

УДК 630\*79:005.1

### ***В.И. Конков***

Конков Виктор Иванович родился в 1952 г., окончил в 1979 г. Ленинградский электротехнический институт связи им. М.А. Бонч-Бруевича, в 1992 г. Московский технический университет связи и информатики, кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета Института экономики, финансов и бизнеса Архангельского государственного технического университета, генеральный директор аудиторской фирмы. Имеет более 30 печатных работ в области учета, аудита и контроллинга.



## **РОЛЬ КОНТРОЛЛИНГА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ**

Исследовано применение элементов контроллинга в антикризисном управлении. Сформулированы роль и задачи контроллинга в рамках управленческой концепции в целях обеспечения и сохранения долгосрочной жизнеспособности предприятия.

*Ключевые слова:* кризисные процессы, антикризисное управление, контроллинг, управленческий процесс.

Циклическое развитие систем сопровождается периодическим наступлением кризисов, что обычно вызвано как субъективными, так и объективными причинами, самой природой социально-экономической системы. Кризисные явления свойственны всей экономике страны, отдельным отраслям, подотраслям и основным хозяйствующим субъектам – предприятиям. На уровне предприятия экономическое положение может быть стабильным, предкризисным, кризисным, на грани банкротства, несмотря на ситуацию в стране и отрасли.

Лесопромышленный комплекс (ЛПК) России, включающий лесозаготовительную, деревообрабатывающую и целлюлозно-бумажную отрасли, в настоящее время не относится к числу ведущих в российской промышленности. Его доля в структуре промышленного производства в 2000-2004 гг. составляла около 4,5 %, занимая по этому показателю лишь 7-е место. Общее число предприятий, функционирующих в сфере лесозаготовок и переработки древесины, превышает 20 тыс., при этом преобладают сравнительно мелкие и средние. ЛПК более остро, чем другие отрасли промышленности, ощутил влияние экономического кризиса 1990-х гг. Начиная с 1993 г., спад производства существенно опережал общероссийские темпы сокращения выпуска продукции, и в последующие годы разрыв увеличивался. Улучшение общероссийской конъюнктуры после 1998 г. отразилось на ЛПК. Так, в 1999 г. рост производства составил 118 % к уровню предыдущего года. Однако в дальнейшем динамика развития отрасли стала постепенно снижаться. В результате в 2001 г. выпуск продукции лесной промышленности не превысил половины объемов 1990 г., тогда как в целом в России этот показатель находился на уровне 58 %. В 2004 г. объем выпуска продукции на основе древесины увеличился всего на 2,2 % по отношению к предыдущему

году, отставая от динамики производства промышленной продукции в целом [1].

Предприятие как систему можно разделить на взаимосвязанные элементы, кризисные явления в которых негативно влияют на всю систему, т. е. на предприятие в целом. С этих позиций экономический кризис может быть связан с кризисными тенденциями в отдельных элементах – сфере управления, производства, маркетинга, финансовой, в рамках которых эти процессы тесно взаимосвязаны. Например, кризис в финансовой сфере сопровождается кризисом в сфере производства, а управленческий существенно обостряет кризисное состояние финансов предприятия.

По характеру проявления можно выделить кризис скрытый (формальный) и явный. Формальный обычно обусловлен особенностями условий хозяйственной деятельности, т. е. проявляющиеся кризисные явления на предприятии в тот или иной период времени могут носить краткосрочный характер и быть обусловлены, прежде всего, спецификой производства. Под явным кризисом подразумевается долговременное нестабильное состояние финансово-хозяйственного функционирования предприятия. Лесопромышленному производству присущи оба вида кризиса.

По глубине различают меж- и внутрисистемный кризисы. Межсистемный кризис сопровождает переход экономической системы к новому, качественно иному режиму функционирования и предполагает смену экономического строя, что на уровне предприятия проявляется в изменении формы собственности, создании совершенно новых условий хозяйствования, вызванных переходом от централизованного планирования и управления к полной самостоятельности хозяйствующих субъектов в организации своей деятельности. Внутрисистемные кризисы не предполагают смены хозяйственного механизма и поэтому связаны с гораздо меньшим уровнем дезорганизации экономической системы. Однако при этом может быть существенно дифференцирована тяжесть внутрисистемных кризисов, от конъюнктурного спада до состояния банкротства.

Успехи и неудачи деятельности предприятия есть взаимодействие целого ряда факторов: внешних и внутренних. Умение предприятия приспособиться к изменению технологических, экономических и социальных обстоятельств – гарантия не только его выживания, но и устойчивого функционирования.

В классической рыночной экономике, как отмечают зарубежные исследователи, 1/3 вины за банкротство предприятия приходится на внешние факторы и 2/3 – на внутренние. Отечественные исследователи еще не провели подобной оценки, однако можно предполагать, что для современной России характерна обратная пропорция. Политическую и экономическую нестабильность, отсутствие регулирования финансового механизма и инфляционные процессы следует отнести к наиболее значительным факторам, ухудшающим кризисную ситуацию российских предприятий.

Глубинные экономические основы нынешних кризисных тенденций связаны, прежде всего, с особенностями организации отечественной рыноч-

ной экономики. Отсутствие стабильности, жесткость переживаемого кризиса остро ставят вопрос о нестандартных подходах к управлению промышленными предприятиями, обусловленных необходимыми структурными изменениями. В современных условиях это актуально для предприятий лесопромышленного комплекса в связи с неурегулированностью правовых отношений лесопользования, ориентацией предприятий на экспортные поставки сырья и отсутствием заинтересованности в глубокой переработке древесины.

Как показывает мировой опыт, в условиях рыночной экономики антикризисный процесс является управляемым. При этом выделяют два понятия: антикризисное управление и антикризисное регулирование.

Антикризисное регулирование, по мнению отечественных и зарубежных исследователей, – категория макроэкономическая. Оно содержит меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту предприятий от кризисов и предотвращения банкротства.

В отношении антикризисного управления среди ученых экономистов нет единого мнения. Можно выделить несколько вариантов определения этого понятия:

- управление в условиях уже наступившего кризиса в целях ликвидации предприятия, либо управление, направленное на вывод его из этого состояния;
- совокупность этапов оздоровления состояния предприятия на основе финансовых показателей;
- управление по предотвращению банкротства на основе анализа сложившегося положения.

Процесс антикризисного управления можно разделить на несколько этапов. На первом этапе определяется его цель, т. е. необходимое состояние предприятия по этапам выхода из кризиса. На втором этапе оценивается фактическое или прогнозируемое состояние предприятия относительно поставленной цели. На третьем этапе формулируется проблема антикризисного управления как рассогласование цели и текущего положения, а также оценивается степень такого рассогласования. На последнем этапе вырабатываются управленческие решения по способам финансового оздоровления и организационно-техническим мероприятиям по его реализации.

Характеристика этапов показывает, что антикризисное управление базируется как на общих закономерностях, присущих управленческим процессам, так и на специфических особенностях, связанных с осуществлением антикризисных процедур. Управление всегда целенаправленно, поэтому выбор и формирование целей являются исходным пунктом и в антикризисном управлении. В то же время система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации является специфическим атрибутом, присущим процессу антикризисного управления.

Контроль в антикризисном управлении представляет собой проверку организации работ по выходу из кризиса. Посредством контроля собирается

информация о степени выполнения намеченной программы действий, на основании которой вносятся изменения в финансовые программы, организацию финансовой работы, антикризисного управления. Контроль предполагает анализ результатов мероприятий по преодолению кризиса. При этом необходимо иметь в виду, что система рассмотренных функций взаимосвязана со всеми сторонами процесса управления и отражает его содержание. Соотношение объема и содержания функций на разных ступенях антикризисного управления неодинаковы и зависят от компетенции соответствующего субъекта управления

Руководители предприятий все внимательнее отслеживают кризисные тенденции и разрабатывают своевременные антикризисные мероприятия. Усиление кризисных явлений заставляет их включаться в изучение и разрешение проблем, связанных с антикризисным управлением, таких как диагностика состояния, разработка антикризисных целей, стратегий и мероприятий по реструктуризации производства.

Одна из проблем, с которой столкнулись предприятия в период рыночных реформ, – непрофессионализм в сфере управления, преобладание неквалифицированных руководителей всех уровней, склонность к методам, свойственным административно-командной системе.

Рыночные отношения вызывают необходимость использования всего потенциала современного менеджмента.

Кризисное состояние предприятия заставляет его руководство искать новые инструментарию планирования и управления. Управление бизнес-процессами требует комплексного решения многочисленных проблем, обусловленных внешними и внутренними факторами. Одним из основных внутренних факторов неопределенности для руководителя является неполная информация как о текущем состоянии, так и о перспективах развития предприятия. Поэтому необходимы актуальные подходы к управлению и инструменты их внедрения, которые позволят своевременно получить сигналы о возможном возникновении кризисной ситуации на предприятии, выяснить причины усложняющихся экономических проблем, обеспечат информационную поддержку управленческих решений руководства, смогут предотвратить негативные кризисные тенденции с ориентацией на перспективу.

Одним из инструментов антикризисного управления может стать грамотное использование контроллинга. В конце 1970-х – начале 1980-х гг. на волне банкротств европейские предприниматели широко использовали систему контроллинга. Это позволило им в достаточно короткие сроки не только переломить ситуацию, но и достичь хороших результатов деятельности.

В плановой командно-административной экономике комплексное использование контроллинга было невозможным. В переходный период предприятия получили полную самостоятельность в принятии решений как оперативного, так и стратегического плана, т.е. появилась возможность применения контроллинга как концепции системы управления. Однако, в

настоящее время в экономической литературе нет единства взглядов и общепризнанного представления о системе контроллинга.

В России контроллинг как система управления затратами и результатами производственно-сбытовой и финансовой деятельности предприятий получил признание в начале 1990-х гг., однако отечественная терминология пока не устоялась.

Контроллинг – не только органическая часть современного бизнеса, новейшее направление в теории и практике учета, контроля и анализа хозяйственной деятельности предприятия в странах рыночной экономики, но и одна из важнейших функций менеджмента, заключающихся в осуществлении систематической, на всех уровнях, проверки выполнения поставленных задач в соответствии с намеченными путями и методами и предотвращении отклонений. Он действует на основе установившихся стандартов, создания регулирующего механизма и мониторинга.

Изменение внешних условий функционирования предприятий привело к появлению контроллинга как концепции системы управления. Так, планирование по отдельным аспектам трансформировалось в комплексное программно-целевое, управление сбытом и продажами – в маркетинг, бухгалтерский и управленческий учет – в систему контроля и регулирования.

Исследователи рассматривают несколько концепций контроллинга, имеющих разную сущность и задачи. Максимизация прибыли использует концепцию контроллинга с ориентацией на систему учета. Социально ориентированное рыночное хозяйство выбирает концепцию контроллинга «общей руководящей цели» с оптимизацией прибыли для обеспечения и сохранения долгосрочной жизнеспособности и существования предприятия.

В рамках управленческой концепции задачи контроллинга можно представить следующим образом [3]:

– в планировании:

а) формирование общей методики оперативного и стратегического планирования на предприятии: выделение объектов, определение временных горизонтов и интервалов, выбор форм и инструментов планирования;

б) разработка совместно с управленческим звеном стратегических планов предприятия и их обоснование;

в) информирование структурных подразделений о задаваемых плановых параметрах и консультирование при составлении ими оперативных планов;

г) своевременная корректировка планов при изменениях в системе целей, внешних и внутренних условий функционирования предприятия;

– в контроле:

а) разработка «следающей» системы контроля достижений как стратегических, так и тактических целей деятельности фирмы, определение области контроля («критических» внешних и внутренних условий, «узких» и «слабых» мест), составление перечня подконтрольных показателей (являющихся наилучшим индикатором достижения стратегических целей и их совокупности в соответствии с текущими целями с выделением подконтроль-

ных в центрах ответственности), разработка форм контрольной отчетности, определение контрольных периодов;

б) сравнение фактических подконтрольных показателей центров ответственности с планируемыми и определение допущенных отклонений;

в) выявление причин зафиксированных отклонений и виновных лиц;

г) предварительный и текущий контроль в целях принятия менеджерами превентивных мер по устранению причин возможных отклонений;

– в анализе:

а) анализ стратегического развития предприятия с учетом всех внешних и внутренних условий его функционирования в целях своевременного выявления тенденций и закономерностей развития управляемых объектов (STEER-анализ, SWOT-анализ, анализ чувствительности и т. д.);

б) прогнозный анализ результатов работы предприятия путем сравнения возможных вариантов решения существующих проблем между собой или с фактической информацией;

в) экономическая оценка изменений в развитии управляемых объектов относительно заданных параметров с использованием приемов и методов, обеспечивающих необходимую быстроту получения результативных аналитических показателей (например метод расчета сумм покрытия);

г) анализ полученных отклонений при выявлении причинно-следственных взаимосвязей между подконтрольными и конечными, результирующими показателями деятельности для принятия тактических управленческих решений и/или внесения поправок в стратегию предприятия до возникновения оперативных недостатков;

д) своевременное предоставление полученной информации управляющей системе, что обеспечивает быструю реакцию на отклонения управляемых процессов от заданных параметров.

Исходя из представленных задач, можно обозначить роль контроллинга в различных процессах управления предприятием [2] (см. таблицу).

Роль контроллинга как одного из элементов антикризисного управления заключается в систематических проверках на всех уровнях выполнения поставленных задач и принятии мер для предотвращения отклонений от намеченных путей и методов их выполнения, избежания банкротства и кризисных ситуаций как в настоящем, так и в будущем.

Таким образом, контроллинг ориентирован, прежде всего, на поддержку процессов принятия решений и эффективен именно для нестабильной, постоянно меняющейся экономической среды. Он должен обеспечить адаптацию традиционной системы учета на предприятии к информационным потребностям должностных лиц, принимающих решения, т. е. в функции контроллинга входит создание, обработка, проверка и представление системной управленческой информации. Контроллинг также поддерживает и координирует процессы планирования, обеспечения информацией, контроля и адаптации.

Основные цели контроллинга – ориентация управленческого процесса на выполнение задач, стоящих перед предприятием. Они вытекают непо-

средственно из целей организации и могут выражаться, например, в достижении определенного уровня прибыли, рентабельности или производительности организации при заданном уровне ликвидности.

Функции контроллинга определяются целями организации и включают те виды управленческой деятельности, которые обеспечивают их достижение. Это учет, поддержка процесса планирования, контроль реализации планов, оценка протекающих процессов, выявление причин отклонений и выработка рекомендаций руководству по их устранению.

В сфере учета задачи контроллинга включают создание системы сбора и обработки информации, существенной для принятия управленческих решений на разных уровнях руководства. Это необходимо для разработки и дальнейшего поддержания системы ведения внутреннего учета информации о протекании технологических процессов. Важны подбор или разработка методов учета, а также критериев для оценки деятельности предприятия в целом и его отдельных подразделений.

#### Роль контроллинга в процессе управления

Процесс управления	Роль контроллинга в управленческом процессе
Планирование	<p>Анализ сильных и слабых сторон. Координация деятельности различных подразделений и служб предприятия. Координация различных планов и разработка консолидированного плана в целом по предприятию. Разработка методики планирования. Разработка графика составления планов. Предоставление информации для составления планов</p> <p>Проверка планов, составленных подразделениями предприятия. Определение соответствия планов целям предприятия. Оценка реальности выполнения планов</p>
Организационная работа	Учет и контроль затрат и результатов по подразделениям
Стимулирование	Стимулирование выполнения планов по подразделениям
Контроль и регулирование	<p>Анализ взаимосвязи планов в целях выявления их сопоставимости. Мониторинг внешней и внутренней среды</p> <p>Анализ отклонений, интерпретация причин отклонений плана от факта и выработка предложений для уменьшения отклонений</p>
Анализ решений	<p>Консультации по выбору корректирующих мероприятий и управленческих решений</p> <p>Оценка результатов деятельности предприятия в прошлом</p> <p>Определение направлений развития предприятия</p> <p>Определение перспектив развития предприятия</p> <p>Разработка инструментария для планирования, контроля и принятия управленческих решений</p>

Процесс управления	Роль контроллинга в управленческом процессе
Информационные потоки	Участие в разработке архитектуры управленческой информационной системы (постановка задачи для программистов) Обеспечение оперативного получения информации, существенной для принятия управленческих решений Анализ и группировка информации по определенным признакам Интеграция информации разного типа Параллельная обработка внутренней и внешней информации Сбор данных для принятия управленческих решений

Система контроллинга информационно поддерживает разработку базисных планов предприятия (продаж, ликвидности, инвестиций и т.д.), координирует отдельные из них по времени и содержанию, проверяет полноту и реализуемость, позволяет составить единый оперативный (годовой) план предприятия. В рамках системы контроллинга определяется, как и когда следует планировать, а также оценивается возможность реализации намеченных действий.

Служба контроллинга не определяет того, что планировать, а советует, как и когда это делать, и оценивает возможность реализации мероприятий, ответственность за которую остается в компетенции линейных руководителей. В задачи контроллинга входит разработка структуры информационной системы, стандартизация информационных каналов и носителей, выбор методов обработки информации. Система контроллинга должна обеспечивать сбор, обработку и предоставление руководству информации, необходимой для принятия управленческих решений.

При ухудшении экономического положения на предприятии, что проявляется в снижении уровня ликвидности и рентабельности, от служб контроллинга ожидают больше услуг по координации планов, анализу причин их отклонения от факта, а также рекомендаций для обеспечения выживания на ближайшую перспективу.

В современных условиях контроллинг становится реальной работой менеджеров. В России пока известны лишь единичные случаи функционирования подразделений контроллинга. Поэтому особенно актуальной становится проблема изучения и выявления возможностей внедрения в практику основных элементов стратегического и оперативного контроллинга. В меньшей степени это относится и к предприятиям лесопромышленного комплекса.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кожухов, Н.И. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий лесного сектора [Текст]: монография / Н.И. Кожухов, П.И. Шагин; под общ. ред. Н.И. Кожухова. – М.: ГОУ ВПО МГУЛ, 2006. – 154 с.

2. *Конков, В.И.* Управление затратами на основе контроллинга в целлюлозно-бумажной промышленности [Текст]: монография / В.И. Конков. – М.: ГОУ МГУЛ, 2006. – 172 с.

3. *Печатнова, Е.Д.* Роль оперативного контроллинга в управлении предприятием [Текст] / Е.Д. Печатнова // Экономический анализ: теория и практика. – 2002. – № 1. – С. 25–30.

Архангельский государственный  
технический университет

Поступила 22.12.06

*V.I. Konkov*

### **Role of Controlling in Crisis Management**

Use of controlling elements in the crisis management is investigated. Role and tasks of controlling within the managerial concept are formulated in order to provide and maintain long-term viability of enterprise.

---