

УДК 338.24  
JEL: G34, H12

DOI: 10.18184/2079-4665.2018.9.2.213-221

## Управленческий анализ как инструмент антикризисного управления

Валерий Николаевич Алферов<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия  
125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д. 49  
E-mail: expertavn@bk.ru

Поступила в редакцию: 26.04.2018; одобрена: 15.05.2018; опубликована онлайн: 28.06.2018

### Аннотация

**Цель:** Основная цель данной статьи состоит в исследовании возможности применения управленческого анализа как механизма антикризисного управления и расширения инструментов реализации антикризисного управления при принятии эффективных управленческих решений. Для достижения этой цели в статье решаются следующие задачи: определено место и содержание управленческого анализа в системе экономического анализа; определены отличительные особенности, недостатки и преимущества при проведении финансового и управленческого анализа; обобщены особенности применения методов управленческого анализа; предложены и оценены место и функции управленческого анализа в деятельности службы контроллинга в рамках антикризисного управления в хозяйствующем субъекте.

**Методология проведения работы:** Данная статья основана на междисциплинарном подходе к организации антикризисного управления, применительно к специфике управленческого учета и анализа.

**Результаты работы:** В настоящее время, в период постоянного появления внешних и внутренних факторов кризиса, важнейшим направлением стабилизации финансового положения предпринимательских структур является развитие и эффективное применение инструментов антикризисного управления. Это позволяет защищать жизненно важные интересы хозяйствующих субъектов, ключевым элементом которых является стабильная деятельность и устойчивое экономическое развитие. Обеспечение экономического развития хозяйствующих субъектов начинается с правильной организации антикризисного управления и эффективного использования его инструментов. Одним из инструментов антикризисного управления является финансовый анализ, имеющий определенные особенности и недостатки. Использование управленческого анализа, наряду с финансовым, позволит заранее оценить и предупредить возникающие кризисные явления, стабилизировать финансовое положение, выявить факторы и резервы для антикризисного развития и последующего устойчивого экономического развития хозяйствующих субъектов.

**Выводы:** Материалы, изложенные в статье, показывают особую роль и важное значение управленческого анализа в развитии антикризисного управления в хозяйствующем субъекте, стабилизации финансового положения и повышении эффективности деятельности организации. Для управления экономической деятельностью, менеджмент должен исследовать и контролировать изменения, происходящие не только во внешней, но и во внутренней среде организации. Изучена возможность использования управленческого анализа для управления экономической деятельностью, исследования результатов финансово-хозяйственной деятельности и контроля их изменения, идентификации негативных внутренних факторов, определения преимуществ и недостатков в целях обеспечения принятия обоснованных и эффективных управленческих решений.

**Ключевые слова:** финансовый анализ, управленческий анализ, антикризисное управление, внутренний перспективный анализ, внутренний ретроспективный анализ, оперативный анализ, методы управленческого анализа

**Для цитирования:** Алферов В. Н. Управленческий анализ как инструмент антикризисного управления // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2018. Т. 9. № 2. С. 213–221. DOI: 10.18184/2079-4665.2018.9.2.213-221

© Алферов В. Н., 2018

## Managerial Analysis as an Instrument of Crisis Management

Valery N. Alferov<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Finance University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation  
49, Leningradsky avenue, Moscow, 125993

E-mail: expertavn@bk.ru

Submitted 26.04.2018; revised 15.05.2018; published online 28.06.2018

**Abstract**

**Purpose:** the main purpose of this article is to explore the possibility of applying management analysis as a mechanism for anti-crisis management and expanding tools for implementing crisis management in making effective management decisions. To achieve this goal, the following problems are solved in the article: determination of the place and content of management analysis in the system of economic analysis; identification of distinctive features, shortcomings and advantages in the conduct of financial and management analysis; generalization of features of application of methods of the administrative analysis; proposal and assessment of the place and functions of management analysis in the activities of the controlling service within the framework of crisis management in an economic entity.

**Methods:** this article is based on an interdisciplinary approach to the organization of crisis management in relation to the specifics of management accounting and analysis.

**Results:** currently, in the period of the constant appearance of external and internal factors of the crisis, the most important direction of stabilizing the financial situation of business structures is the development and effective use of anti-crisis management. This allows us to protect the vital interests of economic entities, the key element of which is stable activity and economic sustainable development. Ensuring the economic development of economic entities begins with the proper organization of crisis management and the effective use of its tools. One of the tools in conducting anti-crisis management is a financial analysis that has certain characteristics and disadvantages. The use of management analysis along with financial analysis will allow us to assess and prevent the emerging crisis phenomena in advance, stabilize the financial situation, identify factors and reserves for the anti-crisis development and subsequent economic sustainable development of economic entities.

**Conclusions and Relevance:** the materials outlined in the article show the special role and importance of management analysis in the development of anti-crisis management in an economic entity, stabilization of its financial position and enhancement of its efficiency. To manage economic activity, management must investigate and monitor changes that occur not only in the external, but also in the internal environment of the organization. The possibility of using managerial analysis for managing economic activity, studying the results of financial and economic activities and controlling their changes, identifying negative internal factors, determining the advantages and disadvantages in order to ensure the adoption of sound and effective management decisions is analyzed.

**Keywords:** financial analysis, management analysis, crisis management, internal perspective analysis, internal retrospective analysis, operational analysis, methods of management analysis

**For citation:** Alferov V. N. Managerial Analysis as an Instrument of Crisis Management. *MIR (Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2018; 9(2):213–221. DOI: 10.18184/2079–4665.2018.9.2.213–221

**Введение**

На современном этапе экономического развития страны существует множество пока ещё нерешённых проблем, внешних и внутренних причин кризисных ситуаций, которые напрямую затрагивают и влияют на экономическую и финансовую деятельность хозяйствующих субъектов.

Эффективное применение и развитие инструментов антикризисного управления позволяет предупредить кризисные ситуации, обеспечить стабильную деятельность и устойчивое экономическое развитие хозяйствующих субъектов. Одним из направлений его развития является использование управленческого анализа как инструмента антикризисного управления.

**Обзор литературы и исследований.** Проблематика совершенствования и новых подходов к применению антикризисного управления, под влиянием современных условий экономической деятельности, становится предметом обсуждения и научных дискуссий на различных уровнях. При написании статьи исследовались новые подходы к понятию антикризисного управления и направлениям его развития, в том числе, отраженные в научной литературе и статьях исследователей научной школы Финансового университета «Антикризисное управление» – Ряховской А.Н., Кована С.Е., Кочеткова Е.П., а также ряда других авторов и специалистов по вопросам антикризисного управления и развития его инструментов [1–13].

**Материалы и методы.** При подготовке статьи использована совокупность методов теоретического, экономического и функционального анализа. Полученные в ходе подготовки статьи научные материалы, аналитические данные и информационные материалы должным образом обобщены и структурированы, с учетом общих требований к разработке научно-методических основ по теме исследования.

**Результаты исследования**

Анализ представляет собой деление социально-экономической системы, предмета ее деятельности, бизнес-процессов на составные элементы с целью изучения сущности, определения роли и значения каждого элемента системы.

Экономический анализ представляет собой сложную систему, изучающую экономические процессы, происходящие в деятельности хозяйствующего субъекта, их взаимосвязь и влияние на результаты его деятельности.

В современных условиях финансово-экономическое состояние хозяйственных субъектов подвержено влиянию внешних и внутренних факторов, поэтому может изменяться от устойчивого до неустойчивого, и даже кризисного. Факторы и причины, влияющие на финансово-экономическое состояние хозяйствующих субъектов, могут быть выявлены в ходе финансово-экономического анализа (как в рамках экспресс-диагностики, так и комплексной кризис-диагностики), который дол-

жен проводится постоянно. В основе оценки финансового положения хозяйствующего субъекта лежит расчет ключевых показателей, содержащих информацию о доходах и расходах, изменениях в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами.

На рис. 1 представлена классификация видов экономического анализа. Он включает в себя два основных вида: финансовый и управленческий анализ, исследующие внутреннюю и внешнюю окружающую среды, в которых осуществляет деятельность хозяйствующий субъект.

В условиях вхождения российских предприятий в мировую экономику приобретает важное значение анализ влияния неопределенностей, формируемых во внешней окружающей среде, в том числе, их влияние на финансовое состояние субъектов предпринимательской деятельности.

Внешние факторы риска складываются объективно и независимо от деятельности хозяйствующего субъекта (это политические, общеэкономические, социально-экономические, природно-естественные, научно-технические и другие факторы). Группа факторов внутреннего риска характеризуется непосредственно деятельностью хозяйствующего субъекта (это коммерческие, производственные, управленческие факторы, работа с персоналом, финансовая деятельность, инвестиционная и инновационная деятельность).

Возможность наступления отрицательных событий, связанных с внешними и внутренними факторами, формирует риск деятельности фирмы. Каждое такое событие может стать причиной кризисной ситуации у хозяйствующего субъекта, и подлежит экономическому, в том числе, управленческому и финансовому анализу.

В настоящее время в российской экономике большая часть хозяйствующих субъектов остается в затруднительном финансовом состоянии, что усложняет разработку стратегии их устойчивого развития. Поэтому, для целей выведения организаций и предприятий из неустойчивого финансового состояния, необходимо, в первую очередь, применять комплекс тщательно отобранных эффективных механизмов антикризисного управления, а затем определять возможности и пути устойчивого развития данных организаций. К таким механизмам относится как финансовый, так и управленческий анализ.

Финансовый анализ (внешний) представляет собой процесс изучения абсолютных показателей и относительных коэффициентов, оценивающих финансовое состояние хозяйствующего субъекта с целью принятия правильных управленческих решений. При этом внешний финансовый анализ имеет ряд особенностей и ограничений, так как он:

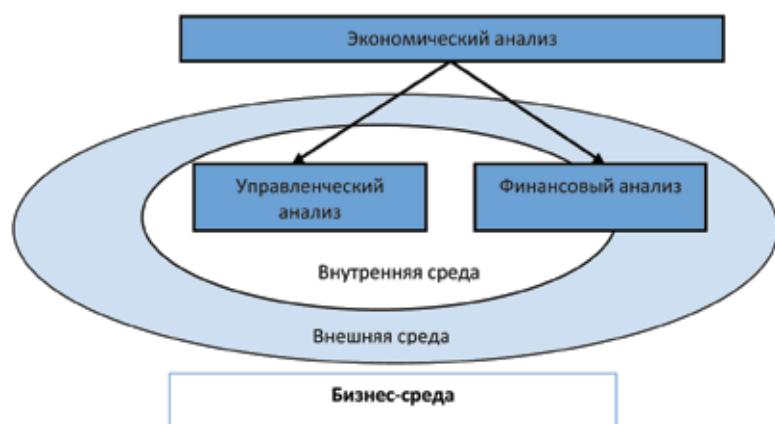
- проводится в интересах внешних пользователей, которых интересует финансовое положение хозяйствующего субъекта;
- основан на финансовой отчетности, позволяющей анализировать только события, ранее произошедшие в деятельности хозяйствующего субъекта.

Кроме того, финансовый анализ имеет определенные недостатки – существуют следующие проблемные аспекты применения бухгалтерской (финансовой) отчетности для целей анализа:

- порядок расчета относительных коэффициентов и границы их изменений колеблются, и зависят от отраслевой принадлежности хозяйствующего субъекта;
- порядок расчета относительных коэффициентов не предусматривает механизма достиже-

ния рекомендуемых значений данных коэффициентов, рассчитанных на начало и конец периода исследования;

- величина финансовых показателей может отличаться при применении различных методов ведения учета, способов оценки активов, применения налогового законодательства (для целей бухгалтерского учета), что изменяет значения доходов и расходов, получаемой прибыли и показателей, связанных с ними;
- относительные финансовые коэффициенты и показатели рассчитываются по уже прошедшим хозяйственным событиям



Разработано автором

Рис. 1. Классификация видов экономического анализа

Developed by the author

Fig. 1. Classification of types of economic analysis

и фактам предпринимательской деятельности [14, с. 42].

Для управления экономической деятельностью менеджмент должен исследовать и контролировать изменения, происходящие не только во внешней, но и во внутренней среде организации. Необходимо:

- идентифицировать внутренние факторы, являющиеся преимуществами и недостатками организации;
- дать оценку их значимости и определить, какие из них могут служить основой роста конкурентоспособности.

Этим целям в хозяйствующем субъекте служит управленческий анализ его финансово-хозяйственной деятельности.

Отличительные особенности финансового и управленческого анализа представлены в табл. 1.

Исследование отечественной экономической литературы позволяет выделить два подхода к определению сущности управленческого анализа: управленческий анализ, как вид экономического анализа, и управленческий анализ, как составляющая часть управленческого учета, необходимая для формирования стратегии, осуществления контроля и принятия рациональных управленческих решений [15, с. 188].

Под управленческим анализом понимается процесс системного анализа внутренних ресурсов и потенциала организации, цель которого состоит в оценке текущего состояния хозяйствующего субъекта, выявлении его сильных и слабых сторон, возможных проблем.

Целью управленческого анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия эффективных управленческих решений, в результате которых решаются следующие основные задачи [16, с. 56]:

- оценка подлинности и целостности используемой информации;

- анализ величины издержек, доходов и финансовых результатов для подтверждения управленческих решений;
- прогноз дальнейшего функционирования предприятия, с целью определения неиспользованного потенциала повышения конкурентных преимуществ организации.

В управленческий анализ входят три вида внутреннего анализа – ретроспективный, оперативный и перспективный, – каждый из которых направлен на решение собственных задач (рис. 2).

Ретроспективный и оперативный анализ характерны для управленческого анализа, и могут про-

Таблица 1

## Сравнительная характеристика видов экономического анализа

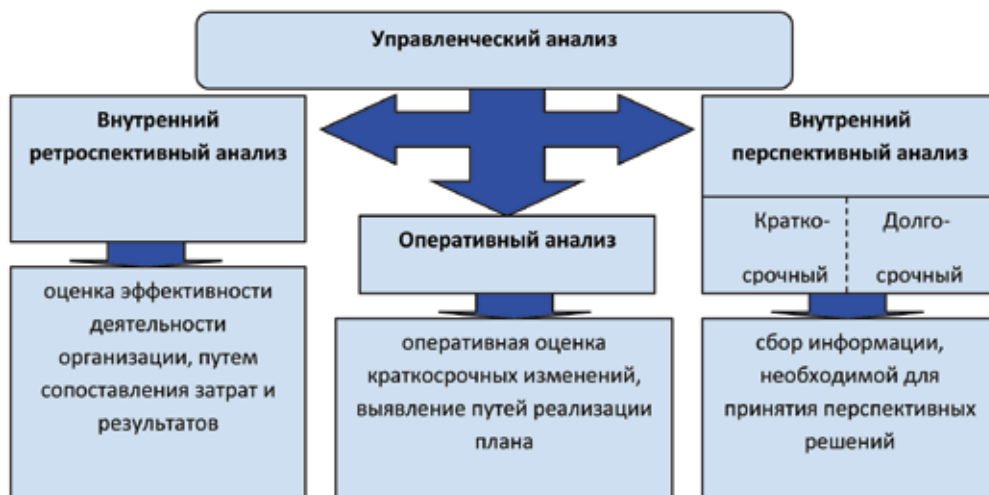
Table 1

## Comparative characteristics of types of economic analysis

Существенные признаки	При финансовом анализе	При управленческом анализе
Цель	Анализ финансового положения и эффективности деятельности	Экономическое подтверждение принятия эффективных хозяйственных решений
Объект	Предприятие как имущественный комплекс, и по оказываемым работам	Предприятие в целом, филиалы, конкретные виды деятельности
Субъект	Внешние и внутренние аналитики и менеджеры	Аналитики и менеджеры внутри предприятия
Источник информации	Бухгалтерская (финансовая) отчетность, нормативно-справочная информация, доступная внешним пользователям	Вся отчетность, предусмотренная при финансовом анализе, и дополнительно-управленческая, налоговая, производственная отчетность, первичные документы, нормативные источники, справочная информация, статистика деятельности, результаты инвентаризации и акты аудиторских проверок (в основном являются коммерческой тайной)
Систематизированность	Носит системно-организованный характер (применяются типовые формы бухгалтерской отчетности)	Не носит системно-организованный характер (применяется информация как из внешних, так и из внутренних источников)
Измерители	Стоимостные	Стоимостные, натуральные, трудовые
Методы	Экономико-математические методы (сравнительный, структурный, динамический, коэффициентный, матричный и др.)	Экономико-математические методы (статистические, факторный, графический, матричный, сравнительный, структурной динамики, коэффициентный и др.)
Вид	Внешний ретроспективный	Внутренний ретроспективный, оперативный и стратегический (перспективный)
Надежность	Субъективная оценка	Объективная оценка
Область принятия решения	Вне организации (во внешней бизнес-среде)	Внутри организации – менеджерами, специалистами, руководителями всех уровней (во внутренней бизнес-среде)

Разработано автором

Developed by the author



Разработано автором

Рис. 2. Содержание системы управленческого анализа

Developed by the author

Fig. 2. Contents of the management analysis system

водиться в рамках антикризисного мониторинга. Функционирование российских организаций в условиях рыночной экономики способствовало проведению перспективного анализа, который перевел управленческий анализ на более высокий уровень. В рамках перспективного анализа выделяют краткосрочный анализ и долгосрочный анализ, которые имеют различающиеся цели, задачи и методы реализации. Оперативный анализ направлен на оперативную оценку краткосрочных изменений, выявление путей реализации плана, и также имеет свои методы реализации.

Управленческий анализ, как и финансовый анализ, должен обеспечивать совокупное исследование всех аспектов деятельности хозяйствующего субъекта, в нем должно происходить объединение учета, анализа, планирования и принятия решений. Как и любой вид анализа, управленческий анализ должен использовать информацию из всех возможных источников, а объем его информационных ресурсов должен охватывать все стороны хозяйственной жизни. Аналитические процедуры управленческого анализа направлены на оценку деятельности хозяйствующего субъекта для целей принятия эффективных управленческих решений и выявления неиспользованного потенциала.

Таким образом, управленческий анализ использует внутренние и внешние информационные ресурсы, что обеспечивает применение разнообразных методов аналитических процедур. Приемы и методы, упорядоченно применяемые аналитиком в рамках реализации процедур управленческого анализа, при изучении хозяйственной деятельности формируют

методику управленческого анализа. Каждому этапу управленческого анализа соответствуют определенные методы, представленные на рис. 3.

Вопрос о роли управленческого анализа в системе антикризисного управления хозяйствующего субъекта до настоящего времени остается мало исследованным.

Необходимо обратить внимание на то, что долгое время значение учета и анализа в системе управления необоснованно принижалось. В числе функций управления отмечались планирование и организация, регулирование и координация, стимулирование и контроль, а учет и анализ относились к числу составляющих контрольной функции.

Учитывая важность учетной и аналитической информации при принятии управленческих решений, необходимо включать управленческие учет и анализ в функции системы управления. Важное место управленческого анализа при организации управления хозяйствующим субъектом определяют бухгалтерский, финансовый и управленческий виды учета. Управленческий анализ участвует в формировании всех управленческих процессов в управляющей системе хозяйствующего субъекта – планирования, организации процессов, контроля, мотивации и регулирования.

Управленческий анализ представляет собой основу механизма управления, так как:

- представляет собой одну из функций менеджмента – процесса управления;
- представляет информацию для реализации всех функций управления;



Разработано автором по [17]

Рис. 3. Методы управленческого анализа

Developed by the authors [17]

Fig. 3. Methods of management analysis

- применяется на каждом этапе процесса управления организацией;
- являясь обособленной частью профессиональной деятельности, может быть выделен в хозяйствующем субъекте в самостоятельное подразделение [17, с. 12].

Управленческий анализ в рамках системы антикризисного управления может выполнять следующие функции:

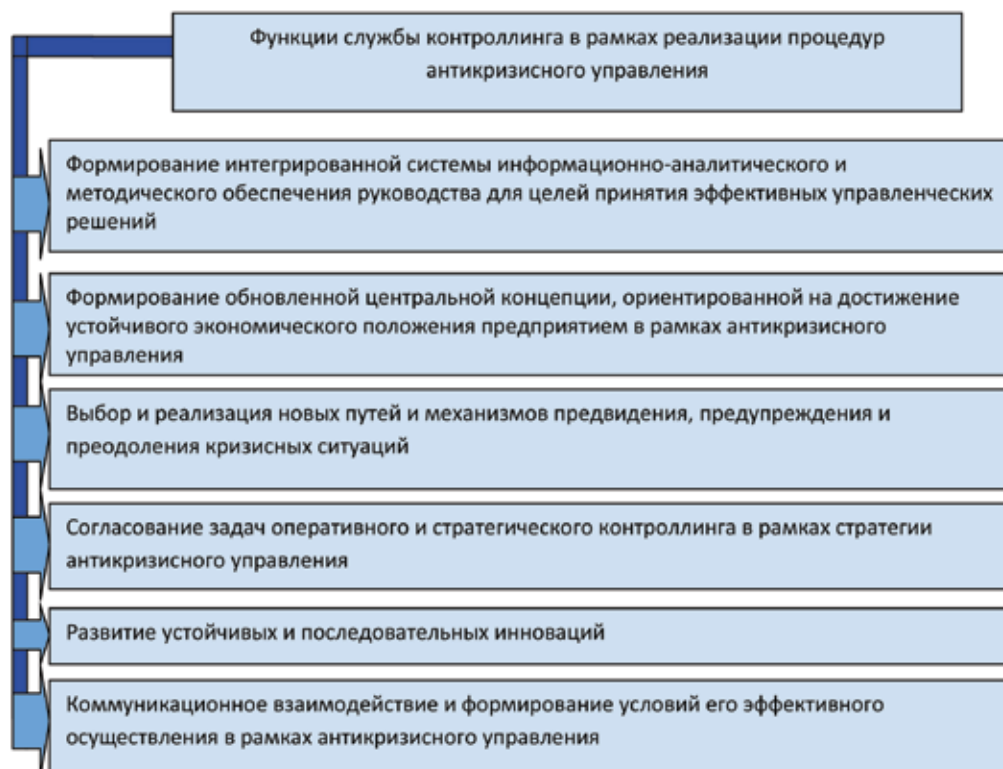
- согласование управленческих решений с поставленными целями;
- информационное обеспечение принятия эффективных управленческих решений;
- формирование системы мониторинга финансово-хозяйственной деятельности;
- корректировка целей и мероприятий в условиях, изменяющихся внутренней и внешней среды.

На практическом примере можно рассмотреть функции службы контроллинга в рамках антикризисного управления хозяйствующего субъекта, представленные на рис. 4.

Одной из основных функций этой службы в рамках реализации процедур антикризисного управления является формирование интегрированной системы информационно-аналитического и методического обеспечения руководства для целей принятия эффективных управленческих решений. Кроме того,

в рамках системы антикризисного управления, служба контроллинга должна осуществить выбор и реализацию новых путей и механизмов предвидения, предупреждения и преодоления кризисных ситуаций. В выполнение вышеуказанных функций управленческий анализ в системе антикризисного управления обеспечивает:

- снижение степени неточности и недостоверности первичной информации и вероятности выбора неверного варианта решения на всех основных фазах его выработки;
- изучение исходного состояния, сбор и передачу информации о количественных и качественных показателях и коэффициентах в деятельности объекта управления, что является важной частью аналитической работы органов управления хозяйствующего субъекта и позволяет определить настоящее и будущее состояние, сравнить их с целями и задачами. Это позволяет выявить основные проблемы и причины кризисных явлений для скорого их решения;
- анализ информации, проработку и принятие управленческих решений. Производится всесторонняя систематизация и анализ информации, вырабатываются различные альтернативные варианты решений, определяются критерии выбора наиболее оптимального из них. Происходит проектирование, технико-экономическое обоснование разрабатываемых проектов с учетом



Разработано автором по материалам: Алферов В.Н. Подходы по формированию системы контроллинга в антикризисном управлении предприятий // Экономика и социум: современные модели развития. Межвузовский сборник научных трудов. 2014. Вып. 8 (2). С. 81–88

Рис. 4. Функции службы контроллинга в рамках реализации системы антикризисного управления

Developed by the author

Figure 4. Functions of the controlling service within the framework of the anti-crisis management system

имеющихся ресурсов. Управленческий анализ на данном этапе направлен на выбор эффективного варианта управленческого решения;

- организацию процесса реализации управленческого решения, необходимую корректировку решений для устранения выявленных отклонений;
- анализ и оценку фактической эффективности, осуществление контроля принятых управленческих решений.

### Выводы

Рассмотрев место управленческого анализа в системе антикризисного управления, а также методы, особенности и преимущества проведения управленческого анализа, необходимо отметить, что антикризисное управление с методологической точки зрения основывается на междисциплинарном подходе. В работе определено, что в его применении активно и целенаправленно может и должен использоваться управленческий анализ, являющийся как механизмом управления стабильной социально-экономической системой, так и инструментом антикризисного управления хозяйствующим субъектом. По мнению автора, управленческий анализ призван обеспечить

подготовленность и оперативность принятия управленческих решений и, как результат, повысить их эффективность. Показано, что в рамках превентивного антикризисного управления управленческий анализ должен стать неотъемлемой составляющей мониторинга, экспресс-диагностики и кризис-диагностики по прогнозированию кризисных ситуаций, позволяющей своевременно предупредить кризис, либо уменьшить его негативные последствия.

Кроме того, предложена схема использования управленческого анализа при реализации функций службы контроллинга в системе антикризисного управления, которая рекомендуется к применению в различных предпринимательских структурах.

Исследования, результаты которых представлены в статье, представляют собой развитие научных представлений о современных способах обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов с использованием инструментов антикризисного управления. Их практическое применение позволит совершенствовать инструменты антикризисного управления, процедуры управления бизнесом, имущественным комплексом и бизнес-процессами с учетом современных эконо-

мических тенденций и, как следствие, обеспечить стабильное и устойчивое развитие хозяйствующих субъектов.

### Список литературы

1. Антикризисное бизнес-регулирование / под ред. проф. А.Н. Ряховской. М.: Магистр; Инфра-М, 2012. 240 с.
2. Ряховская А.Н., Кован С.Е. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях // Эффективное антикризисное управление. 2013. № 5 (80). С. 62–73. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21011532>
3. Ряховская А.Н., Кован С.Е. Антикризисное управление: развитие научного направления и практики // Управленческие науки. 2014. № 3. С. 29–35. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23503138>
4. Кован С.Е. Теория антикризисного управления социально-экономическими системами (ресурсный подход). М.: Инфра-М, 2013. 160 с.
5. Кочетков Е.П. Финансово-экономический анализ промышленной организации в системе антикризисного управления: сущность и особенности // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2014. № 25 (211). С. 50–61. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21650070>
6. Глухова Л.В., Бехтина О.Е. Совершенствование подходов к антикризисному управлению предприятием // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2016. Т. 2. № 3. С. 92–99. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27127669>
7. Елакова К.К. Влияние системы антикризисного управления на общую постановку управленческого учета на предприятии // Теория и практика общественного развития. 2015. № 21. С. 53–56. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24876644>
8. Кавич А.Ю., Трунина В.Ф. Проблемы внедрения управленческого учета в организации. Экономика, управление, финансы: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2012 г.). Пермь: Меркурий, 2012. С. 125–128. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/57/3079/> (дата обращения: 20 января 2017)
9. Алданиязов К.Н. Основы сущности концепции контролинга и стратегического управленческого учета // Управленческий учет. 2017. № 1. С. 4–10. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28829980>
10. Попова Л.В., Маслова И.А., Дудина К.Э. Роль и анализ управленческого учета в системе управления организацией // Управленческий учет. 2016. № 9. С. 11–18. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27451407>
11. Попова Л.В. Информационное обеспечение управленческого анализа на микроуровне в условиях неопределенности / Л.В. Попова, К.Э. Дудина // Управленческий учет. 2016. № 3. С. 69–77. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25659770>
12. *Pustynick I.* Comparison of liquidity based and financial performance based indicators in financial analysis. *Oeconomia Copernicana*. 2017. 8 (1). 83–97. DOI: <https://doi.org/10.24136/oc.v8i1.6>
13. *Jansen I.P., Ramnath S., Yohn T.L.* A Diagnostic for Earnings Management Using Changes in Asset Turnover and Profit Margin. *Contemporary Accounting Research*. 2012. 29 (1). 221–251. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01093.x>
14. *Бородина Е.И.* Финансовый анализ в системе менеджмента организации // Экономический анализ: теория и практика. 2008. № 22 (127). С. 37–43. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=11611323>
15. *Бессонова Н.Б.* Проблемы управления результативностью отечественных предприятий. В сб.: Социально-экономическая политика России при переходе на инновационный путь развития: Материалы 3-й международной научно-практической конференции (г. Барнаул, 24 июня 2011 г.). С. 186–189.
16. *Алферов В.Н.* Организационно-методические основы управленческого анализа при принятии альтернативных решений // Экономические и гуманитарные науки». № 6 (269), 2014. С. 53–61. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21650896>
17. *Коростелкин М.М.* Методические рекомендации по внедрению управленческого учета и анализа финансовых результатов на промышленных предприятиях // Управленческий учет. 2011. № 5. С. 10–15. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=16692278>
18. *Altman E.* Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *Journal of Finance*. 1968. 23 (4). DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x>
19. *Das R.C., Mishra C.S., Rajib P.* Detection of anomalies in accounting data using Benford's law: evidence from India. *Journal of Social Science Studies*. 2016. 4 (1). DOI: <https://doi.org/10.5296/jss.v4i1.9873>
20. *Dechow P.M., Skinner D.J.* Earnings management: reconciling the views of accounting academics, practitioners and regulators. *Accounting Horizons*. 2000. 14 (2). DOI: <https://doi.org/10.2308/acch.2000.14.2.235>
21. *Dechow P.M., Sloan R.G., Sweeney A.P.* Detecting earnings management. *Accounting Review*. 1995. 70 (2).
22. *Jones J.J.* Earnings management following import relief investigations. *Journal of Accounting Research*. 1991. 29 (2). DOI: <https://doi.org/10.2307/2491047>
23. *McKee T.E.* Earnings management: an executive perspective. Cengage Learning, 2005
24. *Healy P.* The effects of bonus schemes on the accounting decisions. *Journal of Accounting and Economics*. 1985. 7 (1-3): 85–107. DOI: [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(85\)90029-1](https://doi.org/10.1016/0165-4101(85)90029-1)

Об авторе:

**Алферов Валерий Николаевич**, доцент Департамента менеджмента, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (125993, ГСП-3, г. Москва, Ленинградский просп., 49), Москва, Российская Федерация, кандидат экономических наук, ORCID: [orcid.org/0000-0002-0719-1087](https://orcid.org/0000-0002-0719-1087), [expertavn@bk.ru](mailto:expertavn@bk.ru)

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.



## References

1. Anti-crisis business regulation. Ed. prof. A.N. Ryakhovskaya. M.: Master, Infra-M; 2012. 240 p. (in Russ.)
2. Ryakhovskaya A.N., Kovan S.E. Crisis management transformation under modern economic conditions Dedicated to twenty years of crisis management in Russia. *Strategic decisions and risk management*. 2013; (5):62–73 DOI: <https://doi.org/10.17747/2078-8886-2013-5-62-73> (in Russ.)
3. Ryakhovskaya A.N., Kovan S.E. Anti-crisis management: developing the scientific field and practical approach. *Management Sciences*. 2014; (3):29–35 (in Russ.)
4. Covan S.E. Theory of crisis management of socio-economic systems (resource approach). M.: Infra-M; 2013. 160 p. (in Russ.)
5. Kochetkov E.P. Financial and economic analysis of industrial organization in the system of crisis management: essence and features. *Financial analytics: problems and solutions*. 2014; 25(211):50–61 (in Russ.)
6. Glukhova L.V., Bekhtina O.E. Improving of approaches anti-crisis management of enterprise. *Vestnik of the Volzhsky University. V.N. Tatishchev*. 2016; 2(3):92–99 (in Russ.)
7. Elakova K.K. The impact of the crisis management system on the management accounting at the enterprise. *Theory and practice of social development*. 2015; (21):53–56 (in Russ.)
8. Kavich A.Yu., Trunina V.F. Problems of introduction of management accounting in the organization. In: *Economics, management, finance: Proceedings of the II International Scientific Conference* (Perm, December 2012), Perm: Mercury, 2012. p. 125–128. (in Russ.)
9. Aldanzov K.N. Fundamentals of the essence of the concept of controlling and strategic management accounting. *Management Accounting*. 2017; (1):4–10 (in Russ.)
10. Popova L.V., Maslova I.A., Dudina K.E. Role and analysis of management accounting in the organization's management system. *Management Accounting*. 2016; (9):11–18 (in Russ.)
11. Popova L.V. Information support of the administrative analysis at the microlevel in conditions of uncertainty / L.V. Popova, K.E. Dudina. *Management Accounting*. 2016; (3):69–77 (in Russ.)
12. Pustynick I. Comparison of liquidity based and financial performance based indicators in financial analysis. *Oeconomia Copernicana*. 2017; 8(1):83–97. DOI: <https://doi.org/10.24136/oc.v8i1.6> (in Eng.)
13. Jansen I.P., Ramnath S., Yohn T.L. A Diagnostic for Earnings Management Using Changes in Asset Turnover and Profit Margin. *Contemporary Accounting Research*. 2012; 29(1):221–251. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01093.x> (in Eng.)
14. Borodina E.I. Financial analysis in the organization's management system. *Journal of Economic Analysis: Theory and Practice*. 2008; 22(127):37–43 (in Russ.)
15. Bessonova N.B. Problems of performance management of domestic enterprises. In: *Socio-economic policy of Russia in the transition to an innovative development path: Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference* (Barnaul, June 24, 2011). p. 186–189.
16. Alferov V.N. Organizational and methodological foundations of management analysis when making alternative decisions. *Journal of Economic and Human Sciences*. 2014; 6(269):53–61 (in Russ.)
17. Korostelkin M.M. Methodical recommendations on the introduction of management accounting and analysis of financial results in industrial enterprises. *Management Accounting*. 2011; (5):10–15 (in Russ.)
18. Altman E. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *Journal of Finance*. 1968; 23(4):589–609. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x> (in Eng.)
19. Das R.C., Mishra C.S., Rajib P. Detection of anomalies in accounting data using Benford's law: evidence from India. *Journal of Social Science Studies*. 2016; 4(1). DOI: <https://doi.org/10.5296/jsss.v4i1.9873> (in Eng.)
20. Dechow P.M., Skinner D.J. Earnings management: reconciling the views of accounting academics, practitioners and regulators. *Accounting Horizons*. 2000; 14(2):235–250. DOI: <https://doi.org/10.2308/acch.2000.14.2.235> (in Eng.)
21. Dechow P.M., Sloan R.G., Sweeney A.P. Detecting earnings management. *Accounting Review*. 1995; 70(2) (in Eng.)
22. Jones J.J. Earnings management following import relief investigations. *Journal of Accounting Research*. 1991; 29(2). DOI: <https://doi.org/10.2307/2491047> (in Eng.)
23. McKee T.E. Earnings Management: An Executive Perspective. Cengage Learning; 2005 (in Eng.)
24. Healy P. The effects of bonus schemes on accounting decisions. *Journal of Accounting and Economics*. 1985; 7(1-3):85–107. DOI: [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(85\)90029-1](https://doi.org/10.1016/0165-4101(85)90029-1) (in Eng.)

### About the author:

**Valery N. Alferov**, Associate Professor of the Department of Management, Finance University under the Government of the Russian Federation (49, Leningradsky avenue, Moscow, 125993), Moscow, Russian Federation, Candidate of Economic Sciences, ORCID: [orcid.org/0000-0002-0719-1087](https://orcid.org/0000-0002-0719-1087), [expertavn@bk.ru](mailto:expertavn@bk.ru)

The author have read and approved the final manuscript.