборотным капиталом является эффективной, но временной мерой сокращения дефицита денежных средств. Сокращение потребности в чистом оборотном капитале дает единовременное высвобождение денежных средств, которое в условиях убыточности деятельности предприятия со временем будет «исчерпано». Таким образом, при построении и оптимизации финансового плана необходимо иметь в виду, что мероприятия, связанные с оптимизацией прибыльности и управления финансами (результатами деятельности), различаются временем и степенью воздействия на финансовое состояние предприятия.

Анализ финансового состояния предприятия предполагает оценку показателей в динамике, т.е. как минимум на начало и конец определенного периода. Оценки ведутся:

- 1) по абсолютным величинам разделов баланса;
- 2) весу разделов в общей структуре баланса;
- 3) оценочным финансовым коэффициентам, позволяющим соизмерить величины с нормативными значениями.

В анализ финансового состояния предприятия входят следующие основные разделы:

- 1) структура активов и пассивов;
- 2) анализ имущественного положения;
- 3) экспресс-анализ финансового состояния;
- 4) ликвидность;
- 5) финансовая устойчивость;
- 6) анализ деловой активности и оборачиваемости средств предприятия;
- 7) рентабельность капитала и продаж;
- 8) эффект финансового рычага;
- 9) эффект производственного рычага.

По всем указанным разделам проводится горизонтальный анализ финансовых и экономических показателей, т.е. сравниваются показатели за ряд анализируемых кварталов, лет, отслеживается динамика показателей во времени. В каждом разделе вычисляются темпы роста показателей и финансовых коэффициентов за последний период.

Для *различных категорий пользователей или субъектов* финансового анализа наибольший интерес представляют различные соответствующие их профессиональным и финансовым интересам разделы анализа.

Для *налоговой инспекции* необходимо в первую очередь знание таких формальных показателей, как прибыль, рентабельность активов, рентабельность реализации и других показателей рентабельности.

Для *кредитующих банков* важны платежеспособность и ликвидность активов предприятия, т.е. возможность покрыть свои обязательства быстрореализуемыми активами. Эту информацию дает исследование величины и динамики коэффициентов абсолютной и текущей ликвидности.

Для *партнеров по договорным отношениям* (поставщиков продукции и ее потребителей) в первую очередь важны финансовая устойчивость предприятия, т.е. степень зависимости хозяйственной деятельности от заемных средств, способность предприятия маневрировать средствами; финансовая независимость предприятия.

Для *акционеров и инвесторов* в первую очередь представляют интерес показатели, влияющие на доходность капитала предприятия, курс акций и уровень дивидендов.

7. Техническая неплатежеспособность и неплатежеспособность в преддверии банкротства

Под воздействием внешних и внутренних факторов, под влиянием неопределенности и ввиду смены фаз жизненного цикла предприятие сталкивается с кризисными явлениями, в том числе с проблемами платежеспособности.

Существует временная градация степени неплатежеспособности предприятия – от эпизодической до устойчивой и хронической.

Устойчивая и хроническая неплатежеспособность предприятия с финансовой точки зрения означает, что такое предприятие:

– поглощает с задержкой или безнадежно ресурсы или средства кредиторов: их товары, деньги и услуги. Это средства банков, других предприятий, собственных работников, акционеров и т. д.;

– формирует недоимки по налогам и иным обязательным платежам, что блокирует из-за дефицита средств в полной мере исполнение бюджета, выплату пенсий и т. д.

Иными словами, неплатежеспособное предприятие наносит финансовый ущерб кредиторам, оказывает на них депрессирующее влияние вследствие изъятия их ресурсов.

Цивилизованная процедура ликвидации должника, продажи его имущества и расчета с кредиторами называется банкротством предприятия. Банкротство в строго юридическом смысле слова наступает по решению суда. До этого момента можно говорить о финансовых затруднениях, способных привести к банкротству. Известно несколько категорий подобных финансовых затруднений: 1) экономическая несостоятельность; 2) деловая несостоятельность; 3) техническая неплатежеспособность; 4) неплатежеспособность в преддверии банкротства [20].

Для целей курса выделим для изучения две последние категории – техническую неплатежеспособность и неплатежеспособность в преддверии банкротства.

Техническая неплатежеспособность. Фирма попадает под этот критерий в случае, если она не может удовлетворить кредиторов по текущим платежам, срок которых наступает. Техническая неплатежеспособность указывает на временную нехватку ликвидных средств; тем не менее, получив отсрочку с платежами, технически неплатежеспособная фирма, возможно, увеличит свои денежные доходы, рассчитается с платежами и выживет. С другой стороны, если техническая неплатежеспособность является ранним признаком экономической несостоятельности, она может быть только первым шагом по дороге к финансовому краху.

Неплатежеспособность в преддверии банкротства. Фирма является неплатежеспособной в преддверии банкротства, если балансовая оценка ее совокупной кредиторской задолженности превышает реальную рыночную стоимость ее активов.

Такое финансовое состояние предприятия отражает показатель чистой отрицательной стоимости (или чистой стоимости дефицита), сходным по своей сути с показателем «чистые активы», который определяется по формуле

$$\text{ЧОС} = \text{ЗК} - \text{А},$$

где ЧОС – сумма чистой отрицательной стоимости предприятия; ЗК – сумма заемного капитала, используемого предприятием (его финансовых обязательств); А – реальная рыночная стоимость активов предприятия (не включающая отражаемую в их составе по балансу сумму убытка прошлых лет и отчетного периода).

Это, конечно, более сложное состояние, чем техническая неплатежеспособность, нередко ведущее к ликвидации бизнеса. Рассматривая дело о банкротстве предприятия, суд может и не объявлять предприятие банкротом, а пойти по пути попыток финансового оздоровления предприятия. Таким образом, банкротство есть возможный юридический итог неблагоприятного развития финансового состояния предприятия, при котором возможность своевременного и полномасштабного погашения долгов прогрессивно уменьшается.

Термин «банкротство» зачастую используется по отношению к фирме, которая начала разоряться, но не находится в состоянии легального банкротства, т. е. пока этот факт не зарегистрирован в соответствии с федеральным законом, как было упомянуто ранее.

8. Оценка стоимости недвижимости

Оценка стоимости недвижимости необходима для покупателя и продавца при заключении договора купли-продажи, при отчуждении собственности государственными органами, для обоснованного налогообложения, при заключении арендных договоров.

Процесс оценки стоимости недвижимости представляет собой упорядоченный процесс, предусматривающий определение задач, составление плана оценки, сбор и проверку информации, применение уместных подходов к оценке, согласование, отчет о результатах оценки стоимости.

В определение задач входят:

- установление цели оценки – оценочная стоимость объекта продажи, предоставление кредита владельцу собственности, вложение средств в собственность;
- выбор искомого вида стоимости;
- идентифицирование объекта собственности и определение связанных с ним юридических прав.

План оценки содержит:

1. Соответствующий рынок и его сегмент независимо от того, какая стоимость определяется. Со стороны предложения выявляются объекты, которые могут конкурировать с оцениваемым объектом, со стороны спроса определяются возможные покупатели.

2. Информацию о рыночных условиях финансирования, конкурентных характеристиках сопоставляемых объектов, характеристиках возможных пользователей.

3. Описание возможности применения традиционных подходов к оценке недвижимости. *Доходный подход* наиболее популярен для приносящей доход недвижимости. *Рыночный метод* наиболее применим, когда существует активный рынок сопоставимых объектов собственности. Точность последнего зависит от качества собранных данных и снижается тогда, когда сделок мало и рынок не сформировался. Он базируется на прошлых сделках, поэтому результат может быть не адекватен настоящему. *Затратный подход* применяется для объектов специального назначения, а также для нового или предполагаемого строительства, для определения наилучшего и наиболее эффективного использования земли.

4. Составление общего графика работы по оценке и определению бюджета, в который могут быть включены гонорары разных специалистов и экспертов (адвокатов, инженеров, бухгалтеров). Компьютерное время, командировки.

5. Определение гонорара за оценку.

9. Организационные структуры управления

«Структура управления организацией», или «организационная структура управления» (ОСУ), – одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними

полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Под структурой управления понимается *упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого*. ОСУ определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде *системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми*.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. *Элементами* ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

Есть два направления специализации элементов ОСУ:

а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые – это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который, в свою очередь, может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как *полномочия*: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Между всеми названными выше составляющими ОСУ существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, если руководством

организации принято решение о введении в ОСУ нового органа, например, отдела маркетинга (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы: какие задачи будет решать новый отдел; кому он будет непосредственно подчинен; какие органы и подразделения организации будут доводить до него необходимую информацию; на каких иерархических уровнях будет представлена новая служба; какими полномочиями наделяются работники нового отдела; какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими отделами?

Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в *принципах формирования ОСУ*, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:

1. Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью, с другой стороны, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления (рис. 2) призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных *факторов воздействия на ОСУ*.

Главный фактор, «задающий» возможные контуры и параметры структуры управления, – сама организация. Известно, что организации различаются по многим критериям. Большое разнообразие организаций в Российской Федерации предопределяет множественность подходов к построению управленческих структур. Подходы эти различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и «плоских» и так далее. Очевидно, что структура управления крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, какая нужна небольшой фирме, где все функции менеджмента подчас сосредоточиваются в руках одного-двух членов организации (обычно руководителя и бухгалтера), где нет необходимости проектировать формальные структурные параметры. По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ развивается разделение труда и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), слаженная работа которых требует координации и контроля. Построение формальной структуры управления, где четко определены роли, связи, полномочия и уровни, становится императивом.

Важно обратить внимание на сопряжение структуры управления с фазами жизненного цикла организации, о чем, к сожалению, нередко забывают проектанты и специалисты, решающие задачу совершенствования управленческих структур. На

стадии зарождения организации управление нередко осуществляется самим предпринимателем. На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства. Наконец, на стадии прекращения существования организации структура управления или полностью разрушается (если фирма ликвидируется), или происходит ее реорганизация (когда скоро данную фирму приобретает или присоединяет к себе другая компания, приспособляющая структуру управления к той фазе жизненного цикла, в которой она находится).

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы. Впрочем, даже если предприятие остается самостоятельным и независимым, но становится частью сетевой организации, объединяющей на временной основе ряд взаимосвязанных предприятий (чаще всего для использования благоприятной ситуации), ему приходится вносить в свою управленческую структуру ряд изменений. Это связано с необходимостью усиления функций координации и адаптации к системам менеджмента других компаний, входящих в сеть.

Важный фактор формирования управленческих структур – уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации «электронного интеллекта», то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях. Это относится прежде всего к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть

расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии.

В этом контексте стоит отметить, что современное развитие информационных систем приводит к формированию нового типа предприятий, которые в западной литературе получили название "виртуальных" компаний (организаций). Под ними понимают совокупности независимых (чаще всего небольших по размерам) предприятий, являющихся как бы узлами на информационной сети, обеспечивающей их тесное взаимодействие. Единство и целенаправленность в работе этих фирм достигаются благодаря гибкой электронной связи на базе информационной технологии, которая пронизывает буквально все сферы их деятельности. Поэтому границы между входящими в них организациями становятся «прозрачными», каждая из них может рассматриваться представителем компании в целом.

В табл. 6 приведены два типа управления предприятиями.

Таблица 6

Краткая сравнительная характеристика двух типов управления предприятиями

Бюрократический тип	Органический тип
Четко определенная иерархия	Постоянные изменения лидеров в зависимости от решаемых проблем
Система обязанностей и прав	Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований
Разделение каждой задачи на ряд процедур	Процессный подход к решению проблем
Обезличенность во взаимоотношениях	Возможность самовыражения, саморазвития
Жесткое разделение трудовых функций	Временное закрепление работы за интегрированными проектными группами

Виды организационных структур:

1. Линейная – руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня и связаны с вышестоящей системой только через него.

2. Функциональная – каждый руководитель имеет право давать указания по вопросам, входящим в его компетенцию.

3. Линейно-функциональная – линейные руководители имеют право отдавать распоряжения и принимать решения при участии функциональных служб.

4. Программно-целевая – базируется на комплексном управлении всей производственной системой в целом как единым объектом, ориентированным на отдельную цель.

5. Матричная – широкая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальными образуются в результате взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных подразделений.

6. Матрично-штабная – отражает все виды руководства и обеспечивает всестороннюю координацию деятельности между ними, сохраняя единство распорядительства и контроля на высшем уровне.

Основные этапы процесса организационного проектирования системы управления:

1. Фиксация состава и численности элементов системы.
2. Выбор конфигурации элементов системы в пространстве.
3. Проектирование структуры системы.
4. Разработка регламента процессов, происходящих в системе.
5. Фиксация информационных взаимосвязей элементов системы.
6. Проектирование технологии управленческих процессов.



Рис. 2. Организационная структура управления предприятием

Требования и характеристики формирования эффективных структур управления (рис. 3):

- 1) сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом;
- 2) уменьшение числа уровней управления;
- 3) групповая организация труда как основа новой структуры управления;
- 4) ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей;
- 5) создание условий для гибкой комплектации продукции;
- 6) минимизация запасов;
- 7) быстрая реакция на изменения;
- 8) гибко перенастраиваемое оборудование;
- 9) высокая производительность и низкие затраты;
- 10) безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

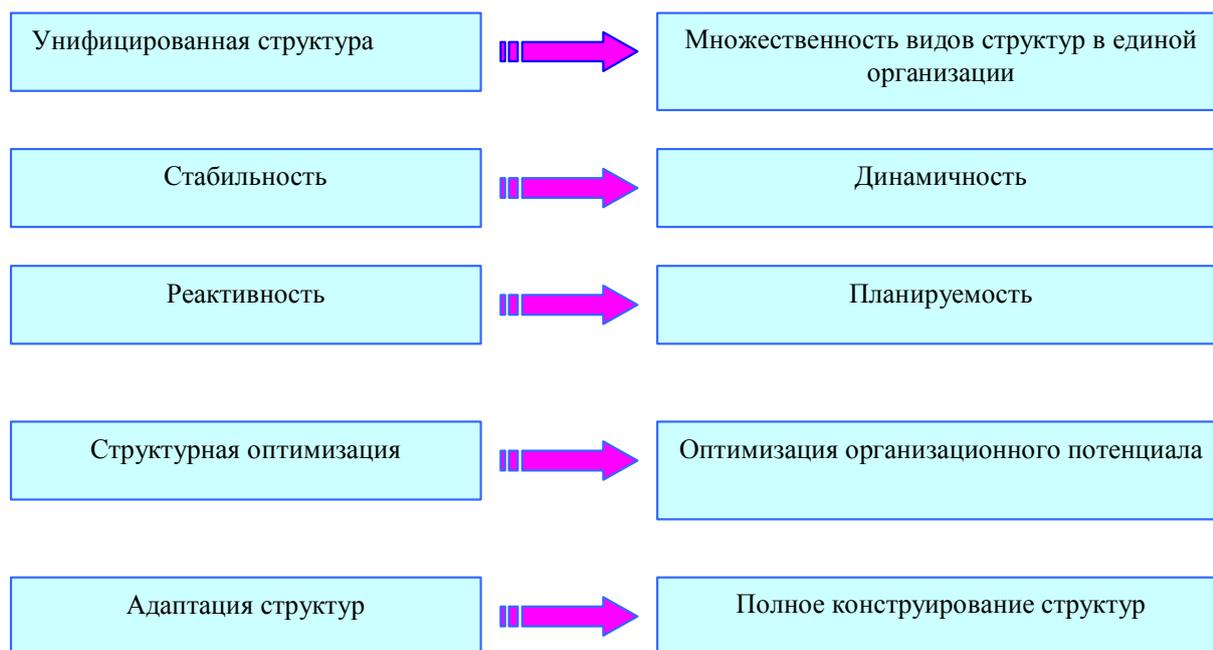


Рис. 3. Характеристики формирования эффективных структур управления

Эти обстоятельства обычно предшествуют масштабному изучению организации.

Рост масштаба деятельности. В условиях стабильных производственных процессов и сбыте при продолжительном увеличении размера предприятия появляется необходимость к росту

масштаба деятельности. И можно приспособиться к небольшим изменениям в структуре, но если основная структура остаётся без изменений, то от этого ухудшается функционирование предприятия.

Увеличение разнообразия. Расширение номенклатуры выпускаемой продукции или услуг, выход на разнообразные рынки, дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию, вплоть до структурных изменений предприятия.

Объединение хозяйствующих субъектов. Слияние нескольких предприятий обязательно вносит некоторые изменения в организационную структуру. Проблемы совпадения функций, излишнего персонала, путаница в распределении прав и ответственности требуют немедленного решения, следовательно, следует ожидать крупных структурных перемен.

Изменение технологии управления. Научные достижения в области управления начинают оказывать всё большее влияние на организационные структуры и процессы (прогрессивные методы обработки информации). Появляются новые должности, изменяются процессы принятия решений. Некоторые отрасли – производство массовой продукции, некоторые финансовые учреждения – в действительности изменились коренным образом благодаря успехам в области технологии управления.

Влияние технологии производственных процессов. Быстрое развитие отраслевых исследований, рост научных учреждений, повсеместное распространение управления проектами, растущая популярность матричных организаций – всё это свидетельствует о распространении влияния точных наук на промышленные организации.

Внешняя экономическая обстановка. Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленнее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности, а значит, появляется новая организационная структура.

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к изменениям структуры и может указывать на необходимость пересмотра главной стратегии предприятия.

Неспособность выжить и функционировать эффективно чаще всего является результатом того, что:

- ✓ принимаются необоснованные стратегические решения;
- ✓ предприятия пытаются продолжить деятельность в объёме, который уже не является экономичным;
- ✓ не удаётся наладить выпуск новой продукции или выпускается не находящая сбыта продукция и не там, где надо;
- ✓ фирмы, имеющие один рынок сбыта, не способны диверсифицировать производство.

Перераспределение задач, прав и ответственности, информационных потоков повышает эффективность организации путём роста производительности и, по крайней мере, временно сдерживает рост издержек, повышает прибыльность. Улучшение организационных форм нередко способствует выработке новых и более совершенных стратегических решений.

Почти на любом крупном предприятии можно найти примеры, когда осуществлению хорошо задуманных стратегических планов мешала организационная структура, которая задерживала их выполнение или отдавала предпочтение решению второстепенных вопросов.

Взаимосвязь стратегии и структуры лежит в основе всех рекомендаций по корректировке и изменению организации управления предприятием. Аналитический процесс по изучению стратегии предприятия является неотъемлемым элементом корректировок в структуре. Используемые методы анализа, как правило, состоят из пяти этапов.

1. Выяснение задачи предприятия, областей неопределённости и наиболее вероятных альтернатив развития. В случае образования совершенно новых предприятий определение задачи может быть ограничено установлением проектных параметров.

2. Анализ организационной структуры, заключающийся в определении переменных, которые значительно влияют на выполнение задачи. На этом этапе необходим глубокий анализ экономической и производственной структур предприятия и их основных компонентов.

3. Изучение целей и программы развития предприятия. Важно убедиться, что текущие цели соответствуют главной задаче предприятия, а программы согласованы с ключевыми факторами успешного функционирования. Это является существенным моментом, поскольку цели и планы оказывают непосредственное воздействие на организационную структуру путём определения приоритетов и значения ранее принятых решений.

4. Оценивание, насколько структура организации отвечает задачам, целям и факторам, от которых зависит успешность её функционирования. Для этого необходимо тщательно изучить существующую формальную структуру, определить все её слабые и сильные стороны, выяснить, какие недостатки в формальной структуре компенсируют неформальные элементы и насколько эффективно.

Трудным, но неизбежным моментом в анализе организации является оценка человеческих ресурсов предприятия. Исследователь изучает основные процессы управления – планирование, распределение ресурсов, оперативный контроль – для того, чтобы установить, насколько они способствуют выполнению задачи, цели и стратегических программ. Анализ организации и окружающей среды представляет колоссальный объём информации, который необходимо оценить так, чтобы можно было принять решение о структуре, что является конечным этапом аналитического процесса.

Выработка такого решения является очень трудным, почти полностью эмпирическим процессом. Структура больших организаций стала необычайно запутанной из-за многочисленных изменений. Скорость изменений настолько увеличивается, что ищут не столько специфическую, постоянную структуру, сколько временную, которая отражает определённый этап развития организации. И, наконец, структура, зафиксированная в схемах и уставах, занимает всё меньше места в проектах организации

Структуру можно выбрать и понять только при широком, комплексном подходе к изменениям предприятия и его окружающей среды.

Как показывает опыт, процесс внесения коррективов в организационную структуру управления должен предусматривать:

- систематический анализ функционирования организации и её среды с целью выявления проблемных зон. Анализ может

базироваться на сравнении конкурирующих или родственных организаций, представляющих иные сферы экономической деятельности;

- разработку генерального плана совершенствования организационной структуры;
- гарантию того, что программа нововведений содержит максимально простые и конкретные предложения по изменению;
- последовательную реализацию планируемых перемен. Введение незначительных изменений имеет больше шансов на успех, чем изменения крупного характера;
- поощрение повышения уровня информированности сотрудников, что позволит им лучше оценить свою причастность и, следовательно, усилит их ответственность за намеченные перемены.

10. Антикризисное управление человеческими ресурсами на предприятии

Современное развитие общества характеризуется переходом от индустриальной стадии развития к информационной, что обуславливает новый характер взаимоотношений людей в сфере их профессиональной деятельности. Эти изменения включают в себя комплекс ключевых трансформаций, среди которых три важнейших:

1. Глобализация, ведущая к кросскультурному взаимодействию.
2. Принцип эффективности в настоящее время отдает приоритет принципу качества.
3. Управленческий стиль сменяется с функционального на партнерский.

Эти и другие изменения определили новый характер управления людьми в организациях – ориентацию на активизацию потенциала человеческих ресурсов, а следовательно, и на самоактуализацию личности в профессиональной деятельности, что может быть реализовано в двух аспектах. С одной стороны, это адекватное реагирование на внешние социальные условия (или факторы внешней социальной среды), к которым относятся конъюнктура рынка труда, характер и интенсивность профсоюзного движения, социальная политика государства (система государственного обеспечения, правовое регулирование и т.п.). С другой

стороны, это управленческое влияние на внутренние социальные условия самой организации, которые при адекватном управлении превращаются в факторы, мотивирующие самоактуализацию работников, то как используется рабочая сила (условия организации туда и профессиональной деятельности), как она воспроизводится (условия жизни, быта, досуг, вместе с тем и условия изменения профессиональной компетентности, ротация кадров и т.п.).

Все виды продукции создаются трудом человека. Труд – это целесообразная деятельность людей, в процессе которой предметы природы видоизменяются и приспособляются для достижения определенных целей. Человек, пользуясь орудиями труда в дополнение к своим силам, преобразует материал, который доставляет ему природа, в материальные блага, необходимые для удовлетворения определенных жизненных потребностей.

Процесс труда включает в себя три элемента: средства труда, предметы труда и сам труд человека. Без средств производства немислим процесс труда, но и без труда человека средства производства мертвы и ничего не могут создать. Труд людей заставляет функционировать средства производства и способствовать реализации цели человека.

В зарубежной литературе в настоящее время используется понятие «управление человеческими ресурсами», что считается более широким понятием и более точным для определения управленческой деятельности персоналом. Рассмотрение персонала как человеческих ресурсов означает:

- во-первых, индивидуальный подход ко всем работникам в пределах общности интересов их и фирмы;
- во-вторых, осознание проблемы дефицита высококвалифицированных кадров, борьба за их привлечение;
- в-третьих, отказ от представлений о персонале как даровом благе, не требующим затрат со стороны работодателя;
- в-четвертых, анализ и регулирование групповых и личностных отношений, кадрового потенциала, управление конфликтами, обеспечение требованиям психофизиологии, эргономики и пр.

На основании этого можно выделить следующие отличия понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» (табл. 7):

По смыслу понятие «человеческие ресурсы» тесно связано и соотносится с такими понятиями, как «кадровый потенциал», «трудовой потенциал», «интеллектуальный потенциал», превосходя по объему каждое из них, взятое в отдельности.

Человеческие ресурсы – это такая часть населения страны, которая обладает определенными качественными навыками и показателями. К числу таких качеств можно отнести способность людей к труду, которая превращает их в трудовые ресурсы.

Трудовые ресурсы – это совокупность всего трудоспособного населения страны, как занятого, так и не занятого в хозяйственной деятельности.

Таблица 7

Основные отличительные особенности понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
<ul style="list-style-type: none"> • Реактивная, вспомогательная роль • Акцент на выполнение процедур • Специальный департамент • Сосредоточение на потребностях и правах персонала • Персонал рассматривается как издержки, которые необходимо контролировать • Конфликтные ситуации регулируются на уровне топ-менеджера • Согласование оплаты и условий труда происходит в ходе коллективных переговоров • Оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации • Вспомогательная функция для других департаментов • Содействие переменам • Постановка коммерческих целей в свете последствий для персонала • Негибкий подход к развитию персонала 	<ul style="list-style-type: none"> • Проактивная, инновационная роль • Акцент на стратегию • Деятельность всего менеджмента • Сосредоточение на требованиях к персоналу в свете целей бизнеса • Персонал рассматривается как инвестиции, которые необходимо развивать • Конфликты регулируются лидерами рабочих групп • Планирование человеческих ресурсов и условий занятости происходит на уровне руководства • Устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости для того, чтобы опережать конкурентов • Вклад в добавочную стоимость бизнеса • Стимулирование перемен • Полная приверженность целям бизнеса • Гибкий подход к развитию персонала

Отличие человеческих ресурсов от других видов ресурсов предприятий заключается в следующем:

1. Человек вносит жизненный смысл в производственный процесс и не может служить только средством для достижения целей организации. Он имеет свою цену и предъявляет определенные требования к своему окружению.

2. Человек лишь отчасти реализуется в производстве. Его бытие не ограничивается производственной деятельностью, он находит самовыражение во множестве социальных контактов.

3. Человек обладает способностями, инициативой, волей, поэтому является не только пассивным объектом управления, но и проводником самостоятельной линии поведения.

4. Человек является не только членом формальной структуры организации, он одновременно может входить в малые группы, внутри которых люди оказывают значительное влияние на поведение друг друга.

5. Человек не может целиком принадлежать предприятию. В распоряжение организации предоставляется за определенную плату исключительно его рабочая сила. Работник самостоятельно строит свою персональную политику и решает, работать ему на данном предприятии или уволиться.

В большом экономическом словаре дается следующее определение персонала.

Персонал – это личный состав учреждения, предприятия, фирмы или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой работы, например управленческий или обслуживающий.

Эффективное управление кадрами является одной из важнейших задач для любой организации и предприятия, особенно актуально при управлении в условиях кризиса. Понятие «управление персоналом» появилось сравнительно недавно, и этому вопросу стали уделять пристальное внимание. В экономической литературе встречаются следующие определения данного термина.

Управление персоналом (англ. Human Resource Management, HRM) – область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации «качественным» персоналом (способным выполнять возложенные на него трудовые функции) и оптимальное его использование. Оптимальное использование

персонала с точки зрения «управления персоналом» достигается за счёт выявления положительных и отрицательных мотивов индивидуумов и групп в организации и соответствующего стимулирования положительных мотивов и «погашения» отрицательных мотивов, а также анализа таковых воздействий. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем менеджмента в концепции контроллинга. В различных источниках могут встречаться и другие названия: управление трудовыми ресурсами, управление человеческим капиталом, кадровый менеджмент, менеджмент персонала.

А.Я. Кибанов приводит следующее определение: «Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом».

Управление персоналом – это элемент управления организацией, основная функция менеджера в достижении организаций целей и заключается в деятельности по обеспечению потребностей организации (текущих и перспективных) в работниках всех категорий.

Объектом управления являются работники организации, имеющие собственное мнение, позицию, отражающиеся на поведении.

Предметом управления является трудовое поведение работников и групп и факторы, его определяющие. Влияя на эти факторы: личностные, социальные, экономические нравственные, – менеджеры пытаются добиться необходимого трудового поведения.

Таким образом, следует отметить, что значительная роль в успешном развитии организации начинает принадлежать личности каждого человека. Поэтому анализ, учет и прогнозирование значения социальных и психологических факторов в управлении организацией становятся жизненно необходимыми. Проблема в том, что у современного персонала зачастую преобладают ценности и установки наемного работника, отчужденного от собственности. Приобщение к сознанию, мировоззрению хозяина и, более того, ломка сложившихся стереотипов отношения к труду – сложная

управленческая задача, требующая развернутого концептуального решения в системе работы с персоналом.

Выделяются следующие предпосылки дальнейшего развития концепции работы с персоналом (табл. 8):

1. Гуманистический подход к управлению персоналом.
2. Обеспечение качества рабочей силы.
3. Личностный подход.

Таблица 8

Концепции работы с персоналом

Концептуальный подход	Характеристика	Достоинства	Проблемы
Гуманистический подход	Технократический подход: принцип подчинения человека организационно-технической системе	– Предполагает прямое обращение к человеку. Использование человеческих качеств в интересах решения экономических и корпоративных задач. – Способствует дальнейшему социально-экономическому развитию общества	– Неудовлетворенность трудом. – Функциональная безграмотность
Качество рабочей силы	Сочетание параметров: качество профессионально-интеллектуальной подготовки, стратегия роста квалификации работников в соответствии с ростом технического уровня предприятия, самоактуализация в профессиональной деятельности, соответствие требований профессиональной деятельности и психических свойств человека	Работник доминирует как субъект трудовой деятельности, а не только как объект управления	Если параметры не сочетаются: – недостаточный уровень профессиональных знаний; – небольшой опыт работы; – безразличное или негативное отношение к труду; – несоответствие психологических качеств требованиям профсоюзов

Концептуальный подход	Характеристика	Достоинства	Проблемы
Личностный подход	Учет всего разнообразия свойств человека в его трудовой деятельности.	– Созданы объективные условия для изменений в системе управления персоналом; – увеличивается доля интеллектуального труда, сокращается доля физического труда; – изменяется характер труда. Приоритет отдается принципу качества	
	«Интеллектуальность» и «принцип качества» предполагают новые формы мотивации в управлении персоналом		

Таким образом, в современном менеджменте усиливается стремление к предупреждению потерь от резких спадов спроса и объемов производства, что является логическим продолжением генезиса производственных систем в их материально-вещественном и человеческом единстве. Следовательно, надо уделять все большее внимание такой проблеме, как антикризисное управление персоналом. Соответственно, необходимо строить прочную, упорядоченную и четкую систему управления кадрами. В различных источниках могут встречаться такие названия, как управление трудовыми ресурсами, управление человеческим капиталом, кадровый менеджмент, менеджмент персонала. Это происходит в силу повышения ценности и значимости таких характеристик сотрудника, как интеллект, профессионализм, природные деловые качества; работники рассматриваются уже не просто как рабочая сила, а как ценный капитал.

Антикризисное управление персоналом включает:

1. Оценку персонала в кризисной динамике.
2. Планирование перспективной кадровой структуры (кризисной и посткризисной).

3. Прием и увольнение работников.

4. Общую подготовку и обучение работе в экстремальных условиях.

5. Профилактику конфликтов.

Для того чтобы охарактеризовать управление персоналом кризисного предприятия, необходимо, прежде всего, определить состав управленческого аппарата. Единого мнения по этому вопросу у исследователей нет: стоит ли относить сюда всех работников-управленцев или в зависимости от характера выполняемых ими функций. Но чаще всего к управленческому персоналу относят тех работников, которые на полной или частичной основе занимаются управленческой деятельностью. Здесь можно выделить несколько категорий сотрудников.

1. Высшее руководство (директор, президент), которое осуществляет полное управление всеми системами предприятия во все периоды и стадии ее развития. Оно несет на себе ответственность за принимаемые решения, выбирает альтернативу, направляет деятельность всего коллектива. В период кризиса руководителям необходимо координировать работу предприятия и сотрудников в соответствии с антикризисной программой. Однако для осуществления успешного управления в период кризиса руководство должно опираться на команду специалистов (экономисты, юристы, маркетологи, психологи, программисты, консультанты и т. д.), от которых требуется максимум профессионализма и аналитических данных. Создание рабочей команды – это наиболее эффективный и менее затратный способ достижения цели.

2. Менеджеры среднего звена – сотрудники, занимающиеся руководством различных подразделений и отделов: 1) исследование рынка (спроса, потребления), т. е. маркетинг и прогнозирование; 2) производство продукции с минимальными затратами и реализация ее с максимальной прибылью; 3) управление кадрами, что подразумевает под собой также наличие базы знаний по социологии, психологии и к тому же анализ информации и разработка программ для достижения поставленной цели. Менеджер – это гораздо более широкое понятие, чем руководитель. Организации представляют собой многоуровневые системы управления, директор практически не имеет возможности лично довести задачи до сотрудников и контролировать процесс выполнения работ. Профессиональные

менеджеры с высокой квалификацией и опытом работы решают сложившиеся проблемы гораздо быстрее и эффективнее. Таким образом, при антикризисном управлении основная нагрузка по осуществлению антикризисной стратегии ложится именно на менеджерский состав. В любой ситуации менеджер работает с персоналом, и от качества и уровня этой работы зачастую зависит результат деятельности. Функции, выполняемые менеджерами, следующие: 1) эффективная организация конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп; 2) руководство предприятием в целом или его подразделениями (управлениями, отделениями, отделами); 3) руководство по отношению к подчиненным; 4) администратор любого уровня управления, организующий работу, руководствуясь современными методами и др.

3. Заместители – существуют заместители руководителя и менеджеров. Заместитель руководителя, как правило, обладает теми же полномочиями, что и руководитель.

4. Производственный персонал – это непосредственные исполнители выбранных стратегий и программ. От их работы зависят скорость, эффективность процесса. В период кризиса важно установить комплексную систему контроля за выполнением работ, так как эти работники лишь исполняют указания, не участвуя в разработке антикризисных программ. Это может привести к неточностям и ошибкам.

Для обеспечения высокого уровня управления кризисным предприятием необходимо организовать развитую систему информирования. Это требуется для своевременного принятия решений, наблюдением за реализацией антикризисной стратегии и т.д. Оцениваются и реализуются различия компаний и разработки целевых бизнес-моделей. На основании бизнес-модели верхнего уровня разрабатываются матрицы полномочий и ответственности для среднего и нижнего уровней управления.

Большое внимание сейчас уделяется исследованию типа руководителей в связи с выявлением наиболее эффективной стратегии поведения в той или иной ситуации. Для определения типа менеджера американские психологи Р. Блэйк и Д. Моутон составили матрицу типов руководителей (используя матрицу, на первое место в

скобках ставят отношение к работе, на второе – отношение к людям)(рис. 4).

1. Диктатор (9,1). Стиль управления, при котором практически все внимание сосредоточивается на производственном процессе, в то время как персонал почти не рассматривается с каких-либо точек зрения, кроме как производственной силы. Это открытая жесткая позиция, которая в обычных условиях, как правило, не приносит хороших результатов. Однако в момент кризиса, когда многие подчиненные находятся в состоянии растерянности, этот стиль может быть единственно верным.

Отношение к работе									отношение к персоналу (рабочим и служащим)
9									
8									
7									
6									
5									
4									
3									
2									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Рис. 4. Матрица типов руководителей

2. Демократ (1,9). В организации довольно свободная атмосфера, жестко очерченные рамки и нормы либо неявно выражены, либо присутствуют в небольшом проценте. Таким поведением обычно отличаются руководители, твердо уверенные в ситуации и имеющихся средствах. В противном случае слишком «свободная» обстановка может привести к снижению производительности труда и, как следствие, ухудшению обстановки во всей организации.

3. Пессимист (1,1). В случае наступления кризиса такой руководитель не предпринимает серьезных и решительных действий, даже если существуют возможности для преодоления ситуации. Никаким образом не стимулирует работу персонала. Такая позиция, особенно в современном мире, является очень слабой, так как из-за высокой динамичности и конкурентности рынка кризисы в организациях возникают постоянно.

4. Организатор (9,9). Пожалуй, это наиболее выгодный со всех точек зрения стиль. Такой менеджер отличается высокой целеустремленностью, ответственностью, коммуникабельностью и творческим потенциалом. Вместе с тем он осуществляет свою деятельность в тесном взаимодействии с остальными сотрудниками, разрабатывая и составляя план решений на коллективных переговорах. К сожалению, отвечать всем вышеперечисленным требованиям одновременно может лишь небольшой процент менеджеров.

5. Манипулятор (5,5). Такой тип очень распространен в современном мире. Основное его направление – достижение своих целей с использованием кадровых возможностей без особого рассмотрения интересов последних. Такой менеджер ориентируется в своей работе, прежде всего, на выполнение поставленных целей, а методы достижения их не особо рассматриваются с социальной точки зрения.

Несмотря на то, что в настоящее время проблеме антикризисного управления уделяется большое внимание, уровень этого управления на российских предприятиях по сравнению с западными является все еще недостаточным. Причин несколько: плохая подготовка управленческих кадров, проблемы с подбором кадров, недостаток квалифицированных специалистов, что заставляет прибегать к консультационным услугам со стороны.

В этом случае следует отметить, что эффективность антикризисной деятельности предприятий во многом зависит от их готовности и способности освоить принципы стратегического управления. Стратегическое управление связано с выработкой линии поведения предприятия с учетом изменений внешних условий его деятельности. Основой стратегического управления является подход к предприятию как к открытой системе, что позволяет снизить неопределенность в его деятельности, повысить его готовность к

непредвиденным ситуациям, определить приоритетные направления и сконцентрировать на них усилия. Здесь выделяют следующие критерии стратегического управления:

- своевременное установление возможных проблем в деятельности предприятия;
- использование всех возможностей предприятия;
- повышение устойчивости деятельности предприятия.

Далее определим место персонала с позиций стратегии предприятия, где он рассматривается как ограничение и как позитивный фактор процесса разработки и внедрения стратегии.

Персонал как объект стратегического управления. Основные направления данного процесса приведены в табл. 9.

Таблица 9

Направления стратегического управления персоналом

Учет проблем трудовых ресурсов и персонала (например, региона)	Разработка частной стратегии в области персонала	Распределение персонала с учетом требований проблемно-ориентированных программ
Проводится анализ деятельности предприятия и его внешней среды	Разрабатывается на основе общей стратегии предприятия	
Определение он стратегических ресурсов		Ресурсное обеспечение реализации стратегий предприятия

Персонал как ограничение процесса разработки и внедрения стратегии. На российских предприятиях традиционно сложилась структура персонала, которая препятствует внедрению антикризисной стратегии. И здесь имеют место следующие проблемы, которые в условиях неопределенности и нестабильности представляет собой внутреннюю опасность для деятельности предприятия: а) противоречия стратегии и условий оплаты и стимулирования труда; б) устойчивая внутренняя иерархия, сложившаяся под воздействием бюрократической системы (имеют место техноло-

гическая взаимозависимость различных работ и социальные зависимости.

При антикризисной реструктуризации персонала учитываются экономические и социальные аспекты деятельности предприятия. Экономические аспекты связаны с затратами на поиск, прием, обучение, увольнение кадров, а также конкурентными издержками на выпуск продукции, финансовыми ограничениями и т.д. Социальные аспекты обусловлены системой формальных и неформальных связей на предприятии, препятствующих увольнению и найму работников, даже если того требует экономическая ситуация. Таким образом, вопрос переносится из плоскости контроля за распределением рабочих мест и над трудовым процессом в область анализа трудовых отношений как сферы реализации социальных взаимодействий.

Персонал как позитивный фактор процесса разработки и внедрения стратегии. Стратегический успех предприятия с позиции участия персонала заключается в использовании таких возможностей, как уровень интеллекта, упорство, энтузиазм и т.д.

Проблемы, обусловленные кризисными факторами, рассматриваются в двух аспектах.

Первый аспект представляет собой круг задач, связанных с освоением управленческими кадрами навыков работы в современных условиях. (В рыночной экономике необходимо думать об экономии ресурсов, снижении себестоимости, потребности потребителей и т.п.)

Второй аспект связан с задачами децентрализации существующих предприятий. В этом случае повышается уровень самостоятельности и ответственности подавляющего большинства управленческих кадров предприятия, что требует соответствующих реорганизационных мероприятий в области персонала.

В условиях структурного кризиса на первое место выдвигается задача овладения управленческими работниками антикризисными методами управления. Кризисные тенденции воспринимаются разными людьми по-разному как по времени, так и по глубине восприятия. Как показывает зарубежный и отечественный опыт, существует проблема запаздывания восприятия кризиса в массовом сознании. Негативные последствия: постановка нереальных задач вместо антикризисных целей и действий, связанных со стабилизацией приоритетных производств в условиях «запаздывания».

Формирование ложного стереотипа мгновенного подъема на деле мешает реальному выживанию экономики. Грандиозность проекта прямо пропорциональна глубине спада: чем глубже спад, тем грандиознее проекты.

В реальности кризисным условиям должно соответствовать антикризисное мышление. *Антикризисное мышление* – это способность человека воспринимать и сознательно реализовывать на практике антикризисные стратегии деятельности. Формирование у руководителей такого мышления позволяет адекватно и своевременно реагировать на кризисные тенденции и является важнейшим условием решения проблемы выживания предприятий. В целом становление антикризисного мышления существенно сдерживается трудностями в восприятии управленцами кризисных тенденций, принятии антикризисной логики поведения предприятий и критериев, на которых основываются антикризисные решения.

Антикризисное мышление нельзя абсолютизировать. Оно эффективно лишь в кризисных условиях и слабо применимо в условиях стабильности или растущей экономики. Так, при стабилизации эффективным может быть консервативный тип мышления, ориентированный на устойчивые и повторяющиеся управленческие ситуации. В условиях роста может доминировать производственное мышление, а при нарастании неопределенности – рыночный тип мышления, связанный с адекватной реакцией на изменения конъюнктуры рынка. Модель антикризисного мышления представлена в виде трех барьеров.

Информационный барьер. Для обеспечения эффективных антикризисных действий необходимо иметь ясное представление о вероятном будущем состоянии среды, в которой существует предприятие. Методы изучения и анализа внешней среды можно рассматривать как своеобразный фильтр, через который должна пройти информация, прежде чем поступить на предприятие. Однако сложившиеся на предприятиях информационные системы и технологии работы с информацией слабо приспособлены к отслеживанию и прогнозированию кризисных тенденций, так как изначально были ориентированы на стабильные внешние условия.

Психологический барьер. Большинство управленческого персонала эффективно работает при условии, если прогнозная информация согласуется с их прошлым опытом. Если прогнозные

данные существенно расходятся с их опытом или даже противоречат ему, управленцы их обычно игнорируют и считают необоснованными. Опыт, являясь важным компонентом деятельности руководителя, сохраняет свою эффективность лишь в качественно однородных условиях. Если же условия деятельности качественно изменяются, то модель успешности действий, принимающая в расчет лишь опыт прошлого, становится серьезным препятствием, мешающим приспособиться к новой реальности. Процессы антикризисного управления связаны с высоким уровнем неопределенности и незначительным контролем за ситуацией. В таких случаях интуиция ценится выше формальной логики и опыта, наряду с этим желательными становятся нестандартные и парадоксальные действия.

Барьер власти. Возникновение угроз статусу отдельных служб и руководителей. Руководители и отделы, положение которых может пострадать в результате воздействия кризисных факторов, стремятся преуменьшить или вовсе не признают влияние этих факторов на деятельность предприятия. Тем самым они пытаются сохранить свое высокое положение, которое завоевали в совершенно иных условиях.

Своевременная реализация антикризисных мероприятий вносит существенные коррективы в значимость деятельности различных подразделений. Так, при переходе от ориентации на производство к ориентации на сбыт главенствующее положение, которое ранее занимали производственные отделы, переходит к финансовой и маркетинговой деятельности.

Система антикризисного управления персоналом

Вопросу системы антикризисного управления персоналом уделяли внимание многие авторы, такие как, например, С.В. Валдайцев, Н.Ю. Круглова, Э.М. Коротков, Р.А. Попов, Э. Дёминг.

Система антикризисного управления персоналом – разработка совокупности принципов, методов, форм и средств воздействия на мотивацию сотрудников с помощью системы заинтересованности в целях повышения эффективности функционирования работников фирмы для преодоления кризисных явлений на предприятии.

В условиях неплатежеспособности такая заинтересованность носит скорее моральный, чем материальный характер.

Среди множества задач, решаемых системой антикризисного управления персоналом, необходимо выделить следующие:

- мотивирование и стимулирование персонала на достижение цели – на преодоление кризиса на предприятии;
- сохранение персонала в достаточном количестве и необходимом качестве для реализации выбранной стратегии;
- мотивирование и стимулирование персонала к максимальному использованию своих способностей, мастерства, интеллекта в интересах фирмы;
- рациональная расстановка кадров по рабочим местам, определение объема и качества выполняемой работы, должностных обязанностей (инструкций), контроль и оценка результатов деятельности персонала.

В частности, система антикризисного управления персоналом – это система организационно-экономических и социально-психологических методов воздействия на работников предприятия, направленных на максимально полное использование их потенциала, имеющая следующие элементы:

- оценку персонала;
- планирование персонала предприятия, т. е. определение текущих и перспективных потребностей в рабочей силе с учетом квалификации, профессий и специальностей;
- политику заработной платы, направленную на сохранение работников требуемой квалификации, соотнесенную с состоянием неплатежеспособности и учитывающую острый дефицит средств;
- мотивацию персонала;
- участие работников предприятия в управлении предприятием для целей преодоления кризисных явлений;
- компенсацию тяжелого морально-психологического климата в коллективе;
- применение справедливых и обоснованных дисциплинарных процедур.

Основой для управленческих решений в системе антикризисного управления является оценка персонала. Обычно оценка отдельных работников предваряется общим анализом персонала, выяснением его количественных и качественных изменений.

Предметом особенно тщательного анализа кадровых процессов в кризисной промышленной фирме должны быть следующие показатели в динамике:

- численность рабочих базовых профессий основного и вспомогательного производств;
- численность специалистов технологических структур;
- качественный состав линейных работников;
- качественный состав работников маркетинговых, коммерческо-сбытовых служб.

В числе основных критериев оценки отдельных работников обычно выделяют:

- образование и профессиональную подготовку;
- производственный опыт и практические знания;
- организационные качества;
- манеру держаться;
- целеустремленность;
- интеллектуальные способности;
- стиль ведения разговора;
- состояние здоровья и возраст.

Однако применительно к кризисному состоянию организации некоторые из перечисленных показателей не будут существенными, а некоторые приобретают главенствующее положение. Причем для разных категорий (рабочие, инженерно-технические работники (ИТР), служащие, младший обслуживающий персонал (МОП), работники общей, военизированной и пожарной охраны, ученики, руководители) приоритетность указанных показателей будет существенно варьироваться.

При планировании численности и состава персонала кризисного предприятия, а также регулирования вопросов, связанных с заработной платой, делается упор на сохранение персонала в достаточном количестве и достаточной квалификации для продолжения функционирования предприятия на качественно новом уровне.

В общем виде система антикризисного управления персоналом – это комплекс подсистем общего и линейного руководства, а также отдельные функциональные подсистемы, отвечающие за выполнение определенных задач (рис. 5).

Функциональные подсистемы предназначены для выполнения следующих задач:

- 1) управления подбором и распределением персонала;
- 2) планирования рабочего процесса сотрудников;
- 3) управления системой мотивации;
- 4) управления трудовыми отношениями;
- 5) управления развитием персонала;
- 6) управления социально-правовой базой;
- 7) информационного обеспечения системы управления персоналом.

Основные принципы управления персоналом

Принципы управления персоналом по сути представляют собой основные нормы и правила, которые должен использовать в своей управленческой деятельности руководитель. Они отражают тенденции, экономические законы, положения менеджмента. В экономической литературе выделяют следующие группы принципов.

Базисные принципы действуют, как правило, на уровне государственных органов управления; к ним относятся законность, демократизм, научность, преемственность. Специфические принципы используются при управлении персоналом в хозяйственных организациях: оптимизация персонала организации; разделение управленческих ролей в организации; формирование потенциала персонала.

Частные – принципы, связанные с работой состава персонала: поиском, распределением, подготовкой, дополнительным образованием.

Специфические принципы.

В антикризисном управлении, помимо вышперечисленных, существует определенный набор принципов, использование которых позволяет грамотно управлять персоналом в кризисной ситуации и в период ее преодоления, а также способствует предотвращению кризисов:



Рис. 5. Система антикризисного управления персоналом

1. Принцип системности – в его рамках руководители, специалисты и все сотрудники организации рассматриваются как целостная динамическая система, которая тесно связана с внешней средой бизнеса. Подразумевается полная координация всех процессов формирования и изменения кадрового состава организации.

2. Принцип командности – большинство руководителей пытаются создать у себя в организации команду специально подобранных сотрудников и специалистов, которые выполняют различные функции, но объединены общими целями и задачами. Такой принцип особенно важен для предприятий в период кризиса, так как для решения проблемы часто требуется всеобщее объединение и взаимодействие. Однако этот принцип распространяется не только на кризисные ситуации, многие руководители с самого начала направляют коллектив на тесную совместную деятельность, что позволяет более успешно решать задачи и проблемы.

3. Принцип равных возможностей – предоставление всем сотрудникам, независимо от их классовой, национальной или половой принадлежности, равных прав и возможностей. К сожалению, этот принцип не так широко распространен, как другие, в силу прошлых устоев. Однако именно он позволяет избежать внутренних конфликтов между сотрудниками.

4. Принцип горизонтального сотрудничества – проблемой многих современных организаций является наличие такого явления, как перекалывание заданий и обязанностей на подчиненные отделы. Как правило, выполнение работ этими отделами слабо контролируется, что приводит к негативным результатам. Поэтому необходимо создать горизонтальные связи, которые будут обеспечивать нужный уровень информации и контроля.

5. Принцип правовой и социальной защищенности – его основа состоит в строгом и неукоснительном соблюдении Конституции РФ, различных нормативно-правовых актов и кодексов.

Кроме того, он подразумевает, что современный менеджер должен знать и использовать трудовой, административный,

гражданский и другие кодексы и отрасли права. В противном случае недостаточная подготовка руководителя может привести к конфликтным ситуациям разного рода, например по поводу трудовых отношений.

6. Принцип индивидуального подхода к каждому сотруднику – в современных условиях все большее внимание отдается личным качествам сотрудника, его навыкам и возможностям. Такой принцип позволяет создать наилучшие условия для применения делового таланта сотрудников.

Кроме того, этот принцип распространяется и на случаи выяснения каких-либо проблем.

Таким образом, управление персоналом в кризисной ситуации – это тщательный и чаще всего заранее продуманный процесс, который может по ходу корректироваться и изменяться. Нужно отметить, что игнорирование этого вопроса может привести к довольно тяжелым последствиям, так как очень важно скоординировать работу персонала даже на обычном предприятии, не говоря уже о кризисном.

Методы управления персоналом на кризисном предприятии

К основным методам управления персоналом относят:

- экономические методы — приемы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена);
- организационно-распорядительные методы – методы прямого воздействия, носящие директивный и обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении, нормативно-документальном закреплении функций;
- социально-психологические методы (мотивация, моральное поощрение, социальное планирование и т. п.).

Также в настоящее время большинство специалистов в области управления выделяют три основных подхода к управлению: экономический, органический и гуманистический. Следует отметить, что в рамках каждого из подходов развивались соответствующие

концепции управления персоналом и здесь уже нет единой точки зрения. Большинство авторов обычно выделяют четыре концепции, но их названия и содержание несколько различаются.

Наиболее точно в данном случае указанную ситуацию отражает позиция, изложенная Т.Ю. Базаровым, который также выделял три основных подхода к управлению персоналом, в рамках которых развивались четыре концепции.

Под деятельностью по управлению персоналом понимается целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Одна из важнейших составных управленческой деятельности – управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления – обобщенном представлении (необязательно декларируемом) о месте человека в организации.

Экономический подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности, организация – это набор механических отношений и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства – подчиненные получают приказы только от одного начальника;

- соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;

- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;

- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации – штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;
- достижение баланса между властью и ответственностью – бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;
- обеспечение дисциплины – подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;
- достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;
- обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.

Таблица 10

**Характеристика условий эффективности и особых затруднений
в рамках экономического подхода**

Условия эффективности	Особые затруднения
Четкая задача для исполнения	Сложность адаптации к меняющимся условиям
Среда достаточно стабильна	Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации)
Производство одного и того же продукта	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)

В рамках органического подхода (рис. 10) последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две аналогии, способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность.

Первая, исходившая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации.

Вторая, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга (организация как мозг, перерабатывающий информацию), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.

Привлекательность рассматриваемого подхода усиливалась еще и тем, что стало очевидным, что принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого аппарата:

- а) действуют на основе неполной информации;
- б) способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения;
- в) неспособны точно оценить результаты.

В конечном итоге организационный подход, признавая принцип ограниченной рациональности (ограниченной поиском информации и контролем результатов с помощью целей и задач, а не контролем за поведением с помощью правил и программ), фокусируется на следующих ключевых моментах.

Необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой живет организация. Организацию надо понимать в терминах взаимосвязанных – внутри- и межорганизационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и анализируя способы управления их отношениями со средой. Популярный способ анализа – определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания.

Между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции. Краткое описание органического подхода представлено в табл. 11.

Преодоление противоречий, характерных для организационного подхода к управлению, позволило сформулировать следующие рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом.

1. Признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.

2. Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения.

3. Важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), чем то, что конкретно нужно сделать.

4. Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

Развивающийся в последнее время гуманистический подход исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене. Организационная культура – целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования, становится одним из объяснительных принципов. При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих

эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей.

Таблица 11

**Характеристика условий эффективности и особых затруднений
в рамках органического подхода**

Условия эффективности	Особые затруднения
Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой	Неучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований
Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор
Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений	Предположение о «функциональном единстве», когда все органы работают на благо организма в целом
Выделение различных подсистем организации	Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию
Учет естественных возможностей в процессе инновации	Опасность впасть в социальный дарвинизм
Повышенное внимание к «экологии» внутри- и межорганизационных взаимодействий	Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса

Влияние культурного контекста на управление персоналом сегодня представляется вполне очевидным. Например, в Японии организация рассматривается не как рабочее место, объединяющее отдельных работников, а как коллектив. Для такой организации характерны дух сотрудничества, взаимозависимость; пожизненный найм превращает организацию в продолжение семьи; между начальниками и подчиненными устанавливаются паттерналистские отношения.

Согласно гуманистическому подходу, культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации опреде-

ленным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению. Кажется, что вся жизнь человека определяется писаными и, особенно, неписаными правилами. Однако на самом деле обычно правила являются лишь средством, а основное действие разворачивается только в момент выбора: какое из правил применять в данном случае. Наше понимание ситуации определяет то, какой набор правил мы используем.

Часто наше понимание организации основывается на тех процессах, которые порождают системы смыслов, разделяющие все члены организации. При этом можно задаться следующими вопросами: каковы общие интерпретационные схемы, которые делают возможным существование данной организации; откуда они появляются; как создаются, передаются и сохраняются?

Каждый аспект организации нагружен символическим смыслом и помогает создавать реальность. Особенно «объективны» организационные структуры, правила, политика, цели, должностные инструкции, стандартизированные процедуры деятельности. Так, еженедельные или ежегодные совещания, про которые все знают, что это пустая трата времени, могут быть поняты как ритуал, служащий некоторым скрытым функциям. Даже по виду пустого зала заседаний (строгие ряды стульев, параллельно лежащие папки, стаканы и т.п. или дружелюбный хаос) можно многое сказать об организационной культуре. Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, о которой мало говорят другие подходы.

С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают ее как «свою собственную») и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности. Также важно, живет ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же на предприятии разные группы живут по разным правилам и исповедуют разные принципы.

Позитивная роль гуманистического подхода в понимании организационной реальности состоит в следующем:

1. Культурологический взгляд на организацию снабжает управленцев связной системой понятий, с помощью которых они

могут сделать свой повседневный опыт постижимым. Это позволяет рассматривать определенные типы действий как нормальные, легитимные, предсказуемые и избегать, таким образом, проблем, детерминированных базисной неопределенностью и противоречивостью, стоящими за многими человеческими ценностями и действиями.

2. Представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде. Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации, то организационно-культурный показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т.д. Если раньше многие менеджеры рассматривали себя прежде всего как людей, создающих структуры и должностные инструкции, координирующих деятельность или создающих схемы мотивирования своих сотрудников, то теперь они могут смотреть на себя как на людей, осуществляющих символические действия, направленные на создание и развитие определенных смыслов.

3. Гуманистический подход позволяет также реинтерпретировать характер отношений организации с окружающей средой в том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

4. В рамках данного подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие – это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

Инструменты управления персоналом на кризисном предприятии

Кризис не только создает проблемы, но и открывает перед любой компанией новые возможности: построить более эффективную систему управления персоналом, подобрать более эффективный персонал, освободиться от избытка сотрудников на

непродуктивных направлениях, оптимизировать затраты на персонал. Для решения этой проблемы используют инструменты и новые технологии антикризисного управления, целью которого является улучшение системы управления бизнесом (рис. 6).

Инструмент управления персоналом – это некоторое воздействие на управляемый персонал, обеспечивающее такое поведение этого персонала, которое позволяет достигать цели управления. В современной практике используют следующие инструменты управления:

- постановка задачи;
- обучение;
- инструкции, в том числе должностные инструкции;
- приказы, распоряжения;
- система мотивации (= система наказаний и поощрений);
- разные формы контроля деятельности персонала;
- разные формы оценки персонала (в том числе аттестация);
- корпоративная культура.

По сравнению с перечисленными инструментами управления, которые представляют собой, главным образом, некие внешние регуляторы поведения, корпоративная культура обладает значительно более сильно выраженным элементом внутренней саморегуляции, т. е. сотрудник, искренне принимая и разделяя какие-то ценности, убеждения, нормы, сам регулирует свое поведение. Правила, нормы и стандарты, соответствующие ценностям, выполняются сотрудниками без дополнительно внешнего поощрения и наказания. Это тем более актуально, что в «современной инновационной личностно-креативной культуре изменилось соотношение ценностного и нормативного механизмов управления поведением членов общества в сторону преобладания ценностного, где одна из особенностей личности и состоит в саморегуляции поведения...».

Таким образом, корпоративная культура как инструмент управления направлена на то, чтобы интерес сотрудника действовать тем или иным образом стал его «кровным интересом». В связи с этим отпадает необходимость постоянного внешнего регулирования поведения сотрудника.

Стоит подчеркнуть, что технология формирования эффективной корпоративной культуры – это трудновоспроизводимое

конкурентное преимущество. Мотивация персонала, обусловленная корпоративной культурой, очевидно, является мотивацией более высокого уровня, чем та мотивация, которая может быть создана с помощью других инструментов управления. Использование данных инструментов при отсутствии в сознании сотрудников внутренней ценностно-обусловленной мотивации может быть намного менее эффективным, чем в случае, если сопровождать применение этих инструментов целенаправленной работой по формированию ценностей, приоритетов, принципов.

В заключение перечислим наиболее часто используемые инструменты целенаправленного формирования необходимой организации корпоративной культуры: формализация миссии, видения и ценностей организации, распространение корпоративных «ходячих историй», «легенд и мифов» с их «героями» и «антигероями», создание и поддержание традиций и ритуалов, совместная разработка и внедрение правил и стандартов поведения и деятельности сотрудников. Корпоративный кодекс, который вручается каждому новому сотруднику, корпоративное радио, Интранет, корпоративная газета, фирменный стиль, одежда – все это и проявления, и факторы формирования корпоративной культуры.

Сильными инструментами может стать умелое использование поводов для формирования и поддержания корпоративной культуры, таких как собеседование при приеме на работу, отбор претендентов с учетом их совместимости с корпоративной культурой, увольнение, корпоративное обучение, корпоративные праздники, трудности и проблемы, конкуренция.

Корпоративная культура как инструмент управления – это отражение общемировой тенденции включения «человеческого фактора в систему управления», стремление «опереться на развитие творческих способностей работников и их личностную самореализацию».

Основным условием применения новых технологий будет системный подход, поскольку никакое улучшение системы не возможно изнутри.

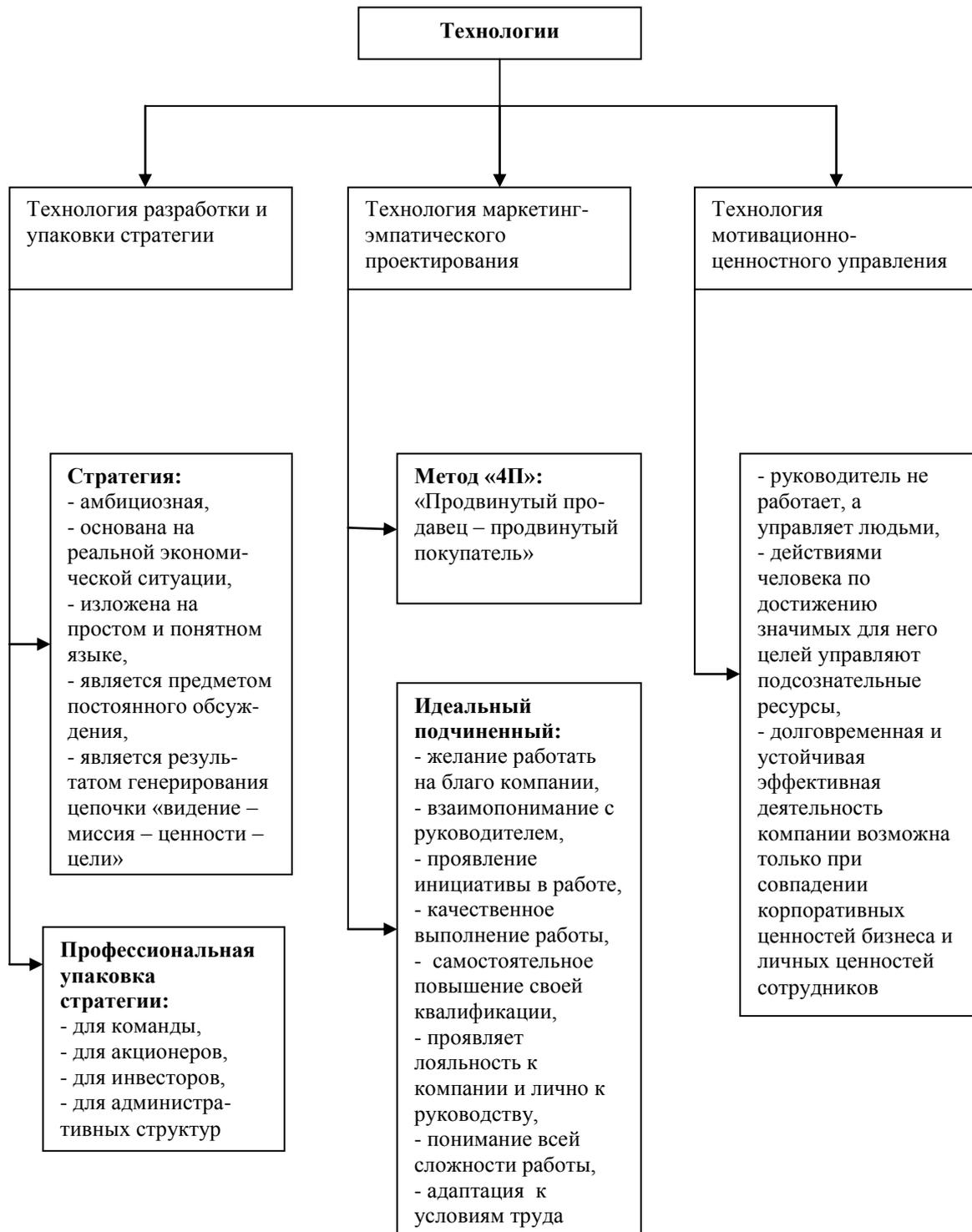


Рис. 6. Новые технологии антикризисного менеджмента

Любой уровень эмпатии является профессионально необходимым качеством для всех специалистов, работа которых непосредственно связана с управлением в кризисных ситуациях.

редственно связана с людьми (чиновники, руководители, продавцы, менеджеры персонала и пр.)

В экономической литературе можно встретить данные по развитию кадрового потенциала в экономике нового типа. Мировые экономические кризисы предъявляют новые требования рынку труда. Например, в 2009 г. федеральное правительство направило более 37 млрд руб. на поддержку рынка труда. В этом ключе были разработаны и предполагалось финансирование четырех видов программ, которые рассматривались в следующих направлениях:

1) общественные работы (к ним было привлечены 85–90 % людей, принявших участие в программе);

2) переподготовка;

3) переселение (участие приняли только 5 тыс. человек по всей стране);

4) открытие собственного дела.

По программе предполагалось получение грантов на создание собственного дела (годовое пособие составляло на текущий момент 60 тыс. руб.) и на расширение малого бизнеса, а также гранты на переезд для повышения мобильности работников.

В 2010 г. Федеральный бюджет предоставил более 36 млрд руб. на программы, которые уже доказали свою эффективность, – это общественные работы и временное трудоустройство работников в случае угрозы их увольнения.

Основная проблема предприятий, выпускающих инновационную продукцию, – «старение» кадров, являющихся носителями ключевых технологий. Без поступления молодых работников используемые технологии могут быть полностью или частично утрачены. В настоящее время большинство предприятий пищевой промышленности, как крупных, так и малых, не обладают специалистами, которые могут грамотно обеспечить продвижение наукоемкой продукции предприятий на рынок. Общая потребность в таких кадрах составляет несколько десятков тысяч человек. Проблему можно решить, только организовав целенаправленную работу по подготовке специалистов с горизонтом планирования 5–10 лет, что составляет время на базовое обучение кадров и приобретение ими практических навыков работы.

Для решения этой проблемы привлекаются молодые специалисты в сферу «осуществления модернизации экономики

страны». В России сложилась конкурентная система выделения средств – грантов Президента РФ – для государственной поддержки молодых российских ученых.

Следует отметить еще ряд проблем, имеющих место в сфере управления человеческими ресурсами:

1. Противоречия стратегии и условий оплаты и стимулирования труда.

2. Устойчивая внутренняя иерархия, сложившаяся под воздействием бюрократической системы (имеют место технологическая взаимозависимость различных работ и социальные зависимости).

3. Задачи, связанные с освоением управленческими кадрами навыков работы в современных условиях.

4. Задачи децентрализации существующих предприятий.

5. Проблема запаздывания восприятия кризиса в массовом сознании.

6. Сложившиеся на предприятиях информационные системы и технологии работы с информацией слабо приспособлены к отслеживанию и прогнозированию кризисных тенденций, так как изначально были ориентированы на стабильные внешние условия.

7. Если же условия деятельности качественно изменяются, то модель успешности действий, принимающая в расчет лишь опыт прошлого, становится серьезным препятствием, мешающим приспособиться к новой реальности.

Лояльность персонала

Основным фактором, от которого зависит кадровый потенциал любого предприятия, является лояльность персонала. Лояльные сотрудники – это золотой запас предприятия, поэтому воспитанию и повышению уровня лояльности работников организации должно уделяться первостепенное внимание. Основа лояльности – настрой персонала, или его отношение к своей организации и администрации, т.е. желание быть полезным, избегать того, что может навредить фирме, готовность жертвовать личным временем и личными интересами ради достижения поставленных фирмой целей, чувство гордости за свою организацию.

Различают несколько уровней лояльности (табл. 12). Каждый последующий обеспечивает более высокую степень вовлеченности работника в производственно-хозяйственную деятельность организации и преданности.

Таблица 12

Уровни лояльности

Уровни лояльности	Определение уровня лояльности	Характеристика уровня лояльности
Нулевая лояльность	Нейтрально настроенные сотрудники	Прослойка между лояльными и нелояльными сотрудниками, менее предсказуемы
1-й уровень	Лояльность на уровне внешних атрибутов	Фирменные майки, кепки, авторучки, блокноты и т.д.
2-й уровень	Лояльность на уровне поступков, поведения	Положительные стороны. Отрицательные стороны
3-й уровень	Лояльность на уровне способностей	Сотрудник, лояльный на уровне способностей, наиболее ценен для организации, он является аналитиком
4-й уровень	Лояльность на уровне убеждений	Максимальный уровень, достигаемый в течение всей жизни. Работник устойчив к соблазнам, заботится о благе компании
5-й уровень	Лояльность на уровне идентичности	Возникает, когда работник перестает разделять себя и объект лояльности. Верность компании не зависит от дохода

Для определения фактического уровня лояльности проводят социологическое исследование среди работников организации, результаты которого дают возможность определить уровень лояльности каждого работника. С этой целью предлагают заполнить анкету, вопросы которой отражают определенное отношение работника к своей организации. Анкета приведена в табл. 13.

Анкета определения уровня лояльности персонала к предприятию

№	Вопросы	Оценка в баллах						
		Бухгалтер	Кассир	Менеджеры	Товаровед-логист	Оператор торгового зала	Продавцы	Средняя оценка
1	Я готов приложить усилия, превышающие общепринятые ожидания, чтобы предприятие, в котором я работаю, преуспело							
2	Я всегда говорю друзьям и знакомым, что работаю на великолепном предприятии							
3	Я не испытываю никакой приверженности к этому предприятию							
4	Я соглашусь практически с любым назначением, лишь бы остаться работать на этом предприятии							
5	Я считаю, что мои личные ценности и ценности, принятые на предприятии, где я работаю, очень близки							
6	Я с гордостью говорю другим, что являюсь частью этого предприятия							
7	С таким же успехом я работал бы в любой другой компании, если бы можно было выполнять аналогичную работу за большую плату							
8	Моя организация действительно вдохновляет меня работать как можно лучше							

№	Вопросы	Оценка в баллах						Средняя оценка
		Бухгалтер	Кассир	Менеджеры	Товаровед-логист	Оператор торгового зала	Продавцы	
9	Требуются незначительные изменения в моих личных обстоятельствах, чтобы я оставил работу в этой организации							
10	Я очень рад, что выбрал именно эту организацию, когда искал работу и рассматривал другие предложения							
11	Не имеет смысла надолго задерживаться в этой организации							
12	Во многих случаях я не согласен с основными направлениями							
13	Мне действительно безразлична судьба предприятия							
14	Интересы предприятия я ставлю выше своих личных интересов							
15	Решение начать работу в этой организации было, безусловно, ошибкой с моей стороны							
	Оценка уровня лояльности							

Заключение

Дисциплина «Организационно-производственный менеджмент неплатежеспособного предприятия» относится к циклу профессиональных дисциплин вариативной части магистерской программы «Антикризисный управленческий аудит». Необходимыми условиями для освоения дисциплины являются: знание экономической теории, менеджмента, бухгалтерского и управленческого учета, экономической статистики; умение творчески применять имеющиеся знания при анализе конкретных организационно-управленческих ситуаций; владение методами экономического анализа, способами количественной и качественной оценки экономической информации.

В учебном пособии представлен спектр разделов, отражающих организационно-производственное управление на предприятиях. Данная структура курса позволит сформировать у студентов комплексное научное представление о причинах и природе кризисов, возникающих на предприятии, инструментах их диагностики и направлениях, способах их преодоления и предотвращения с использованием механизмов антикризисного управления предприятием.

Особое внимание уделено вопросу принятия управленческих решений в условиях неопределенности, а также организационной структуре управления. Комплексный подход к диагностике экономического состояния неплатежеспособного предприятия позволит своевременно предотвратить ошибки в управлении и локализовать возникающие проблемы.

Темы эссе

1. Анализ социально-экономического состояния предкризисного предприятия.
2. Причины и признаки неплатежеспособности и банкротства российских предприятий.
3. Оказание государственной поддержки неплатежеспособным предприятиям.
4. Управленческий аудит.
5. Особенности управления на неплатежеспособном предприятии.
6. Организационно-экономические механизмы финансового оздоровления неплатежеспособных предприятий (АПК, сельскохозяйственных, пищевой промышленности).
7. Маркетинговая политика неплатежеспособного предприятия
8. Особенности нормативно-правовой базы, регулирующей процессы несостоятельности в России и за рубежом.
9. Экономические основы возникновения неплатежеспособности и банкротства организаций.
10. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла организации.
11. Средства и методы государственной поддержки организаций в кризисной ситуации.
12. Диагностика экономического состояния неплатежеспособной организации.
13. Анализ финансового состояния кризисной организации в рамках внутреннего и внешнего аудита.
14. Разработка бизнес-плана финансового оздоровления организации.
15. Разработка стратегии по выводу неплатежеспособной организации из состояния кризиса.
16. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии организации.
17. Маркетинговая программа бизнес-плана финансового оздоровления организации.
18. Финансовая политика неплатежеспособной организации.
19. Управление денежными потоками, дебиторской и кредиторской задолженностями в период финансового оздоровления организации.

20. Разработка антикризисной инвестиционной политики.
21. Разработка антикризисной инновационной политики.
22. Организационно-производственный менеджмент в неплатежеспособной организации.
23. Политика управления персоналом в условиях антикризисного управления.
24. Разработка технологий антикризисного управления.
25. Риски в антикризисном управлении.
26. Управление ресурсами предприятия в кризисных условиях.
27. Мотивация персонала в условиях неопределенности.
28. Управление конфликтами в условиях антикризисного управления организацией.
29. Развитие законодательства о несостоятельности в России.
30. Предупреждение несостоятельности.
31. Анализ причин неплатежеспособности организаций в России.
32. Реинжиниринг бизнес-процессов в организационно-производственном менеджменте.
33. Финансовое прогнозирование и финансовое планирование в организационно-производственном менеджменте.
34. Оценка бизнеса в кризисных условиях.
35. Мероприятия по выводу организации из кризиса.
36. Риск-менеджмент в неплатежеспособной организации.
37. Влияние деловой среды на организацию в кризисных условиях.

Глоссарий

Антикризисное мышление – это способность человека воспринимать и сознательно реализовывать на практике антикризисные стратегии деятельности.

Инструмент управления персоналом – это некоторое воздействие на управляемый персонал, обеспечивающее такое поведение этого персонала, которое позволяет достигать цели управления.

Кризис – это крайнее обострение внутривыпускных и социально-экономических отношений, а также отношений организаций с внешнеэкономической средой.

Неопределенность – это ситуация, при которой полностью или частично отсутствует информация о возможных состояниях стохастической экономической системы и внешней среды.

Организация – это относительно обособленное структурное звено в общей экономической системе.

Персонал – это личный состав учреждения, предприятия, фирмы или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой работы, например управленческий или обслуживающий.

Причина кризиса – события или явления, вследствие которых появляются симптомы и далее факторы кризиса.

Труд – это целесообразная деятельность людей, в процессе которой предметы природы видоизменяются и приспособляются для достижения определенных целей.

Трудовые ресурсы – это совокупность всего трудоспособного населения страны, как занятого, так и не занятого в хозяйственной деятельности.

Управление персоналом (англ. Human Resource Management, HRM) – область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации «качественным» персоналом (способным выполнять возложенные на него трудовые функции) и оптимальное его использование.

Симптом – это внешнее проявление начала «болезни» организации, но к самому кризису приводят причины его возникновения.

Система антикризисного управления персоналом – разработка совокупности принципов, методов, форм и средств воздействия на мотивацию сотрудников с помощью системы заинтересованности в целях повышения эффективности функционирования работников фирмы для преодоления кризисных явлений на предприятии.

Фактор кризиса – событие или зафиксированное состояние объекта, или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса.

Человеческие ресурсы – это совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, являются обобщающим показателем развития общественного производства.

Список литературы

1. ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». Официальный текст. С изменениями и дополнения на 1 января 2010 г. – М.: ЭКСМО, 2010.
2. Антикризисное регулирование низкорентабельных и убыточных организаций в интересах города (муниципального сообщества) / Под ред. А.Н. Ряховской. – М.: Магистр, 2009.
3. **Бычков В.** Новые технологии антикризисного менеджмента // Антикризисное и внешнее управление. 2010. № 1.
4. **Горелова Н.А.** Антикризисное управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2010.
5. **Евсеев А.** Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации // Проблемы теории и практики управления. 2009. № 3. С. 109.
6. **Жарковская Е.Л., Бродский Б.Е., Бродский И.Б.** Антикризисное управление: Учеб. 5-е изд., перераб. – М.: Омега-Л, 2008.
7. **Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.М.** Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: Моногр. – М.: Изд-во Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 1998.
8. **Зуев В.Н.** Территория кризиса: принципы экономического ориентирования. – М.: Магистр, 2009.
9. **Иванов А.В.** Финансовая состоятельность производственного бизнеса как фактор его конкурентоспособности // Проблемы современной экономики. 2012. № 1 (41). С. 128–132.
10. **Корчагина Е.В.** Анализ устойчивости развития крупнейших региональных компаний // Проблемы современной экономики. 2012. № 1(41). С. 117–121.
11. **Кулагин О.** Понятия риска и неопределенности в моделях принятия решений / «Принятие решений в организациях», СПб, издательский дом «Сентябрь», 2001 / [Электронный ресурс] http://www.management-service.ru/article_08.php
12. **Мамина Р. И.** Современный деловой этикет (философско-культурологический анализ) / Под ред. М.Н. Росенко. – СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2002.
13. **Перфильева М.Б.** Управление лояльностью персонала: Моногр. 2-е изд., доп. – СПб.: ИБП, 2010.

14. **Петрищев М.В.** Процесс и результат ценовой конкуренции внутри однородного товара // Проблемы современной экономики. 2012. № 1 (41). С. 80–83.

15. **Петрова Т.В.** Обеспечение финансовой устойчивости предприятий оптовой торговли / Проблемы развития современного общества: экономика, социология, философия, право: Материалы международной научно-практической конференции (22 марта 2010 г.). В 5 ч. – Ч. 4 / Отв. ред. В.И. Долгий. – Саратов: ООО «Изд-во КУБиК», 2010. – С. 83–84.

16. **Робу К., Грачева А.** Комплекс мер в условиях снижения платежной дисциплины контрагентов // Безопасность и контроль, май 2014 // [Электронный ресурс] <http://e.fd.ru/article.aspx?aid=337604>

17. **Татаринков Е.А.** Антикризисное управление: Учеб. пособие. – М.: РИОР, 2007.

18. Управление в условиях неопределенности / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

19. **Чернова Е.Г.** Современные формы и методы интеграции хозяйственных образований в условиях глобализации. – СПб.: Изд. дом СПбГУ, 2010.

20. **Шамина Л.К.** Организационно-производственный менеджмент неплатежеспособных предприятий пищевой промышленности: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2005.

21. **Щербаков В.В., Нос В.А.** Перспективы развития стратегических торговых партнерств в условиях глобализации // Проблемы современной экономики. 2012. № 1 (41). С. 105–108.

22. **Dourra H., Siy P.** Investment using technical analysis and fuzzy logic // Fuzzy Sets and Systems 127 (2002).

23. **Minussi J., Soopramainien D., Worthington D.** “Statistical modeling to predict corporate default for Brazilian companies in the context of Basel II using a new set of financial ratios” The Department of Management Science Lancaster University Management School, Lancaster LA1 4YX UK, 2007.

Негреева Валентина Владимировна

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Учебное пособие

Ответственный редактор
Т.Г. Смирнова

Титульный редактор
Е.О. Трусова

Компьютерная верстка
И.В. Гришко

Дизайн обложки
Н.А. Потехина

Печатается
в авторской редакции

Подписано в печать 18.12.2015. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 5,12. Печ. л. 5,5. Уч.-изд. л. 5,25
Тираж 100 экз. Заказ № С 80

Университет ИТМО. 197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49

Издательско-информационный комплекс
191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9