

УДК 338.2

**Ольга Сергеевна Смотрина**, кандидат исторических наук, доцент кафедры менеджмента, ФГБОУ «Оренбургский государственный университет»

**Анна Сергеевна Коренная**, студентка магистратуры кафедры менеджмента, направление «Антикризисное бизнес-регулирование», ФГБОУ «Оренбургский государственный университет»

e-mail: a.s.korennaya@opendialogr.ru

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ АПК

*Актуальность* исследования связана с тем, что при всем многообразии предлагаемых в науке и практике методик анализа результативности управления предприятием в недостаточной мере проработан методический инструментарий оценки антикризисного управления предприятием АПК с учетом видовой, пространственной и факторной специфики. *Целью* исследования стала разработка методики оценки антикризисного управления предприятием, учитывающей специфику агропромышленного комплекса.

Предлагаемая методика опирается на расчет показателей с учетом влияния внешних и внутренних факторов, с применением экспертных оценок. Данная методика предназначена для оценки системы управления современным агропредприятием и позволила провести анализ совокупности компонентов деятельности предприятия, а также выявить проблемы деятельности предприятия, оценить возможные направления развития.

Описанная методика была апробирована на предприятиях Оренбургской области. Апробация методики показала ее уместность при оценке антикризисного управления предприятием АПК в современных условиях. Применимость методики доказывается полученными в ходе исследования результатами. Особенностью разработки является принятие во внимание переменчивых факторов внешней и внутренней среды, присущих сфере АПК, особенностей структурного аграрного кризиса. Методика, предложенная в работе, может быть использована для оценки результативности реализуемого антикризисного управления предприятиями в сфере аграрного производства на основе учета видовой специфики деятельности объекта оценки.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, эффективность управления, финансовый анализ, финансовая эффективность.

Под эффективностью антикризисного управления сельскохозяйственным предприятием понимается совокупность характеристик субъекта деятельности, воздействующих на условия для достижения высоких результатов в заданный временной интервал с наименьшими затратами [7].

Актуальность темы исследования обусловлена многообразием существующего методического инструментария в сфере антикризисного управления, при этом в недостаточной мере проработан методический инструментарий оценки антикризисного управления предприятием АПК с учетом видовой, пространственной и факторной специфики. Важность предлагаемой методики связана с особенностями сельскохозяйственного производства, которые отражаются на системе управления предприятием и обуславливают специфические направления деятельности, особенно в условиях кризиса. Большинство рассматриваемых методик оценки антикризисного управления не учитывает видовую специфику деятельности предприятия. В связи с этим выявлена необходимость разработки методики оценки антикризисного управления предприятием, которая будет основана на расчете экономических показателей при учете влияния видовых особенностей его деятельности в сфере АПК.

Целью исследования стала разработка методики

оценки антикризисного управления предприятием АПК.

Вопрос результативности антикризисных мер рассматривался такими учеными, как И.И. Топий [10], А.Н. Баутов и О.В. Тронева [1], Р.Р. Габдуллин [4], Е.С. Васильев, А.Ю. Нестеров, О.А. Терещенко [3], которые предлагают авторские методики оценки эффективности антикризисного управления предприятием (таблица 1).

Предлагаемая методика основана на системе оценки антикризисного управления, разработанной К.В. Кондратьевой, и позволяет провести анализ эффективности антикризисного управления, определить эффективность управления в динамике, выявить слабые моменты в системе управления [5]. В основе предлагаемой методики лежит метод экспертных балльных оценок, который позволяет всесторонне оценить состояние сельскохозяйственных организаций по следующим параметрам: результативность и финансовая эффективность, устойчивость и адаптивность, инновативность и инновационная эффективность, рациональность организационной структуры, управляемость и социальная эффективность, эффективность управления и его экономичность.

Рассматриваемая процедура исследования базируется на следующих принципах: соответствия ре-

Таблица 1. Методические подходы к оценке антикризисного управления предприятием

Автор(ы)	Характеристика методики
А.С. Большаков [2]	Сравнение затрат на проведение антикризисных мер и эффекта, который получен от их применения
И.И. Топий [10]	Расчет интегральных показателей результативности, экономичности антикризисных мер
А.Н. Баутов и О.В. Тронеv [1]	Расчет коэффициентов пригодности, оптимальности и превосходства антикризисного управления
Р.Р. Габдулин [3]	Расчет прямого и косвенного экономического эффекта от примененных антикризисных мер
Е.С. Васильева, А.Ю. Нестеров, О.А. Терещенко [2]	Построение многофакторной модели прогнозирования банкротства, сравнительный анализ показателей деятельности предприятия до применения и после применения антикризисного управления

зультатов цели деятельности, оптимальности ориентации на результат, адекватности реагирования и опережающего действия, постоянной готовности к изменениям и срочности реагирования, инновационного развития и прочее [5].

Методика оценки эффективности антикризисного управления предприятием АПК состоит из трех этапов.

Первый этап предполагает подготовку к процедурам оценки. Определяется необходимая периодичность оценки, создается рабочая группа, определяются необходимые ресурсы для оценки. Проводится сбор всей требуемой информации о внутренней и внешней среде, оценивается полнота и надежность полученной информации. Поскольку предприятие выступает одновременно и субъектом, и в качестве объекта антикризисных мер, первый этап, подразумевающий подготовку к оценке, очень важен [15].

Второй этап – расчетно-аналитический – включает анализ эффективности антикризисного управления агропредприятием. В методике предполагается расчет количественных и качественных пока-

зателей, которые объединены в пять групп критериев эффективности управления (I–V). Каждому показателю присуждается весовой коэффициент в соответствии с его значимостью. Сумма весовых коэффициентов по каждой группе равна 1. Каждому показателю присваиваются баллы, исходя из критериальных значений показателей, тенденции их изменения, а также экспертных оценок сотрудников предприятия. Рассчитывается итоговая оценка для каждой группы критериев, и затем итоговая оценка эффективности антикризисного управления.

В результате изучения различных методик анализа были выделены наиболее информативные коэффициенты для оценки результативности и финансовой эффективности деятельности предприятия. При разработке данного этапа была использована методика финансовых коэффициентов О.В. Ефимовой. Согласно методике О.В. Ефимовой, анализ баланса и рассчитанных на его основе коэффициентов следует рассматривать в качестве предварительного ознакомления с финансовым положением предприятия. В дальнейшем при внутреннем анализе должны широко привлекаться данные аналитического учета [3].

Таблица 2. Промежуточные коэффициенты эффективности антикризисного управления предприятием АПК

Промежуточные коэффициенты эффективности	Показатели для определения промежуточных коэффициентов эффективности
Коэффициент эффективности финансово-хозяйственной деятельности	1. Оценка результативности и финансовой эффективности Величина прибыли и показатели рентабельности, ликвидность баланса, платежеспособность, финансовая устойчивость, деловая активность предприятия и капиталотдача, оценка вероятности банкротства
Коэффициент эффективности системы управления предприятием АПК	2. Адаптивность Устойчивость и стабильность предприятия во времени, скорость реакции руководства на изменения в окружающей среде, скорость подготовки и принятия решений по устранению возникающих проблем

Промежуточные коэффициенты эффективности	Показатели для определения промежуточных коэффициентов эффективности
	3. Инновационная эффективность Качество продукции, периодичность внедрения инноваций, расходы на исследования, инновационная эффективность
Коэффициент эффективности системы управления предприятием АПК	4. Социальная эффективность Отсутствие нарушений трудовой дисциплины, отсутствие текучести кадров, климат в коллективе, средняя заработная плата, производительность труда, коэффициент опережения темпа роста производительности труда темпов роста заработной платы
	5. Эффективность управления Компетентность и профессионализм управленческого персонала, наличие регламентирующей деятельности предприятия документов, стандартов и др., затраты на управление, коэффициент экономичности управления
<i>Примечание:</i> итоговый показатель эффективности антикризисного управления	

Третий этап – обобщающий. Процесс оценки эффективности антикризисного управления завершается, проводится обобщение полученных результатов анализа работы предприятия, выдвигаются предложения и рекомендация по повышению эффективности функционирования предприятия и регулированию механизма антикризисного управления.

Для обобщения результатов оценки применяется следующий алгоритм:

1) каждому показателю эффективности экспертным путем присуждается балл ( $B_i$ ) при сопоставлении каждого показателя с критериальным значением и со значением предыдущего периода;

2) расчет частных показателей эффективности основывается на весовых коэффициентах ( $V_i$ ), которые присваиваются значениям внутри группы, и значениях данных показателей в баллах ( $B_i$ ) по следующей формуле:

$$Ч_{ПЭi} = V_i * B_i \quad (1),$$

где  $V_i$  – вес  $i$ -го показателя эффективности;

$B_i$  – балл, присужденный  $i$ -му показателю оценками экспертов;

3) итоговая балльная оценка для  $i$ -й группы критериев эффективности рассчитывается как сумма частных показателей эффективности ( $Ч_{ПЭi}$ ):

$$O_{Bi} = \sum Ч_{ПЭi} * n \quad (2).$$

Получение значения итоговой балльной оценки позволяет судить об уровне эффективности управления по группам критериев эффективности антикризисного управления. Критериальные границы групп были определены следующим образом:

в случае, когда показатели одной группы критериев эффективности находятся на самом максимальном из своих собственных значений, тогда по группе критериев эффективность высокая (значения отклоняются от 1 в пределах 10%). Последующее снижение значений показателей до минимальных значений критериальных границ будет свидетельствовать о сохранении эффективности (в пределах 30%) или ее существенных потерях (снижение в пределах 50%). Так, если значения показателей эффективности внутри одной группы критериев оказываются за период ниже, чем это определено их границами, то группа критериев признается неэффективной и оценивается баллом менее 0,5 (менее 50%);

4) далее проводится итоговая оценка эффективности антикризисного управления ( $O_{ЭАУ}$ ). Она рассчитывается по формуле:

$$O_{ЭАУ} = \sum_{i=1}^n O_{Bi}, \quad (3),$$

где  $n$  – число групп критериев эффективности.

Итоговая оценка эффективности антикризисного управления получает значение от 0 до 5 баллов. Оценочная шкала представлена в таблице 3.

5) после получения значения итоговой балльной оценки эффективности антикризисного управления делаются выводы об эффективности антикризисного управления предприятием. В случае необходимости проводится разработка мер по коррекции антикризисного управления с учетом полученной информации о результатах деятельности предприятия.

Для оценки эффективности системы управления предприятием применяются существующие

методики Г.Л. Савицкой, И.И. Саенко. При этом принимается во внимание специфичность показателей финансовой эффективности деятельности

предприятия в условиях аграрного производства. В экономических расчетах допускаемая погрешность может составлять 5-10% [8].

Таблица 3. Критерии оценки антикризисного управления предприятием

Балльная оценка эффективности	Характеристика эффективности управления
0-2,5	Неэффективное
2,51-3,5	Малоэффективное
3,51-4,5	Эффективное
4,51-5,0	Высокоэффективное

Методика была апробирована для оценки антикризисного управления предприятием ООО «Агро-Альянс», которое по площади сельскохозяйственных угодий и по среднегодовой численности работников относится к категории малых предприятий. На основе анализа финансовой устойчивости ООО «Агро-

Альянс» можно охарактеризовать как «Кризисно-неустойчивое состояние предприятия» с большим количеством позиций, которые должны быть подвержены корректировке. В таблице 4 представлены обобщающие результаты оценки эффективности антикризисного управления ООО «Агро-Альянс»

Таблица 4. Итоговые оценки эффективности антикризисного управления ООО «Агро-Альянс»

Критерии эффективности	Мах значение	ООО «Агро-Альянс»
Финансовая эффективность	1	0,43
Адаптивность	1	0,736
Инновационная эффективность	1	0,85
Социальная эффективность	1	0,8
Эффективность управления	1	0,65
Итоговый показатель эффективности антикризисного управления	5	3,466

На основании полученных результатов можно сделать следующие выводы. В настоящее время ООО «Агро-Альянс» не имеет четко выраженной управленческой стратегии, оно пока функционирует, но не развивается. Обобщающий показатель эффективности по критерию «эффективность управления» говорит о недостаточно эффективном менеджменте в данном направлении. Целью предприятия в условиях кризиса является выживание, деятельность предприятия не нацелена на дальнейшее развитие и рост. Предприятие имеет низкую финансовую эффективность, в то время как инновационная эффективность находится на высоком уровне. В будущем вложения в инновации должны оправдать себя и окупиться в полном размере.

Причиной отрицательных результатов хозяйственной и управленческой деятельности ООО «Агро-Альянс» являются: отсутствие системы мониторинга факторов внешней среды и хозяйственной деятельности предприятия; регламентированной стратегии развития и системы планирования, соответствующих текущей рыночной ситуации; высокий износ основных фондов и отсутствие финан-

сирования для их замены. Все это обуславливает необходимость разработки и внедрения стратегии антикризисного менеджмента.

Таким образом, в результате исследования была предложена методика для оценки эффективности антикризисного управления предприятием АПК. Разработанная методика опирается на расчет показателей с учетом влияния отраслевых внешних и внутренних факторов при использовании экспертных оценок. Апробация методики показала ее уместность при оценке системы управления современного агропредприятия в условиях кризиса.

Методика позволяет оценить способность аграрного предприятия к устойчивому развитию на этапах реализации кризисного процесса в зависимости от эффективного использования внутренних ресурсов, что дает возможность выявить и реализовать скрытые резервы антикризисного управления. Разработанная методика оценки антикризисного управления предприятием АПК может быть применена в современных условиях функционирования предприятий, так как учитывает специфические факторы деятельности в сфере АПК.

---

*Литература*

1. Баутов, А.Н. Комплексный показатель эффективности антикризисного управления страховой организацией и критерии его оценки / А.Н. Баутов, О.В. Тронева // Страховое дело. – 2009. – № 7. – С. 10-12.
2. Васькова, Ю.И. Подходы к оценке эффективности антикризисного управления мясоперерабатывающими предприятиями АПК Украины / Ю.И. Васькова // Вестник СамГУ. – 2015. – № 2. – С. 21-29.
3. Габдулин, Р.Р. Промышленные предприятия в условиях нестабильной среды: способы оценки антикризисных мероприятий / Р.Р. Габдулин // Справочник экономиста. – 2010. – № 6. – С. 37-43.
4. Кондратьева, К.В. Оценка антикризисного управления предприятием / К.В. Кондратьева // Вестник Пермского государственного университета. – 2016. – № 4. – С. 189-200.
5. Корабейников, И.Н. Государственное регулирование научно технического прогресса в сельском хозяйстве / И.Н. Корабейников, О.А. Корабейникова, Е.В. Родионова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2010. – № 4. – С. 209-213.
6. Корабейников, И.Н. Факторы, влияющие на новаторство и инновационное поведение экономических субъектов / И.Н. Корабейников, О.С. Смотрина // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 3. – С. 585-581.
7. Коренная, А.С. Кластерный подход в антикризисном регулировании АПК / А.С. Коренная // Перспективы устойчивого развития АПК. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. – 2017. – № 1. – С. 867-870.
8. Паночкина, К.В. Методы антикризисного управления при принятии решений на предприятиях реального сектора экономики / К.В. Паночкина // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2016. – № 2. – С. 57-65.
9. Саенко, И.И. Финансово-экономический анализ агропромышленных предприятий зарубежными и отечественными моделями / И.И. Саенко, Т.В. Сухина // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 110. – С. 1351-1363.
10. Шишкина, В.А. Применение интеллектуального анализа в управленческой деятельности агропредприятия / В.А. Шишкина // Пермский аграрный вестник. – 2014. – № 1. – С. 74-78.
11. Ярошечик, М.В. Современные подходы к антикризисному управлению и предупреждению банкротства на предприятиях малого бизнеса / М.В. Ярошечик // Интернет-журнал Науковедение. – 2015. – № 2. – С. 88.
12. Топій, І.І. Метод оцінювання рівня успішності реалізованих антикризових заходів / І.І. Топій // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – 2011. – № 1. – С. 651-652.
13. Zykov, S.V. Crisis Response and Management [Электронный ресурс] / S.V. Zykov // ENCYCLOPEDIA OF INFORMATION SCIENCE AND TECHNOLOGY. – 2018. – Vol 1. – pp. 1396-1406. – Режим доступа: <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/183854> – (дата обращения 10.03.2018).
14. Salvador, A.B. Brand crisis management: the use of information for prevention, identification and management Management [Электронный ресурс] / A.B. Salvador, A.A. Ikeda // RBGN-REVISTA BRASILEIRA DE GESTAO DE NEGOCIOS. – 2018. – Vol 1. – pp. 74-91. – Режим доступа: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/3583/pdf> – (дата обращения 10.03.2018).