

*Е.М. Королькова, В.А. Андрющенко*

## КОНЦЕПЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА КРИЗИСНОЙ ФИРМЫ

Экономическая история свидетельствует о том, что кризисное состояние характерно для всякой организации в процессе ее эволюции и сигнализирует о накоплении в ней определенной критической массы сдерживающих факторов, устранение или активизация которых необходимы либо для продолжения воспроизводственного процесса (функционирования организации), либо для перехода ее в новое качество. На практике это проявляется в том, что промышленная фирма, развиваясь, проходит различные этапы своей жизнедеятельности (рис. 1):

- 1) рост;
- 2) стабилизация;
- 3) стагнация;
- 4) перестройка;
- 5) рост в новом качестве.

Третий, четвертый и начальная часть пятого этапа жизненного цикла организации очерчивают ее кризисное состояние, управление в котором носит специфические особенности, дающие основание выделить его в отдельную форму под названием «антикризисный менеджмент». Главными базовыми детерминантами антикризисного менеджмента являются:

- 1) чрезвычайно высокая изменчивость внутренней и внешней среды;
- 2) повышенная опасность саморазрушения фирмы вследствие неточных управленческих действий;
- 3) крайне ограниченный финансовый и временной ресурс на преодоление кризиса.

Результирующим критерием антикризисного менеджмента является не преодоление кризиса как такового, а придание фирме такого организационно-технологического качества, которое по выходу из кризисного состояния обеспечит ей активное поступательное развитие. Подобная стратегическая ориентация антикризисного управления промышленных фирм все более усиливается по мере встраивания российской экономики в глобальные мировые хозяйственные связи. Это требование продиктовано современными процессами и тенденциями в экономически развитых странах. В числе наиболее выраженных современных тенденций в мировой экономике отмечаются следующие:

- 1) интернационализация рынков;
- 2) резкое ускорение инфомобменов, расширение продаж информационных технологий;



Рис. 1 Жизненный цикл промышленной фирмы (организации)

- 3) возрастание технологической компетенции фирм и сокращение инновационных циклов;
- 4) переход от международных товарообменных операций к обмену технологиями и разработками;
- 5) придание торговле стратегической направленности;
- 6) международный переток высококвалифицированных кадров;
- 7) ускорение международных переходов (передач) кризисных состояний в отраслях и сферах экономике.

Ускорение межфирменных коммуникаций требует даже от равномерно функционирующих фирм постоянного внимания к волновым процессам деловой активности в аналогичных и смежных отраслях мирового хозяйства, поскольку резкие изменения спроса даже на другом континенте могут довольно скоро затронуть и местный рынок. Что касается фирм, предрасположенных к кризису или находящихся в кризисном состоянии, то для них проблема международного экономического мониторинга особенно актуальна.

Расширение коммуникативности и ускорение воспроизводственных процессов на мега-, макро- и микроуровне обусловили возникновение на рубеже тысячелетий новейшей концепции эффективного управления фирмой под названием «контроллинг».

В широком смысле слова контроллинг представляет собой систему обеспечения выживаемости фирмы на уровне стратегического и тактического управления. В схематичном виде концепция контроллинга показана на рис. 2 и представляет собой непрерывную цепь инициируемых и контролируемых действий по достижению стратегических и тактических целей функционирования и развития организации. Как видно из последовательности действий, показанной на рис. 2, контроллинг представляет собой систему управления достижением конечных результатов (в данном случае – выход из кризиса со сформированной базой для посткризисного поступательного развития) на основе контроля хода выполнения промежуточных целей с внесением по ходу коррективов в оперативные и стратегические цели. В соответствии с обозначенными целями функционирования фирмы контроллинг подразделяется на стратегический и оперативный (тактический).

Стратегический контроллинг имеет целью создание системы управления, способной «отслеживать» (видеть и анализировать) движение кризисной фирмы к намеченной стратегической цели. Цели стратегического контроллинга подразделяются на:

- 1) качественные (они рассчитаны на близкие и дальние перспективы и выполняют роль фильтра, через который просеиваются решения на предмет их соответствия и соизмеримости общей стратегии – преодоление кризисной ситуации; определенная количественно и выраженная конкретными показателями цель указывает те рубежи, которые фирма должна достигнуть за определенное время);

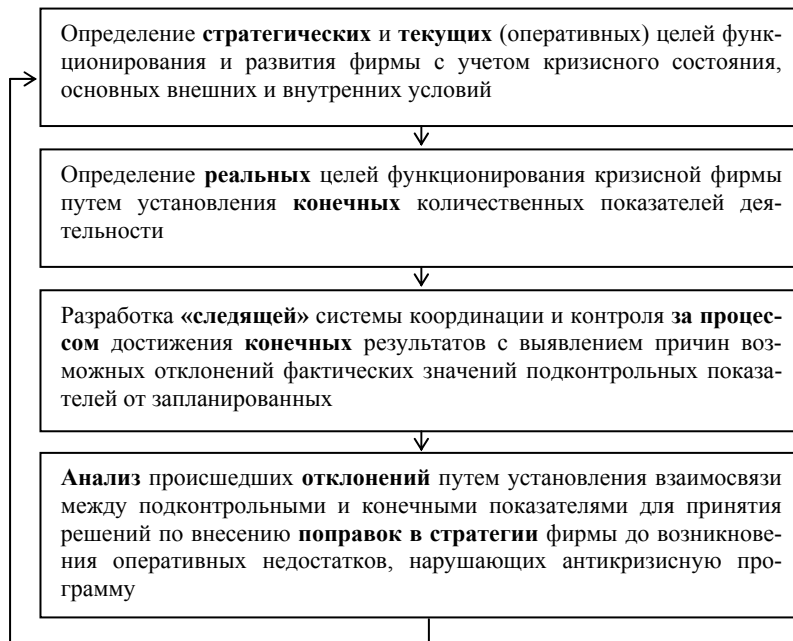


Рис. 2 Концепция контроллинга кризисной фирмы

2) количественные – это показатели, характеризующие в количественных измерителях состояние фирмы (структура производства, финансовая структура, структура оборота, доли в рыночных сегментах, конкурентные позиции изделий, структура расходов, соотношение собственных и заемных средств, структура задолженности, платежеспособность и др.).

Для осуществления стратегического контроллинга определяются области контроля и разрабатывается система «слежения» (конкретные качественные и количественные цели; «критические» внешние и внутренние условия; «узкие» и слабые места на стратегически важных участках и др.).

Оперативный контроллинг имеет целью создание системы управления процессом достижения текущих целей кризисной фирмы, своевременного принятия мер по обеспечению оптимального соотношения: «затраты – результаты». В отличие от стратегического, оперативный контроллинг учитывает более обширный, детализированный и конкретный перечень отслеживаемых показателей. Причем расчет показателей ведется в ускоренном режиме, зачастую фрагментарно, по ограниченному кругу учитываемых данных. В частности, оперативное управление результатами и затратами, как правило, осуществляется на основе учета «сумм покрытия» или, иначе, на основе системы «директ-костинг» (*Direct – Costing – System* – англ.). Эта система предусматривает планирование и учет в разрезе объектов калькулирования только ограниченной себестоимости (либо только прямые, либо только переменные затраты, либо только производственные расходы и т.д.). При этом остальная часть текущих затрат не включается в калькуляции, а возмещается общей суммой из выручки от реализации продукции без распределения по объектам затрат. Такая система позволяет быстро оценивать результаты управленческих действий. При этом исключаются возможные ошибки, характерные для традиционного расчета затрат по полной себестоимости (когда на объект затрат относят не только переменные, но и постоянные расходы).

Таким образом, структурно упорядоченная система контроллинга позволяет руководству промышленной фирмы в четко субординированном плане программировать, планировать и осуществлять эффективный антикризисный менеджмент и одновременно формировать базу для посткризисного поступательного развития (где, как показывает мировая практика, система контроллинга может оказаться также весьма эффективной).