

- 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 экономическое несостоятельности субъектов предпринимательской деятельности.

Более подробно обоснование критерииов 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 течения краткого 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	<p><b>Схема 1</b></p> $\Pi\Delta\Pi_i + \Delta\Pi\Delta\Pi_i \geq \Pi\Delta1_i + \Delta\Pi\Delta1_i + \Delta3, \text{ при } i > m \quad (1)$ <p>или</p> $\Pi\Delta\Pi_i + \Delta\Pi\Delta\Pi_i \geq \Pi\Delta\Pi_i^{\text{тр}} + \Delta3, \text{ при } i > m \quad (2)$ $\Delta3 = \sum_{i=1}^m \Pi\Delta M_{\max i} - OBAM_{\max i}, \text{ при } i \leq m$ <p>и</p> $C\Phi \leq \Phi_{\text{внеш}} + \Phi_{\text{внутр}} + \sum_{i=1}^m \Pi\Delta\Pi_i - \Pi\Delta1_i + \Pi\Delta M_{\max i} + PR_i - OBAM_{\max i} \quad (3)$ <p>если <math>\Pi\Delta\Pi_i - \Pi\Delta1_i + \Pi\Delta M_{\max i} + PR_i - OBAM_{\max i} &gt; 0</math></p>
САУ в настоящем и будущем периоде	<p><b>схема 2</b></p> $\Pi\Delta\Pi_i + \Delta\Pi\Delta\Pi_i \geq \Pi\Delta1_i + \Delta\Pi\Delta1_i, \text{ при } i > m \quad (4)$ <p>или</p> $\Pi\Delta\Pi_i + \Delta\Pi\Delta\Pi_i \geq \Pi\Delta\Pi_i^{\text{тр}}, \text{ при } i > m \quad (5)$ <p>и</p> $C\Phi \leq \Phi_{\text{внеш}} + \Phi_{\text{внутр}} \quad (6)$
ПБ в настоящем или будущем периоде	<p><b>схема 3</b></p> $\Delta\Pi\Delta\Pi_i - \Delta\Pi\Delta1_i \geq \Pi\Delta\Pi_i - \Pi\Delta1_i - \Delta\Pi\Delta^6_i + \Pi\Delta M_{\max i} + PR_i - OBAM_{\max i}, \quad (7)$ <p>при <math>i \leq r</math></p> <p>и</p> $\Pi\Delta\Pi_i + \Delta\Pi\Delta\Pi_i \geq \Pi\Delta1_i + \Delta\Pi\Delta1_i, \text{ при } i > m;$ <p>и</p> $C\Phi \leq \Phi_{\text{внеш}} + \Phi_{\text{внутр}}$ <p><b>или</b></p> <p><b>схема 4</b></p> $\Pi\Delta\Pi_i + \Delta\Pi\Delta\Pi_i \geq \Pi\Delta1_i + \Delta\Pi\Delta1_i, \text{ при } i > m;$ <p>или</p> $\Pi\Delta\Pi_i + \Delta\Pi\Delta\Pi_i \geq \Pi\Delta\Pi_i^{\text{тр}}, \text{ при } i > m$ <p>и</p> $C\Phi - \sum_{i=1}^m (\Pi\Delta\Pi_i - \Pi\Delta1_i - \Delta\Pi\Delta^6_i + \Pi\Delta M_{\max i} + PR_i - OBAM_{\max i}) \leq \Phi_{\text{внеш}} + \Phi_{\text{внутр}} \text{ ЕС}$ <p>ЛИ <math>\Pi\Delta\Pi_i - \Pi\Delta1_i - \Delta\Pi\Delta^6_i + \Pi\Delta M_{\max i} + PR_i - OBAM_{\max i} &lt; 0 \quad (8)</math></p>

**Примечание** – сокращения имеют след. значения: ПДП – положительный денежный поток, млн р.; ПДП<sup>тр</sup> – 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 квазистабильного состояния, млн р.; ПВАМ<sub>max i</sub>, ОВАМ<sub>max i</sub> – максимально возможное изменение положительных и отрицательных денежных потоков вследствие применения временных антикризисных мер, млн.р.; СФ – объем финансирования проекта санации, млн р.;  $\Delta\Pi\Delta^6$  – объем прироста отрицательного денежного потока,

позволяющий предотвратить появление признаков экономической несостоимости, млн.р.;  $\Phi_{\text{внеш}}$ ,  $\Phi_{\text{внутр}}$  – объем финансовых средств из внешних и внутренних источников соответственно, млн. р.;  $\Delta Z$  – сумма задолженности, накопленной в процессе санации, млн р.;  $t$  – срок реализации проекта санации, мес.;  $t$  – 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 санаций. 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 поддающимися 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