

# ПРОБЛЕМЫ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

**К. В. Кондратьева**

*Совокупность рычагов и средств воздействия на факторы кризиса для обеспечения качественного изменения деятельности предприятий называют механизмом антикризисного управления. Несовершенный механизм антикризисного управления и возрастающая конкуренция затрудняют процессы адаптации отечественных предприятий к новым условиям, которые продиктованы вступлением России в ВТО. Оценка эффективности и развитие механизма антикризисного управления предприятиями являются неотъемлемым условием эффективного реформирования предприятий и повышения их устойчивости. Чтобы выявить направления совершенствования механизма антикризисного управления, мы определили критерии и проблемы оценки эффективности этого механизма.*

Совокупность рычагов и средств воздействия на факторы кризиса для обеспечения качественного изменения деятельности пред-

приятий называют механизмом антикризисного управления [3].

Ряд специалистов считает, что в условиях развития института антикризисного управления в России механизм антикризисного управления должен иметь свою специфику, отличающуюся от западных моделей. Слепое копирование зарубежных методов работы может нанести непоправимый вред российской экономике. Несовершенный механизм антикризисного управления и возрастающая конкуренция затрудняют процессы адаптации отечественных предприятий к новым условиям, которые продиктованы вступлением России в ВТО [8]. Оценка эффективности и развитие механизма антикризисного управления предприятиями являются неотъемлемым условием эффективного реформирования предприятий и повышения их устойчивости.

Озвученная проблема вызывает необходимость проведения исследований по оценке существующих механизмов антикризисного управления предприятиями, а также поиска путей совершенствования этих механизмов. Чтобы выявить направления совершенствования, для начала стоит определиться с параметрами оценки эффективности сложившихся механизмов антикризисного управления.

Оценить эффективность механизма управления — достаточно сложная задача. Проблематика оценки эффективности антикризисного управления принадлежит к наименее разработанным теоретическим вопросам его построения. Оценить эффективность в точных расчетных показателях затруднительно, но ее следует распознавать и учитывать при анализе и оценке управления, его успешности или неудачи [11].

Автором были выявлены проблемы, которые существенно затрудняют оценку эффективности механизма антикризисного управления и, соответственно, препятствуют внесению в него корректив, которых требует сложившаяся экономическая ситуация:

- отсутствие единого понимания термина «эффективность», что приводит к многообразию подходов к ее оценке;
- отсутствие комплексной системы показателей оценки эффективности механизма антикризисного управления;
- наличие количественных и качественных критериев эффективности, что влечет за собой проблему обоснования и согласования этих критериев;
- трудность комплексной оценки эффективности в точных расчетных показателях;
- отсутствие и невозможность доступа аналитика к релевантной информации.

Прежде чем предложить систему показателей оценки эффективности комплексного механизма антикризисного управления, целесообразно внести некоторые пояснения в использование характеристик эффективности управления. В литературе под категорией «эффективность управления» часто понимается его экономическая эффективность, что не совсем верно. Эффективность управления должна характеризоваться достижением целей управления, положительными изменениями, высокими результатами деятельности в сравнении с затраченными ресурсами. Проблема эффективности механизма управления включает рассмотрение целого комплекса характеристик: эффективности управленческого труда, соотношения результатов труда и затрат на него, адаптивности организации, качества организационной структуры и др.

М. Вебер, Ф. Тэйлор, Э. Мейо и Ч. Барнард считали бюрократический тип управления организации самым рациональным из всех доступных и известных средств контроля над людьми, способным обеспечить наивысшую степень эффективности. Б.З. Мильнер утверждает, что подход к оценке эффективности управления определяется сущностью и особенностями построения системы управления: рациональностью организационной структуры, содержанием процесса управления, результатами труда и затратами на него. Д. Гибсон предложил несколько иную концепцию: в качестве критериев эффективности он рассматривал: в краткосрочном периоде — характеристики производительности и внутренней экономической эффективности; в среднесрочном периоде — адаптивности и развития организации; в долгосрочном — выживания [9].

Г. В. Голикова и Ю. В. Шеина отмечают, что эффективность управления тесно связана с эффективностью управленческого труда и определяется разумным соотношением результатов труда и понесенных затрат [2, с. 63–64].

Л. И. Евенко построил концепцию, в которой отметил, что в основу оценки эффективности должна быть положена модель, критериями оценки в которой выступают качество организационного поведения, потенциал системы и внутренняя рациональность аппарата управления. Л. И. Евенко поясняет, что критерии эффективности систем управления — самая неизведанная и наиболее сложная часть в науке управления, поскольку основная роль здесь отводится субъективным суждениям, а количественные критерии и точные расчеты носят вспомогательный характер (приводится по [9]).

Напомним о том, что со вступлением России в ВТО существенно усиливается внутриотраслевая и межотраслевая конкуренция, вследствие чего антикризисное управление наряду с регулярным управлением должно нести в себе новые принципы и задачи, связанные с повышением конкурентоспособности выпускаемого продукта, а также использовать факторы кризиса для развития предприятия. Этим условиям должен удовлетворять комплексный механизм антикризисного управления и, соответственно, методика его оценки.

Под эффективностью при построении комплексного механизма антикризисного управления следует понимать систему мер, направленную на создание благоприятных условий для достижения хозяйствующим субъектом высоких результатов с меньшими затратами в заданные сроки [1]. Важно заметить, что при рассмотрении механизма антикризисного управления нет смысла пытаться конструировать систему показателей эффективности самой управленческой деятельности. Нельзя выделить из общего результата ту часть, которая достигнута благодаря функционированию самой системы антикризисного управления. В качестве эффекта антикризисного управления можно и нужно рассматривать результативные показатели хозяйственной деятельности управляемой системы в целом, которые достигнуты предприятием за период действия механизма антикризисного управления.

В случае комплексного подхода под критериями оценки эффективности механизма антикризисного управления следует понимать целый ряд экономических категорий. Автор предлагает использовать следующие критерии:

- результативность и финансовая эффективность;
- устойчивость и адаптивность;
- инновативность и инновационная эффективность;
- рациональность организационной структуры, управляемость и социальная эффективность;
- эффективность управления и его экономичность.

Поскольку разные предприятия имеют свои особенности деятельности, отметим, что критерии эффективности, могут применяться к любому предприятию вне зависимости от особенностей его функционирования.

1. *Оценка результативности и финансовой эффективности.* Результативность деятельности предприятия может быть опреде-

лена через оценку достижения предприятием намеченных целей. Результативность — это соответствие полученных результатов целям управления или установленным критериям эффективности.

Результативность финансово-хозяйственной деятельности может быть оценена путем учета и динамики следующих показателей: рост объема прибыли и рентабельности; рост объема продаж; улучшение качества и повышение конкурентоспособности продукции; сокращение производственного цикла изготовления продукции; снижение затрат на один рубль товарной продукции и др.

Кроме того, в общем случае результативность может быть оценена посредством расчета коэффициента результативности системы управления:

$$P = \frac{\Delta \text{Пр}}{\text{ПП} + \text{ФОТ} + \text{А} + \text{П}}, \frac{\text{руб.}}{\text{руб.:год}}, \quad (1)$$

где  $\Delta \text{Пр}$  — прирост прибыли за рассматриваемый период; ПП — промежуточное потребление материальных благ (стоимость всех материальных благ и услуг, потребленных в течение данного периода функционирования систем управления); ФОТ — фонд оплаты труда; А — амортизационные отчисления; П — потери в сфере управления [4].

В связи с тем, что предприятия сегодня осуществляют выпуск продукции в высококонкурентном рыночном пространстве, помимо оценки вышеуказанных показателей следует провести комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Расчет коэффициентов платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности, анализ денежных потоков, диагностика вероятности банкротства с использованием общепринятых методик помогут понять, на какие проблемные участки нужно обратить внимание руководителей [10].

2. *Устойчивость и адаптивность.* Устойчивость и адаптивность системы управления являются теоретическими показателями и в числовом виде не могут быть выражены, но, тем не менее, когда речь идет об оценке эффективности, эти показатели, несомненно, должны быть учтены. Эти показатели характеризуют потенциал системы и механизма управления. Под устойчивостью системы мы понимаем ее стабильность во времени, способность предприятия функционировать долгие годы. Устойчивость, кроме прочего, будет зависеть и от стадии жизненного цикла субъекта хозяйствования. Адаптивность можно определить

двумя способами: во-первых, это скорость реакции руководства предприятия на изменения в окружающей среде; во-вторых, характеристика своевременности подготовки и принятия решений по устранению возникающих проблем.

3. *Инновативность и инновационная эффективность.* Инновация характеризует результат инвестирования интеллектуального решения в разработку и получение нового знания, ранее не применявшейся идеи.

Инновативность — это умение менеджмента предприятия задавать себе вопрос о способах изменить к лучшему методы работы, мышления, видеть привычные вещи по-новому, открывать невидимые взаимосвязи и скрытые возможности. Инновативность — качественная характеристика, отражающая восприимчивость, готовность и способность к инновациям. Инновативность в условиях промышленного предприятия характеризуют периодичность обновления материально-технической базы и внедрение прогрессивных технологий в производственный процесс. Инновационная эффективность может быть измерена приростом прибыли, образовавшимся вследствие внедрения инноваций.

Инновативность является важным показателем деятельности предприятия, поскольку инновация как реакция на изменение внешней и внутренней среды может стать одним из средств предупреждения или преодоления кризиса предприятия. Перспектива кризиса может стать толчком и главным требованием для внедрения инноваций [5].

4. *Рациональность организационной структуры.* Управляемость и социальная эффективность.

Управляемость — качественный показатель эффективности управления, характеризующийся отсутствием нарушений со стороны персонала, уровнем и качеством выполнения персоналом плановых заданий руководства. О социальной эффективности предприятия будут свидетельствовать положительные оценки следующих показателей: низкий уровень текучести кадров предприятия, сохранение старых и создание новых рабочих мест, улучшение условий труда, высокий уровень ответственности персонала, благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

Рациональность организационной структуры характеризует соответствие масштаба управляемости норме управляемости, соответствие численности и состава работников объему и сложности работ. Рациональность организационной структуры может быть опре-

делена путем измерения двух показателей: коэффициента звенности и нормы управляемости. Оценка эффективности организационной структуры может быть выполнена посредством расчета коэффициента звенности (по Кабушкину) по следующей формуле:

$$K_{зв} = P_{зв.ф} / P_{зв.о} \rightarrow 1, \quad (2)$$

где  $P_{зв.ф}$  — количество звеньев существующей структуры;  $P_{зв.о}$  — оптимальное количество звеньев структуры, рассчитанное по норме управляемости [4].

Под нормой управляемости понимается количество работников, которые подчинены одному руководителю; при этом трудоемкость выполняемых этим руководителем функций не превышает величину нормируемого для него рабочего времени, при высокой эффективности выполнения своей работы [4].

5. *Эффективность управления и его экономичность.* Эффективность управления выражается сбалансированностью функций и целей управления. Необходимо оценить трудоемкость и сложность управления на каждом уровне, разнообразие связей в процессе управления, сбалансированность прав и обязанностей, функций и целей, компетентность и профессионализм управленческого персонала. Частое отсутствие на предприятии четкой и выверенной стратегии развития говорит об отсутствии целей управления, что не может не отразиться на эффективности самого процесса управления. С этой точки зрения, руководство предприятия не может грамотно построить механизм управления, и уж тем более — адекватно реагировать на состояние внешней среды. Отсутствие общей цели приводит к рассредоточению усилий персонала, а в итоге — предприятие не имеет должной выручки [7].

Экономичность управления предполагает опережающий рост эффективности функционирования организации по сравнению с ростом затрат на управление. Показатель также отражает степень обеспеченности руководства информацией и уровень технической оснащенности процесса управления, рассчитывается по формуле (по Кабушкину):

$$K_{э} = P_{п} / Z_{у}, \quad (3)$$

где  $P_{п}$  — конечный результат (эффект) деятельности организации, например, прибыль, добавленная стоимость, доход;  $Z_{у}$  — затраты на управление (фонд заработной платы АУП, расходы на содержание помещений, на приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.) [4].

Предложенные автором критерии позволяют комплексно оценить эффективность механизма антикризисного управления. Рассмотрев и проанализировав различные показатели эффективности механизма антикризисного управления на предприятии, можно сформулировать общий вывод о текущем состоянии предприятия и перспективах его развития. Данный этап завершает процесс оценки эффективности механизма антикризисного управления и подразумевает обобщение ре-

зультатов анализа, объективную оценку работы предприятия, выработку предложений и рекомендаций по повышению эффективности деятельности предприятия и антикризисного управления. Руководством предприятия вносятся корректировки в существующий механизм антикризисного управления и составляющие его процедуры с учетом полученных данных об эффективности механизма управления и результатах деятельности предприятия.

### Список источников

1. Володькина А. Г. Эффективность труда менеджера и пути ее повышения // ФЭН-Наука. — 2013. — № 1 (16).
2. Голикова Г. В., Шеина Ю. В. Комплексный подход к оценке эффективности управления социально-экономическими системами // Современная экономика. Проблемы и решения. — 2010. — № 4(4).
3. Дягель О. Ю. Формирование механизма антикризисного управления развитием предприятий сферы услуг. Теоретико-методологический аспект // Теория и практика общественного развития. — 2011. — №11.
4. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие ; 5-е изд., стереотип. — Минск: Новое знание, 2002. — 336 с.
5. Коношенко Л. А. Концептуальная модель экономического механизма антикризисного управления торговой организацией // Проблемы современной экономики. — 2011. — № 4.
6. Мотышина М. С., Князев С. В. Оценка эффективности менеджмента предприятия // Проблемы современной экономики. — 2010. — № 4.
7. Огарков А. А. Эффективность: способы ее определения и достижения // Элитариум. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.elitarium.ru/2008/06/28/jeffektivnost\\_opredelenije\\_dostizhenije.html](http://www.elitarium.ru/2008/06/28/jeffektivnost_opredelenije_dostizhenije.html) (дата обращения 03.09.2014 г.).
8. Пыткин А. Н., Поносова Е. В. Экономический механизм в системе антикризисного управления предприятием. — Екатеринбург: Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, 2012. — 149 с.
9. Созинов В. А. Исследование систем управления : учеб. пособие / Под ред. Масленниковой С. Г // Учебные материалы ВГУЭС. [Электронный ресурс]. URL: [http://abc.vvsu.ru/Books/issled\\_sist\\_upr/default.asp](http://abc.vvsu.ru/Books/issled_sist_upr/default.asp) (дата обращения 20.08.2014 г.)
10. Шеремет А. Д. Теория экономического анализа: учебник. — 3-е изд., доп. — М.: Инфра-М, 2011. — 352 с. — (Высшее образование).
11. Шишкова Е. А. Способы оценки эффективности реализации стратегии развития компании // Экономический журнал. — 2012. — Т. 26 — № 2.

УДК 338.45:65.016.7

**Ключевые слова:** антикризисное управление, механизм антикризисного управления, эффективность, критерии эффективности, Всемирная торговая организация