

2. Закон України «Про основи національної безпеки України» // Урядовий кур'єр. - 2003. - № 139.

3. Державна програма розвитку машинобудування на 2006-2011 роки / Постанова КМ України від 18.04.2006р. - № 516.

4. Захарченко В.И. Инновационный процесс на машиностроительном предприятии в условиях перехода к рынку. - М.: Стар. - 1993. - 128 с.

5. Захарченко В.И. и др. Разработка целевых программ на предприятиях промышленности. - Одесса: ОЮИ НУВД. - 2003. - 85 с.

6. Захарченко В.И., Вайсман В.А., Малина Е.В. Научно-технологическое прогнозирование и развитие региона. - Одесса: Наука и техника. - 2004. - 64 с.

7. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. - СПб.: Питер. - 2003. - 320 с.

8. Кристенсен К.М., Рейнор М.Е. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. - М.: Альпина Букс.

9. Стратегический графічник України за 2004 рік. - К.: Консультант. - 2005. - 592 с.

Ніценко В.С.

КОНТРОЛІНГ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ НА МАШИННО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ СТАНЦІЯХ

Анотація. Розглянуто і сформульовано ключові принципи антикризового управління, запропоновано окрему організаційну одиницю - Інформаційно-аналітичний відділ, шляхи виходу з кризової ситуації.

Ключові слова: контролінг, кризова ситуація, бізнес-план, інформація, машинно-технологічна станція.

Вступ. Незалежно від економічної ситуації, галузі і масштабів діяльності, часу присутності на ринку, досвіду і професіоналізму менеджерів та багатьох інших індивідуальних чинників з кризами стикаються абсолютно всі господарюючі суб'єкти. В умовах української економіки, яка все ще характеризується нестабільністю, а інколи і непередбачуваністю розвитку, важливість вивчення питань антикризового управління машинно-технологічними станціями (МТС) набуває істотної значущості. Таким чином, актуальність вивчення проблем антикризового управління останніми роками не тільки не знижується, але і має тенденцію до зростання, особливо для вітчизняних підприємств.

Постанова задачі. В умовах кризи управління характеризується специфічними особливостями, обумовленими агресивністю середовища діяльності МТС. Зокрема, менеджмент МТС істотно обмежений в часі на ухвалення рішень, в багато разів збільшується відповідальність за кожен дію, що робиться, робота проводиться в умовах лімітованих грошових і людських ресурсів. Все це, безумовно, вимагає особливого підходу до процесу управління, який може бути реалізований за рахунок застосування системи контролінгу.

Питання антикризового управління відображені в роботах ряду зарубі-

жних і вітчизняних авторів: Александрова Г.А., Гроува Е., Зуба А.Т., Гончарова А.І., Баруліна С.В., Терентьєвої М.В., Жарковського Е.П., Бродського Б.Е., Градова А.П., Грязновой А.Г., Кейнса Дж. М., Кортокова Е.М., Уткина Е.А., Юданова А.Ю., Юна Г.Б. та ін.

В області вивчення теоретичних і практичних аспектів застосування контролінгу, хотілося б особливо виділити роботи: Дайле А. [1], Данілочкіна Н.Г. [2], Манна Р. [3], Пушкара М.С. [4], Фольмут Х. [5].

Не дивлячись на наявність великого числа робіт з вказаної тематики, постійно змінні ринкові умови вимагають глибшого вивчення питань антикризового управління. В той же час багато робіт направлені на розв'язання вузького кола задач, не забезпечують комплексного підходу і українською мовою рідко пропонують конкретний набір інструментів антикризового управління. Тим часом існує реальна потреба в розробці збалансованої моделі антикризового управління з можливістю її застосування на практиці.

Таким чином, з нагальних потреб практики виникла актуальна наукова задача побудови ефективної моделі антикризового управління на МТС, що базується на застосуванні контролінгу.

Результати досліджень. Всі МТС розвиваються за типовою моделлю життєвого циклу з певними відхиленнями, обумовленими індивідуальними характеристиками кожної з них. При цьому з моменту створення до моменту ліквідації у кожному конкретному випадку проходять різні проміжки часу. МТС може бути ліквідована, не досягнувши періоду зрілості, а може пережити декілька таких періодів. Узагальнюючи вплив на діяльність підприємства безлічі чинників, можна укласти, що тривалість життєвого періоду, а також загальна ефективність діяльності багато в чому залежить від системи антикризового управління, яке було визначене як сукупність дій менеджменту МТС, направлених на запобігання виникненню кризи і боротьбу з нею. Тому сформульовані ключові принципи антикризового управління:

1. Наявність повної інформації про діяльність МТС.
2. Чітка структура підлеглих з вказівкою безпосередніх обов'язків працівників кожної ланки, у тому числі і керівників. Чітка взаємодія з усіма зацікавленими особами і конкретні зони відповідальності, як окремих працівників, так і топ-менеджерів.
3. Оперативний і чіткий облік всіх операцій.
4. Моніторинг змін, що відбуваються.
5. Регулярне планування з періодичним підведенням підсумків.
6. Регулярне формування звітів і коректування прогнозів.
7. Виявлення і раціональне використання наявних резервів.
8. Особлива оперативність в ухваленні рішень.
9. Жорсткий контроль за всіма операціями, що здійснюються.

На практиці кожна система управління базується на певних методиках, що визначають її зміст, і антикризове управління не є виключенням. Зокрема, можна виділити наступні напрями, що виступають як основа для класифікації систем управління: діагностика/моніторинг; контроль; координація; мотивація.

Система контролінгу, як інструмент антикризового управління, в першу

чергу направлена на підтримку ухвалення управлінських рішень і забезпечує облік, контроль і аналіз господарської діяльності. За рахунок своєї «контрольної» складової контролінг дозволяє найефективніше вирішувати поставлені задачі в рамках антикризового управління. Відстежуючи основні напрями і показники діяльності МТС, контролінг формує загальну картину положення справ в організації, надаючи тим самим базу для аналізу. Проте контроль у жодному випадку не є основною метою контролінгу. Швидше, це засіб для досягнення глобальнішої мети - забезпечення і підтримки ухвалення рішень керівництвом МТС. Одним словом, головна задача контролінгу полягає в координації потоків інформації між численними підрозділами, відділами, дочірніми компаніями, філіалами. Саме це відрізняє контролінг від інших систем управління, що ґрунтуються на інших принципах роботи і орієнтованих (у першочерговому плані) на інші задачі.

Антикризове управління переслідує дві рівнозначні цілі: запобігти настанню кризи і у випадку, якщо першу ціль реалізувати не вдається - вивести підприємство із стану кризи. Таким чином, антикризове управління саме по собі може бути розглянуте з двох позицій: у широкому значенні - як управління, направлене на підтримку загальної ефективності діяльності і недопущення кризи, і у вузькому значенні - як управління, націлене на вихід з кризи.

Управління, що має за ціль не допустити настання кризових явищ, фактично не відрізняється від процесу управління в його традиційному розумінні, коли як основна задача бізнесу виступає подальший розвиток і отримання максимального прибутку.

Екстремальні умови діяльності істотно лімітують можливість ухвалення вірного управлінського рішення, в першу чергу, за рахунок обмеженості в часі. При цьому важливість ухвалюваних рішень зростає багато разів і фактично визначає подальшу долю МТС. Адже в кризових умовах необдумані і непередбачені дії істотно збільшують ризик ліквідації МТС. Для мінімізації цього ризику і раціоналізації процесу управління доцільно здійснювати планування антикризових заходів. Крім того, планування саме по собі корисне тим, що в процесі аналізу і письмового представлення інформації відбувається певне переосмислення планованих дій і їх корегування у напрямі оптимізації та поліпшення.

Бізнес-планування в умовах кризи відрізняється від складання стандартного бізнес-плану. Зокрема, антикризовий бізнес-план повинен бути сформований в істотно менший порівняно із звичними умовами термін. При цьому якість цього документа, продуманість і раціональність прописаних в ньому положень повинні перевершувати характеристики аналогічного документа, що складається в типовій ситуації.

Горизонт планування в умовах кризи повинен бути мінімальним. Це зовсім не означає, що антикризове бізнес-планування не може бути довгостроковим. Проте існує вірогідність, що план доведеться переглядати частіше, ніж це потрібно в нормальних умовах. Таким чином, повинна бути визначена загальна стратегія розвитку, реалізація якої буде розподілена на декілька мінімальних періодів. При цьому якщо проміжні плани можна і навіть потрібно корегувати, то основна стратегія повинна залишатися постійною.

Перелік розділів антикризового бізнес-плану може бути стандартним. Ключова особливість полягає в змісті даних розділів і виражається у тому, що основною метою антикризового бізнес-плану і кожного його розділу є не опис діяльності підприємства або окремого його сегменту, а розгляд стратегії і тактики виходу з кризи. Крім того, в умовах кризи бізнес-план в першу чергу необхідний не стороннім користувачам, а менеджменту організації, що також характеризує специфіку цього документа.

Найочевиднішим і хворобливішим проявом кризи є гострий брак грошових коштів. У той же час помилки в управлінні грошовими потоками можуть виступити причиною кризи. Таким чином, управління грошовими коштами є ключовим інструментом контролінгу в умовах антикризового управління.

Для ефективного управління грошовими ресурсами в першу чергу необхідно налагодити їх облік і контроль. У цих цілях застосовується форма звіту про рух грошових коштів, в якій підсумовується інформація про надходження і вибуття грошових коштів компанії, пояснюються зміни, що відбулися з грошовими коштами. Найістотніші статті звіту повинні бути детально проаналізовані. Особливу увагу слід приділити дебіторській і кредиторській заборгованостям. Зокрема, необхідно визначити їх оптимальну структуру, виробити чітку стратегічну лінію відносно характеру залучення і використання позикового капіталу, виявити кількісне співвідношення власного і позикового капіталу. Крім того, менеджери МТС повинні зробити все можливе для збільшення притоку і зменшення відтоку грошових ресурсів.

Очевидно, що чим раніше буде знайдена тенденція, що веде МТС до кризи, і, відповідно, чим раніше будуть зроблені певні процедури по його запобіганню, тим ефективніше буде система антикризового управління. При цьому простого моніторингу, аналізу господарської діяльності і розрахунку базових фінансових показників недостатньо. Доцільно застосовувати математичні моделі прогнозування криз. Всі вони будуються за однаковим принципом - до певного набору незалежних фінансових показників застосовується спеціально розрахована вага, а результат розрахунку порівнюється з критичними показниками, розрахованими на підставі статистичних даних по діючих і збанкрутілих МТС.

Проте і подібні методи не дають абсолютно точного результату. Це обумовлено набором показників, що включаються в модель, і методикою визначення важелів, які можуть не враховувати специфіку аналізованої МТС і особливості економіки, в умовах якої воно функціонує. Крім того, істотно ускладнює процес аналізу відсутність репрезентативних статистичних даних по працюючих і збанкрутілих МТС. Для отримання чіткішої картини необхідно розробити індивідуальну систему прогнозування кризи, яка б будувалася на практичному досвіді розвитку МТС. При цьому в модель доцільно включити систему аналізу господарської діяльності. Таким чином, оптимальним способом прогнозування кризи є поєднання математичних методів з аналізом господарської діяльності.

Отже, оптимальна структура контролінгу в антикризовому управлінні повинна містити три ключові компоненти, сумісне застосування яких сприятиме досягненню якнайкращих результатів: планування антикризо-

вих заходів, контролінг руху грошових коштів, розробка і застосування системи прогнозування кризи.

Інформація є основою будь-якого, у тому числі і антикризового управління, виступає базою для ухвалення управлінських рішень і одночасно є суттю самого рішення.

Будь-яка МТС, з одного боку, виступає користувачем інформації, що поступає із зовнішнього середовища і даних, сформованих усередині нього, а з іншою - ця ж МТС є постачальником даних про себе в зовнішній світ. В цілях організації роботи, як з тією, що входить, так і з витікаючою інформацією, а також для управління інформаційними потоками усередині МТС нами запропоновано заснувати окрему організаційну одиницю, відповідальну за збір, уніфікацію і розподіл інформації - Інформаційно-аналітичний відділ. Відповідно до запропонованої концепції, всі інформаційні потоки повинні генеруватися в цьому структурному підрозділі з подальшим аналізом, формуванням ключових висновків для ухвалення управлінських рішень і розподілом у вже обробленому і чітко структурованому вигляді зацікавленими користувачами.

Як правило, основна частина інформації представлена в документальній формі. У зв'язку з цим особлива увага повинна бути надана розробці чіткої регламентованої схеми документообігу на МТС.

Украй важливу роль виконують форми представлення інформації - від цього багато в чому залежить застосовність даних в управлінні і їх користність. Основним джерелом інформації і, в той же час, формою її уявлення служить бухгалтерська звітність МТС, у більшості випадків дві її основні форми: бухгалтерський баланс і звіт про прибутки і збитки. У них містяться практично всі дані про діяльність МТС, відповідно, головна задача менеджменту - уміти «прочитати» звітні форми, тобто знайти потрібну інформацію, грамотно проаналізувати її і зробити вірні висновки. Вже на підставі одержаних даних можуть формуватися більш деталізовані звіти, направлені на розкриття того або іншого сегменту діяльності. Оптимальним для МТС є розробка власних форм представлення інформації, що враховують її індивідуальні особливості і орієнтовані на конкретні цілі.

Побудова ефективної інформаційної системи не може розглядатися у відриві від технічних засобів обробки, аналізу і представлення інформації. Зокрема можуть використовуватися три типи програмного забезпечення: ERP системи, спеціалізовані програми і електронні таблиці Excel.

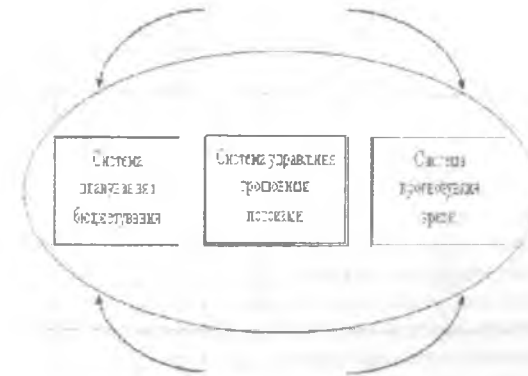
Можливості перерахованих продуктів прямо пропорційні витратам на їх упровадження. Іншими словами, чим складніші задачі ставляться перед системою, тим більше фінансових і тимчасових ресурсів потрібно для її упровадження. Враховуючи характерний для кризової ситуації брак, як часу, так і грошових коштів, ця особливість може виявитися критичною.

ERP системи забезпечують автоматизацію всіх сегментів діяльності МТС і максимально спрощують процес управління в цілому і роботу з інформацією зокрема. Проте при цьому їх упровадження вимагає величезних фінансових і тимчасових ресурсів. Спеціалізовані програми порівняно з ERP системами вирішують вужчий круг задач, але вимагають набагато скромніших зусиль.

Для управління в умовах кризи, що вже наступила, оптимальним є використання електронних таблиць Excel. За рахунок своєї доступності, відносної простоти, гнучкості і широкого набору можливостей цей продукт може надати істотну підтримку в побудові ефективної інформаційної системи без значних витрат фінансових і тимчасових ресурсів. При цьому користувач дістає можливість не тільки будувати таблиці, графіки, діаграми, але і формувати звітні форми і створювати математичні моделі.

Отже, вибір конкретного продукту або способу автоматизації зрештою залежатиме від самої МТС, ситуації, що склалася, професіоналізму працівників, наявності необхідної кількості часу, грошових коштів та інших індивідуальних чинників.

Інформаційна система, побудована із застосуванням технічних засобів обробки інформації, служить певною зв'язуючою ланкою для ключових інструментів контролінгу, створюючих систему антикризового управління (рис. 1).



Інформаційна система із застосування програмного забезпечення

Рис. 1. Контролінг, як система антикризового управління

Зв'язуючи виділені нами інструменти контролінгу в єдине ціле, інформаційна система забезпечує координацію роботи всіх структурних підрозділів і забезпечує реалізацію антикризової стратегії, загальний успіх реалізації якої залежатиме від створення грамотної корпоративної структури МТС. Оскільки модель антикризового управління розглядається нами в рамках застосування контролінгу, МТС може бути представлена як сукупність блоків контролінгу, що відповідають за певний сегмент діяльності (рис. 2).

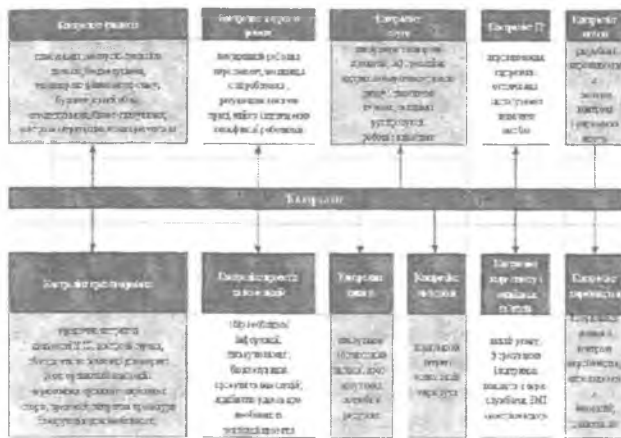


Рис. 2. Структура організації контролінгу

Система управління, побудована на основі контролінгу, має на увазі використання всіх, перерахованих на рисунку 2 блоків, оскільки впровадження лише частини не принесе належного результату. При цьому блоки контролінгу повинні доповнювати один одного, формуючи загальну концепцію управління. Подібний порядок роботи за рахунок сегментації і розділення обов'язків істотно полегшить досягнення цілей, поставлених при моделюванні антикризового управління.

Представлена структура має на увазі, що підприємство функціонує в спеціальному режимі, який ґрунтується на поєднанні контрольних і аналітичних підходів до управління. При цьому система контролінгу служить свого роду зв'язуючою ланкою між всіма підрозділами МТС і виконує координуючі функції в рамках реалізації антикризової стратегії.

В цілому ж контролінг є свого роду системою підтримки для менеджменту, направленої на забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень, «сортування» наявних складових елементів цілого, перевірку їх на придатність, доробку і об'єднання їх в систему.

Таким чином, оптимальна модель антикризового управління із застосуванням інструментів контролінгу, на наш погляд, має на увазі наявність спеціального структурного підрозділу, відповідального за організацію, впровадження і підтримку роботи системи антикризового управління.

Проте створення окремого структурного підрозділу буде недостатньо. Успішна реалізація антикризової стратегії можлива лише за умови підтримки з боку всіх структурних підрозділів і функціонування всього підприємства в єдиному режимі. Запропонована модель антикризового управління представлена на рис. 3.

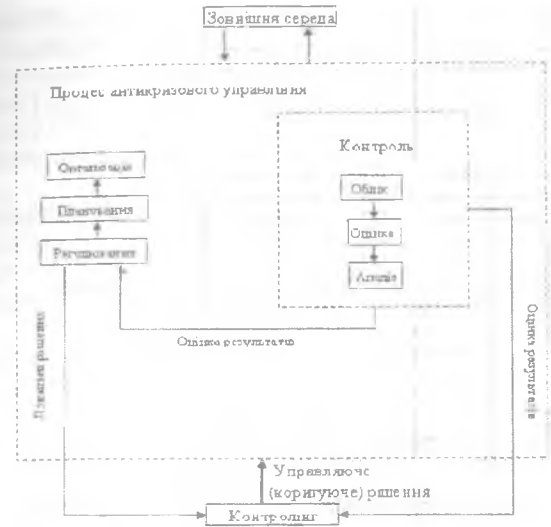


Рис. 3. Узагальнена функціональна модель антикризового управління на базі контролінгу

Антикризове управління вимагає застосування спеціальних методик і в той же час може базуватися на класичних елементах, що забезпечують процес управління, до яких можна віднести: координацію, організацію, планування, контроль, регулювання.

Враховуючи згадану специфіку антикризового управління, в дану модель вводиться блок «Контролінг», який забезпечує функцію координації при виконанні даного процесу, а також структурної одиниці, що приймає керівників (корегуючі рішення). Функції цього блоку забезпечуватимуться Інформаційним відділом, основною задачею якого є збір і обробка інформації про хід антикризового управління, поступаючої з підрозділів, що беруть участь в антикризових заходах. На основі даних, що надходять, Інформаційно-аналітичний відділ готує проекти необхідних документів у формі листів, розпоряджень, наказів, які служать основою для ухвалення управлінських рішень вищим керівництвом. Як правило, дані рішення направлені на вдосконалення і організацію процесів планування (блок «Планування») і антикризового управління в цілому (блок «Організація»).

З представленої на рисунку 3 структури організації контролінгу витікає, що підрозділи МТС, що беруть участь в організації системи контролінгу в антикризовому управлінні, проводять оцінку результатів своєї діяльності, тобто забезпечують контроль на основі обліку, оцінки і аналізу. В процесі контролю виявляються відхилення від заданих цілей або констатується, що вони не виходять за встановлені норми відхилень. Після кожної контрольної операції оцінка результатів одночасно поступає в блоки «Контролінг» і «Регулювання». У блоці «Регулювання» ухвалюються локальні рішення по усуненню відхи-

лень, які згодом також поступають в блок «Контролінг». На підставі одержуваної інформації в блоці «Контролінг» проводиться зіставлення локальних рішень з детальною оцінкою результатів. У випадку якщо локальні рішення підрозділів МТС не мають чіткого адресата і не приносять позитивних змін в процес антикризового управління, то в блоці «Контролінг» формується необхідне управляюче (корегуюче) рішення. На підставі цього рішення виробляється регулювання процесу антикризового управління.

Таким чином, запропонована модель антикризового управління направлена на запобігання кризи або вихід з кризової ситуації і має на увазі:

- чітку організацію внутрішніх комунікацій між підрозділами МТС;
- впровадження інформаційної системи з використанням програмного забезпечення;
- устанovu окремого підрозділу «Контролінг», що виконує координацію роботи МТС і підтримку ухвалення управлінських рішень;
- реалізацію антикризової стратегії, що базується на застосуванні планування антикризових заходів, систем управління грошовими потоками і прогнозування криз.

Відзначимо, що дана модель може бути використана як базова для упровадження на МТС з мінімальними корегуваннями, обумовленими специфікою діяльності.

Висновки. Загальні результати проведених теоретичних досліджень і практичних розробок зводяться до наступного. Криза є обмеженням в часі явищем, яке залежно від специфіки поточного положення і дій менеджменту може характеризуватися раптовістю настання або бути прогнозованою і своєчасному запобіганню, а в частині наслідків для самої МТС - вивести її на новий етап розвитку або привести до ліквідації. При цьому жодна МТС не застрахована від настання кризи, отже, антикризове управління актуальне для кожної з них незалежно від їх індивідуальних характеристик.

1. Антикризове управління - це сукупність дій менеджменту МТС, направлених на запобігання виникненню кризи і боротьбу з ним. Антикризове управління повинне застосовуватися впродовж всього життєвого циклу. При цьому воно вимагає упровадження особливих методик, що враховують специфіку поставлених цілей і нестандартність ситуації.

2. Як і подібна методика також можуть бути використані інструменти контролінгу, які направлені на підтримку ухвалення управлінських рішень і координацію потоків інформації. Стосовно кризової ситуації контролінг можна визначити як систему управління, направлену на запобігання кризи і вихід підприємства з кризової ситуації за допомогою забезпечення процесу ухвалення антикризових управлінських рішень.

3. Реалізація антикризової стратегії можлива за рахунок упровадження запропонованої моделі антикризового управління, яка пропонує комплексний підхід в побудові управлінської системи і має на увазі одноразове застосування: планування і бюджетування антикризових заходів, контролінгу руху грошових коштів і системи прогнозування кризи.

4. Невід'ємною частиною моделі антикризового управління є інформа-

ційна система, покликана координувати інформаційні потоки і що будується на підставі застосування технічних засобів, а саме, програмних продуктів, конкретний вибір яких визначається ступенем кризового положення і ресурсними можливостями МТС.

5. Особливе значення в рамках запропонованої моделі має збалансована організаційна структура МТС, що дозволяє оптимізувати процес управління за рахунок формування оптимального числа структурних підрозділів і чіткого розподілу повноважень між ними.

6. Впровадження розробленої моделі антикризового управління у МТС дозволить оптимізувати організаційну структуру, налагодити ефективну роботу інформаційної системи з використанням технічних засобів, а також приступити до реалізації запропонованої системи прогнозування кризи. В результаті здійснення рекомендованих заходів істотно скоротився час аналізу інформації, і, як наслідок, швидшав процес ухвалення управлінських рішень, скоректована у напрямі адаптації існуючим потребам система комп'ютерної обробки даних, реформована концепція оцінки результатів діяльності компанії.

Література

1. Albrecht Deyhle, Beat Steigmeier und Autorenteam. Controller und Controlling. - Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 1993. - P. 24.
2. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др. Под ред. Н.Г. Данилочкиной. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. - 279 с.
3. Манн Р., Майер Э. Контролинг для начинающих. Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 1995. - 306 с.
4. Пушкар М.С. Контролинг: Монографія. - Тернопіль: Економічна думка, 1997. - 146 с.
5. Фольмут Х. Инструменты контролингу от А до Я. Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 288 с.

Ноур Д.В.

ОЦЕНКА БИЗНЕСА В ТРАНСФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Аннотация. В статье изложены основные методические подходы к оценке бизнеса, рассмотрены возможности применения отдельных методов в условиях рыночных отношений в Украине.

Annotation. Basic methodological approaches to business valuation are discussed in the paper. The perspectives of application of selected methods under market relations in Ukraine are shown.

Ключевые слова: бизнес, стоимость, предприятие, принцип, оценка.

Введение. С развитием рыночных отношений в Украине возрастает потребность в оценке бизнеса. В соответствии с законодательством Украины оценка бизнеса является обязательной при приватизации, передаче имущества в доверительное управление, в аренду, продаже, выкупе, ипотечном кредитовании, передаче в качестве вклада в уставный капитал и других ситуациях (1).