

- контроль за состоянием конкурентного рынка, анализ преимуществ и недостатков действующих и новых конкурентов;
- расширение целевого рынка за счет привлечения новых сегментов;
- изучение потребностей целевых сегментов и отслеживание их изменений.

Апробированная в работе методика оценки конкурентоспособности может быть использована любыми организациями для разработки индивидуальных практических рекомендаций по удержанию или усилению конкурентных позиций на рынке.

УДК 681

МЕТОДИКА ВЫБОРА ПРОЕКТОВ САНАЦИИ, УДОВЛЕТВОРЯЮЩИХ ТРЕБОВАНИЯМ УПРАВЛЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Н.Н. Масалитина, Н.В. Водополова

*УО «Гомельский государственный технический университет имени П.О. Сухого»,
г. Гомель, Республика Беларусь*

Управление предприятием в условиях кризиса часто требует проведения глубокого комплекса преобразований, направленных на восстановление его устойчивости и развитие механизмов направленных на предупреждение кризисных изменений в будущем – санации предприятия. Успех санации во многом зависит от соответствия выбранного инвестиционного проекта стадии кризисной ситуации управляемого объекта и перспективам его изменения. В ситуации управления предприятием, подвергающимся кризисным изменениям, проект санации (ПС) следует считать удовлетворительным, если он позволяет обеспечить выполнение двух основных условий:

- 1) повышение уровня устойчивости предприятия по сравнению со сложившимся на момент инвестирования;
- 2) предотвращение перехода к более глубокой стадии кризиса в процессе реализации ПС с учетом всех необходимых вложений материальных и финансовых ресурсов.

Количественная реализация указанных условий требует оценки запаса внутренних ресурсов предприятия и объема необходимого эффекта от реализации ПС. Величина этих показателей, а также правила их оценки существенно отличаются на различных стадиях кризисного процесса (КП).

В данной работе рассмотрены следующие основные стадии КП:

- *устойчивое состояние (У)*– характеризуется соответствием эффективности превентивных антикризисных мер уровню интенсивности кризисных воздействий;
- *квазиустойчивое состояние (КУ)*– характеризуется приостановлением КП за счет применения временных антикризисных мер (приемов, обеспечивающих непродолжительное сдерживание развития кризиса без глубоких преобразования, направленных на устранение его причин);
- *состояние самостоятельного антикризисного управления (САУ)*– определяется предельными возможностями по управлению КП без внешнего вмешательства (процедур внешнего антикризисного управления);
- *потенциальное банкротство (ПБ)* – характеризуется появлением законодательно установленных признаков экономической несостоятельности субъектов предпринимательской деятельности.

Более подробно обоснование критериев выделения перечисленных стадий КП и правила их диагностики представлены в [1].

Перечисленные состояния предприятия в условиях кризиса определяют изменение целей и возможностей антикризисного управления и, как следствие, видоизменяют критерии выбора ПС по следующим основным направлениям.

1) в зависимости от стадии КП меняется состав ресурсов, которые могут быть использованы на цели санации. Так в У и КУ состоянии существует возможность привлечения средств из оборота предприятия на цели инвестирования. На стадии САУ и более поздних стадиях такая возможность отсутствует, т.к. внутренние ресурсы истощены до предела удовлетворения наиболее неотложных нужд предприятия.

2) санация предприятия в состоянии ПБ помимо финансирования мероприятий, предусмотренных ПС, требует вложения средств на поддержание САУ, что увеличивает объем необходимых финансовых вложений.

С учетом указанных отличий целей и возможностей инвестиционной деятельности на различных стадиях КП разработаны три схемы выбора удовлетворительных ПС (табл. 1).

Схема 1. Для случая выбора проекта санации для У или КУ предприятия, удовлетворительным следует считать проект, который позволяет повысить объем положительных денежных потоков до уровня, характеризующего У состояние, или до другого, установленного лицом, принимающим решение (ЛПР), уровня.

Критерий соответствия положительного денежного потока величине ПДПтр, установленной ЛПР, в случае управления У предприятием позволяет учесть возможность установления необходимого чистого денежного потока, обеспечивающего достаточную прибыльность проекта. В случае управления КУ предприятием (а также предприятием, находящимся на более поздней стадии кризиса), такой показатель позволяет учесть снижение требований к ПС в случае, если цель полного восстановления У в настоящее время является недостижимой и вполне приемлемым является улучшение состояния предприятия до уровня, позволяющего снизить объем применения временных антикризисных мер на определенную, установленную ЛПР, величину.

Вторым требованием к ПС, реализуемому на стадии У или КУ, является соответствие объема необходимого для его реализации финансирования возможностям предприятия по привлечению внешних и внутренних ресурсов. При этом в качестве дополнительного внутреннего источника финансирования в этом состоянии следует рассматривать сумму положительных потоков, превышающих поток потребности в денежных средствах с учетом временных антикризисных мер и резервов сокращения дефицита денежных средств (неравенство 3). Указанные ресурсы не являются источником долгосрочного благополучия предприятия, однако в течение короткого промежутка времени могут рассматриваться как ресурсы для финансирования ПС, способного в дальнейшем повысить устойчивость предприятия. При этом следует рассматривать те варианты временных антикризисных мер, которые позволят получить максимальный приток средств в течение периода реализации проекта санации.

Привлечение в целях финансирования ПС средств, получаемых в результате применения временных антикризисных мер, с одной стороны позволяет расширить возможности предприятия по выбору вариантов преобразования, с другой стороны, вызывает накопление краткосрочной задолженности (краткосрочных кредитов и займов, кредиторской задолженности), поэтому объем этих будущих платежей следует учитывать при установлении требований к объему эффекта, получаемого в результате реализации анализируемых проектов санации. Таким образом, критерий достаточности эффекта, примет вид неравенств (1) и (2) (см. табл. 1):

Таблица 1 – Схемы выбора удовлетворительного ПС в зависимости от стадии кризисной ситуации

Стадия кризиса	Схема выбора проекта санации
Сохранение КУ в настоящем и будущем периоде	Схема 1
	$ПДП_i + \Delta ПДП_i \geq ПД1_i + \Delta ПД1_i + \Delta Z, \text{ при } i > t \quad (1)$
	или
	$ПДП_i + \Delta ПДП_i \geq ПДП_i^{TP} + \Delta Z, \text{ при } i > t \quad (2)$
	$\Delta Z = \sum_{i=1}^m ПВАМ_{\max i} - ОВАМ_{\max i}, \text{ при } i \leq t$
	и
	$СФ \leq \Phi_{\text{внеш}} + \Phi_{\text{внутр}} + \sum_{i=1}^m ПДП_i - ПД1_i + ПВАМ_{\max i} + ПР_i - ОВАМ_{\max i} \quad (3)$
	если $ПДП_i - ПД1_i + ПВАМ_{\max i} + ПР_i - ОВАМ_{\max i} > 0$
САУ в настоящем и будущем периоде	схема 2
	$ПДП_i + \Delta ПДП_i \geq ПД1_i + \Delta ПД1_i, \text{ при } i > t \quad (4)$
	или
	$ПДП_i + \Delta ПДП_i \geq ПДП_i^{TP}, \text{ при } i > t \quad (5)$
	и
	$СФ \leq \Phi_{\text{внеш}} + \Phi_{\text{внутр}} \quad (6)$
ПБ в настоящем или будущем периоде	схема 3
	$\Delta ПДП_i - \Delta ПД1_i \geq ПДП_i - ПД1_i - \Delta ПД_i^6 + ПВАМ_{\max i} + ПР_i - ОВАМ_{\max i}, \quad (7)$
	при $i \leq r$
	и
	$ПДП_i + \Delta ПДП_i \geq ПД1_i + \Delta ПД1_i, \text{ при } i > t;$
	и
	$СФ \leq \Phi_{\text{внеш}} + \Phi_{\text{внутр}}$
	или
схема 4	
$ПДП_i + \Delta ПДП_i \geq ПД1_i + \Delta ПД1_i, \text{ при } i > t;$	
или	
$ПДП_i + \Delta ПДП_i \geq ПДП_i^{TP}, \text{ при } i > t$	
и	
$СФ - \sum_{i=1}^m (ПДП_i - ПД1_i - \Delta ПД_i^6 + ПВАМ_{\max i} + ПР_i - ОВАМ_{\max i}) \leq \Phi_{\text{внеш}} + \Phi_{\text{внутр}} \text{ ЕС}$	
ЛИ $ПДП_i - ПД1_i - \Delta ПД_i^6 + ПВАМ_{\max i} + ПР_i - ОВАМ_{\max i} < 0 \quad (8)$	

Примечание – сокращения имеют след. значения: ПДП – положительный денежный поток, млн р.; ПДП^{TP} – установленный лицом, принимающим решение, уровень необходимого положительного денежного потока, млн р.; ПД1 – потребность в денежных средствах для поддержания устойчивого состояния, млн р.; ПД2 – потребность в денежных средствах для поддержания квазиустойчивого состояния, млн р.; ПВАМ_{max i}, ОВАМ_{max i} – максимально возможное изменение положительных и отрицательных денежных потоков вследствие применения временных антикризисных мер, млн.р.; СФ – объем финансирования проекта санации, млн р.; $\Delta ПД_i^6$ – объем прироста отрицательного денежного потока,

позволяющий предотвратить появление признаков экономической несостоятельности, млн.р.; $\Phi_{\text{внеш}}$, $\Phi_{\text{внутр}}$ – объем финансовых средств из внешних и внутренних источников соответственно, млн. р.; ΔZ – сумма задолженности, накопленной в процессе санации, млн р.; m – срок реализации проекта санации, мес.; g – срок возникновения первого эффекта от санации, мес.

Схема 2. В условиях САУ удовлетворительным следует считать ПС, который позволяет восстановить У состояние предприятия (либо достичь другого уровня устойчивости, установленного ЛПР), в случае если предприятие располагает достаточными средствами для реализации такого проекта. При этом отвлечение средств из оборота предприятия на цели инвестиционной деятельности не является оправданным, т.к. связано с повышенным риском банкротства. Временные антикризисные меры и резервы сокращения дефицита денежных средств в таком состоянии уже задействованы в полном объеме, поэтому не могут рассматриваться в качестве источника средств для финансирования санации, поэтому при оценке достаточности средств предприятия используются только показатели объемов внешних и внутренних источников финансирования инвестиционной деятельности (неравенство 6).

При выполнении проекта, выбранного с использованием схемы 2 накопление дополнительного объема задолженности, превышающего ожидаемый в случае отсутствия инвестиционной деятельности, не происходит, поэтому оценка достаточности эффекта производится по формуле (4) или (5).

Схема 3. В случае если предприятие находится в состоянии ПБ, т.е. сумма прогнозного положительного денежного потока и максимального из возможных потока резервов сокращения дефицита денежных средств не покрывает потребности в денежных средствах на предотвращение банкротства, то разность между этими потоками должна быть покрыта за счет следующих источников:

А) Дополнительные финансовые вложения. В этом случае требования к объему финансирования выражает неравенство (8).

Б) Первичный эффект от реализации санации. В этом случае ПС будет рассматриваться как удовлетворительный, если ожидаемый от его реализации эффект не меньше, чем разность положительного денежного потока и потока потребности в денежных средствах, необходимых для предотвращения банкротства, с учетом срока их возникновения (неравенство 7).

Выбор источника средств, используемых для предотвращения банкротства, определяется условиями функционирования субъекта хозяйствования и особенностями оцениваемых пс, не поддающимся формализованному описанию на стадиях разработки соответствующего методического обеспечения, поэтому для стадии ПБ разработаны две равноценные схемы выбора удовлетворительного пс (табл. 1): схема, основанная на приоритете внешних источников финансирования мероприятий по предотвращению банкротства и построенная на основе неравенства (8) и (4) либо (5); и схема, основанная на предпочтении к погашению задолженности за счет первичного эффекта от санации и построенная на основе неравенства (6) и (7).

Следующим шагом, если найдено более одного удовлетворительного проекта санации, из их числа следует выбрать оптимальный в соответствии с критерием максимизации нормы рентабельности, рассчитанной по дисконтированным положительным и отрицательным денежным потокам.

Таким образом, получена методика обоснования выбора проектов санации с учетом изменения антикризисной устойчивости промышленного предприятия, которая позволяет учитывать влияние инвестиционных процессов на уровень устойчивости предприятия к кризисным изменениям, а также особенности целей и возможностей инвестиционной деятельности на различных стадиях кризисного процесса.

Список использованных источников

1. Масалитина, Н.Н. Диагностика кризисных ситуаций предприятия / Н.Н. Масалитина // Бел. экон. журнал. – 2006. – №2. – С.76–86.

УДК 658.3

**МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ**

Т.П. Маханькова

*УО «Белорусский государственный экономический университет»,
Бобруйский филиал, г. Бобруйск, Республика Беларусь*

Трансформация отечественной хозяйственной системы неизбежно определяет новые экономические закономерности, особенности и практические формы реализации воспроизводственного цикла любой системы. Тенденция расширения рыночных возможностей для организаций, в свою очередь, обуславливает необходимость эффективного воспроизводства кадрового потенциала. Содержание кадрового потенциала и основные его черты, можно сформулировать, исходя из следующего определения кадров. Кадры - это квалифицированные, специально подготовленные для той или иной деятельности работники, когда целесообразное их использование предполагает максимальную отдачу того, что способен дать специалист по своему образованию, личным качествам приобретенному опыту работы [1, с. 8]. Исходя из данного определения, вытекает деление оценки кадрового потенциала на две составляющие: оценка труда и оценка персонала.

Оценка труда имеет своей целью сопоставить реальное содержание, качество, объемы и интенсивность труда персонала с планируемыми, представленными в планах и программах, технологических картах, работы организации. Оценка труда дает возможность оценить: количество; качество; интенсивность труда.

Оценка персонала имеет своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста, а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой политики.

Все методы оценки кадрового потенциала можно разделить на методы индивидуальной оценки работников, которые основаны на исследовании индивидуальных качеств работника, и методы групповой оценки, которые основаны на сравнении эффективности работников внутри. Рассмотрим наиболее распространенные из них.

Метод анкетирования. Оценочная анкета представляет собой определенный набор вопросов и описаний. Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных черт у респондента и отмечает подходящий вариант.

Описательный метод оценки. Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения респондента. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.

Метод классификации. Этот метод основан на ранжировании исследуемых сотрудников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера.

Метод сравнения по парам. В этом методе сравнивается в группе исследуемых сотрудников, находящихся в одной должности, каждый с каждым, после чего