

УДК 657:338.124.4(477)

Гавриленко В.О.

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри бухгалтерського обліку, аналізу і аудиту
Черкаського державного технологічного університету

ЗАВДАННЯ КОНТРОЛІНГУ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

TASK OF CONTROLLING IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT

АНОТАЦІЯ

Виявлення причин виникнення кризових явищ та зростання ризиків банкрутства суб'єктів господарювання, дослідження факторів, які впливають на прийняття ефективних управлінських рішень щодо уникнення кризи або в ході проведення антикризових заходів, є важливими завданнями антикризового управління. Будь-яка управлінська система потребує певного інформаційного забезпечення та створює умови для отримання необхідної та неупередженої інформації. Для розроблення управлінських рішень щодо уникнення або виходу з кризової ситуації необхідне застосування актуальних підходів до управління та розроблення інструментів їх запровадження, які дадуть змогу своєчасно отримати сигнали про можливе виникнення кризової ситуації на підприємстві, з'ясувати причини економічних проблем, що ускладнюються, забезпечити інформаційну підтримку управлінських рішень керівництва, запобігти негативним кризовим тенденціям з орієнтацією на перспективу. Відповідно, значення контролінгу в системі антикризового управління зростає та потребує більшої уваги як із боку виведення суб'єктів господарювання з кризового стану, так і для подальшого їх розвитку. Автором досліджено сутність та визначено завдання контролінгу в антикризовому управлінні. Отримані результати дослідження дадуть можливість керівництву підприємства використовувати контролінг на кожній стадії кризового стану суб'єкта господарювання для прийняття ефективних управлінських рішень у системі антикризового управління.

Ключові слова: криза, антикризове управління, контролінг, облікова інформація, управлінський облік, суб'єкти господарювання, бухгалтерський облік, звітність.

АННОТАЦИЯ

Выявление причин возникновения кризисных явлений и рост рисков банкротства субъектов хозяйствования, исследование факторов влияющих на принятие эффективных управленческих решений по предотвращению кризисов или в действиях антикризисных мероприятий являются важными задачами антикризисного управления. Любая управленческая система требует определенного информационного обеспечения и создает условия для получения необходимой и объективной информации. Для разработки управленческих решений по предотвращению или выхода из кризисной ситуации необходимо применение актуальных подходов к управлению и разработке инструментов их внедрения, которые дадут возможность своевременно получить сигнал о возможном возникновении кризисной ситуации на предприятии, выявить причины экономических проблем, которые усложняются, обеспечить информационную поддержку управленческих решений руководства, смогут предотвратить негативные кризисные тенденции с ориентацией на перспективу. Соответственно, значение контроллинга в системе антикризисного управления растет и требует большего внимания как со стороны выхода субъектов хозяйствования из кризисного состояния, так и для дальнейшего их развития. Автором исследована сущность и определены задания контроллинга в антикризисном управлении. Полученные результаты исследования дадут возможность руководству предприятия использовать контроллинг на каждой стадии кризисного состояния субъекта хозяйствования для принятия эффективных управленческих решений в системе антикризисного управления

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, учетная информация, контроллинг, управленческий учет, предприятие, бухгалтерский учет, отчетность.

ANNOTATION

Identifying the causes of crisis phenomena and increasing the risks of bankruptcy of business entities, studying the factors that influence the adoption of effective management decisions to avoid a crisis or in the course of anti-crisis measures is an important task of anti – crisis management. Any management system requires certain information support and creates conditions for obtaining the necessary information. In order to develop management decisions to avoid or overcome a crisis situation, it is necessary to apply topical approaches to management and development of tools for their implementation, which will enable timely receipt signals about the possible emergence of a crisis situation at the enterprise, find out the causes of complicated economic problems, provide information support for managerial management decisions, prevent negative crisis trends with a forward-looking perspective. Accordingly, the importance of controlling in the system of anti-crisis management increases and requires more attention both from the side of the withdrawal of economic entities from the crisis state and for their further development. The author investigated the essence and defined the task of controlling in anti-crisis management. The obtained results of the study will enable the management of the enterprise to use controlling at each stage of the crisis state of the entity in order to make effective management decisions in the system of anti – crisis management.

Keywords: crisis, anti-crisis management, accounting information, controlling, management accounting, business entities, accounting, reporting, abstract.

Постановка проблеми. Підприємство у своєму розвитку проходить декілька стадій. Такі стадії життєвого циклу, як стагнація і перебудова, окреслюють кризовий стан, управління яким має специфічні особливості і змушує керівництво підприємства шукати нові інструментарії планування й управління. Управління бізнес-процесами вимагає комплексного вирішення численних проблем, зумовлених зовнішніми і внутрішніми факторами. Одним з основних внутрішніх факторів невизначеності для керівника є неповна інформація як про поточний стан, так і про перспективи розвитку підприємства, тому потрібні актуальні підходи до управління та інструменти їх запровадження, які дадуть змогу своєчасно отримати сигнали про можливе виникнення кризової ситуації на підприємстві, з'ясувати причини економічних проблем, що ускладнюються, забезпечать інформаційну підтримку управлінських рішень керівництва, зможуть запобігти негативним кризовим тенденціям з орієнтацією на перспективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами впровадження та розвитку контролінгу займалися як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Х.Й. Фольмут, А. Дайле, Р.С. Каплан, Е. Майер, Р. Манн, Д. Хан, П. Хорват є засновниками концепції контролінгу. Сучасні проблеми розвитку та впровадження контролінгу досліджували О.О. Ананькіна, І.Є. Давидович, Н.Г. Данилочкіна, О.О. Дегтярьова, О.М. Кармінський, Н.Д. Бабяк, Ю.І. Башкатова, Терещенко, П.О. Куцик та ін.

Мета статті полягає у розвитку теоретичних засад контролінгу та розробленні його завдань в антикризовому управлінні.

Виклад основного матеріалу дослідження. У разі настання кризових ситуацій наявні засоби досягнення цілей стають неадекватними, внаслідок чого виникають непередбачувані ситуації та проблеми. Запобігти або здолати період непередбачуваності існування в економічному середовищі підприємство може тільки тими методами і прийомами сучасного менеджменту, які не втратять своєї актуальності в період кризи. Передусім йдеться про цілеспрямоване управління на майбутнє, на досягнення бажаного стану зі збереженням ключових параметрів підприємства як системи.

Зміна зовнішніх умов функціонування підприємств призвела до появи контролінгу як концепції системи управління, що ґрунтується на безперервному відстеженні тенденцій розвитку підприємства за методикою виявлення слабких сигналів кризи та аналізі можливих їх наслідків. Так, планування за окремими аспектами діяльності трансформувалося у комплексне програмно-цільове, управління збутом і продажами – у маркетинг, бухгалтерський і управлінський облік – у систему контролю і регулювання.

Вікіпедія визначає контролінг (англ. *controlling*) як міжфункціональний напрям управлінської діяльності, який завдяки цілеспрямованому збору, обробці та альтернативному інтерпретуванню отриманої інформації допомагає у процесі прийняття управлінських рішень, головною метою котрих є досягнення оптимальної узгодженості рівня розвитку прибутковості підприємства [1].

Концепція контролінгу охоплює широкий спектр технологій управління, загальними рисами яких є формалізація цільових показників, планування і контроль досягнення цілей. Застосування цієї концепції до тієї чи іншої сфери управління підприємством нерідко веде до побудови особливої методології, яка набуває самостійного значення. Такими складниками контролінгу є бюджетування (фінансово-економічний контролінг), стратегічний контролінг (BSC), контроль персональних показників (KPI), системи оперативного контролінгу.

Існують два підходи до контролінгу [2–5]. В одному підході контролінг ототожнюють з управлінським обліком у широкому його ро-

зумінні. Управлінський облік за такого підходу визначають як інформаційну систему, що всебічно охоплює зовнішнє і внутрішнє середовище, забезпечує менеджмент необхідною для прийняття рішень інформацією. З погляду теорії управління (другий підхід) контролінг є засобом забезпечення зворотного зв'язку в системі управління підприємством. Тобто контролінг забезпечує вибір цільових показників, здійснює збір інформації про фактичний стан справ, визначає відхилення від вибраного курсу та ініціює прийняття рішень щодо усунення відхилень.

У рамках управлінської концепції завдання контролінгу можна представити так:

у плануванні:

а) формування загальної методики оперативного і стратегічного планування на підприємстві: виділення об'єктів, визначення часових горизонтів та інтервалів, вибір форм та інструментів планування;

б) розроблення спільно з управлінською ланкою стратегічних планів підприємства та їх обґрунтування;

в) інформування структурних підрозділів про планові параметри, що задаються, і консультування під час складання ними оперативних планів;

г) своєчасне коригування планів за змін у системі цілей, зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства;

у контролі:

а) розроблення системи моніторингу досягнень як стратегічних, так і тактичних цілей діяльності підприємства, визначення меж контролю («критичних» зовнішніх і внутрішніх умов, «вузьких і слабких» місць), складання переліку підконтрольних показників (індикаторів досягнення стратегічних цілей відповідно до поточних цілей із виділенням підконтрольних у центрах відповідальності), розроблення форм контрольної звітності, визначення контрольних періодів;

б) порівняння фактичних підконтрольних показників центрів відповідальності з планованими і визначення допущених відхилень;

в) виявлення причин зафіксованих відхилень і винних осіб;

г) попередній і поточний контроль для прийняття менеджерами превентивних заходів щодо усунення причин можливих відхилень;

в аналізі:

а) аналіз стратегічного розвитку підприємства з урахуванням усіх зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування для своєчасного виявлення тенденцій і закономірностей розвитку керованих об'єктів (STEEP-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз чутливості);

б) прогностичний аналіз результатів роботи підприємства шляхом порівняння можливих варіантів рішення наявних проблем між собою або з фактичною інформацією;

в) економічне оцінювання змін у розвитку керованих об'єктів відносно заданих параме-

трів із використанням прийомів і методів, що забезпечують необхідну швидкість отримання результативних аналітичних показників (наприклад, метод розрахунку сум покриття);

г) аналіз отриманих відхилень у разі виявлення причинно-наслідкових взаємозв'язків між підконтрольними і кінцевими, результуючими показниками діяльності для прийняття тактичних управлінських рішень і/або внесення поправок у стратегію підприємства до виникнення оперативних недоліків;

д) своєчасне надання отриманої інформації управляючій системі, що забезпечує швидку реакцію на відхилення керованих процесів від заданих параметрів.

У рамках управлінської концепції завдання контролю є:

- визначення цілей діяльності;
- відображення визначених цілей у системі показників;
- установлення цільових значень на визначений період (планування);
- регулярний контроль (вимірювання) фактичних значень показників;
- аналіз і виявлення причин відхилень фактичних значень показників від запланованих;
- прийняття управлінських рішень із мінімізації відхилень.

Незалежно від підходів до трактування цільовим завданням контролю є побудова на підприємстві ефективної системи прийняття, виконання, контролю й аналізу управлінських рішень.

Завдання контролю підлягають диференціації залежно від його виду за часовою ознакою – стратегічний або оперативний. Спільними завданнями для обох видів є:

- збір та обробка інформації, розроблення архітектури інформаційної системи;
- координація обміну інформацією, контроль у системі документообігу;
- аналіз відхилень та їх причин.

До спеціальних завдань стратегічного контролю можна віднести такі: запровадження

превентивних антикризових заходів; відстеження змін внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства; стратегічне планування; розроблення стратегічного плану розвитку підприємства; розроблення альтернативних стратегій, оцінювання інвестиційних рішень.

Спеціальними завданнями оперативного контролю є: підтримка визначеного рівня рентабельності та фінансової стійкості підприємства; виконання поточних управлінських рішень і коригуючих заходів; поточне планування; порівняльний аналіз конкурентів; складання управлінської звітності та її аналіз; організація управлінського обліку за окремими ділянками.

Висновки. Запобігти або здолати кризу в умовах невизначеності ринкового середовища підприємство може тільки тими методами і прийомами сучасного менеджменту, які не втратять своєї актуальності в період кризи. Передусім йдеться про контроль як цілеспрямоване управління на майбутнє для досягнення бажаного стану зі збереженням ключових параметрів підприємства як системи.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>.
2. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я.; перевод с немецкого под редакцией и с предисловием М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоннковой. Москва: Финансы и статистика, 2001. 289 с.
3. Хан Дитгер. ПИК: Планирование и контроль – концепция контроллинга; пер. с нем. под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. Москва: Финансы и статистика, 1997. URL: http://sbiblio.com/BIBLIO/archive/han_pik/default.aspx.
4. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков и др. Москва: Финансы и статистика, 1998. 256 с.
5. Королева Л.П. Оценка эффективности контроллинга. Управленческий учет. 2007. № 1. С. 89–101.