

**Любинская М.В.
Безруков И.С.**

Методические подходы к анализу эффективности антикризисного управления

Для того чтобы судить, насколько система антикризисного управления предприятием эффективна, необходимо, на наш взгляд, выработать методику оценки, позволяющую определить действительную ситуацию в области управления рыбохозяйственным предприятием, выявить слабые места и дать рекомендации для ее улучшения.

Очевидно, что оценка какого-либо объекта направлена на получение результатов, позволяющих определить дальнейшее развитие деятельности. Самым распространенным "выходом" анализа управления предприятием являются выявление недостатков в организации управления и разработка направлений по улучшению эффективности.

Развитие кризисного состояния предприятия, как правило, является длительным процессом, включающим в себя несколько этапов, показанных на рис.1.

Первый этап можно назвать **кризисом стратегии** предприятия. В ходе этого этапа проявляется неэффективность выбранной стратегии функционирования предприятия. Причинами стратегического кризиса являются неверные управленческие решения в основной деятельности, в выборе клиентов, в определении ключевых факторов успеха [3].

За стратегическим кризисом следует **структурный кризис**, который может зависеть от факторов внешней экономической среды и является следствием принятия неверных стратегических решений.

Это незамедлительно приводит к **кризису рентабельности (денежному кризису)**, при котором стратегические и структурные недостатки предприятия приводят к тому, что предприятие перестает приносить прибыль. Именно на этой стадии руководство предприятия обычно пытается реализовать программу краткосрочных действий с целью решения или сокрытия проблем предприятия.

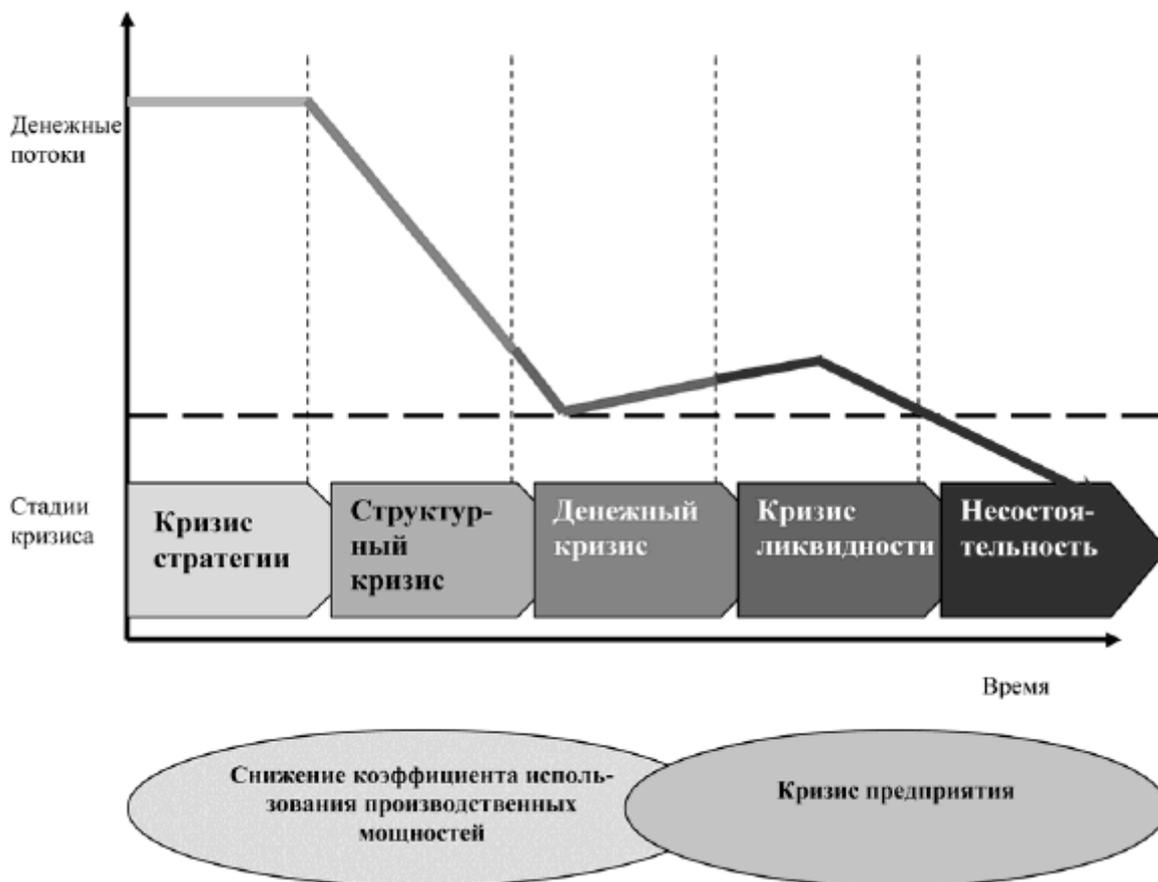


Рисунок 1. Стадии кризиса предприятия.

Признаками таких действий являются изменения в учетной политике, переоценка основных фондов, реализация избыточных активов, а также отказ от исполнения сделок по возвратному (операционному) лизингу.

После этого начинается **кризис ликвидности**. Краткосрочные действия не решают фундаментальных проблем убыточного бизнеса и приводят предприятие к недостатку собственных денежных средств, позволяющих своевременно расплачиваться по своим обязательствам. В большинстве случаев необходимость в оздоровлении предприятия проявляется именно на этой стадии. При этом время становится одним из решающих факторов. Так что, чем раньше будут предприняты профессиональные действия по оздоровлению бизнеса, тем лучше будет результат. Если в ходе развития кризиса на предприятии не принималось никаких антикризисных мер, предприятие неизбежно следует к следующей стадии – **несостоятельности**. Именно на этой стадии применяется Закон о банкротстве.

Таблица 1. Трехуровневая система оценки эффективности антикризисного управления

Уровни системы управления	Характеристика
Органическая часть более высокой системы	Эффективность антикризисного управления выражается через результативность деятельности предприятия, так как результат деятельности по управлению проявляется опосредованно через результаты всей организации, во взаимоотношениях ее с внешней средой.
Самостоятельная целостная система	Эффективность системы управления выражается через характеристики ее способности к самостоятельному действию, то есть к разрешению непосредственно стоящих перед ней задач и достижения поставленных целей
Сосредоточие компонентов, входящих в систему, с присущими им специфическими свойствами	Выделяется эффективность действия составляющих системы. Именно здесь могут быть рассмотрены в конкретных формах функционирование сил и средств, входящих в систему как в технико-организационном, так и в социально-психологическом плане. Практически эффективность третьего уровня может быть сведена к эффективности управленческого труда и его средств.

Источник: Составлено автором

Проведенные нами исследования показали, что система антикризисного управления и его эффективности рассматривается в современной теории управления не на одном, а на трех уровнях, показанных в табл. 1.

Продукт управленческой деятельности антикризисного управления тоже трехмерен [7].

Во-первых, он выступает как конечный, в виде той или иной эффективности производства, и есть не что иное, как результат эффективности функционирования объектов антикризисного управления и самой управляющей деятельности.

Во-вторых, он выступает как промежуточный, в виде качества и экономичности деятельности системы управления в целом.

В-третьих, он является воплощением качества исполнения функций и этапов управленческого труда, характера использования наличных сил и средств

антикризисного управления.

Как видно из вышеизложенного, оценка эффективности антикризисного управления, охватывающая все аспекты, представляется многокритериальной задачей, зачастую неразрешимой. В связи с этим, как показали проведенные исследования, экономической наукой разработано большое количество методов, позволяющих с различных позиций оценивать системы антикризисного управления предприятиями.

Всю совокупность методов исследования систем управления, включая их эффективность, можно, на наш взгляд, разбить на три большие группы, схематическое изображение которых показано на рис. 2:

- ◆ методы, основанные на использовании знаний и интуиции специалистов;
- ◆ методы формализованного представления систем управления (методы формального моделирования исследуемых процессов);
- ◆ комплексированные методы [5].



Рисунок 2. Методы исследования систем управления.

Первая группа — методы, основанные на выявлении и обобщении мнений опытных специалистов-экспертов, использовании их опыта и нетрадиционных подходов к анализу деятельности организации включают: метод «Мозговой атаки», метод типа «сценариев», метод экспертных оценок (включая SWOT-анализ), метод типа «Дельфи», методы типа «дерева целей», «деловой игры», Морфологические методы и ряд других методов.

Вторая группа — методы формализованного представления систем управления, основанные на использовании математических, экономико-математических методов и моделей исследования систем управления. Среди них выделяются следующие классы:

аналитические (включают методы классической математики — интегральное исчисление, дифференциальное исчисление, методы поиска экстремумов функций, вариационное исчисление и другие, методы математического программирования, теории игр);

статистические (включают теоретические разделы математики — математическую статистику, теорию вероятностей — и направления прикладной математики, использующие стохастические представления — теорию массового обслуживания, методы статистических испытаний, методы выдвижения и проверки статистических гипотез и другие методы статистического имитационного моделирования);

теоретико-множественные, логические, лингвистические, семиотические представления (разделы *дискретной математики*, составляющие теоретическую основу разработки разного рода языков моделирования, автоматизации проектирования, информационно-поисковых языков);

графические (включают теорию графов и разного рода графические представления информации типа диаграмм, графиков, гистограмм и т.п.).

Наибольшее распространение в экономике в настоящее время получили *математическое программирование* и *статистические методы*. Следует отметить, что для представления статистических данных, для экстраполяции тенденций тех или иных экономических процессов всегда использовались

графические представления (графики, диаграммы и т.п.) и элементы теории функций (например, теория производственных функций). Однако целенаправленное применение математики для постановки и анализа задач управления, принятия экономических решений разного рода (распределения работ и ресурсов, загрузки оборудования, организации перевозок и т.п.) началось с внедрения в экономику методов линейного и других видов математического программирования (работы Л.В. Канторовича, В.В. Новожилова, С.А. Соколицына и др.) [5]. Привлекательность этих методов для решения формализованных задач, какими обычно являются названные выше и другие экономические задачи на начальном этапе их постановки, объясняется, на наш взгляд, рядом особенностей, отличающих методы математического программирования от методов классической математики.

При стремлении более адекватно отобразить проблемную ситуацию в ряде случаев целесообразно применять *статистические* методы, с помощью которых на основе выборочного исследования получают статистические закономерности и распространяют их на поведение системы в целом. Такой подход полезен при отображении таких ситуаций, как организация ремонта оборудования, определение степени его износа, настройка и испытание сложных приборов и устройств и т.д. Все более широкое применение находит статистическое имитационное моделирование экономических процессов и ситуаций принятия решений.

В последнее время с развитием средств автоматизации возросло внимание к методам *дискретной математики*: знание математической логики, математической лингвистики, теории множеств помогает ускорить разработку алгоритмов, языков автоматизации проектирования сложных технических устройств и комплексов, языков моделирования ситуаций принятия решений в организационных системах.

В настоящее время, как показали проведенные исследования, в экономике и организации производства применяются практически все группы методов формализованного представления систем. Для удобства их выбора в реальных условиях на базе математических направлений развиваются прикладные методы и

предлагаются их классификации.

К третьей группе относятся комплексированные методы: комбинаторика, ситуационное моделирование, топология, графосемиотика и др. Они сформировались путем интеграции экспертных и формализованных методов.

Несколько в стороне стоят методы исследования информационных потоков.

Анализ существующих теоретических и практических подходов к оценке эффективности управления в рамках предприятия позволяет выделить отдельные направления анализа различных сторон эффективности как слагаемых общей эффективности управления. Следует заметить, что различия в определении предмета анализа тесно увязаны с различными подходами к моделированию и оценке эффективности управления предприятием [6].

"Механистическая" модель рассматривает предприятие как механизм, представляющий собой комбинацию основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов, как машина для реализации целей ее создателей. Теоретической базой этого подхода являются положения школы научного управления (Ф.Тэйлор, М.Вебер). Большое значение при этом придается анализу технико-экономических связей и зависимости различных факторов производства. А задача менеджмента при таком подходе состоит, прежде всего, в том, чтобы наилучшим образом сгруппировать все части системы и, тем самым, добиться максимальной эффективности в достижении целей.

"Гуманистическая" модель представляет предприятие как коллектив людей, выполняющих общую работу на принципах разделения и кооперации труда, при этом важнейшим фактором производительности является человек, как социальный деятель. Элементами модели являются такие составляющие как внимание к работающим, их мотивация, коммуникации, участие в принятии решений. Задачи руководителей состоят в регулировании отношений между работающими, координации процессов выполнения конкретных задач и производственных планов путем личного и непосредственного воздействия на сотрудников. В качестве критерия эффективности управления принимается

повышение производительности труда за счет совершенствования человеческих ресурсов, то есть считается, что если все внутренние процессы, связанные с предприятием, управляются надлежащим образом, то у предприятия не возникает проблем с достижением намеченных целей по выпуску продукции, прибыли, доходам и т.д.

Оба эти подхода, несмотря на их принципиальные отличия, имеют, по нашему мнению, одну общую черту: и в том и в другом случае предполагается, что цели организации однозначно определены и принимаются всеми участниками управленческой деятельности. В этом случае предпринимаются следующие основные шаги при определении эффективности управления:

- ▼ определить «субъект оценки», то есть, для кого или с чьей точки зрения оценивается эффективность;

- ▼ выявить его интересы/потребности, на основе которых можно сформулировать критерии эффективности (цели, на достижение которых должна быть направлена деятельность предприятия, с точки зрения «субъекта оценки»);

- ▼ разработать показатели, отражающие цель в количественном выражении, уточнить порядок их расчета;

- ▼ определить на основании анализа деятельности предприятия за прошлые периоды, намерений предприятия и анализа внешней среды целевые значения показателей [8].

Далее целевые значения показателей могут сравниваться с фактически достигнутыми.

Применительно к управлению рыбопромышленными предприятиями, имеющими свою специфику, обусловленную особенностями хозяйственной деятельности, оценка эффективности управления требует, на наш взгляд, конкретизации, и, прежде всего, необходимо выяснить, что предстоит оценивать:

- ◆ достижение определенного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики;

◆ достижение целей, поставленных перед управлением предприятием, с минимальными затратами средств;

◆ выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Рассмотрим более подробно каждый из этих подходов.

Достижение конечного результата. Общий экономический эффект можно рассматривать как результат только производственной деятельности или как результат всей хозяйственной деятельности предприятия. В первом случае экономическим эффектом является произведенная продукция в натуральном или денежном выражении (валовая, товарная, чистая продукция). Во втором случае принимается во внимание не только производство продукции, но и сбыт, реализация (объем реализованной рыбопродукции, прибыль).

Наиболее часто для оценки эффективности производства применяется показатель эффективности затрат труда, в частности показатель производительности труда (Пт):

$$Пт = Оп / Т \quad (2.2.1)$$

где Оп - объем произведенной продукции в течение определенного календарного периода (руб);

Т - затраты труда (чел.-ч, чел.-дн., среднесписочная численность работников).

Однако надо отдавать себе отчет в том, что этот показатель изменяется под влиянием многих факторов.

Представляется, что более обоснованные выводы об эффективности работ в области управления рыбопромышленным предприятием в кризисной ситуации даст подход к оценке через стоимость затрат предприятия на рабочую силу (Зр). Действительно, чтобы процесс труда состоялся, предприятие должно пойти на существенные издержки. На различных предприятиях стоимость единицы труда Ст далеко не одинакова, поскольку различен объем затрат на рабочую силу.

$$Ст = Зр / Т \quad (2.2.2)$$

С организацией соответствующего учета на предприятии можно рассчитать показатель, характеризующий объем продукции (или прирост объема продукции), приходящийся на 1 руб. затрат на рабочую силу (Φ). Этот показатель определяется следующим образом:

а) либо как частное от деления объема произведенной продукции в стоимостном выражении (в текущих ценах) на объем затрат на рабочую силу:

$$\Phi = \text{Оп} / \text{Зр} \quad (2.2.3)$$

б) либо путем деления уровня производительности труда (в стоимостном выражении) на величину издержек, приходящихся на ту же единицу затрат труда:

$$\Phi = \text{Пт} / \text{Ст} \quad (2.2.4)$$

По аналогии с известным показателем фондоемкости продукции можно рассчитать показатель, представляющий собой "удельную затратоемкость продукции" ($Ур$), где в качестве затрат принимаются издержки предприятия на содержание рабочей силы:

$$Ур = \text{Зр} / \text{Оп} \quad (2.2.5)$$

Показатель удельной затратоемкости ($Ур$) является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 руб. затрат (Φ) и характеризует затраты на рабочую силу (в руб.), необходимые для получения 1 руб. продукции.

Динамика показателя объема продукции в расчете на рубль затрат на рабочую силу (Φ) позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат: рост выпуска продукции на единицу затрат, говорит об их целесообразности. При снижении отдачи затрат необходим анализ причин, чтобы выяснить влияние как внешних, так и внутренних факторов, то есть рационально ли использовало созданный благодаря произведенным затратам трудовой потенциал своих работников само предприятие [1].

Достижение целей управления при минимуме затрат. Эффективность

характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, то есть достижение определенного результата с минимальными затратами. Отсюда следует, что при оценке системы антикризисного управления как таковой могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы.

Как известно, система управления предприятием призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направлении. Пути решения этой задачи различны, но правильно выбранный путь обеспечит экономию средств, то есть цель будет достигнута с меньшими затратами.

Так как с помощью управленческого воздействия стремятся обеспечить определенный уровень показателя, характеризующего состояние трудового потенциала, то эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала запланированному, или разностью между прежним и новым уровнем показателя. Но конечную цель управления предприятием выразить одним показателем невозможно, и поэтому применяется их система, отражающая различные стороны трудового потенциала (численность персонала, профессионально-квалификационная структура, образование, состояние здоровья и др.).

При этом можно выделить стадии воспроизводства рабочей силы, такие как производство, распределение, потребление с конкретизацией целей на каждой из них с разработкой количественных и качественных характеристик, изменение которых в ходе управления должно быть осуществлено при минимуме затрат.

Выявить и проанализировать эффективность управления предприятием можно и по направлениям этого процесса: через эффективность избранной кадровой политики, подготовки и переподготовки кадров, повышения квалификации, через эффективность работ, направленных на сокращение сроков адаптации кадров и т.д.

Источником эффекта во всех этих случаях является экономия средств на достижение поставленных целей. Однако необходимо подчеркнуть, что главная

целевая задача управления предприятием, особенно в кризисном состоянии, - достижение такого состояния трудового потенциала, которое обеспечивало бы определенный экономический и социальный эффект, а не максимальная экономия затрат на рабочую силу, ибо дешевая рабочая сила - не всегда самая лучшая.

Поэтому минимизация затрат, как критерий эффективности должна рассматриваться применительно не вообще к кадровой политике, а к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала, к проведению тех или иных мероприятий при условии достижения поставленных перед ними целей.

Проблематичным остается здесь, на наш взгляд, и выбор временного периода, применительно к которому рассчитывается эффект. Так, экономия средств, достигнутая при наборе и подготовке кадров, в последующем может обернуться значительными затратами на постоянное повышение квалификации и переподготовку в процессе использования рабочей силы. Поэтому, если считать эффективность исходя из затрат текущего года, то результат может быть положительным, чего нельзя сказать, рассматривая эффективность предпринятых шагов по укомплектованию предприятия рабочей силой на основе результатов работы за 3 - 5 лет [2].

Эффективность процесса управления. При этом подходе эффективность антикризисного управления предприятием определяется через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников, оперативности руководства и др. Выступая факторами повышения эффективности самого управления, они не могут не сказаться на результатах производственной и хозяйственной деятельности предприятия.

Экономичность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на ее функционирование (на единицу продукции или на единицу затрат труда занятых на предприятии работников).

Общий экономический эффект может быть рассчитан как сумма частных эффектов, полученных от:

- ✓ применения АРМ (или АСУ) "Кадры";
- ✓ реализации комплекса процессов управления;
- ✓ совершенствования отдельных подсистем, соответствующих функциям управления предприятием [4].

Следует отметить, что разграничение частных эффектов здесь в определенной мере условно из-за взаимосвязи элементов управления друг с другом.

Для оценки эффективности антикризисного управления рыбопромышленными предприятиями, по нашему мнению, возможно применение экспертных методов, которые основаны на совокупном мнении специалистов, обычно в пересекающихся областях деятельности.

Проведенные исследования показали, что существуют четыре основных направления экспертных методов:

- ▲ метод простой ранжировки (метод предпочтения);
- ▲ метод задания весовых коэффициентов;
- ▲ метод последовательных сравнений;
- ▲ метод парных сравнений [4].

Метод простой ранжировки основан на том, что каждый эксперт располагает набором признаков, например, время реализации, финансовые затраты, повышение объема сбыта, величина дополнительной прибыли, качество продукции. Эти признаки располагают для каждого объекта в порядке предпочтения. Цифрой 1 обозначается наиболее важный признак, цифрой 2 - следующий за ним по важности и т.д. Полученные данные сводятся в таблицу и обрабатываются либо вручную, либо с помощью методов математической статистики.

Метод задания весовых коэффициентов заключается в том, что каждому показателю ставится в соответствие весовой коэффициент (коэффициент значимости). Используются два варианта формирования весовых коэффициентов:

- ◆ сумма всех коэффициентов должна быть равна какому-нибудь целому числу, (например, для пяти признаков устанавливаются коэффициенты 0,3; 0,1;

0,3; 0,2; 0,1 - в сумме это составляет 1);

♦ для наиболее важного признака решения устанавливают предельный коэффициент (например, 8), все остальные коэффициенты равны долям этого числа (например, 1, 2, 4, 6).

Метод последовательных сравнений (сортировки).

В состав метода входят следующие операции:

Составляется перечень признаков оцениваемого критерия.

Перечень записывается в таблицу в порядке убывания значимости.

По каждому признаку в таблицу записывается оценка реализации каждого признака по всем управленческим решениям - максимальная оценка 5 (см. пример в табл. 2.).

По каждому столбцу находится сумма произведений оценки на соответствующий коэффициент значимости признака.

Таблица 2. Пример оценки признаков по каждому решению

№ п/п	Признак		Оценка реализации			
	Наименование	Коэффициент значимости	Решение №			
			1	2	3	4
1	Время реализации	1	4	5	3	3
2	Финансовые затраты	0,8	5	3	4	4
3	Повышение объема сбыта	0,6	5	3	2	1
4	Величина дополнительной прибыли	0,6	2	4	4	5
5	Качество продукции	0,5	2	5	4	3
Сумма			13,2	14,1	11,8	11,3

Источник: [4]

Производится сортировка полученных значений по максимальному значению суммы и определяется предпочтительный вариант решения. По данным примера предпочтительный вариант имеет решение № 2 с суммой в 14,1 балла.

Метод парных сравнений (парная сортировка) реализуется путем парных сравнений признаков каждого управленческого решения (УР) и

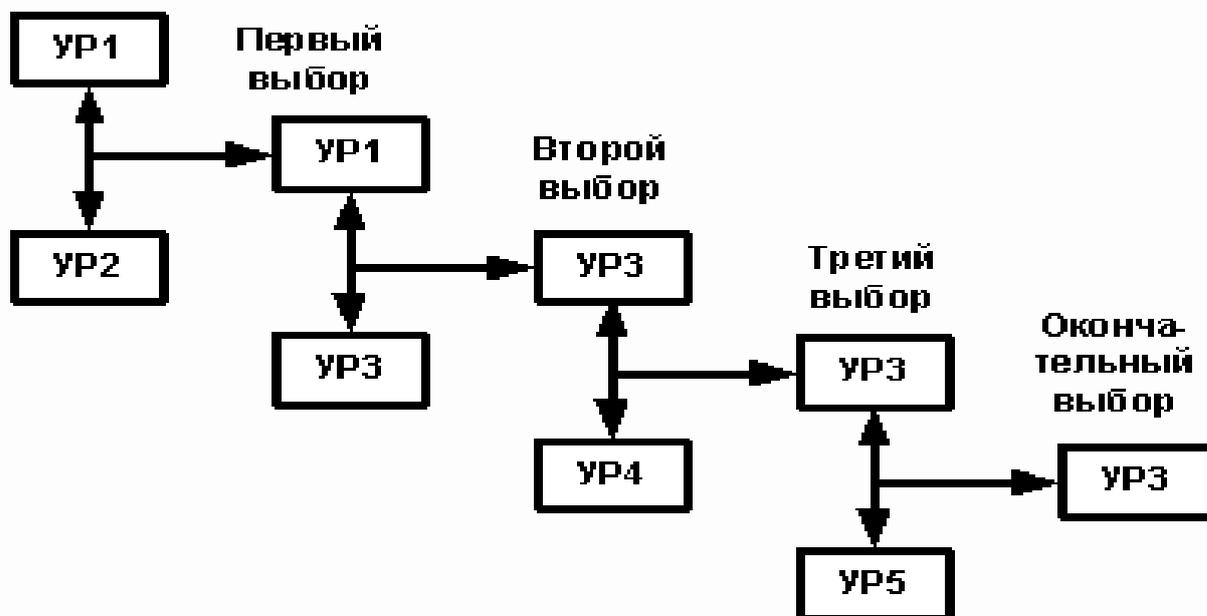


Рисунок 3. Схема реализации метода парных сравнений. Источник: [4]

дальнейшей статистической обработкой УР (рис. 3). На схеме варианты УР, сравниваемых по набору их признаков.

Для осуществления парных сравнений по приведенной схеме УР записываются подряд в любом порядке. Затем эксперты сравнивают два первых УР, лучшее из них сравнивается с третьим УР и т.д. В результате парных сравнений выбирается одно лучшее УР.

Заслуживает внимания, по нашему мнению, так называемый системный подход к оценке эффективности управления предприятиями, который может быть распространен и на предприятия рыбной промышленности.

Системный подход представляет собой оценку большого количества информации различной природы с помощью универсальных показателей. Одним из преимуществ системного подхода является неограниченность выбора оцениваемых показателей, количество и качество которых зависит от структуры оцениваемого объекта и направленности деятельности [6].

Системный подход основывается на принципах, представленных в табл. 3.

Таблица 3. Принципы системного подхода

Принцип	Характеристика
Конечной цели	Абсолютный приоритет конечной цели
Единства	Совместное рассмотрение объекта как целого и как совокупности элементов
Связности	Рассмотрение любого подразделения совместно с его окружением
Модульного построения	Выделение модулей в системе
Иерархии	Введение иерархии элементов и (или) их ранжирование
Функциональности	Совместное рассмотрение структуры и функции с приоритетом функции над структурой
Развития	Учет изменяемости объекта, его способности к развитию, расширению, замене частей, накоплению информации
Децентрализации	Сочетание в принимаемых решениях и управлении централизации и децентрализации
Неопределенности	Учет неопределенностей и случайностей в системе

Источник: Составлено автором по [6]

Выбор приоритетов и критериев эффективности управления при системном подходе зависит от ряда факторов:

- ◀ размеров предприятия;
- ◀ функции или цели предприятия;
- ◀ зрелости предприятия в аспектах управления, кадров, технологий, организационной структуры;
- ◀ окружающей среды (политические, экономические и социальные факторы).

Выделяются следующие предпосылки становления системного подхода в оценке эффективности управления предприятием:

- ◆ рост влияния человеческого фактора в управлении. Чем сложнее структура управляемого объекта или, наоборот, чем централизованней управление на предприятии, тем более значимо становится влияние субъективного подхода руководства на принятие решений;
- ◆ быстрое изменение факторов внешней среды, включая изменение в законодательных и нормативных актах;

♦ ускорение научно-технического прогресса и требований потребительского рынка.

Оценка эффективности управления предприятием при системном подходе осуществляется по алгоритму, представленному на рис. 4.

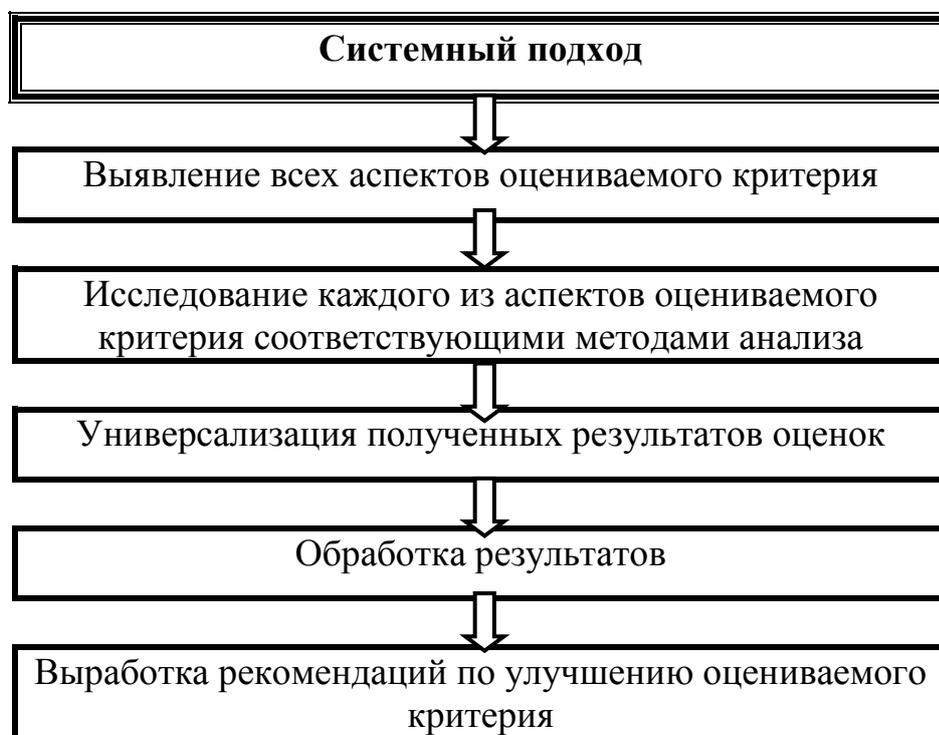


Рисунок 4. Алгоритм оценки эффективности управления предприятием при системном подходе. Источник: Составлено автором по [6]

Конечной целью применения системного подхода является повышение степени эффективности оценки путем включения всех аспектов оцениваемого критерия и получения универсального показателя оценки, позволяющего сравнивать оцениваемые объекты. Следует отметить, что системный подход исследует как управление в целом, так и принятие отдельных решений.

Как показали проведенные исследования, несмотря на то, что системный подход отличается универсальностью, его успешное применение для оценки эффективности управления рыбопромышленными предприятиями в значительной мере зависит от профессиональной подготовки эксперта, который должен иметь четкое представление о специфических особенностях предприятия и уметь

выявить эффективные показатели. Искусство выявления оцениваемых показателей основывается на четком представлении преимуществ, недостатков и специфики различных методов оценки [6].

По нашему мнению, процесс выявления оцениваемых показателей для рыбопромышленного предприятия должен осуществляться в последовательности, представленной на рис. 5.



Рисунок 5. Алгоритм выявления оцениваемых показателей для рыбопромышленного предприятия. Источник: составлено автором

Следует отметить, что специфика управления рыбопромышленными предприятиями состоит в том, что реализация целей управления осуществляется как в рамках системы управления (субъект управления), так и в рамках управляемого объекта. Эта сложность взаимодействия целей в рамках системы

управление - производство требует рассмотрения результатов деятельности обеих подсистем - управляющей и управляемой. Каждая из этих подсистем обладает своими ресурсами, эффективность использования которых необходимо учитывать.

Основными объектами оценки эффективности управления рыбопромышленным предприятием должны стать, по нашему мнению, следующие направления:

- ▼ достижение цели;
- ▼ качество функционирования;
- ▼ экономичность;
- ▼ изменение в технологическом базисе производства;
- ▼ изменения в качестве рабочей силы;
- ▼ внешние социально-экономические условия.

Итак, каждый из рассмотренных подходов к анализу экономической эффективности антикризисного управления имеет свои положительные моменты и свои трудности в реализации. Применение того или иного подхода зависит от целевой задачи анализа, методов учета затрат на рабочую силу. На наш взгляд, в наиболее общем смысле оценка эффективности управления должна включать совокупность различных методов, что позволит получить наиболее полную оценку эффективности антикризисного управления рыбопромышленным предприятием. В практическом отношении, по нашему мнению, все же наиболее приемлемой представляется оценка отдельных направлений работы предприятия, позволяющая не только выделить затраты на их проведение, но и с достаточной точностью определить показатели эффекта.

Список литературы

1. Экономика и статистика фирм /В.С. Адамов, С.Д. Ильенкова, Т.П. Сиротина, С.А. Смирнов. - 3-е изд. – М.: Финансы и Статистика, 2000. - 288 с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и Статистика, 1999. - 248 с.
3. Антикризисное управление: Учеб. пособие для техн. вузов/ В. Крыжановский, В.И. Липенков, В.И. Лютер и др.; под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. – М.: ПРИОР, 1998 – 434 с.
4. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 157 с.
5. Исследование операций в экономике: Учеб. пособие для вузов / Н.Ш. Кремер, Б.А.Путко, И.М. Тришин, М.Н.Фридман; под ред. Н.Ш.Кремера, – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.- 407 с.
6. Производственный менеджмент /Под ред. Ильенковой С.Д. – М.: ЮНИТИ, 2000. - 583 с.
7. Теория организации: Учебник [под ред. Алиева В.Г.] – М.: ЛУЧ, 1999 - 416 с.

Реферат

В научной статье авторами предлагается новые методические подходы к оценке эффективности антикризисного управления рыбопромышленным предприятием с учетом выделения затрат на проведение отдельных направлений работы предприятия и определения показателей эффекта.

Авторами предлагается трехуровневая система оценки эффективности антикризисного управления, систематизированы основные методы исследования систем управления и даны алгоритмы выявления оцениваемых показателей для рыбопромышленных предприятий, а также оценки эффективности управления предприятием с позиции и принципов системного подхода. Реализация такого подхода позволяет рассмотреть одновременно две подсистемы – субъекта управления и управляемого объекта или - управляющей и управляемой подсистемой.

Основными объектами оценки эффективности управления рыбопромышленными предприятиями выступают: достижение цели, качество функционирования, экономичность, изменения в технологическом базисе производства, изменения в качестве рабочей силы и внешние социально-экономические условия.

Подход авторов позволит преодолеть кризисное состояние предприятий, определить реальную ситуацию и будет способствовать повышению уровня стабильности производства и управления.