

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ФИРМЫ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА (БАНКРОТСТВА)

*Е.А. Попова, В.И. Третьяков*

**Управление персоналом фирмы рассмотрено в условиях ее кризиса. Предложены рекомендации по оценке экономического потенциала кризисного предприятия. Обоснованы организационные аспекты деятельности антикризисного управляющего.**

**Ключевые слова:** антикризисное управление, управление персоналом, арбитражный суд, банкротство, агентский центр.

Антикризисное управление, прежде всего, определяется наличием института банкротства, являющегося основным механизмом регулирования рыночных отношений в стране. Создание такого механизма – важная экономическая проблема, особенно если речь идет о кадровой политике фирмы в условиях кризиса ее власти.

Центральной фигурой процесса управления персоналом является арбитражный управляющий. Речь идет об интеллекте, знаниях и умениях данного субъекта системы антикризисного управления. Он должен подобрать команду специалистов, разработать и успешно реализовать нестандартные методы и приемы по совершенствованию управления и финансовому оздоровлению предприятия в чрезвычайных экономических условиях [1]. Разработка мероприятий по выводу фирмы из состояния кризиса при этом опирается на кадровую политику (обновление и совершенствование организационной культуры)

Важна также и правовая культура. Речь может идти о досудебных и судебных процедурах банкротства. Финансовое оздоровление в первом случае связано с проведением мероприятий по снижению издержек производства, а также с увеличением доли денежной составляющей в выручке. Речь также может идти об изменении структуры управления, выходе на прямые связи с поставщиками и потребителями, диверсификации товаров и увеличении объемов их производства.

Антикризисное управление обязательно связано с реструктуризацией фирмы [2]. И хотя при правильно выбранной стратегии реформирования бизнеса процесс реструктуризации объективно полезен, в реальной жизни происходит реальное столкновение интересов всех участников предпринимательской деятельности (трудового коллектива, собственников, кредиторов, государства).

Как известно, под банкротством понимается неспособность должника удовлетворять требованиям кредиторов. Институт банкротства позволяет ликвидировать такого рода предприятие, оказавшееся неспособным осуществлять предпринимательскую деятельность. Он же дает возможность должнику (предприятию, оказавшемуся в условиях кризиса, но имеющую высокую вероятность фи-

нансового оздоровления) воспользоваться наиболее эффективными способами управления в условиях определенных финансовых льгот, устанавливаемых законодательством.

Правовое обеспечение антикризисного управления по своему содержанию многогранно. Речь идет о законодательном регулировании процедур банкротства, особенностях налогообложения и системе подготовки и повышения квалификации арбитражных управляющих [3].

Правовое регулирование банкротства имеет давнюю историю. В переводе с итальянского *banco* означает скамью, а *gotto* – ломать. В средние века ростовщики ломали скамью, на которой они сидели в торговом зале, символизируя тем самым прекращение платежей несостоятельным субъектам общественно-правовых отношений.

В России институт банкротства имеет давнюю историю. В русской правде (правовом документе XIII века) устанавливается определенная очередность погашения долгов: князю, приезжим купцам, местным кредиторам. При этом выделялись две причины банкротства хозяйствующих субъектов – неудачное стечение обстоятельств и предосудительные действия должника (например, пьянство).

Действующий федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)», по мнению западных экспертов, соответствует основополагающим нормам законодательства таких стран, как США, Канада и Великобритания. Предусмотренные им процедуры ясно структурированы и соответствуют современным представлениям о справедливом решении проблемы неплатежеспособности в условиях рыночной экономики. Ответственность за процедуры банкротства возложена на арбитражные суды, а за подготовку арбитражных управляющих – на специально организованный в стране орган по финансовому оздоровлению и банкротству. Достаточно широко применяются внесудебные процедуры банкротства, осуществляемые по инициативе кредиторов или самих должников.

Система нормативного регулирования процедур банкротства может быть представлена в виде парадигмы, состоящей из трех уровней [4]:

1. Конституция Российской Федерации.
2. Законодательные нормативные акты.

3. Нормативные правовые акты органов исполнительной власти. Речь идет об указах и распоряжениях Президента РФ и Правительства РФ (постановлениях и распоряжениях).

Пренебрежение любым из этих уровней приводит к искажению оценки событий и принятию ошибочных управленческих решений, снижающих эффективность предпринимательской деятельности в рамках национальной экономики.

Действие всех этих актов распространяется на все юридические лица

(хозяйствующие субъекты). Исключением являются унитарные предприятия (государственные и муниципальные). Они, как правило, создаются на праве оперативного управления федеральной собственностью в сфере ВПК, ТЭК и телекоммуникаций.

Правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом обладает кредитор и сам должник. Кроме того, такое право имеют налоговые органы и органы прокуратуры. Как отмечается в Уголовном кодексе (статья 196), это может быть в случае, когда речь идет о преднамеренном банкротстве, то есть в случае создания или увеличения неплатежеспособности должника, совершённого руководителем или собственником фирмы, а равно индивидуальным предпринимателем в личных интересах или интересах иных лиц, превышающих крупный ущерб либо иные тяжкие последствия.

На рисунке приведены сводные данные о составе обязательств, учитываемых арбитражным судом при возбуждении процедур банкротства. Речь идет, во-первых, об обязательных платежах и, во-вторых, о денежных обязательствах хозяйствующего субъекта.

Законодательством выделяется несколько процедур банкротства: наблюдение (вводится с момента принятия заявления о признании должника банкротом), внешнее управление (данная судебная санкция вводится с целью восстановления платежеспособности должника), мировое соглашение (соглашение между должником и частью

кредиторов), конкурсное производство (вводится в случае признания должника банкротом). Для управления его делами арбитражный суд назначает конкурсного управляющего. При этом отстраняются от выполнения своих функций органы управления фирмы (ее агентский центр).

Оценка экономического потенциала кризисного предприятия включает следующие вопросы: финансовый анализ деятельности, аудит, анализ производства, маркетинг и персонал. Рассмотрение этих вопросов имеет целью разработку и выбор критериев для принятия правильных решений. В процессе оценки экономического потенциала выясняется, насколько эффективным было управление ресурсами фирмы, рациональна ли структура имущества, как сочетаются заемные и собственные источники финансирования, какова оборачиваемость активов, рентабельность продаж, эффективность организационной и деловой культуры.

На основе анализа и аудита осуществляется разработка определенной стратегии и тактики в сфере производства, маркетинга и персонала фирмы.

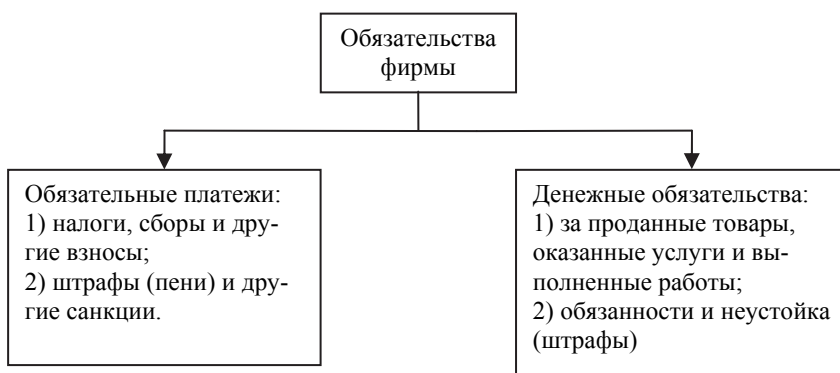
Выработанные решения могут носить вариантный характер. Задачей арбитражного управляющего является выбор наиболее рационального (реального) из имеющихся вариантов с учетом особенностей внешней и внутренней среды фирмы, находящейся в условиях кризиса.

Разработка мероприятий по выводу фирмы из состояния кризиса – важнейший вопрос антикризисного управления. Его содержание определяется бизнес-планированием, реструктуризацией кризисного предприятия, антикризисной инвестиционной стратегией и корпоративной культурой.

Отражением отмеченного является его бизнес-план. Основные разделы его следующие: описание продукции, анализ рынка, производственный план, план сбыта, финансовый план. Далее анализируется устойчивость плана к возможным изменениям внешней и внутренней среды с учетом проблем и перспектив управления персоналом.

Организационные аспекты деятельности антикризисного управляющего связаны, прежде всего, с управлением персоналом. Это такие вопросы, как:

- диагностика системы управления персоналом фирмы;
- особенности проведения антикризисных мероприятий в области управления персоналом;
- совершенствование состава и структуры персонала;
- наем в условиях кризиса;
- адаптация персонала к новым условиям;
- стимулирования работников в условиях кризиса.



Состав обязательств, определяющих должника банкротом: подлежащие учету, не подлежащие учету

Как правило, одной из базисных причин кризисного состояния фирмы является несоответствие принципов и методов управления персоналом современным условиям рыночной экономики. Смена руководства в условиях кризиса, соответственно, ведет к изменениям в управлении персоналом с учетом решения следующих проблем [5]:

- чрезмерная жестокость и иерархичность организационных структур;
- монополизация информации, полномочий и ответственности;
- отсутствие четкого распределения функций между подразделениями, дублирование работ;
- ориентация управления на высший контроль за трудовым поведением и исполнением трудовых функций;
- превалирование групповой сплоченности работников над внутриорганизационной;
- отсутствие общих для всего персонала традиций и норм поведения;
- избыточная численность персонала, несоответствие его квалификационной структуры потребностям;
- низкая производительность и трудовая дисциплина.

Особую значимость имеют вопросы оценки результативности деятельности работников кризисного предприятия (она должна ориентировать персонал на достижение поставленных целей, а не на интересы непосредственных руководителей). Определенную значимость имеет также выработка организационной культуры, обеспечивающей рост производительности и трудовой дисциплины работников [6].

Итак, антикризисное управление – особая сфера деятельности. Она требует от арбитражного управляющего многосторонних знаний, умений,

навыков в сфере управления персоналом [7]. Это следует из приведенных ниже направлений деятельности: ориентация на наиболее полное использование имеющегося кадрового потенциала, уменьшение иерархических уровней управления персоналом, создание эффективных внутриорганизационных коммуникаций, разработка объективных критериев оценки результативности деятельности работников, создание эффективной системы совершенствования кадрового потенциала.

#### Литература

1. Ряховская, А.Н. Основы антикризисного управления / А.Н. Ряховская. – М.: ИЭАУ, 2001. – 355 с.
2. Попова, Е.А. Антикризисное управление предприятием / Е.А. Попова. – Челябинск: Челябинский институт ГОУ ВПО «РГГЭУ», 2009. – 152 с.
3. Есенгельдинов, А.Т. Реструктуризация предприятия как эффективный инструмент антикризисного управления / А.Т. Есенгельдинов, И.М. Марданова, А.Н. Попов. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2005. – 44 с.
4. Астраханцева, И.А. Финансовая реструктуризация в процессе антикризисного управления / И.А. Астраханцева. – М.: ФИНЭКО, 2002. – 117 с.
5. Беридюгина, Л.А. Развитие механизмов принятия управленческих решений при антикризисном управлении предприятием / Л.А. Беридюгина, Ф.Я. Леготин. – Екатеринбург ЕАКУиП, 2008. – 141 с.
6. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. / Э.Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
7. Попов, А.Н. Обеспечение культуры антикризисного управления / А.Н. Попов, Г.Н. Пряхин. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2005. – 28 с.

Поступила в редакцию 20 ноября 2011 г.

**Попова Елена Александровна.** Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики социальной сферы, Уральский государственный университет физической культуры (г. Челябинск). Область научных интересов – экономическое управление предпринимательской деятельностью. Контактный телефон: 8-351-904-51-53. E-mail: nana2684@yandex.ru

**Popova Elena Aleksandrovna** is a Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor of Economics of Social Services Department, Ural State Physical Culture University, Chelyabinsk. Research interests: economic governance of business activities. Phone: 8-351-904-51-53. E-mail: nana2684@yandex.ru

**Третьяков Вячеслав Ильич.** Аспирант, Уральский государственный университет физической культуры (г. Челябинск). Область научных интересов – управление персоналом в сфере физической культуры и спорта, логистика, экономика физической культуры. Контактный телефон: 8-909-068-07-38.

**Tretiakov Vyacheslav Ilyich.** Postgraduate student, Ural State Physical Culture University, Chelyabinsk. Research interests: human resources management in sports and physical education, logistics, economics in physical education. Phone: 8-909-068-07-38.