

развитии: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Бобруйск, 18 апр. 2012 г.). – Минск: БГЭУ, 2012. – С. 314–316.

It is necessary for enterprises to rethink ways of the organization of activity in the conditions of the constant accounting of needs of consumers. In article the technique of an assessment of websites of the dairy industry of Republic of Belarus and construction on its basis of the rating, allowing to carry out a complex appraisal of quality of realization of Internet and marketing strategy of the organization is presented, to reveal problem questions and the directions of improvement of a site, as instrument of Internet marketing of the enterprise.

Станкевич Ирина Ивановна – старший преподаватель кафедры экономической информатики факультета предпринимательства и управления Белорусского государственного аграрного технического университета, Минск, Беларусь. E-mail: irinastal@tut.by.

Алифировец Александр Аркадьевич – старший преподаватель кафедры производственного обучения агромеханического факультета Белорусского государственного аграрного технического университета, Минск, Беларусь. E-mail: al.alifirovets@yandex.ru.

УДК 658.14

И. В. Троц

КОНТРОЛЛИНГ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ И СПОСОБ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

Проанализированы место и роль контроллинга в системе управления предприятием с целью предупреждения и предотвращения кризисных ситуаций. Описаны предпосылки и преимущества внедрения контроллинга на современных предприятиях.

Переход к рыночной экономике требует новых подходов к управлению: на первый план выходят экономические, рыночные критерии эффективности, повышаются требования к гибкости управления. Экономическая среда в настоящее время крайне нестабильна.

Одним из основных современных инструментов профилактики кризиса является *контроллинг*.

Контроллинг занимает особое место в системе управления предприятием. Согласно современному подходу, контроллинг может интерпретироваться как информационное обеспечение, ориентированное на результат управления компанией. Основная функция контроллинга заключается в

том, чтобы путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации нацелить руководство финансового учреждения на принятие решений и необходимые действия. Значит, контроллинг является не только одним из важнейших механизмов поддержки управления, но и *функцией управления* [2].

Кроме того, контроллинг обеспечивает методическую инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений.

В западных странах контроллинг успешно работает. В настоящее время руководители многих крупных и средних предприятий делают попытку организации службы контроллинга на своих предприятиях.

Искусство экономического управления заключается в умении предвидеть ситуацию и обеспечить достижение поставленных целей. Назначение контроллинга – в создании гарантий выполнения планов и предупреждения возникновения кризисных ситуаций [7].

Контроллинг – это концепция в практическом управлении, направленная на поиск слабых сигналов возможных кризисных ситуаций, своевременную ликвидацию узких мест и отклонений, обеспечение тенденций устойчивого стратегического развития в соответствии с целью, планом и миссией.

Цели контроллинга являются производными от целей финансового учреждения, а высшая из них заключается в сохранении и успешном последующем развитии. В частности, контроллинг способствует достижению главной стоимостной (монетарной) цели – оптимизации финансового результата финансового учреждения через максимизацию прибыли и ценности капитала при гарантированной ликвидности [2].

Основными задачами контроллинга являются выявление проблем и корректировка деятельности организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Решение этой задачи связано с:

- определением фактического состояния организации и его структурных единиц;
- прогнозированием состояния и поведения экономики организации на заданный будущий момент времени;
- заблаговременным определением места и причин отклонений значений показателей, характеризующих деятельность как организации в целом, так и его структурных единиц;
- обеспечением устойчивого производственно-финансового состояния организации при наступлении (достижении) предельных значений показателей;
- поиском слабых и узких мест в деятельности предприятия [7].

Результативность решения выявленной проблемы во многом определяется тем, как хорошо скоординированы цели различных уровней управления, средства и методы их реализации.

Следует отметить, что узловыми компонентами концепции контроллинга являются:

1) ориентация на эффективную работу организации в относительно долговременной перспективе – философия доходности;

2) формирование организационной структуры, ориентированной на достижение стратегических и тактических целей;

3) создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления;

4) разбиение задач контроллинга на циклы, что обеспечивает интерактивность планирования, контроля исполнения и принятия корректирующих решений [8, с. 11–12].

В основе этой новой концепции системного управления организацией лежит стремление обеспечить успешное функционирование организационной системы (предприятия, торговые фирмы, банки и др.) в долгосрочной перспективе путем:

- адаптации стратегических целей к изменяющимся условиям внешней среды;

- согласования оперативных планов со стратегическим планом развития организационной системы;

- координации и интеграции оперативных планов по разным бизнес-процессам;

- создания системы обеспечения менеджеров информацией для различных уровней управления в оптимальные промежутки времени;

- адаптации организационной структуры управления предприятием с целью повышения ее гибкости и способности быстро реагировать на меняющиеся требования внешней среды [8, с. 11].

Контроллинг, являясь концепцией системного управления, в целях обеспечения долгосрочного эффективного функционирования предприятия организуется, как правило, там, где управление находится в кризисе либо хозяйственная деятельность не удовлетворяет современным требованиям и требованиям рынка.

Факторы, являющиеся основанием – побудительным мотивом для создания системы контроллинга в организации:

- ухудшение (или худшие) в сравнении с подобными предприятиями экономических показателей;

- появление новых или изменение целей в сложившихся условиях функционирования;

- отсутствие согласования целей;

- устаревшие методы планирования, калькуляции и анализа, не удовлетворяющие менеджмент предприятия;
- отсутствие методик учета и анализа, несоответствие требованиям как основы для отслеживания деятельности и принятия управленческих решений;
- дублирование или отсутствие некоторых функций, наличие конфликтных ситуаций при их выполнении.

При наличии одного или нескольких вышеперечисленных факторов чаще всего имеет место ряд предпосылок внедрения системы контроллинга [5, с. 230].

Результатом внедрения контроллинга становится система, которая способствует повышению эффективности деятельности предприятия и позволяет предвидеть результаты деятельности, планировать деятельность с целью повышения эффективности использования ресурсов, своевременно получать точную информацию, необходимую для принятия управленческих решений, эффективно использовать налоговое планирование и схемы оптимизации налогообложения [4, с. 27].

Система контроллинга на предприятии должна обрабатывать информацию таким образом, чтобы его руководство располагало всей информацией, непосредственно относящейся к целевым установкам принимаемых решений. Эта система должна не только постоянно учитывать и анализировать данные об отклонениях от плановых заданий, но и одновременно готовить информацию о возможных будущих препятствиях решений.

Отсюда назначение контроллинга – *предупреждение возникновения кризисных ситуаций*. Ошибки и проблемы, возникающие при анализе ситуации внутри организации, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды. Другими словами, необходимо предусмотреть, чтобы принимаемое решение не основывалось на ошибочных предпосылках, а это особенно важно, когда принимаемое решение сопряжено с большим риском [7].

Особенностью контроллинга является его направленность на перспективу, поиск путей дальнейшего развития предприятия на базе анализа факторов, обусловивших получение тех или иных результатов.

Важнейшими целями организации являются высокая рентабельность, обеспечение ликвидности и повышение эффективности работы. Решение этой задачи основывается на выполнении следующих функций контроллинга:

- мониторинг состояния экономики организации;
- сервисная функция (обеспечение аналитической информацией для принятия управленческих решений);
- управляющая функция;

- контроль и анализ экономичности работы подразделений;
- подготовка (разработка) методологии принятия решений, их координация, а также контроль восприятия этой методологии руководством [1, с. 145–146].

В антикризисном управлении контроллинг может иметь важное значение при предупреждении кризиса или обеспечении готовности к его наступлению. Контроллинг позволяет улавливать слабые сигналы возможного кризиса – в этом его особенность и основное назначение.

Использование контроллинга в системе антикризисного управления повышает эффективность санационных процедур, содействует предупреждению банкротства предприятий.

Контроллинг в системе антикризисного управления – это особый вид экономической деятельности субъекта хозяйствования по формированию путем синтеза элементов прогнозирования, планирования, учета, анализа и контроля такой информационной системы, которая бы обеспечила выработку альтернативных подходов к профилактике кризиса с целью недопущения банкротств промышленного предприятия [3, с. 54].

Таким образом, контроллинг является важнейшим средством успешного функционирования предприятия, так как:

- своевременно выявляет неблагоприятные ситуации внутри предприятия;
- верно определяет и ставит цели перед руководством предприятия;
- выявляет причины, вызвавшие неблагоприятную ситуацию;
- обеспечивает информационную поддержку управления бизнес-процессами на предприятии;
- прогнозирует изменение состояния дел на предприятии в результате тех или иных управленческих воздействий, или изменении тех или иных факторов внешней или внутренней среды;
- обеспечивает необходимой информацией для принятия управленческих решений путем интеграции процессов сбора, обработки, подготовки, анализа, интерпретации информации;
- предоставляет информацию для управления трудовыми и финансовыми ресурсами;
- обеспечивает выживаемость предприятия на уровнях стратегического и тактического управления;
- способствует оптимизации зависимости «выручка – затраты – прибыль» [2, с. 15].

В настоящее время, в условиях постоянно усиливающейся международной конкуренции, система контроллинга должна гибко реагировать и быстро предоставлять менеджерам актуальную, ориентированную на результат и ликвидность информацию, обеспечивающую эффективное при-

нятие оптимальных управленческих решений. Чтобы отвечать этим требованиям, инструменты и структура контроллинга должны быть простыми и гибкими.

В результате исследования можем сделать следующие выводы: *во-первых*, в связи с нестабильностью экономической среды и множеством факторов риска возникновения кризисных ситуаций (а как следствие банкротства), контроллинг является важнейшим средством успешного функционирования и должен стать неотъемлемой частью управления на каждом предприятии; *во-вторых*, контроллинг является эффективной функцией управления на предприятии, которая обеспечивает информационно-аналитическую поддержку процессов принятия решений при управлении организацией; *в-третьих*, контроллинг направлен на перспективу и предусматривает поиск путей дальнейшего развития предприятия на базе анализа факторов, обусловивших получение тех или иных результатов.

Таким образом, контроллинг – это управление будущим для обеспечения длительного и успешного функционирования предприятия и его структурных единиц.

Список литературы

1. Анискин, Ю. П. Планирование и контроллинг: учебник / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2005. – 280 с.
2. Башкатова, Ю. И. Контроллинг: учеб.-метод. комплекс / Ю. И. Башкатова. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 108 с.
3. Вецепура, Н. В. Контроллинг как инструмент профилактики кризиса на промышленном предприятии / Н. В. Вецепура, А. С. Ивженко // Вісник економічної науки України. – 2006. – № 2. – С. 51–57.
4. Горелик, О. Модель контроллинга и этапы его внедрения / О. Горелик // Менеджмент и менеджер. – 2009. – № 3. – С. 26–29.
5. Каминский, А. М. Контроллинг: учебник / А. М. Каминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова; под ред. А. М. Каминского, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
6. Набок, Р. Американская и немецкая модели контроллинга / Руслан Набок, А. Набок // Финансовый директор. [Электронный ресурс]. – 2007. – № 12. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/finance/fin142.html>. - Дата доступа: 20.02.2012.
7. Павлова, А. М. Контроллинг – лучший друг руководителя / А. М. Павлова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru>. - Дата доступа: 20.02.2012.
8. Теплякова, Т. Ю. Контроллинг: учеб. пособие / Т. Ю. Теплякова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 143 с.

The paper analyzes the place and role of controlling in the system of enterprise management in order to prevent and respond to crisis situations. Also describes the prerequisites and benefits of introduction of the controlling in modern enterprises.

Троц Ирина Викторовна – аспирант кафедры учета и аудита факультета экономики и управления Хмельницкого национального университета, Хмельницкий, Украина. E-mail: siv_oa@mail.ru.