
РОЛЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Щербакова Надежда Филипповна, канд. экон. наук, доц.
Кудряшова Алла Владимировна, преп.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж,
Россия, 394018; e-mail: kav@vsu.ru

Цель: обосновать целесообразность, возможность и значимость оценки эффективности антикризисного управления организации. *Обсуждение:* при большом многообразии методов антикризисного управления, показателей, характеризующих различные направления деятельности организации, авторами представлена система показателей, сгруппированных по определенным признакам. Уделено внимание не только количественным показателям, но и качественным. Информационной базой анализа является не только бухгалтерская отчетность, но также данные бухгалтерского, аналитического, статистического учета. *Результаты:* в статье представлена система показателей, на базе которой проводится оценка эффективности антикризисного управления, выделено семь этапов методики оценки антикризисных мер, позволяющих рассчитать интегральный коэффициент, по величине которого оценивается эффективность антикризисных мер, способствующих укреплению экономической безопасности.

Ключевые слова: экономическая безопасность, антикризисное управление, балльная оценка, комплексная оценка, коэффициентный метод.

DOI: 10.17308/meps.2020.1/1190

Введение

В концепции национальной безопасности Российской Федерации [9] подчеркивается, что в сфере экономики угрозы экономической безопасности имеют комплексный характер и обусловлены снижением инвестиционной активности, научно-технического потенциала, преобладанием в экспортных поставках топливно-сырьевых и энергетических составляющих. В.К. Сергачев определяет безопасность как состояние объекта в системе его связи с точки зрения способности к выживанию и развитию в условиях внутренних и внешних угроз, а также не преследуемых и трудно прогнозируемых факторов [12]. Сущность антикризисного управления как раз и выражается в том, что оно представляет собой процесс применения форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-

хозяйственной деятельности предприятия, создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния [1].

Следует отметить, что антикризисные меры, их целенаправленность будут различаться в зависимости от того, какой из двух типов антикризисного управления имеет место в организации:

– организация нормально функционирует, но необходимо отслеживать факторы, отрицательно влияющие на деятельность организации, создающих угрозу экономической безопасности.

Такой мониторинг позволяет вовремя выявить признаки кризисной ситуации:

– организация находится в кризисе и требуется выработка обоснованной, срочной стратегии выхода из кризисного состояния. Меры антикризисного управления должны способствовать восстановлению платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности, обеспечивать приток денежных средств организации. Пороговые значения экономической безопасности – это количественные индикаторы, изменение которых свидетельствует о нарушении экономического развития [7]. Перечень пороговых значений может включать в себя большое количество индикаторов, различающихся содержанием и методами расчета. При этом должны отслеживаться показатели, которые характеризуют и дают оценку различным составляющим экономической безопасности (финансовой, кадровой, технико-технологической, экологической и др.). Следует отметить, что ключевые параметры экономической безопасности связаны прежде всего с динамикой производства, состоянием бюджета и государственного долга [3].

В современных рыночных условиях широкое применение нашёл коэффициентный метод анализа финансовой деятельности организации, позволяющий по данным бухгалтерской отчетности дать оценку эффективности деятельности организации, выявить тенденции возможной финансовой не состоятельности [5, 10].

Применяемые меры антикризисного управления должны быть эффективными. Для оценки эффективности антикризисных мер важно отобрать показатели-индикаторы и на их основе рассчитать интегральный коэффициент, по величине которого можно судить об эффективности антикризисных мер. Одним из распространенных методов комплексной оценки является метод на основе использования весовых коэффициентов и баллов, определенных экспертным путем [4]. Результативность антикризисных мер должна отслеживаться на всех стадиях жизненного цикла организации, а также в процедурах банкротства (наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление). Можно рассчитать количественный показатель эффективности, сопоставляя затрагиваемые в процессе управления финансовые, материальные, временные ресурсы в их стоимостном выражении и получаемый результат управленческих решений [11].

В представленной статье нами были отобраны важнейшие показате-

ли, отражающие эффективность производственно-финансовой деятельности, устойчивости экономического роста, качество продукции, инвестиционную активность, эффективность использования труда и заработной платы, управления. Используя определенные коэффициенты, дана оценка эффективности антикризисных мер.

Методология исследования

В процессе исследования использовались такие методы, как анализ, сравнение, метод экспертных оценок, таблицы, метод балльных оценок.

Обсуждение результатов

Все используемые в настоящее время методы антикризисного управления – это методы преодоления кризиса. Большая роль отводится государству в принятии мер антикризисного управления, использующего различные инструменты [2].

Различают следующие основные методы на уровне государственного регулирования:

- разработка нормативно-законодательных актов;
- определение направлений финансовой и социальной политики;
- содействие малому бизнесу;
- содействие инновационной активности организации;
- увеличение конкурентоспособности страны на мировом рынке и др.

Особое внимание в антикризисном управлении отводится методам, направленным на преодоление кризиса организации. Механизм антикризисного управления достаточно многогранен и включает, в частности:

- реструктуризацию;
- санацию;
- диверсификацию;
- мотивацию инноваций;
- маркетинговую стратегию;
- антикризисную инвестиционную политику;
- управление оборотным капиталом, дебиторской задолженностью;
- создание оптимальной отчетности;
- антикризисные инновации (процессные, продуктовые, аллокационные);
- слияние и поглощение.

Для оценки роли антикризисного управления в обеспечении экономической безопасности необходимо оценить эффективность антикризисных мер. Под эффективностью антикризисного управления [8] автор понимает совокупность характеристик субъекта хозяйствования, оказывающих непосредственное воздействие на создание благоприятных условий для достижения высоких результатов с меньшими затратами в заданные сроки.

Важным аспектом методики оценки эффективности антикризисных мер, по нашему мнению, является прежде всего отбор показателей, характеризующих различные составляющие элементы экономической безопасности.

Информационной базой таких показателей не может быть только бухгалтерская отчетность, необходимо использовать данные аналитического, бухгалтерского, синтетического учета, т.е. внутреннюю информацию [6].

По нашему мнению, все показатели должны быть сгруппированы по определенному признаку и должны быть рассчитаны в динамике, отражая результативность деятельности организации и тем самым дающим оценку эффективности антикризисных мер. Нами выделены пять групп показателей: производственно-финансовая деятельность, устойчивость экономического роста, качество продукции и инвестиционная активность, эффективность использования труда и управления (табл. 1).

Таблица 1

Система показателей для оценки эффективности антикризисного управления

Классификационная группа	Предлагаемые показатели
I. Эффективность производственно-финансовой деятельности	1. Показатели ликвидности: – коэффициент абсолютной ликвидности; – коэффициент критической ликвидности; – коэффициент текущей ликвидности. 2. Показатели финансовой устойчивости: – коэффициенты финансовой независимости; – коэффициенты обеспеченности собственными средствами; – коэффициенты маневренности, структуры капитала, обеспеченность запасов собственными оборотными средствами 3. Показатели деловой активности: – оборачиваемость совокупных активов, оборотных активов, эффективность использования производственного потенциала, производственный и финансовый цикл. 4. Показатели прибыли и рентабельности: – прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, чистая прибыль, рентабельность имущества, продаж, затрат.
II. Устойчивый экономический рост	1. Коэффициент финансовой устойчивости 2. Коэффициент устойчивого экономического роста
III. Качество продукции, инвестиционная деятельность	1. Удельный вес продукции на экспорт 2. Удельный вес продукции высшей категории качества 3. Удельный вес оттока денежных средств в инвестиции

Классификационная группа	Предлагаемые показатели
IV. Показатели обеспеченности трудовыми ресурсами, эффективного их использования, стимулирования труда	1. Движение кадров 2. Производительность труда, темпы роста 3. Средняя заработная плата, темпы роста 4. Выплаты социального характера 5. Фонд оплаты труда, темпы роста, факторы, влияющие на его величину
V. Эффективность управления	1. Удельный вес работающих, имеющих высшее профессиональное образование 2. Расходы на содержание аппарата управления 3. Использование передовых методов учета, контроля 4. Наличие документов, стандартов, регламентирующих деятельность организации

Для оценки эффективности антикризисного управления можно выделить следующие этапы:

1. Отбор показателей для оценки эффективности по предлагаемым выше группам (табл. 1);
2. Отбор информационной базы анализа;
3. Присвоение балла (B_i) каждому показателю (в сумме 5 баллов);
4. Определение весовых коэффициентов по отображенным показателям экспертным путем (сумма весовых коэффициентов равна 1 внутри каждой группы показателей (табл. 1));
5. Расчет эффективности антикризисного управления по каждой группе (\mathcal{E}_i) по формуле:

$$\mathcal{E}_i = B_i * B_p$$

где B_i – вес i -го показателя каждой группы; B_p – балл, присвоенный i -му показателю экспертным путем.

6. Расчет комплексного показателя оценки эффективности антикризисных мер по всем группам показателей по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{компл.}} = \sum_1^n \mathcal{E}_i$$

7. Итоговая оценка эффективности антикризисных мер

$$\text{ИО} = \sum_1^n \mathcal{E}_{\text{компл.}}$$

Используя данные табл. 2, осуществляется оценка эффективности антикризисного управления [8].

Таблица 2

Итоговая оценка эффективности антикризисного управления

Интервальное значение (ИО)	Характеристика эффективности антикризисного управления
0 – 2,5	неэффективное
2,51 – 3,5	малоэффективное
3,51 – 4,5	эффективное
4,51 – 5,0	высокоэффективное

По данным исследуемой организации, рассчитаем эффективность антикризисного управления по первой группе (\mathcal{E}_1). Нами были взяты пять показателей, имеющих оптимальное значение. Вес каждого показателя равен 0,2 (в сумме 1), присвоенный балл равен 1. За каждый пункт снижения фактических показателей от оптимального значения предлагается снизить по 0,5 (табл. 3).

Таблица 3

Исходные данные для определения эффективности антикризисного управления по первой группе показателей

Показатели	Оптимальное значение	Фактическое значение	Вес	Балл	Списание по 0,5
1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2	0,15	0,2	1	$1-0,05*0,5=0,975$
2. Коэффициент текущей ликвидности	1,5	1,3	0,2	1	$1-0,2*0,5=0,9$
3. Коэффициент обеспечения собственными средствами	0,1	0,08	0,2	1	$1-0,92*0,5=0,54$
4. Оборачиваемость совокупных активов	2,5	2	0,2	1	$1-0,5*0,5=0,75$
5 Рентабельность продаж	0,15	0,12	0,2	1	$1-0,03*0,5=0,985$

$$\mathcal{E}_1 = 0,2*0,975+0,2*0,9+0,2*0,54+0,2*0,75+0,2*0,985 = 0,83$$

По группам 2-5 были рассчитаны следующие показатели (табл. 4). Если по предлагаемым показателям темпы роста выше 100%, им присваивается по 1 баллу, если ниже, то также списываются баллы (<100% – 0 балла). Допустим, что у исследуемой организации темпы роста по показателям групп 2-5 выше 100%.

Таблица 4

Исходные данные для определения эффективности
антикризисного управления по 2-5 группам показателей

Классификационная группа	Показатели	Вес	Балл	Эффективность Σ_i
II. Устойчивый экономический рост	1. Коэффициент финансовой устойчивости	0,5	1	1
	2. Коэффициент устойчивого экономического роста	0,5		
III. Качество продукции, инвестиционная деятельность	1. Удельный вес продукции на экспорт	0,3	1	1
	2. Удельный вес продукции высшей категории качества	0,3		
	3. Удельный вес оттока денежных средств в инвестиции	0,4		
IV. Показатели обеспеченности трудовыми ресурсами, эффективного их использования, стимулирования труда	1. Темпы роста производительности труда	0,4	1	1
	2. Темпы роста средней заработной платы	0,6		
V. Эффективность управления	1. Удельный вес работающих, имеющих высшее профессиональное образование	1	1	1

Используя данные табл. 3 и 4, рассчитаем итоговый показатель эффективности антикризисного управления:

$$ИО = 0,83 + 1 + 1 + 1 + 1 = 4,83.$$

Данные табл. 2 позволяют сделать вывод о высокой эффективности антикризисного управления.

Следует отметить, что в зависимости от приоритетности развития организации выбор показателей может изменяться, дополняться. Постоянный мониторинг различных сторон деятельности позволяет своевременно выявлять тенденции ухудшения деятельности организации, определить возникающую угрозу финансовой состоятельности, предотвратить угрозу банкротства.

Эффективность антикризисного управления зависит от множества факторов. Наиболее значимыми, на наш взгляд, являются следующие:

1. Своевременность, полнота, конкретность применяемых мер.
2. Оперативность и гибкость управления.
3. Уровень квалификации антикризисных управляющих, подбор специалистов.
4. Своевременность отслеживания кризисных ситуаций.
5. Стратегия и качество антикризисных программ.

Таким образом, эффективность антикризисных мер, направленных на обеспечение экономической безопасности, находится под влиянием мно-

гих факторов, зависимых и не зависимых от организации. Для обеспечения результативности принятых мер необходимо осуществить мониторинг всей совокупности факторов, что обеспечит экономическую безопасность организации.

Заключение

Представленный подход в оценке эффективности антикризисного управления позволяет объективно оценить эффективность принятых мер, поскольку базируемая на системе показателей, комплексно характеризующих различные аспекты деятельности организации. В частности, показатели отобраны по определенным классификационным группам: эффективность производственно-финансовой деятельности, устойчивости экономического роста, инвестиционная активность, эффективность использования трудовых ресурсов и управления. Методика оценки эффективности антикризисного управления позволяет ответить на вопросы: восстановлена ли платежеспособность и финансовая устойчивость, обеспечено ли финансовое равновесие в длительном периоде.

Список источников

1. Арутюнов Ю.А. *Антикризисное управление*. Москва, ЮНИТИ-ДАНА, 2016.
2. Барабин В.В. *Экономическая безопасность государства*. Москва, Аван-ти, 2001.
3. Глазев С.Ю. Основы обеспечения экономической безопасности страны – альтернативный реформационный курс // *Российский экономический журнал*, 1997, no. 1, с. 3-19.
4. Ендовицкий Д.А., Соболева В.Е. Анализ инвестиционной привлекательности компании – цели на прединтеграционном этапе сделки слияния/поглощения // *Аудит и финансовый анализ: электронный журнал*. Доступно: <http://www.auditfin.com/> (дата обращения: 16.11.2019).
5. Кадочникова Е.И. Моделирование влияния финансовых показателей предприятия на его кредитоспособность // *Вестник экономики, права и социологии*, 2016, no. 1, с. 21-25.
6. Ковалев В.В. *Финансовый анализ: методы и процедуры*. Москва, Финансы и статистика, 2003.
7. Колосов А.В. *Экономическая безопасность хозяйственных систем*. Москва, РАГС, 2004.
8. Кондратьева К.В. Оценка эффективности антикризисного управления предприятием // *Вестник Пермского университета экономики*, 2016, вып. 4 (31).
9. Концепция национальной безопасности РФ (утверждена Указом Президента РФ от 17 декабря 1997 г. № 1300).
10. Крейнина М.Н. *Финансовый менеджмент*. Москва, Дело и Сервис, 2012.
11. Рудакова Т.А., Рудакова О.Ю. Оценка результативности антикризисного управления в процедурах банкротства // *Менеджмент в России и за рубежом*, no. 1, 2011.
12. Сенчагов В.К. *Экономическая безопасность: геополитика, глобализация, самосохранение и развитие*. Институт экономики РАН. Москва, Финстатинформ, 2012.

ROLE OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN ECONOMIC SECURITY ENSURING

Shcherbakova Nadezhda Filippovna, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.
Kudryashova Alla Vladimirovna, Assist. Prof.

Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394018;
e-mail: kav@vsu.ru

Purpose: the article aims to justify the feasibility, opportunity and significance of evaluating the effectiveness of an organization's crisis management. *Discussion:* within a wide variety of crisis management methods, indicators characterizing various areas of the organization's activities, the authors present a system of indicators grouped according to certain criteria. The authors pay attention not only to quantitative indicators, but also to qualitative ones. The information base of the analysis is not only financial statements, but also accounting, analytical, and statistical data. *Results:* the article presents the system of indicators on the basis of which the effectiveness of anti-crisis management is assessed. The authors identified seven stages of the methodology for assessing anti-crisis measures, which make it possible to calculate the integral coefficient, the value of which measures the effectiveness of anti-crisis measures that contribute to strengthening economic security.

Keywords: economic security, crisis management, score assessment, integrated assessment, coefficient method.

References

1. Arutyunov Yu.A. *Antikrizisnoe upravlenie* [Anti-Crisis management]. Moscow, YUNITI-DANA, 2016. (In Russ.)
2. Barabin V.V. *Ekonomicheskaya bezopasnost gosudarstva* [Economic security of the state]. Moscow, Avan-ti, 2001. (In Russ.)
3. Glazhev S.Yu. Osnovy obespecheniya ekonomicheskoi bezopasnosti strany – alternativnyi reformatsionnyi kurs [Fundamentals of economic security of the country-alternative reformation course]. *Russian Economic Journal*, 1997, no. 1, pp. 3-19. (In Russ.)
4. Endovitskii D.A., Soboleva V.E. [Analysis of investment attractiveness of the company-goals at the pre-integration stage of the merger/acquisition transaction]. *Audit and financial analysis*. (In Russ.) Available at: <http://www/auditfin.com/> (accessed: 16.11.2019).
5. Kadochnikova E.I. Modelirovanie vliyaniya finansovykh pokazatelei predpriyatiya na ego kreditosposobnost [Modeling of influence of financial indicators of the enterprise on its creditworthiness]. *Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii*, 2016, no. 1, pp. 21-25. (In Russ.)
6. Kovalev V.V. *Finansovyi analiz: metody i protsedury* [Financial analysis: methods and procedures]. Moscow, Finansy i statistika, 2003. (In Russ.)
7. Kolosov V.A. *Ekonomicheskaya bezopasnost hozyaistvennykh sistem* [Economic security and Economic systems]. Moscow, RANEPa, 2004. (In Russ.)
8. Kondrateva K.V. Otsenka effektivnosti antikrizisnogo upravleniya predpriyatiem [Assessment of the effectiveness of anti-crisis management of the enterprise]. *Perm*

University Herald. Economy, 2016, publ. 4 (31). (In Russ.)

9. Kontseptsiya natsionalnoi bezopasnosti RF (utverzhdena Ukazom Prezidenta RF ot 17 dekabrya 1997g. № 1300). [The national security concept of the Russian Federation (approved by presidential decree of 17 December 1997, № 1300)]. (In Russ.)

10. Kreinina M.N. *Finansovyi menedzhment* [Financial management]. Moscow, Delo i Servis, 2012. (In Russ.)

11. Rudakova T.A., Rudakova O.Yu. Ot-

senka rezultativnosti antikrizisnogo upravleniya v protsedurah bankrotstva [Assessment of the effectiveness of anti-crisis management in bankruptcy procedures]. *Management in Russia and abroad journal*, no. 1, 2011. (In Russ.)

12. Senchagov V.K. *Ekonomicheskaya bezopasnost: geopolitika, globalizatsiya, samosohranenie i razvitie* [Economic security: geopolitics, globalization, self-preservation and development]. Instituty of economy RAS. Moscow, Finstatinform, 2012. (In Russ.)