

УДК 65.012.2:65.016.8

Венетуліс Т.А., Кемарська Л.Г.

ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГУ В САНАЦІЙНИХ ПРОЦЕДУРАХ

Розглянуто особливості мети, завдань і функцій санаційного контролінгу, структуроване використання його інструментарію в процесі визначення оздоровчих заходів та складання плану санації. Розроблено рекомендації щодо впровадження системи контролінгу на кризовому підприємстві.

Special features of goal, tasks and functions of sanitation controlling are considered, usage of its instruments in the process of determining of measures for restoration of solvency and composition of sanitation plan are structured. Recommendations regarding the introduction of controlling system on the crisis enterprise are developed.

Управління є важливою складовою проведення санаційних процедур, від якої певною мірою залежить результат фінансового оздоровлення підприємства. Застосування багатогранних методів та інструментів контролінгу в процесі управління санацією дозволить підвищити її ефективність за рахунок налагоджених інформаційних потоків, контролю, аналізу, планування.

Вітчизняні та зарубіжні науковці значну увагу приділяють вирішенню проблем, що виникають при проведенні санаційних процедур [1–5] та питанням впровадження і організації контролінгу на підприємствах [1,6–11]. В той же час зазначається необхідність та розробляються шляхи використання контролінгу при фінансовому оздоровленні [2,3,6,12]. Терещенко О.О. виділяє поняття санаційного контролінгу та розкриває його сутність та механізм застосування [12]. Проаналізувавши розробки зазначених авторів можна дійти висновку, що задачі та функції санаційного контролінгу окреслено недостатньо точно, а використання інструментарію контролінгу в процесі планування санації підлягає більш детальному дослідженню.

Метою даної статті є дослідження використання санаційного контролінгу в процедурі планування та реалізації санації підприємства. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд задач:

- визначити сутність, мету санаційного контролінгу, окреслити його завдання, охарактеризувати функції та розкрити їх зміст;
- дослідити необхідність впровадження системи контролінгу на підприємстві, що знаходиться в кризовому стані, та розробити рекомендації;
- провести класифікацію інструментарію та рекомендувати методи контролінгу до застосування при проведенні санаційних досліджень і складанні плану фінансового оздоровлення.

У сучасній літературі науковці на сьогоднішній день не мають єдиної думки щодо визначення контролінгу. В табл. 1 наведено визначення, що були розроблені вітчизняними та зарубіжними авторами.

При існуючих розбіжностях в трактуванні поняття контролінгу всі науковці згодні з тим, що система контролінгу спрямована на управління для забезпечення функціонування підприємства в довгостроковому періоді.

Особливе місце займає контролінг під час планування та реалізації санаційних процедур. За допомогою його методів та інструментів у поточному періоді здійснюється управління витратами і виручкою з метою їх оптимізації, проводиться моніторинг і контроль за рівнем ліквідності та платоспроможності з метою розробки рекомендацій щодо покращення фінансового стану. В довгостроковому періоді застосування системи санаційного контролінгу на підприємстві сприяє подальшому укріпленню фінансової стійкості, зростанню рентабельності діяльності та досягненню поставлених перед підприємством в процесі санації якісних і кількісних цілей.

Визначення контролінгу в зарубіжній та вітчизняній літературі

Автор	Сутність контролінгу
Петренко С.Н. [7, с.15]	Система контролінгу представляє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує виробітку альтернативних підходів при здійсненні оперативного та стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства.
Терещенко О.О. [1, с.404]	... спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль та внутрішній консалтинг.
Коллектив авторів під редакцією Данілочкіної Н.Г. [6, с.6]	Контролінг – це функціонально відособлений напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.
Манн Р., Майер Е. [10, с. 178]	Це концепція, спрямована на ліквідацію “вузьких місць”, орієнтована на майбутнє у відповідності з поставленими цілями та задачами отримання визначених результатів
Аніскін Ю П., Павлова А.М.[9, с.141]	... управління майбутнім для забезпечення тривалого і ефективного функціонування підприємства і його структурних одиниць
Уткін Е А [5, с.325-326]	Контролінг – сукупність методів оперативного і стратегічного менеджменту, обліку, планування, аналізу і контролю на якісно новому етапі розвитку ринку, єдина система спрямування на досягнення стратегічних цілей компанії. ...одна із основ антикризового управління підприємством.
Федорова Н.Н. [11, с.140]	... створює інформаційну базу для прийняття управлінських рішень з реалізації цілей системи, являючись механізмом її саморегулювання
Фольмут Х.Й. [8, с.11]	Зміст будь-якої системи контролінгу заключається в реалізації в її орієнтації на цілі, майбутнє і вузькі місця.
Переверзев М.П. [13, с.178]	... керівна концепція ефективного управління підприємством та забезпечення її довгострокового існування

Значна кількість підприємств України, які опинились в кризовому стані, в процесі управління діяльністю не застосовували систему контролінгу. Таким чином, постає питання, чи варто впроваджувати її до відновлення платоспроможності, і якщо варто, то в яких масштабах. В даному напрямку не відмічається однастайності між вченими. Зокрема, О. Терещенко зазначає, що контролінг необхідно впроваджувати на підприємствах, які перебувають у кризі, через потребу розробки стратегії санації [12, с. 39]. Курошева Г. стверджує, що розробка стратегічного і оперативного контролінгу має важливе значення для антикризового управління взагалі [3, с.158]. Існує точка зору, що в разі організації служби контролінгу на підприємстві на початковому етапі створюється робоча група в складі кількох працівників з її розширенням в подальшому [2, 6]. Протилежна думка заключається в тому, що рішення щодо розробки та впровадження системи контролінгу в разі різкого погіршення основних показників фінансово-господарської діяльності є помилковим, оскільки для цього необхідні значні кошти [4, с.83].

На нашу думку, створення системи контролінгу є необхідним для підприємств, відносно яких здійснюються санаційні процедури, оскільки:

- застосування ефективних інформаційних каналів надасть можливість змогу отримувати управлінням повну і своєчасну інформацію;
 - всебічний аналіз дозволить виявити всі слабкі та сильні сторони з метою посилення конкурентних переваг, а також використати можливі резерви, що має особливо важливе значення при виході з кризової ситуації;
 - при складанні плану санації використовується система бюджетування, яка є методом контролінгу;
 - в кризовій ситуації управління підприємством значно ускладнюється, отже з'являється особлива необхідність у координації різних управлінських функцій;
- використання багатогранних методів та інструментів контролінгу надасть можливість збільшити ефективність планування та реалізації заходів з відновлення платоспроможності та рентабельності.

З метою мінімізації витрат на створення та впровадження системи контролінгу на підприємстві, що санається, необхідно вжити наступних заходів:

- врахувати організаційну структуру управління та призначити компетентних фахівців /по можливості працівників підприємства/ відповідальними за здійснення певних функцій контролерів;
- підпорядкувати контролерів безпосередньо арбітражному управляючому;
- забезпечити вільний доступ контролерів до будь-якої необхідної інформації.

Таким чином, можна зазначити, що контролінг – це система, яка на основі планування, аналізу, контролю та інформаційних потоків сприяє управлінню досягненням стратегічних цілей та посиленню конкурентних переваг підприємства в довгостроковому періоді шляхом забезпечення необхідного рівня прибутковості, ліквідності та платоспроможності в поточному періоді.

Мета контролінгу при здійсненні санаційних процедур заключається у відновленні платоспроможності та покращенні фінансового стану підприємства, досягненні поставлених у плані санації цілей, а також забезпеченні ефективної діяльності та попередженні кризових ситуацій в майбутньому.

Для досягнення поставленої мети вирішуються наступні задачі:

- постійно проводиться аналіз слабких і сильних сторони діяльності;
- визначаються місія та стратегічні цілі підприємства, а також забезпечується можливість їх реалізації;
- проводиться стратегічне і оперативне планування, узгоджуються в часі і за змістом плани;
- проводиться консультування та інформаційне забезпечення при прийнятті управлінських рішень;
- здійснюється впровадження системи профілактики та попередження кризи;
- проводиться аналіз причин відхилень досягнутих величин від запланованих та оцінка їх впливу на результат.

Повна згода між науковцями є у поділі контролінгу на оперативний /поточний/ та стратегічний /довгостроковий/. В ряді робіт метою стратегічного контролінгу визначається забезпечення життєздатності підприємства, запобігання кризовим ситуаціям та створення факторів успіху за рахунок існуючого у підприємства потенціалу [1,2,3,6,9]. Основною метою оперативного контролінгу виділяють досягнення поточних цілей шляхом забезпечення прибутковості та ліквідності, а також оптимізації відношення “витрати-прибуток” [1,3,6,7]. Серед функцій, притаманних системі контролінгу, найчастіше зустрічаються облікова, координаційна, інформаційна, аналітична, контролю і

регулювання, консультаційна, планування, управляюча, сервісна, функція моніторингу [4,6,7,9] Серед специфічних функцій слід навести коментуючу функцію, яку виділяє Петренко С. [7] та укріплення і розвитку антикризового потенціалу підприємства, про яку йдеться у праці Бобильової [2].

У процесі санаційного управління найбільш чітко проявляються такі функції контролінгу, як планування, контрольно-аналітична, інформаційна, координаційна. На наш погляд, необхідно виділити ще одну функцію санаційного контролінгу – попереджувальну /прогнозну, антикризову/, сутність якої заключається в своєчасному оповіщенні щодо наявності та посилення впливу на діяльність підприємства негативних зовнішніх і внутрішніх факторів, а також виявлені невикористаних можливостей чи зменшення економічного ефекту в результаті послаблення сильних сторін. На рис. 1 зображено функції, притаманні контролінгу при здійсненні санаційних процедур та розкрито їх сутність.

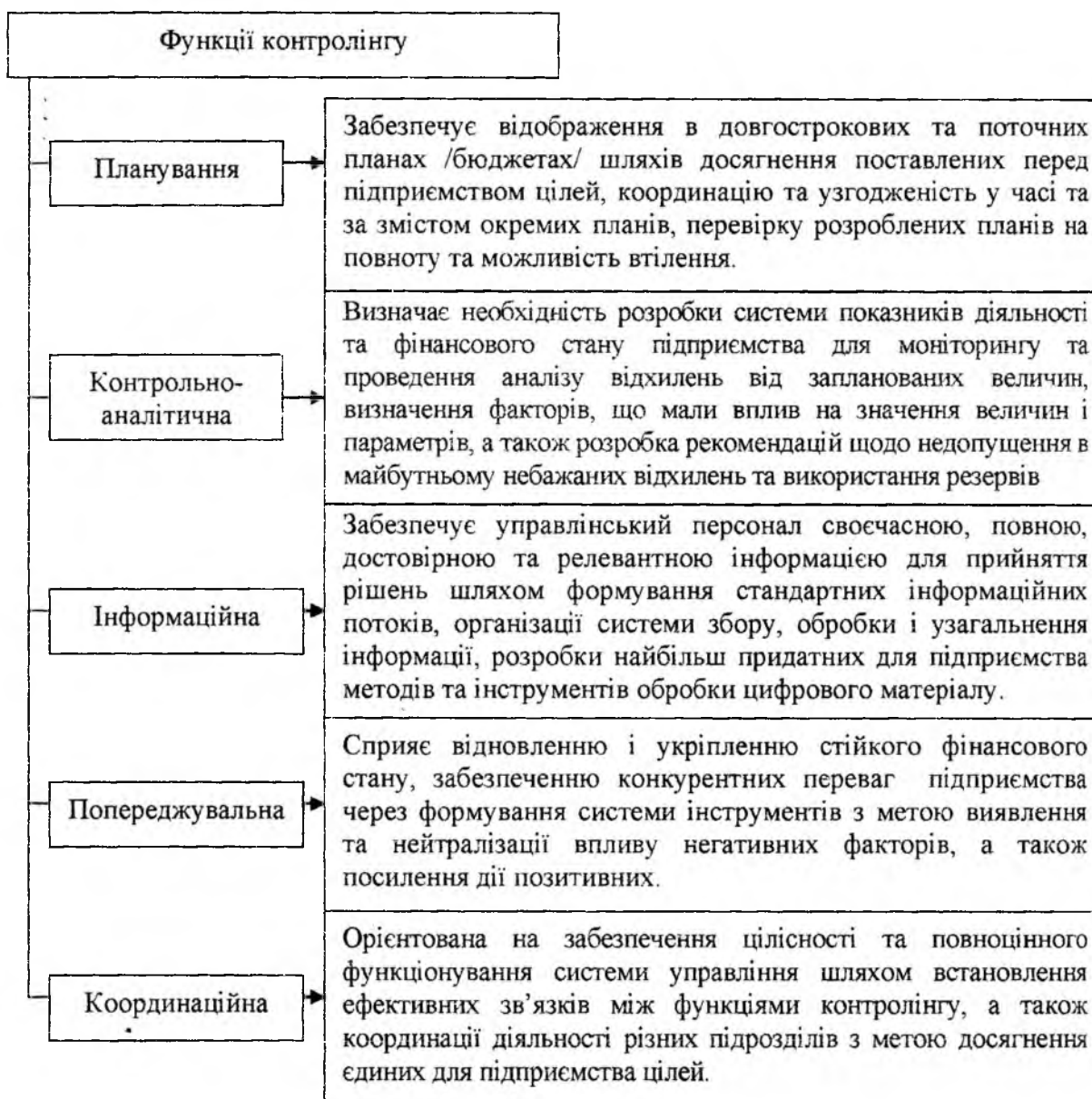


Рис. 1. Функції санаційного контролінгу

Базою контролінгу є велика кількість різноманітних інструментів і методів, в загальному вигляді достатньо розглянутих в літературі [1, 6–8]. Весь інструментарій можна класифікувати за декількома ознаками:

- 1) в залежності від періоду управління:
 - поточні інструменти – застосовуються при короткостроковому управлінні;
 - стратегічні – використовуються в довгостроковому періоді;
- 2) за сферою використання:
 - специфічні – методи, що притаманні суто контролінгу,
 - загальні – мають широку область застосування,
- 3) в залежності від способу вимірювання результату:
 - методи з кількісними показниками;
 - методи з якісними показниками.

Під час складання плану санації підприємства та визначення заходів фінансового оздоровлення застосування розмаїття інструментарію контролінгу дасть можливість визначити оптимальні шляхи проведення санації та джерел її фінансування. В табл. 2 відображено використання методів контролінгу в залежності від напрямку планування та реалізації санаційних процедур.

Таблиця 2

Використання методів контролінгу при плануванні санації

Розділ плану санації	Зміст дослідження	Методи /інструменти/ контролінгу
1. Діагностика підприємства	Аналіз конкурентних переваг	SWOT, бенчмаркінг, аналіз конкуренції
	Аналіз балансу та звіту про фінансові результати, грошових потоків, фінансових показників	Аналіз відхилень
	Аналіз глибини фінансової кризи та можливості її подолання	SWOT, анкетування, аналіз потенціалу
2. Аналіз структури боргу	Сума боргів особливо важливим кредиторам, пріоритети важливості постачальників	XYZ, ABC
3. Аналіз ліквідації	Оцінка ліквідаційної вартості	Експертне прогнозування
	Складання ліквідаційного балансу	Каузальне прогнозування, Бюджетування
4. Поточне планування реструктуризації	Робота з персоналом з проблеми фінансової кризи	Анкетування
	Управління грошовими потоками	Бюджетування, аналіз відхилень, аналіз вузьких місць
	Коригування ціноутворення /з метою додаткового операційного прибутку/	Аналіз безбитковості, вартісний аналіз, ABC, факторний аналіз
	Зниження витрат на збут	Факторний аналіз, ABC, бюджетування, аналіз відхилень, оптимізація розміру партій продукції
	Надання знижок при готівковому розрахунку за продукцію	Аналіз знижок

Продовження табл. 2

4. Поточне планування реструктуризації	Вивчення і оцінка конкурентів	SWOT, аналіз конкуренції, бенчмаркінг
	Скорочення зайвого обладнання /продаж, ліквідація, консервація, здача в оренду/, зростання продуктивності праці, скорочення персоналу у відповідності до реальної виробничої програми, збільшення рівня використання виробничих потужностей	Факторний аналіз, бюджетування /ZBB/
	Пошук зниження собівартості закупівель	ABC, оптимізація обсягів закупівель
	Контроль закупок необхідних ресурсів /обсяги, термін, ціни, умови/	XYZ, управління запасами, логістика
	Перегляд нормування запасів, скорочення страхових запасів	XYZ, управління запасами
	Відмова від складування продукції	Логістика, аналіз обсягу замовлень
	Аналіз беззбитковості	Аналіз беззбитковості, розрахунок за доп. каузального прогнозування, метод розрахунку сум покриття
	Ліквідація збиткових виробництв	Метод розрахунку сум покриття, точка беззбитковості
	Зниження операційних витрат, зниження непрямих витрат	Факторний аналіз, бюджетування, аналіз відхилень, ABC, оптимізація розміру партій продукції
	Прогноз обсягу випуску у відповідності з маркетинговим дослідженням	Гнучке бюджетування, аналіз відхилень
5. Довгострокове планування реструктуризації	Розробка місії та стратегічних цілей підприємства	Аналіз потенціалу, SWOT
	Формулювання ключових факторів успіху і ключових індикаторів діяльності	Метод розробки сценаріїв, стратегічні розриви
	Розробка та впровадження системи контролінгу	Бенчмаркінг /функціональний/
	Удосконалення управління підприємством та підрозділами	Анкетування, бенчмаркінг, модераційний метод
	Удосконалення системи оплати праці /з метою мотивації/	Анкетування, бенчмаркінг, модераційний метод, крива досвіду
	Розробка та впровадження системи підвищення кваліфікації працівників, системи бюджетування грошових потоків, системи моніторингу за рухом коштів	Анкетування, бенчмаркінг

Продовження табл. 2

5. Довгострокове планування реструктуризації	Прогноз обсягів виробництва і реалізації	Крива життєвого циклу продукту, портфельний аналіз, SWOT
	Розробка маркетингової стратегії	Крива життєвого циклу продукту, портфельний аналіз, SWOT, аналіз можливих обсягів збуту, аналіз конкуренції
	Впровадження системи моніторингу ринку збуту	Аналіз можливих обсягів збуту
	Розробка і впровадження системи маркетингового планування	Аналіз потенціалу
	Удосконалення системи продажу продукції	Логістика, аналіз конкуренції, модераційний метод, бенчмаркінг, SWOT
	Розробка і впровадження системи введення нових продуктів	Крива життєвого циклу продукту
	Оцінка перспективи збільшення обсягів реалізації	Крива життєвого циклу продукту, портфельний аналіз, аналіз можливих обсягів збуту
	Визначення стадії життєвого циклу продукції	Крива життєвого циклу
	Проведення інвестиції з метою модернізації обладнання	Бюджетування
	Забезпечення ефективності роботи системи контролю якості	Анкетування, аналіз вузьких місць
	6. Прогноз показників діяльності підприємства	Прогноз фінансових результатів
Прогноз руху готівки		Бюджетування (у т.ч. гнучке), каузальне прогнозування
Аналіз ризиків /виробничих, комерційних, фінансових, форс-мажорних/		SWOT

Отже, в наведеному дослідженні було визначено місце санаційного контролінгу при фінансовому оздоровленні підприємства, проведено класифікацію інструментарію контролінгу та рекомендовано вжиття конкретних методів при окресленні шляхів санації та складанні плану.

В подальшому необхідно провести ряд досліджень з метою удосконалення використання інструментарію контролінгу при розробці та реалізації плану санації, методики діагностики підприємства та проведення аналізу його ліквідації, а також розробити систему бюджетування для поточного і довгострокового планування реструктуризації підприємства.

Література.

1. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник.- К.: КНЕУ, 2003. – 554с.
2. Бобылева А.З. Финансовое оздоровление фирмы: Теория и практика: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 256с.

3. Курошева Г.М. Теория антикризисного управления предприятием: Уч. пособие. – СПб.: Речь, 2002. – 372с.
4. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: Уч.-практ. пособие / Отв. ред. Г.А.Александров. – М.: Изд-во БЕК, 2002. – 544с.
5. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”, изд-во Экмос, 1997. – 400с.
6. Контроллинг как инструмент управления предприятием /Е.А.Ананькина, С.В.Данилочкин, Н.Г.Данилочкина и др., под ред. Н.Г.Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279с.
7. Петренко С.Н. Контроллинг / Учебное пособие. – К.: Ника-Центр, Ольга, 2003. – 328с.
8. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л.Лукашевича и Е.Н.Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 288с.
9. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг: Ученик. – М.: Омега-Л, 2003. – 280с.
10. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. Ю.Г.Жукова. / Под ред. и с предисл. д-ра экон. наук В.Б.Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304с.
11. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учеб. пособие. – М.: ТК Велби, 2003. – 256с.
12. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємства: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 412с.
13. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Ученик / Под общ. ред. проф. М.П.Переверзева. – М.: Инфра-М, 2003. – 288с.

*Рекомендовано до публікації
д.е.н., проф. Салигою С.Я. 29.11.05*

*Надійшла до редакції
16.11.05*