

УДК 33.05-044.372:[338,45:669]

Е. В. Коваленко

*Запорожская государственная инженерная академия***СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА
УПРЕЖДЕНИЯ БАНКРОТСТВА**

З метою реалізації стратегії життєдіяльності та упередження кризових ситуацій, які призводять до банкрутства, контролінг координує взаємозв'язки між інформаційними потоками, діагностикою, аналізом, моніторингом і контролем. Гнучкість організаційної структури управління підприємством забезпечується інструментальною та методичною підтримкою, контролінгом прийняття управлінських рішень з метою підвищення її можливостей швидкого реагування на мінливі умови зовнішнього середовища.

Ключові слова: антикризове управління, бізнес-процес, бюджетування, контролінг.

С целью реализации стратегии жизнедеятельности и предупреждения кризисных ситуаций, приводящих к банкротству, контроллинг координирует взаимосвязи между информационными потоками, диагностикой, анализом, мониторингом и контролем. Гибкость организационной структуры управления предприятием обеспечивается инструментальной и методической поддержкой, контроллингом принятия управленческих решений с целью повышения ее способности быстрого реагирования на постоянно изменяющиеся условия внешней среды.

Ключевые слова: антикризисное управление, бизнес-процесс, бюджетирование, контроллинг.

To realize the activity strategies and to prevent crises that lead to an insolvency, the controlling coordinates interrelations between information flows, diagnostics, analysis, monitoring and control. Flexibility in organizational structure of an enterprise management system is provided with an instrumental and methodical controlling support for support of managerial solutions in order to increase its ability of quick response to continuously changing environmental conditions.

Keywords: anti-crisis management, business process, budgeting, controlling.

Рынок выдвигает жесткие финансовые и экономические требования, объективность которых ориентирует предприятие на эффективную и рентабельную деятельность. Предотвратить или преодолеть период непредсказуемости существования в экономической среде предприятие может только теми методами и приёмами современного менеджмента, которые не потеряют своей актуальности в период кризиса. В первую очередь речь идёт о новом взгляде на менеджмент, целеориентированном управлении, направленном в будущее, на достижение желаемого состояния с сохранением ключевых параметров предприятия как системы. Данные задачи призвана решать система контроллинга.

Актуальность темы обусловлена необходимостью внедрения в практику работы промышленных предприятий методов научного управления, основанных на строгой формализации процедур принятия управленческих решений и эффективных механизмов управления. Вследствие этого решение проблем, связанных с организацией и методикой построения системы контроллинга, будет способствовать повышению качества антикризисного управления. В управлении экономикой отечественных предприятий данная концепция не находит должного применения ввиду того, что потребность в ней зачастую преобладает над наличием знаний в этой области.

Исследованиям в области функционирования контроллинга на предприятиях уделяли внимание Й. Вебер, Д. Шнайдер, П. Хорварт, Х.-Ю. Куппер, Э. Коротков, А. М. Карминский, Р. Манн, Э. Майер, Д. Хан и другие. Вопросы теории и практики контроллинга не остались без внимания украинских экономистов: Н. Г. Данилочкиной, Л. А. Сухаревой, С. Н. Петренко, А. М. Ткаченко, О. О. Терещенко и других.

Р. Манн, Э. Майер, П. Хорват [6] и др. признают самостоятельность концепции контроллинга. Наиболее известным зарубежным автором, отрицающим самостоятельность концепции контроллинга, является А. Беккер [10]. Его мнение относительно эффективности и самостоятельности контроллинга принципиально отличается от взглядов вышеуказанных авторов.

Э. М. Коротков определяет контроллинг как систему непрерывного отслеживания тенденций развития организации по методике обнаружения слабых сигналов кризиса и анализа возможных их последствий [2, с. 257].

Л. А. Сухарева и С. Н. Петренко акцентируют внимание на том, что контроллинг, являясь учетно-аналитической подсистемой в информационно-аналитической системе управления предприятием, служит основой для его работы. При этом контроллинг можно представить как систематический, развивающийся используемые им традиционные бухгалтерские, аналитические и другие приемы и способы, и как проблемный, позволяющий выработать действенные управленческие решения как оперативного, так и стратегического характера. Обе эти части тесно связаны между собой. Причины, обусловившие появление новой концепции информации и управления, состоят в необходимости гарантированного существования предприятия и приспособления его к развитию рынков и внешней среды. Решение этих проблем связано со своевременным получением информации, которая сигнализирует об изменениях в развитии [8, с. 10].

Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина [1, с. 6] называют контроллинг явлением, а также направлением экономической работы.

Обобщая трактовку контроллинга различными авторами, можно выделить три группы определений:

1) контроллинг – понятие, дублирующее уже существующие концепции или функции управления. Авторы таких определений не рассматривают контроллинг как самостоятельную и значимую концепцию как в теоретическом, так и в прикладном аспекте;

2) контроллинг вторичен по отношению к менеджменту. При этом подчеркивается его роль и значимость в повышении эффективности внутренней управленческой работы на предприятии. Контроллинг – система (подсистема, направление экономической работы, инструмент), в качестве элементов которой выступают механизмы, инструменты и функции менеджмента;

3) контроллинг – самостоятельная теория, концепция, философия менеджмента.

Однако, несмотря на разногласия в определениях контроллинга, проблемное поле его концепции вырисовывается достаточно четко. Данная концепция основана на следующих положениях: предприятие является системой с определенным набором целей, части которой тесно взаимосвязаны; его деятельность ориентирована на достижение запланированных показателей; контроллинг выступает интегрирующей и координирующей подсистемой контура управления; он обеспечивает инструментальную и методическую базу поддержки принятия управленческих решений. Вместе с тем некоторые вопросы, связанные с определением системы контроллинга как обеспечивающей функции системы антикризисного управления, требуют дальнейшего изучения, что обусловило цель проведенного исследования.

Целью статьи является исследование теоретико-методических основ контроллинга как инструмента антикризисного управления.

Построение системы контроллинга дополняет систему управления новыми или модифицированными элементами, что повышает степень целостности последней. Основываясь на теории систем, можно утверждать, что повышение степени целостности системы способствует достижению её эффективности. Один из крупнейших специалистов в области контроллинга Д. Хан в своей концепции контроллинга первое место отводит задачам общефирменного планирования и контроля результатов на базе информации внутреннего производственного учета. По американской концепции (Financial Executives Institute – FEI), к задачам контроллера относятся внутрифирменное планирование, составление отчетов об исполнении планов, консультирование, разработка налоговой политики, составление отчетов для государственных служб, ревизия, народно-хозяйственные исследования. Таким образом, контроллинг обобщает в себе понятия самых разных элементов управления [3, с. 41].

Как полагает большинство зарубежных и отечественных исследователей, основной причиной возникновения контроллинга можно считать необходимость осуществления системой интеграции всех аспектов процесса управления в рамках предприятия. В этой связи контроллинг призван обеспечить методическую и организационную основу для поддержки основных функций управленческой деятельности на предприятии (анализ, прогнозирование, планирование, учет, контроль) [7, с. 439–441].

Эволюцию теории контроллинга во времени можно отобразить как последовательное появление следующих концепций: концепции с ориентацией на учет; концепции с ориентацией на информацию; концепции с ориентацией на управление (с акцентом на планирование и контроль, а также с акцентом на координацию). В настоящее время достаточно четко оформились три основные концепции контроллинга, обусловленные его функциональным назначением и институциональным оформлением: с ориентацией на систему бухгалтерского учета; с ориентацией на информацию; с ориентацией на координацию деятельности предприятия. С 2000 года стадию становления проходят концепция стратегической навигации, концепция оптимизации интересов заинтересованных лиц и концепция «нового» контроллинга (см. таблицу). Основным недостатком всех существующих концепций контроллинга можно считать идею объединения функций бюджетирования и контроля, что в определенной степени объясняется непониманием содержания плановой деятельности в рамках предприятия. Бюджетирование представляет собой достаточно сложную и многогранную деятельность, в которую вовлекается большое число различного рода специалистов. Поэтому передача функций планирования главному контролеру, как предлагают зарубежные исследователи в области контроллинга, приведет на практике лишь к дезорганизации и снижению качества плановой работы на предприятии. В этой связи совмещение функций бюджетирования и контроля представляется необоснованным и нецелесообразным. По нашему мнению, контроллинг в рамках предприятия должен выполнять собственные функции, связанные с контролем и оценкой принимаемых решений и подготовкой на этой основе конкретных предложений по корректировке антикризисных параметров (ориентиров). Согласно такому подходу, контроллинг должен представлять собой непрерывно функционирующую систему контроля за процессом разработки и реализации бюджетов на предприятии, включая стратегические планы. Следовательно, главной функцией контроллинга в антикризисном управлении должен быть процесс контроля.

Современные концепции контроллинга

Наименование	Период становления концепции	Общая характеристика
Концепция стратегической навигации	2000 г. – по настоящее время.	Контроллер помогает и консультирует менеджеров при решении задач стратегического планирования, контроля и анализа. Контроллинг должен создавать инструменты для количественного измерения стратегических задач и потенциалов
Концепция «нового» контроллинга	2000 г. – по настоящее время	Содействие менеджерам в процессе самоуправления со стороны, а не управление ими. В идеальном случае менеджер сам выполняет все задачи контроллера, связанные с выполнением своих управленческих функций. Контроллер выполняет роль консультанта или тренера, который помогает менеджеру выполнять функции контроллера самостоятельно
Концепция оптимизации интересов заинтересованных лиц	2000 г. – по настоящее время	Достижение сбалансированности интересов предприятия с интересами наиболее влиятельных институтов, оптимизация интересов всех заинтересованных лиц. Деятельность по контроллингу (как в постановке целевых задач, так и в интерпретации полученных результатов) обязательно должна быть ориентирована на внешних клиентов

На наш взгляд, контроллинг представляет собой систему антикризисного управления достижением целей, координирующую взаимосвязи между информационными потоками, диагностикой, анализом, мониторингом и контролем с целью реализации стратегии жизнедеятельности и предупреждения кризисных ситуаций, приводящих к банкротству. Контроллинг в антикризисном управлении выступает интегрирующей и координирующей подсистемой контура управления, обеспечивая инструментальную и методическую базу поддержки принятия управленческих решений. Это может быть обеспечено такими методами: адаптация системы стратегических целей развития предприятия к постоянно изменяющимся условиям внешней среды; формирование системы информационного обеспечения процесса стратегического планирования и оперативного управления на предприятии; согласование оперативных планов деятельности предприятия со стратегическим и тактическим планом; формирование системы контроля за процессом реализации стратегического плана развития предприятия и корректировки его содержания; гибкость организационной структуры управления предприятием с целью повышения ее способности быстрого реагирования на постоянно изменяющиеся условия внешней среды. Главными задачами стратегического контроллинга являются: поддержание жизнеспособности стратегического плана; анализ и исследование альтернативных стратегий; определение связи показателей с целью антикризисного управления, оценка их надежности. Оперативный контроллинг должен обеспечивать координацию процессов оперативного планирования, контроля и учета в рамках предприятия. Главной задачей оперативного контроллинга является обеспечение методической, информационной и инструментальной поддержки менеджеров предприятия для достижения запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности в краткосрочном периоде.

В совокупности функций контроллинга можно выделить сервисную функцию (предоставление необходимой информации для управления), функцию принятия решения, функцию внутреннего контроля. Методология контроллинга антикризисного

управління характеризує його цілі, підходи і принципи, інструменти і методи. Об'єктами контролінга являються управленчі рішення по основним аспектам діяльності підприємства. Підприємства, які формують спеціальні організаційні підрозділи, займаючись виконанням функцій контролінга, т. є. здійснюють процес інституціоналізації контролінга, функціонують найбільш ефективно. Стратегія запобігання неспроможності (банкрутства) фірми являється, по суті, обобщенням всіх складових економічної стратегії. Її головною задачею являється раннє виявлення кризових тенденцій з допомогою так званих «слабких сигналів», запобігання можливості кризових явищ, і виробка заходів, які надавали б протидію цьому явищу.

Важко розрізняти стратегію і тактику запобігання банкрутства: тактика орієнтована на фактичне фінансове становище фірми в поточний період її діяльності і оцінку на цій основі ймовірності настання банкрутства в найближчому часі; стратегія виходить з прогнозів можливих наслідків стратегічних довготривалих рішень, тому важливішою функцією стратегії запобігання банкрутства фірми являється прогнозування таких наслідків на самих початкових етапах існування фірми – з моменту вибору її місії. Отже, стратегія запобігання банкрутства повинна визначати методи вибору стратегічних рішень, приймаємих в межах товарної, цінової, інвестиційної і інших складових економічної стратегії.

Сучасний контролінг базується на інформаційних технологіях. Це дозволяє значно скоротити витрати часу на обмін даними, знизити трудомісткість обліково-аналітичних процедур, збільшити обсяги оброблюваної інформації. Наявність такого структурного ланки, як бюро інформаційних технологій в службі контролінга, просто необхідно. Характер взаємодії служби контролінга з іншими підрозділами підприємства визначається в кожному конкретному випадку на основі завдань і функцій, виконання яких покладено на неї керівництвом підприємства. На кожному підприємстві існує свій порядок правових відносин, однак незалежно від цього основними правами працівників служби контролінга слід вважати:

- 1) право отримувати від керівників і співробітників підрозділів підприємства інформацію, необхідну для виконання своїх обов'язків;
- 2) право здійснювати зв'язок з іншими підприємствами і фірмами по питаннях, що входять в компетенцію служби;
- 3) право надавати обов'язкові для підрозділів вказівки по питаннях методик планування, обліку витрат і аналізу;
- 4) право вносити пропозиції керівництву підприємства про критерії і методи розрахунку винагороди працівників за активну роботу по покращенню показників фінансово-господарської діяльності.

Висновки. Конечними результатами впровадження контролінга на підприємстві є: а) скорочення часу реакції економічного механізму на зміну зовнішньої і внутрішньої середовища; б) скорочення управленчого ризику, т. є. ризику помилок в виборі вектора управленчого впливу. Ці позитивні зміни в системі управління підприємства, в свою чергу, визначають успіх в реалізації стратегії стабільності в періоди кризисів. Координація результатів дослідження факторів стабільності і визначення необхідного напрямку розвитку найбільш ефективно здійснюються в сфері контролінга

(службой контроллинга). Поэтому в теории и практике современного управления для преодоления кризисных ситуаций необходимо применять идеи контроллинга, обеспечивающие эффективное функционирование предприятия в долгосрочной перспективе. Контроллинг можно рассматривать как концепцию антикризисного управления, направленную на своевременное устранение «узких» мест функционирования и обеспечения стратегического развития. В условиях кризисной ситуации задачи контроллинга еще более усложняются, поскольку необходимо делать поправки на неполноту информации.

Библиографические ссылки

1. **Ананькина Е. А.** Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина / под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
2. Антикризисное управление / под ред. Э. М. Короткова. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 620 с.
3. **Бурцев В. В.** Внутренний контроль : основные понятия и организация проведения / В. В. Бурцев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 4. – С. 38–50.
4. **Гусева И.** Алгоритм построения модели оперативного контроллинга / И. Гусева // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 8. – С. 59–67.
5. **Круссер Н. Г.** Контроллинг как инструмент обеспечения стабильности организации в период кризиса [Электронный ресурс] / Н. Г. Круссер. – Режим доступа : <http://www.koet.syktu.ru/vestnik/2009/2009-2/5/5.htm>.
6. **Манн Р.** Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер / под ред. В. Б. Ивашкевича. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
7. Стратегический менеджмент / под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
8. **Сухарева Л. А.** Контроллинг – основа управления бизнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – К. : Эльга; Ника-Центр, 2002. – 208 с.
9. **Терещенко О. О.** Антикризове фінансове управління на підприємстві : монограф. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.
10. Becker Albrecht. Accounting for «Controlling». Contradictions in the Theoretical Foundations of Management Accounting Control in German Business Administration. Berlin: Department of Business Administration Free University, 1999. – P. 223.

Надійшла до редколегії 26.02.2013 р.