

*Бабанов А. В. – к.э.н., доцент Департамента « Антикризисное управление и финансы» Института экономики и антикризисного управления*

*Ермаков В.В., магистр 2 курса группа МЭВД-21-Н, государственный налоговый инспектор отдела выездных проверок № 1 ИФНС России № 27 по г. Москве*

*Авдюхина Ю.С., магистр 1 курса группа МЭВД-11-Н, место работы Инспекция Федеральной налоговой службы 27 по г. Москве*

*Babanov, A. V. – PhD, associate Professor of Department "Crisis management and Finance", Institute of Economics and crisis management*

*Ermakov V. V., master of 2nd course, group MMD-21-N, state tax inspector of Department of exit checks № 1 IFNS Russia n 27 across Moscow*

*Avdyukhina Y. S., master of 1st course group MMD-11-N, place of work, the Inspectorate of Federal tax service of 27 in Moscow*

## **Оценка эффективности антикризисного управления**

### **Evaluation of the effectiveness of crisis management**

**Аннотация:** В статье рассматривается механизм оценки эффективности антикризисного управления.

**Abstract:** the article considers the mechanism for evaluating the effectiveness of crisis management.

**Ключевые слова:** оценка антикризисного управления, эффективность антикризисного управления, механизм оценки эффективности, антикризисное управление.

**Key words:** evaluation of crisis management, the effectiveness of crisis management, the mechanism of performance evaluation, crisis management

Под эффективностью реализации антикризисного управления следует понимать комплексную, многоуровневую и многокритериальную систему, характеризующую степень влияния управленческих воздействий на факторы кризиса в соотношении с затраченными ресурсами (рис.1 ).

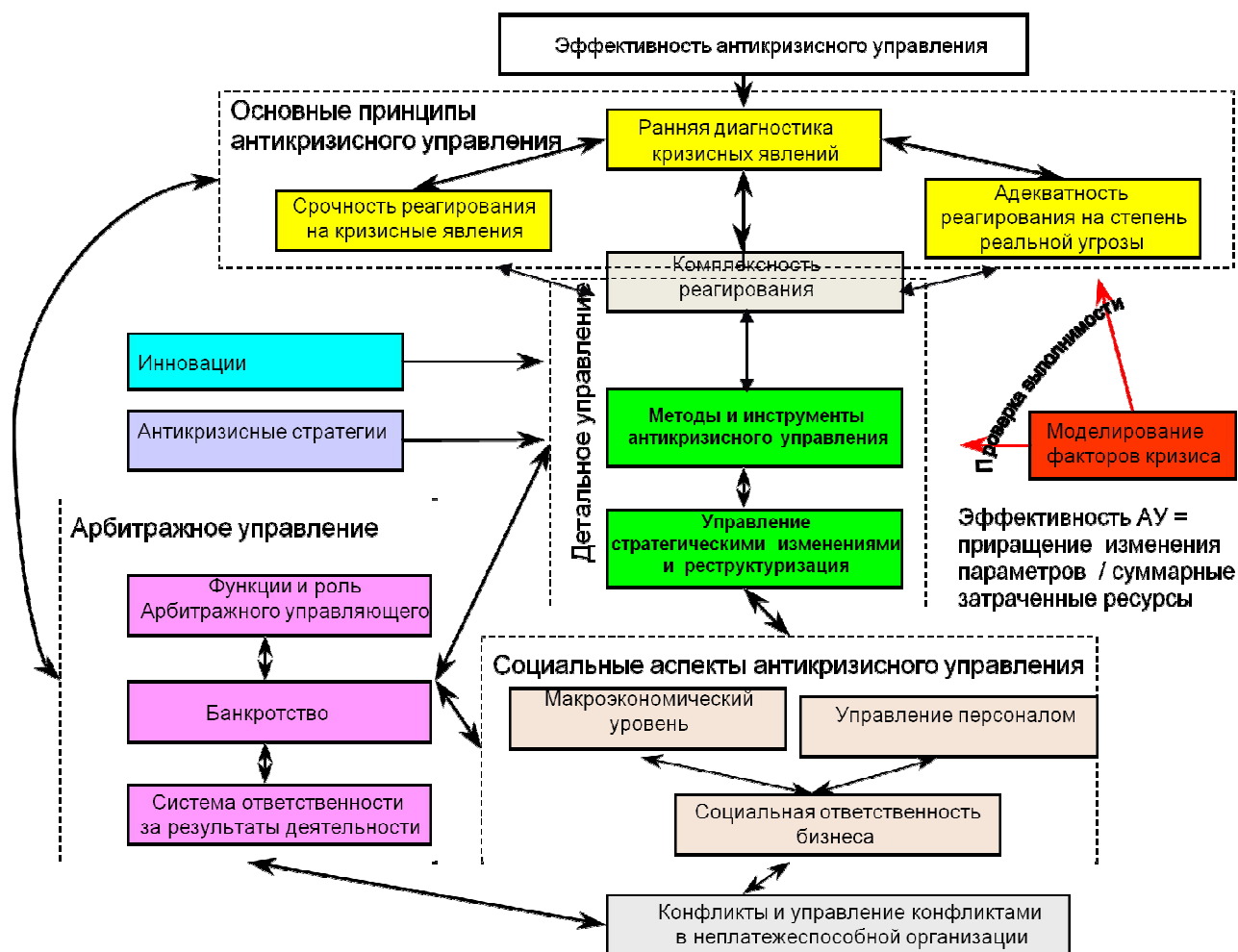


Рис. 1. Механизм оценки эффективности антикризисного управления

Если задействованные ресурсы представить в денежном эквиваленте, то эффективность управления будет выражена в достигнутом полезном эффекте на рубль затрат.

Последние научные разработки в области антикризисного управления позволяют выделить четыре ключевых проблемы: сохраняющиеся административные барьеры, низкая эффективность органов власти и местного самоуправления, ограниченный кадровый потенциал, нехватка финансовых ресурсов для создания инфраструктуры и развития бизнеса. Особое внимание следует основным факторам влияющие на эффективность антикризисного управления (табл.1).

Таблица 1

## Факторы, определяющие эффективность антикризисного управления

Факторы	Характеристика
1.Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка	В данном случае имеется в виду не только общий профессионализм управления, но и те профессиональные знания и навыки, которые отражают особенности антикризисного управления. Такой профессионализм рождается в процессах специального обучения, целенаправленного аккумулирования опыта и развития искусства управления в критических ситуациях.
2.Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки	Во многих кризисных ситуациях индивидуальное искусство управления является решающим фактором выхода из кризиса или его смягчения. Поэтому для антикризисного управления особенно важно проводить психологическое тестирование менеджеров, отбирать такие личности, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях.
3.Методология разработки рискованных решений	Такая методология должна быть создана и освоена, потому что она в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость. Эти свойства имеют особое значение в антикризисном управлении.
4.Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций	Эти факторы не могут не влиять на эффективность антикризисного управления. Видение будущего и не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе позволяет постоянно держать в поле зрения все проявления приближающегося или проходящего кризиса.
5. Корпоративность	Это понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех деловых, социально-психологических и организационных отношений. Корпоративность является результатом управления и элементом его цели, а также средством в механизме управления.
6. Лидерство	Лидерство определяется не только личностью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой персонала управления, укрепившимся доверием к менеджеру, авторитетом власти, уверенностью. Опора на лидерство может сыграть решающую роль в преодолении кризиса или его смягчении.
7. Оперативность и гибкость управления	В кризисных ситуациях часто возникает потребность в быстрых и решительных действиях, оперативных мерах, изменении управления по складывающимся ситуациям, адаптации к условиям кризиса. Инертность в этом случае может играть отрицательную роль.
8. Стратегия и качество антикризисных программ	Во многих ситуациях возможна потребность в изменении стратегии управления и в разработке специальных программ антикризисного развития. Качество программ и стратегических установок могут быть различными.
9. Человеческий фактор	Существует понятие антикризисной команды - ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием и способны согласованно и целенаправленно осуществлять программу антикризисного управления.
10. Система мониторинга	Представляет собой специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса и необходима для его своевременного обнаружения и распознавания.

Фундаментальная диагностика представляет собой творческое исследование и может выполняться лишь аналитиками с высокой квалификацией. Она нацелена на выявление причин развития финансового кризиса или угрозы его возникновения на предприятии и конкретных антикризисных мероприятий, исходя из того, какая концепция положена в основу обеспечения устойчивости предприятия: концепция прорыва или концепция эволюционного развития. Таким образом, считается целесообразным оценивать в качестве индикаторов эффективности антикризисного управления темпы роста показателей финансового анализа (табл.1).

Таблица 1

Темп роста показателей финансового анализа за исследуемый период при антикризисном управлении

Индикаторы	Темп роста	Исследуемый период				
		№1	№2	№3	№4	№5
Коэффициент абсолютной ликвидности $K_1$	↑ +	—	—	—	—	—
Коэффициент текущей ликвидности $K_2$	↑ +	—	+	—	—	—
Показатель обеспеченности обязательств активами $K_3$	↑ +	—	+	—	—	—
Степень платежеспособности по текущим обязательствам $K_4$	↑ —	—	+	—	+	+
Коэффициент автономии $K_5$	↑ +	+	+	+	—	—
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами $K_6$	↑ +	+	+	—	+	—
Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах $K_7$ , %	↑ —	—	+	+	+	—
Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам $K_8$	↑ —	+	+	+	+	+
Динамика изменения рентабельности активов $K_9$ , %	↑ +	+	—	—	—	—
Динамика изменения нормы чистой прибыли $K_{10}$	↑ +	—	—	—	—	+

У показателей  $K_4$ ,  $K_7$ ,  $K_8$  темп роста ↑ вносит отрицательное влияние, а у показателей  $K_1$ ,  $K_2$ ,  $K_3$ ,  $K_5$ ,  $K_6$ ,  $K_9$ ,  $K_{10}$  темп роста ↑ вносит положительное влияние. Таким образом, можно ввести систему оценки антикризисного управления предприятием относительно положительной или отрицательной динамики влияния рассчитанных показателей финансового анализа на предприятие за исследуемый период:

- Группа 1. Эффективное антикризисное управление (более 7 « + »).
- Группа 2. Неустойчивое антикризисное управление (5–7 « + »).
- Группа 3. Неэффективное антикризисное управление (менее 5 « + »).

Эффективность антикризисного управления может быть выражена и оценена не только по экономическим показателям, но и по организационным параметрам, таким как, эффективность принятия решений, скорость принятия решений и осуществление конкретных шагов, отдача от осуществления решения, измеряемая в стоимостных показателях. Кроме того, эффективность антикризисного управления определяется эффективностью функционирования и использования каждого элемента системы управления - рациональностью структуры, применением научных, передовых методов управления, скоростью, полнотой информационного обслуживания, квалификацией управляющих кадров, их умением творчески подходить к решению конкретных проблем управления.

#### **Список используемой литературы**

1. Федеральный закон РФ №127-ФЗ от 26.10.2002г. «О несостоятельности (банкротстве)».
2. Акулова Н.Г. Теория и практика антикризисного управления предприятием. Учебно-методическое пособие. – М.: ИЭАУ, 2013.
3. Антикризисное бизнес-регулирование: монография / под ред. проф. А.Н. Ряховской. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2012.
4. Антикризисное регулирование низкорентабельных и убыточных организаций в интересах города (муниципального сообщества) / Под ред. А.Н. Ряховской. - М.: Магистр, 2009.
5. Балдин К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень. – М.: ИТК Дашков и К, 2013.
6. Зуб А.Т. Антикризисное управление организацией: учеб. пособие. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2007.
7. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2006.
8. Ряховская А.Н., Арсенова Е.В., Крюкова О.Г. Антикризисное управление в условиях современного глобального кризиса: монография. – Алматы: Экономика, 2009.

9. Теория антикризисного менеджмента: учебник / под ред. проф. А.Н. Ряховской. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2015.

10. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие / С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская; под ред. М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской. – М.: КНОРУС, 2009.