

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Блинова У.Ю., к.э.н., докторант кафедры менеджмента

Государственный университет управления, г. Москва

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СУЩНОСТИ КОНТРОЛЯ КАК ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КАТЕГОРИИ

Как предмет научного изучения контроль прошел определенную эволюцию. Исторически первой была трактовка контроля, как способа проверки, например, правдивости и достоверности документов и сообщений. Следующим этапом было представление о контроле как о проверке соответствия действий поставленным задачам, действующим законам, то есть контроль представлял собой функцию непосредственного и постоянного надзора, проверку деятельности. В дальнейшем в контроль начали включать анализ отклонений и выявление их причин.

Впервые вопрос о контроле как органичной части процесса управления поставил А.Файоль, являющийся основоположником классической школы управления. Управлять по Файолю – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать. В дальнейших его работах это не нашло развития и А. Файоль в принципах управления не учел контроль как исходные положения (принцип) теории управления [24].

Возникновение западных школ управления оказало определенное влияние на процесс изучения контроля как научной категории. Проанализировав школы управления и их подходы к формированию организационных структур внутрифирменного управления, нами выделены основные положения управленческих школ в части их вклада в теорию контроля:

- 1) Школа научного управления – использование наблюдения, анализа для совершенствования операций и повышения их эффективности.
- 2) Классическая школа управления – выделение контроля как функции управления, разработка принципов административного контроля (введение ограничений на число лиц, контролируемых руководителем).
- 3) Концепция организационного развития – разработка типов систем, основанных на определенных подходах, одним из которых является установление целей и контроль.

Не все школы управления наряду с детальным рассмотрением концепций управления анализировали механизм применения контроля. Такие школы, как школа человеческих отношений, эмпирическая, социальных систем не исследовали вопрос контроля и даже не затрагивали эту проблему. В дальнейшем контроль рассматривался среди основных управленческих школ только в концепции организационного развития, в которой используются все основные установки современной науки управления – системный, поведенческий и ситуационный подходы.

Сама организация рассматривается в этом случае как система скоординированных видов человеческой деятельности, как сложное целое, состоящее из ряда взаимодействующих и взаимосвязанных элементов и подсистем. Изменение в одной части системы оказывает влияние на другие её части. Организационное развитие представляется как реализация системного подхода ко всему набору функциональных и межличностных отношений. В человеческую систему также включаются неформальная структура, уровень мотивированности работников и их индивидуальные отношения.

Взаимодействие именно этих трех подсистем, по мнению американских ученых, порождает соответствующее поведение работников, оказывающее влияние на конечные результаты деятельности фирм, которые, по нашему мнению, можно оценить с помощью контроля. По мнению Р. Лайкерта, существует четыре системы (типа) управления в зависимости от того или иного подхода к выполнению основных процессов управления, протекающих в системе. К ним относятся: стиль руководства, мотивирование, коммуникация, принятие решений, установление целей и контроль. Четвертый тип управления соответствует идеальной организации и обеспечивает достижение наилучших результатов.

В современной экономической литературе контроль рассматривается применительно к сфере управления различными объектами, в основном производством. Такое положение значительно обедняет сущность контроля и не способствует развитию контроля как науки. При этом содержание понятия «контроль в управлении» применительно к производству толкуется авторами в узком и широком смысле, и трактовки понятия зависят не только от включаемых в его определение элементов, но и от объекта контроля.

В узком смысле контроль связывают с какой-либо функцией управления, определяя его как средство, с помощью которого остальные функции реализуют цели системы управления, в широком смысле контроль представляет собой проверку соблюдения и выполнения нормативных документов, установленных задач, планов и решений и т.п. Здесь подчеркивается функциональное назначение контроля, его возникновение на определенной стадии управленческого процесса (то есть контроль определяется как функция управления наряду с другими функциями).

В немецкоязычной литературе по экономике предприятия суть контроля выражается однозначно. Она заключается в соответствующей процедуре, сопоставлении намеченных показателей и фактических результатов. Большинство определений контроля не содержит в себе компонент оценки результатов, но неявно подразумевается, что его целью является корректировка отклонений фактически полученных данных от запланированных [28].

На наш взгляд, существование контроля в управлении не отрицает сам факт существования контроля как объективно эволюционирующей категории.

Исторически возникновение управления как определенного процесса связывают с появлением поведенческой деятельности, как человеческой, так и животного мира. Существование определенной организации

уже предполагает управление. Примером может служить стадо животных, имеющее типичного «руководителя» – вожака, то есть определенную организационную структуру. Однако само возникновение поведенческой деятельности не отрицает факта появления контроля как обособленного процесса вне зависимости от существования управления.

Думается, что исторически контроль возник по объективным причинам одновременно с управлением и независимо от него. При этом необходимо отметить, что разделить понятия «контроль» и «управление» возможно только логическим путем; это абстрактные категории, определенные человеком для изучения происходящих в обществе процессов.

Содержание понятие контроль представим в табл. 1.

Таблица 1

СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ «КОНТРОЛЬ»

Контроль	Содержание
В управлении	Систематическая и конструктивная деятельность руководителей, органов управления; одна из их основных управленческих функций, т.е. контроль как деятельность; завершающая стадия процесса управления, «сердцевинной» которой является механизм обратной связи; неотъемлемая часть процесса принятия управленческих решений, непрерывно участвующая в этом процессе от его начала и до завершения
Как научное понятие	Самостоятельная объективная категория, с присущими категории свойствами, необходимостью существования, постановками целей и определенным информационным обеспечением

Контроль не только относится к статике объекта, а также охватывает временной характер, показывает не только его прошлое, но и возможное будущее поведение, чтобы выявить пути к предусмотренному конечному состоянию. Эффективный контроль вовремя выявляет возможные отклонения относительно желаемого состояния и позволяет воздействовать на причины, избегая тем самым возможных ошибок в будущем.

В научной и практической литературе контроль часто отождествляется с понятием «контроллинг», при этом существует разрыв между научным обсуждением проблемы и развитием контроллинга в предпринимательской практике.

У. Шеффер приводит следующее высказывание известного немецкого экономиста Х.-У. Кюппера: «Очевидна связь между контролем и контроллингом. На практике сталкиваются две крайние позиции: одни утверждают, что в действительности контроллинг – это просто контроль; другие особый упор делают на том, что их никак нельзя смешивать. Первая позиция притупляет противникам контроллинга, утверждающим, что его внедрение явно служит усилению контроля. Противоположная точка зрения пытается снять возражения против контроллинга, преуменьшая аспекты контроля, содержащиеся в нем» [28].

Таким образом, несмотря на широкое применение с 40-х годов в зарубежных странах, а в 90-х – в России, сущность контроллинга как научного понятия, его функции трактуются авторами по-разному:

- контроллинг не тождествен контролю: контроль занимается фиксированием и оценкой уже свершившихся фактов в деятельности предприятия, а контроллинг нацелен на перспективу; он ближе к предварительному контролю [22];

- контроль и контроллинг просто созвучные слова, никак не связанные друг с другом [12];
- контроль – одна из функций контроллинга, который не ограничивается контрольными задачами [14];
- система контроля дополняется системой контроллинга.

В экономических словарях отражены такие трактовки контроллинга: это инструмент планирования и учета анализа состояния дел для принятия решений на базе компьютеризированной системы сбора и обработки информации на предприятии; учёт и контроль на предприятии; название подразделения фирмы, принятое на промышленных предприятия в ФРГ и США [10, 16].

Чтобы понять сущность любого экономического явления, необходимо, в первую очередь, определить методы и функции, присущие этому явлению.

В российской науке контроллинг – это совокупность методов оперативного и стратегического менеджмента, учета, планирования, анализа и контроля на качественно новом этапе развития рынка; он обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений.

Мы согласны с определением контроллинга с позиции оперативного и стратегического вмешательства. Задача стратегического контроллинга – управление достижением стратегических целей, главная цель которого – создание такой системы управления, которая позволила бы «отслеживать» движение предприятия к намеченной стратегической цели своего развития. Определение стратегических целей начинается с анализа информации о внешних и внутренних условиях его функционирования. При определении количественной цели разрабатывается не только система плановых показателей, но определяется их величина и приоритеты.

Однако неверный подход различать понятия «контроль» и «контроллинг» только по временному аспекту, а контроль ограничивать только заключительной стадией процесса управления. Если брать распространенное деление контроля по времени осуществления – предварительный, текущий и последующий контроль, то контроллинг, как правило, проявляется на стадии предварительного контроля.

Несостоятельным в этой связи выглядит утверждение, что контроль и контроллинг – совершенно не связанные друг с другом процессы. При этом контроллинг имеет четко определенную область применения: он не отвечает за ведение финансовой и производственной бухгалтерии, процесса финансирования; управление денежными потоками. Таким образом, контроль – это система, направленная на достижение различных целей фирмы, контроллинг – больше на достижение стратегических целей.

С позиции контроллинга как процесса, контроль является функцией контроллинга, если понятие «функция» рассматривать как «действие, деятельность». В зарубежных странах служба контроллинга занимается прежде всего учётом и анализом затрат и результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Широко контроллинг используется при прогнозировании цен на продукцию и услуги, для определения нижних допустимых границ цен и тарифов, расчета ожидаемых прибылей, налоговых платежей и создаваемых резервов. Также проверяется эффективность

различных вариантов инвестиций до и в ходе их осуществления, моделируются условия реализации проекта [14].

По мнению Э.А. Уткина, механизм контроллинга основан на четырех принципах [12]:

- движения и торможения (разработка и реализация обоснованных стратегических решений; создание объективных условий для постоянного выявления и внедрения нового, прогрессивного и эффективного в практику конкретной организации с учетом её специфики и возможностей);
- своевременности (выявление новых возможностей и рисков для предприятия);
- стратегического сознания (получение оперативной информации от работников);
- документирования (создание условий для проверки соблюдения целей и задач контроллинга в действительности).

Таким образом, в процессе контроллинга анализируются отчетность организации, определяются направления перспективного развития фирмы, ведется оперативный учёт [27]. При этом для эффективного применения контроллинга в российских организациях необходимо пересмотр системы учёта (деление затрат на переменные и постоянные, их детализированный управленческий учёт и др.), планирования, прогнозирования и анализа.

В этой связи, отдельные авторы верно подчеркивают, что для того, чтобы предприятие имело возможность добиться крупных успехов и признания на рынке, необходимо внедрять в практику наиболее передовые, прогрессивные методы работы, а одной из основных причин возникновения и внедрения концепции контроллинга стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе. К числу таких новаций относится практика внедрения контроллинга, а основной его «классической» задачей с позиции западных экономистов следует считать подготовку релевантной для управления информации. Подчеркивается целесообразность объединения планирования и контроля в единую систему управления (Controlling): планирование, контроль, отчетность, менеджмент.

Расширим эти утверждения: контроллинг является новой для России системой управленческого учёта, основанной на предварительном контроле, учёте, анализе и планировании для достижения организационных стратегических целей, и поэтому, поставить знак равенства между системами контроля и контроллинга невозможно.

Кроме контроллинга в экономической литературе некоторые ученые в единой связи применяют понятия «контроль» и «ревизия». Однако это соединение с научной точки зрения некорректно.

В экономических словарях ревизия – это проверка финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта, действий должностных лиц, документов и записей. Но это не вносит ясности в определение ревизии, т.к. присутствует фраза «проверка уполномоченными органами на предмет контроля соблюдения законов, правил»; комплексная ревизия представлена авторами как вид контроля, а проверка – как обследование с целью надзора и контроля [10, 25].

Ю.А. Данилевский определяет ревизию как сплошную документальную и фактическую проверку всех совершенных проверяемой организацией за определен-

ный период финансово-хозяйственных операций. От проверки ревизия отличается тем, что проверка носит выборочный характер и заведомо предполагает возможность пропуска, исключения по определенным причинам из поля зрения проверяющих каких-либо обстоятельств, могущих повлиять на результат как самой проверки, так и сказавшихся на результатах проверяемой деятельности. То есть проверка представляет собой единичное контрольное действие или исследование конкретного вопроса на одном или нескольких отдельных участках деятельности [11]. Однако многие экономисты используют термин «выборочная ревизия» – частичная проверка отдельной стороны деятельности ревизуемого объекта по одному направлению.

В.А. Жукова и С.П. Опенышев подчеркивают, что ревизия является формой контрольного мероприятия, применяемая для углубленного и расширенного охвата объекта контроля. Отличительная черта ревизии – используются различные источники информации, методические приемы и контрольно-ревизионные процедуры; выводы обосновываются на документально достоверных обстоятельствах (первичных документах, ведомостях инвентаризации и т.д.); характерна конкретность в определении размера ущерба, потерь, недостач ценностей [13].

По нашему мнению, ревизия является формой последующего контроля, организованной собственником или администрацией предприятия, уполномоченными государственными органами. Она основывается на комплексе финансово-хозяйственных документов хозяйствующего субъекта и другой необходимой информации и ставит своей целью выявление нарушений в области финансово-хозяйственной деятельности и предложение мероприятий по их устранению. Формой проведения ревизии является проверка различных объектов – товарно-материальных ценностей, денежных средств и документов, расчетов и т.д., которая может быть сплошной и выборочной. Поэтому если рассматривать ревизию с этой точки зрения, то она является одним из методов контрольной деятельности, выделяемых по субъекту хозяйствования, и применение в научной практике терминов «контроль» и «ревизия» как равноценных понятий недопустимо.

Кроме вышеизложенного необходимо рассмотреть роль и место функции контроля в системе общих функций управления и, следовательно, в управленческом цикле в целом, а также на основе взаимосвязи контроля и управления.

Анализ функций управления может служить основой познания исторически развивающейся системы управления, т.к. в категории «функция» всегда отражаются объективные процессы и явления в целом. Исследование функций исключительно важно для раскрытия взаимосвязей категорий, их субординации, места и роли самих функций управления в общем комплексе категорий управления. Это позволит понять механизм контроля, его взаимосвязь с управлением и механизм его реализации.

В теории управления не сложилось единого мнения по вопросу определения категории «функции управления».

Безусловно, определение любого понятия (особенно такого многосложного, как управление) не может содержать его исчерпывающей характеристики. Тем не менее, оно должно характеризовать существенные чер-

ты явления, его ядро. Представленные определения при всем их многообразии, как правило, отождествляют функции управления с самим процессом управления, деятельностью управляющих органов или видами управленческого труда (видом трудовой деятельности). Такие трактовки обедняют в научном плане содержание категории «функция управления», что создает условия для разработки некорректных или необоснованных практических рекомендаций.

Следовательно, нельзя считать функцией управления лишь внешнее проявление свойств непосредственно процесса управления (как взаимодействие объекта и субъекта управляющего воздействия). Это будет с методологической точки зрения демонстрацией лишь одного, хотя и важного аспекта сущности анализируемого явления.

Обобщая определения экономистов по поводу функций управления, отметим, что они рассматривают функцию управления как определенного вида деятельность, различающуюся по целям, видам работ, информационному обеспечению. Рассматривая функции управления как «деятельность, обязанность», мы неизбежно отождествляем функцию управления с деятельностью субъекта управления, действий его управляющих органов. Однако само понятие «функция» употребляется и как «назначение, роль». Именно такой подход целесообразно применять, дефинируя сущность функций управления.

Когда доминантой функций управления становится их роль или назначение, определение этих функций принимает вид четко структурированной системы, основанной на шагах индукции («шаги перехода») от явно определенного и известного к неизвестному. Алгоритм именно такого создания (дефинирования) функции управления мог бы стать основой понимания явлений, происходящих в этой сфере. Во всяком случае, управление тогда можно будет представить не только как «воздействие, регулирование», но и как достижение конечной цели такого воздействия.

Для нашего исследования важно, что предлагаемый подход четко высвечивает обязательность определения эффективности управления, подводит к необходимости выявления соотношения категорий «управление» и «контроль», их взаимообусловленности и взаимодействия в современных условиях хозяйствования.

Функции управления неоднородны по своему содержанию и целям. Выявление функций, их классификация являются исходной позицией при формировании любой экономической системы, определении числа уровней управления и контроля, их специализации, при обработке более совершенных форм экономического взаимодействия. Это дает возможность понять сущность механизма управления и контроля, определить основные направления их рационализации, устранить лишние звенья, повысить эффективность деятельности организационных структур, обеспечить оперативность принятия решений и предвидеть негативные моменты в деятельности организации.

Все функции управления в равной мере необходимы для осуществления управленческой деятельности, они находятся в единстве, диалектическом взаимодействии и образуют содержание управления. Сама по себе отдельно взятая функция управления не может дать законченного представления о содержании управлен-

ческого процесса; отсутствие одной из функций управления делает невозможным осуществление управления как целостного процесса. Таким образом, все функции управления неизбежно взаимообусловлены и должны рассматриваться во взаимосвязи.

В экономической литературе принято подразделять функции на основные (общие) и конкретные (особенные). Это разделение довольно условно, так как общие функции являются и специализированными, поскольку они представляют собой те или иные конкретные, сравнительно узкоцеленаправленные виды управленческой деятельности.

С начала века по настоящее время экономисты в ходе дискуссий пытаются классифицировать функции управления, однако единой позиции не выработано.

Многие авторы отмечают, что при анализе признаков классификации функций управления основная причина трудностей состоит в попытке построить одноразмерную, линейную классификацию (на основе одного признака), тогда как на практике выделение функций происходит под воздействием разных причин, и различные функции по-разному пересекаются друг с другом. Поскольку каждый из принимаемых типов классификации правомерен и важен для решения различных управленческих задач, и возникает необходимость классификации функций управления одновременно по нескольким признакам.

При анализе сущности и состава процесса управления современные экономисты приводят мнение А. Файоля, который рассматривает функцию как отдельные виды деятельности на предприятии. «Управлять – значит обеспечивать правильный ход шести основных функций» (центральной из них является администрирование, существующее на любом уровне организации). Состав и содержание процесса управления рассматриваются Файолем именно в рамках администрирования; а основными стадиями процесса управления являются предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль.

Как правило, функции управления у разных авторов базируются на составе работ, фактически выполняемых на предприятиях должностными лицами и структурными подразделениями. Большое разнообразие взглядов на состав функций, на наш взгляд, объективно отражает исключительное разнообразие в свойствах объектов и процессов управления. Трактовка функций А.Н. Ильиным наиболее конкретна и отражает направление управленческого воздействия и, одновременно, стадии их осуществления.

Однако у большинства экономистов как обособленная функция управления выделяется функция контроля. Необходимо отметить, что содержание функций прогнозирования, планирования, организации, анализа и учета, координации достаточно полно отражено в научной литературе, тогда как функция контроля отражается как сопутствующая и детальному изучению у многих экономистов не подвергается, хотя контроль, по нашему мнению, является полноценной и объективно необходимой функцией управления.

Как видно из анализа функций управления, определяемое различными авторами понятие функций управления, в экономической литературе очень разнообразно.

В связи с вышесказанным, роль контрольной функции управления определим главными задачами:

- обеспечение необходимой достоверной, полной, взаимосвязанной информации о состоянии объекта контроля;
- определение фактического состояния объекта или его части в данный момент времени;
- сравнение реального состояния с состоянием, которое предусматривается получить с охватом всей последовательности действий;
- заблаговременное определение места и причин отклонений значений характеристик объекта или его части от заданных параметров;
- прогнозирование состояния и поведения объекта или его части на заданный момент времени;
- изменение состояния и поведения объекта или его части таким образом, чтобы при изменении внешних условий в допустимых пределах были обеспечены необходимые условия функционирования объекта;
- обеспечение устойчивого состояния объекта при наступлении предельных значений характеристик объекта.

Функцию контроля нельзя рассматривать с позиций иерархичности, обязательности их последовательного выполнения. К примеру, контроль может быть первой стадией управления, проявляться на всех или некоторых стадиях, или лишь на последней. Это же относится к любой иной функции управления. Поэтому мы согласны с Ю.А. Данилевским и Л.Н. Овсянниковым, что контроль – неперемнная составляющая управленческого процесса, без которой управление не происходит. Он обеспечивает обратную связь в процессе, дает информацию о его состоянии, позволяет устранять и предупреждать нарушения [11].

Функция контроля обладает специфическими характеристиками. Она охватывает все части, элементы, содержание управленческого процесса, поэтому она специфична по отношению ко всем остальным функциям. Так, если остальные функции обладают особыми свойствами, выражающимися в своих задачах, то контроль обладает свойством универсальности и в целом охватывает весь процесс управления предприятием.

Контроль – не совсем обычная функция управления. Это самостоятельное общественное явление, которое используется для наблюдения за тем, как осуществляется на конкретном уровне сам процесс управления.

Как самостоятельная функция контроль играет огромную роль в системе управления. Однако само существование контроля как обособленной функции не отрицает факт взаимосвязи и взаимопроникновения таких функций управления как планирование и прогнозирование, организация, согласование и координация, учет и анализ. Выявим связь контроля с другими функциями управления.

В западной практике широко применяется понятие «management by objectives», в дословном переводе означающее «управление по целям». Установление конкретных производственных показателей в прошлом (планирование) позволяет оценить фактические результаты работы, сравнивая их с установленными контрольными показателями. Такой метод управления объединяет планирование и контроль в области человеческих ресурсов, где происходит оценка кадрового потенциала на основе определенных критериев.

В процессе планирования субъект определяет, какими будут цели организации и как наилучшим образом они будут достигнуты, основываясь на оценке потребностей и сдерживающих факторов внешней среды. Другими словами, планирование – один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое

направление усилий всех индивидуумов организации к достижению общих целей. Еще А.Файоль отмечал: «управлять – это предвидеть, а предвидеть – это уже почти действовать» [19].

Как правило, на предприятии планирование, так же как и контроль, не представляет собой отдельного одноразового события и осуществляется непрерывно в силу разнообразных объективных причин. Одной из них является в основном продолжение существования организации после достижения цели планирования и контроля. Поэтому заново определяются и меняются цели, то есть продолжается процесс планирования, а вместе с ним и процесс контроля выполнения планов. С другой стороны, процесс планирования и контроля стимулирует постоянная неопределенность будущего. Контроль, выявляя отклонения плановых заданий от фактических и реагируя на изменение текущей экономической ситуации, стимулирует корректировку плановых задач.

В практическом аспекте планирование представляет собой составление плана действий и организацию его выполнения. При планировании субъекты управления нуждаются в определенной информационной базе, при наличии которой и видна связь между планированием и контролем. Процесс планирования, с точки зрения информации, представлен этапами:

- сбор информации;
- оценка её достоверности;
- переработка информации;
- принятие решений;
- передача информации управляемым подсистемам.

Процесс контроля включает в себя: сбор, передачу и обработку информации о состоянии объекта, а также обеспечение аппарата управления определенным объемом количественной и качественной информации, которая позволяла бы определить, выполняется ли решение, идет ли система к цели, заданной решением.

Таким образом, на стадии разработки плана и в ходе его выполнения на основе контроля можно получить необходимую информацию, рассматривая учет и анализ как средство осуществления функции контроля; то есть контроль обеспечивает тесную связь между руководителями и ходом разработки, выполнения плана путем предоставления достоверной информации.

В процессе выполнения плана контроль позволяет заблаговременно обнаруживать причины отклонений, любые некорректности работы предприятий, эффективно использовать резервы и ресурсы. Контроль в процессе планирования и деятельности влияет на достижение оптимальных результатов работы и является одним из важных условий сбалансированности и качества планов.

Функция организации представляет собой формирование или совершенствование структуры управляющей и управляемой подсистемы, то есть объекта и субъекта управления. В процессе формирования организационной структуры создаются определенные производственные связи, функции аппарата управления, его количественное наличие, схема воздействия аппарата управления на управляемую подсистему. Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения, исходя из размеров предприятия, её целей, обеспечения персоналом.

Связь функции контроля с функцией организации видна через функционирование субъектов контроля.

Для того чтобы осуществлять непосредственное воздействие на объект управления и контроля, субъект контроля должен иметь кадровый состав, порядок взаимодействия между звеньями, определенные методы контроля. Для органов контроля, так же как для аппарата управления, важен выбор схемы управления; существование линейной, функциональной, линейно-функциональной и прочих схем.

Также в процессе контроля необходимо найти оптимальное количественное соотношение между субъектом и объектом управления. Неправильная организация контроля, её громоздкость или, наоборот, недостаточность звеньев, делает практически невозможным получение желаемых результатов, снижается инициатива работников и эффективность производственного процесса. Следует выбирать такую организационную структуру, которая соответствует стратегическим планам организации и обеспечивает эффективное взаимодействие элементов структуры и достижение намеченных целей контроля. Оптимальная организация деятельности субъектов контроля позволяет не только определить суть нарушения, место нарушения, адресат исправления нарушения, но и повысить эффективность контроля и, соответственно, производственной деятельности.

Контроль нельзя связывать лишь с выявлением недостатков и ошибок, поэтому действенность контроля значительно усиливается, когда он тесно взаимосвязан с функцией стимулирования. Наличие процесса контроля и контролируемых органов позитивно воздействует на кадровый состав. Также при достижении определенных результатов работники получают дополнительный стимул к более производительному труду, при этом оказывают влияние как выявленные нарушения, так и их отсутствие. Отсутствие отклонений и ошибок позволяет работникам аппарата управления стимулировать деятельность производственных звеньев моральными или экономическими методами, а при их наличии – административными наказаниями добиваться этих же целей.

В экономической литературе встречается мнение, что одной из функций управления является учёт и контроль как неразрывные части одного целого. Однако это самостоятельные функции управления, тесно взаимодействующие между собой; эти категории неразрывно связаны, т.к. предвидеть и правильно ставить цели для будущего невозможно без учёта прошлого и настоящего. При этом, по нашему мнению, базовое понятие «контроль» шире, чем понятие «учёт».

Прежде всего, учёт предназначен для отражения финансово-хозяйственной деятельности, определения состояния хозяйственных средств и источников их образования, получения промежуточных и итоговых данных о них. Учёт представляет собой систему наблюдения, измерения, регистрации и передачи информации для системы управления.

На наш взгляд, именно в процессе осуществления контроля и учёта и выявляется кардинальное отличие между ними. Учёт как функция управления констатирует наличие определенных факторов в деятельности объекта, таких как имущество, денежные средства, прибыль и др. В процессе учёта, как видно из вышесказанных объектов, отражаются, в основном, количественные показатели, их формирование и использование, тогда как контроль, основываясь на данных

учёта, предполагает получение не только количественной, но и качественной информации, выявление отклонений и нарушений в учётной информации.

Учёт, так же как и контроль, может производиться в бездокументарном порядке. Однако одно и то же явление рассматривается с позиции учёта и контроля с разных позиций. Например, контроль может осуществляться в визуальном порядке в виде проверки соответствия действий поставленным целям, а учёт констатирует наличие определенных факторов и результатов в достижении цели. С другой стороны, учёт является средством, методом и формой контроля, позволяя осуществить контроль за производственно-хозяйственной деятельностью объекта управления. В этом противоречии выявляется сущность контроля: с одной стороны, контроль является самостоятельной полноценной функцией управления, а с другой – является одним из методов других функций управления. Ошибка экономистов, объединяющих учёт и контроль в одну категорию, по нашему мнению, в том, что учёт наиболее тесно переплетен с функцией контроля, чем с другими функциями управления.

Взаимосвязь между функцией контроля и анализа вытекает из непосредственных задач анализа. Анализ – наука, изучающая конкретные ситуации с выявлением отрицательных и положительных факторов, влияющих на хозяйственную деятельность. Главной задачей анализа является выявление резервов роста эффективности производства и разработка мероприятий по реализации выявленных резервов [7]. Контроль осуществляет обратную связь между субъектами управления и ходом разработки и выполнения плановых заданий путем обеспечения их необходимой информацией.

Таким образом, систематический контроль выполнения плановых заданий осуществляется с помощью экономического анализа по данным учёта, отчетности и других источников информации. На основе анализа оценивается состояние объекта управления и контроля. В самом анализе присутствует и оценка, без чего контроль является неполным по содержанию и становится нерезультативным.

В результате, отличительная особенность контроля от других функций управления заключается в постоянном, регулярном и довольно тесном взаимоотношении между объектом и субъектом управления. Именно такое взаимоотношение позволяет субъекту управления эффективно осуществлять остальные функции управления. Посредством функции контроля, на наш взгляд, и осуществляется возможность взаимодействия всех функций управления, их единство и взаимосвязь. В основе этих взаимосвязей лежит принцип обратных связей, который и реализуется посредством функции контроля.

Контроль как процесс выражается в таких же функциях, как и управление, хотя и, естественно, имеет свою специфику:

- планирование и прогнозирование (планирование места, целей и задач контроля; классифицирование экономических объектов, определение их внутренней структуры; прогнозные расчеты процесса контроля);
- организация (определение иерархичности контролируемых органов, принципов их организации, направлений их деятельности, методов контроля);
- координация (организация взаимодействия с другими частями целостной организации контроля);

- учёт (отражение результатов контрольного процесса);
- анализ (оценка произведенных, планируемых контрольных операций).

Из вышесказанного следует, что некорректно рассматривать контроль только как составную часть той или иной функции управления. Такие узкие трактовки контроля приводят к обеднению его сущности, слиянию с отдельными функциями управления, принижению роли. Контроль необходимо рассматривать в управлении производством как обособленную функцию управления, т.е. как вид управленческой деятельности, выделившейся из общей системы управления, и как самостоятельную объективную экономическую категорию, существующую наравне с категорией управления.

Чтобы подтвердить равноценность понятия управления и контроля, рассмотрим эти категории как циклически повторяющийся процесс, т.е. в котором можно выделить циклы последовательно повторяющихся видов управленческой и контрольной деятельности.

В процессе управления осуществляется множество циклов, определяемых природой конкретного управляемого объекта и субъекта управления, в частности, не только их разнородностью, но и различной степенью взаимосвязи. Процесс управления экономикой можно рассматривать как совокупность разнообразных управленческих циклов; каждый из них характеризуется своими территориальными рамками, временными параметрами, целями и задачами, которые решаются в данном цикле управления, путями и средствами достижения целей.

Контрольный процесс также определяется однотипными характеристиками; само содержание понятия «процесс» применимо и к управлению, и к контролю.

Рассматривая различные управленческие и контрольные циклы, выделим черты, общие для всех управленческих процессов или циклов. Каждый цикл, взятый в его единичном виде, начинается с постановки целей, задач и завершается решением этих задач, достижением поставленной цели. Затем, когда данная задача решена, цель достигнута, ставится новая задача, новая цель и цикл начинается вновь. Цель – результат – новая цель и т.д. – таков алгоритм непрерывного управленческого и контрольного процесса, т.е. каждый цикл начинается с анализа управляемого и контролируемого объекта, требований, предъявляемых к его деятельности и возможностей их выполнения. Сюда же относится и определение целей управленческой и контрольной деятельности.

Разнородность и сложность управленческого процесса служат одной из причин того, что структура модели управленческого цикла в экономической литературе интерпретируется по-разному. Вместе с тем, углублённый анализ разных подходов и их интерпретация позволяют выделить практически одинаковые основные составные части элементарного управленческого и контрольного цикла, которые можно представить в следующих частях: планирование и прогнозирование, организация, координация, учёт, анализ.

Если проанализировать управленческий цикл в узком смысле, то можно выявить разные точки зрения на последовательность этапов этого цикла. Большинство авторов последней стадией управленческого цикла считают контроль. Но если учесть, что управленческий процесс есть последовательно повторяющийся цикл,

то контроль (анализ фактического состояния после реализации плановой задачи) является частью первой стадии следующего управленческого цикла. С методической точки зрения это логично, поскольку за каждым анализом состояния (контролем того, что сделано) следуют задачи, их обеспечение, реализация.

Другая ситуация выявляется при анализе остальных частей управленческого цикла, которым требуется контроль для своего собственного осуществления при выполнении своей роли в управленческом цикле в целом.

Таким образом, контроль органически включается в управленческий цикл и становится не только его составной частью, но и исходным моментом нового планового задания и внутри каждой своей частей для улучшения положения, для качественного и более эффективного развития. Это постоянное действие контроля в управленческом цикле является важным моментом для проявления единства, взаимодействия и взаимообусловленности функций управления.

В целом наличие любого процесса предполагает существование определенных этапов действий. Думается, что этап сбора информации, формирования целей и осуществления запланированных действий свойственен любому процессу, соответственно, и процессу контроля и управления. На наш взгляд, сбор информации является первичным звеном любого процесса. Без информации невозможно определить цели воздействия, оценить ситуацию, сформулировать проблему и принять решение.

На этапе осуществления запланированных действий контроль в процессе управления выступает как функция управления, призванная систематически давать и анализировать информацию о ходе выполнения плановых заданий, нормативно устанавливаемых задач и предписаний, хозяйственных решений, а также является этапом в контрольном процессе.

Следующей стадией управленческого и контрольного процесса выступает выработка и реализация целенаправленных действий. Являясь этапом контрольного процесса, изменение состояния и поведения объекта и обеспечение устойчивого его состояния относится к управленческим функциям, к планированию, организации, анализу.

Исходя из всего вышесказанного, можно представить взаимоотношение между управлением и контролем на рис. 1.



Рис. 1. Взаимоотношение между управлением и контролем

Сделаем основные выводы.

Контроль является важнейшей функцией управления, призванной постоянно давать информацию о состоянии дела по выполнению решений. С другой стороны, контроль является самостоятельной экономической категорией. Без контроля процесс управления остается незавершенным. В этом моменте видна четкая взаимосвязь между контролем и управлением как экономическими категориями, наблюдается взаимопроникновение и взаимообусловленность категорий управления и контроля.

Контроль:

- является полноценной и значимой функцией управления;
- это составная часть основных функций управления;
- определен как самостоятельная экономическая категория, объективно эволюционирующая одновременно с управлением и независимо от него;
- как процесс выражается в функциях планирования и прогнозирования, организации, координации, учета, анализа;
- выступает завершающей стадией процесса управления и, одновременно, составной частью начальной стадии следующего управленческого цикла.

Из вышесказанного четко видна взаимосвязь между самостоятельными, как было определено выше, категориями управления и контроля:

- появление поведенческой деятельности повлекло за собой возникновение управления и контроля;
- контроль, так же как и управление, является неотъемлемым элементом самой сущности всякой организации;
- глобальная цель управления и контроля - обеспечить эффективный бесперебойный производственный процесс в настоящем и будущем;
- процесс управления и контроля состоит в осуществлении таких функций как планирование, организация и координация, анализ, учет и управленческой функции контроля;
- контрольный и управленческий процесс определяется однотипными характеристиками: временными параметрами, путями и средствами решения задач, постановкой цели.

Несмотря на это, в результате анализа основных управленческих школ выявлена слабая разработка концепции контроля в организации. Особое внимание уделялось проблемам внутрифирменного управления, игнорируя контроль. Это привело к тому, что в развитых странах Запада исторически сложившаяся система контроля не подкреплена соответствующими научными исследованиями, что создает сложности в формировании системы контроля в российских организациях, опирающихся на научные исследования западных ученых.

2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПРЕВЕНТИВНОГО КОНТРОЛЯ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Для определения сущности превентивного контроля, его методологических основ в первую очередь необходимо уяснить внутреннее содержание понятий «управление», «менеджмент» и антикризисный менеджмент.

Повышение эффективности управления экономикой и отдельным предприятием в настоящее время весьма актуально, ибо переход России на рыночную экономику изменил методы управления преимущественно с директивных на экономические и повлиял на стабильность хозяйственной деятельности организаций.

Это предполагает необходимость теоретического анализа сущности антикризисного управления и его взаимодействия с контролем для разработки практических рекомендаций эффективного регулирования деятельности предприятий.

Категория «управление» широко исследовалась как зарубежными, так и российскими учеными. Внесли свой вклад в рассмотрение этой проблемы советские и российские ученые (Гвишиане Д.М., Ильин А.Н., Краснопояс Ю.И. и др.). Однако единой точки зрения на сущность указанного понятия пока не сложилось, хотя упоминание об управлении как науке было предложено еще в 1910 г. Ф.У. Тейлором – управление есть подлинная наука, опирающаяся на точно определенные законы, правила и принципы».

Проведенный нами анализ экономической литературы позволил выделить две группы точек зрения на дефиницию «управление».

Первая группа авторов определяет управление как специфический род трудовой деятельности, а также как особую функцию общественного труда. В данной формулировке управление выступает целостной системой с четко структурированными элементами и подсистемами; в целом, понятие «управление» раскрывается через цели, функции, организационные структуры, принципы и методы, направленные на координацию и согласование действий субъекта и объекта управления, аппарата управления и трудового коллектива и т.п. Появление понятия «управление» обычно связывают с возникновением первых общественных коллективов, при этом управление выступает как непременно внутреннее, присущее обществу свойство на любой ступени его развития. Таким образом, вышеназванные точки зрения определяют понятие «управление» в общем, глобальном плане.

Представители второй группы экономистов трактуют данную категорию как процесс целенаправленного воздействия управляющей подсистемы на объект управления с целью обеспечения его эффективного функционирования и развития. Управление здесь является четко ориентированным процессом, подчиненным общей цели: целенаправленному воздействию на коллективы людей, занятых в общественном производстве. Бесспорно, управление как особый вид деятельности ставит своей целью возможность превращения неорганизованные группы людей в эффективную целенаправленную и производительную структуру. Управление, как таковое, является и стимулирующим элементом социальных изменений.

Понятие «менеджмент» по своей сути является аналогом термина «управление». В англо-русском словаре по экономике и финансам «менеджмент» определяется с трех позиций: как совокупность функций управления (планирование, регулирование, контроль и других), как определенный порядок соединения труда с вещественными элементами производства (организация производства) и как совокупность методов, принципов и средств управления. В Большом экономическом словаре «менеджмент» – это управление производством; совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли [2, 10].

Содержание понятия «менеджмент» в экономической литературе обычно рассматривают как науку и

практику управления, как организацию управления предприятием и как процесс принятия управленческих решений, имеющий четкую мотивационную направленность. Например, Э.А. Уткин определяет «менеджмент» с четырех позиций:

- особый вид профессиональной деятельности, направленный на достижение в хозяйственной деятельности фирмы оптимальных результатов на основе рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, применения многообразных принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента;
- сфера деятельности, связанная с организацией работы людей в организациях различного рода;
- область знаний, в рамках которой изучаются возможности эффективного управления;
- управленческий персонал (специалисты в перечисленных выше областях) [23].

По мнению З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина менеджмент выступает как:

- интеграционный процесс (формирование организации и управление ею путем постановки целей и разработки способов их достижения);
- выполнение функций планирования, организации, координирования, мотивации;
- умение добиваться поставленных целей - процесс влияния на деятельность отдельного работника, группы и организации в целом с целью достижения максимальных результатов;
- органы и аппарат управления;
- наука, имеющая свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению [17].

Таким образом, в целях нашего исследования и основываясь на сложившейся научной практике, термин «менеджмент» мы будем применять в области микроэкономики, перенося на категорию «антикризисный менеджмент».

К общим признакам управления, отличающим его от других категорий, по нашему мнению, относятся наличие управляющей и управляемой систем, их целостность и единство; наличие причинно-следственных связей между элементами системы, как прямых, так и обратных; применяемые специфические методы и приемы управления; динамичность системы управления, ее способность переходить из одного качественного состояния в другое; постановки четкой конечной цели. Эти положения применимы и к категории «антикризисный менеджмент».

По сущности, методам и моменту возникновения еще ведется интенсивный поиск идентификации антикризисного менеджмента. Приведем определения, наиболее отражающие сущность этой категории [1, 4, 5, 6, 8, 18, 20]:

- совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику;
- формирование такой системы управления предприятием, которая обеспечивает его эффективную работу при определенном уровне риска;
- управленческий механизм устранения возникающих проблем до того, пока они не приняли необратимый характер;
- это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития;
- предварительная диагностика причин возникновения кризисной ситуации; анализ внешней среды и потенциала

конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития; бизнес-планирование повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления предприятия; разработка процедур финансового оздоровления предприятия и системы контроля за их реализацией;

- система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы.

Очевидно, что в рамках таких подходов не раскрывается экономическая сущность, нет четких критериев определения антикризисного менеджмента с позиций её экономических результатов. Дефиницию «антикризисный менеджмент» авторы рассматривают, в основном, исходя из целей, форм и методов проведения, по времени проведения, по объекту и по используемым ресурсам. По многим критериям – значительно расходятся во мнениях, основываясь в своих исследованиях на объект, которым выступает предприятие (хозяйствующий субъект), в различных временных рамках.

Некоторые авторы связывают возникновение понятия «антикризисный менеджмент» с введением правового регулирования деятельности хозяйствующих субъектов, характеризуемой явлениями финансовой несостоятельности (банкротства), другие рассматривают антикризисное управление как функцию или обязательную составляющую банкротства.

Мы согласны с теми экономистами, которые считают главным в антикризисном менеджменте условия, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный характер. Речи о банкротстве при таком подходе быть не должно, поскольку должен быть налажен управляемый механизм устранения возникающих проблем до того, пока они не приняли необратимый характер. В связи с этим, ограниченный подход – давать обоснования и разработки методологии управления уже несостоятельными организациями, практически не уделяя внимания недопущению кризиса, а при обнаружении признаков несостоятельности предлагать применять антикризисные меры, цель которых – реализация комплекса мероприятий по возврату организации к состоятельности.

Таким образом, в процессе антикризисного менеджмента особое внимание должно уделяться своевременному выявлению неблагоприятных тенденций, их профилактике. Поэтому некоторые авторы указывают на недостаточное использование противокризисных превентивных мер [9]. Среди них выделяются приоритетные:

- меры макроэкономического характера;
- повышение надежности элементов системы управления;
- снижение возможностей возникновения внешних угроз, связанных с обеспечением бесперебойности и эффективности функционирования организации;
- снижение восприимчивости системы организации к угрозам;
- создание адекватной системы управления на период возможных экстремальных ситуаций и др.

Одной из угроз организации является угроза кризиса, результатом которой являются как положительные, так и отрицательные процессы – «многозначность эконо-

мического, особенно управленческого понимания антикризисного менеджмента обусловливается двойственной природой любого кризиса, который одновременно созидает и разрушает, т.е. формирует предпосылки и подготавливает условия для дальнейшего развития и освобождает от прежней стратегии бизнеса» [21].

В Большом экономическом словаре «кризис» определяется как решение, поворотный пункт, исход; опасное состояние, перелом [10]. Понятие «кризис» в экономической литературе отражается следующим образом:

- незапланированный и не желаемый, ограниченный по времени процесс, который в состоянии существенно помешать или даже сделать не возможным функционирование предприятия;
- крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; переломный момент в процессах изменений;
- тяжелое финансовое положение, которое характеризуется неудовлетворительным значением целого ряда показателей (коэффициентов): платежеспособности, рентабельности, оборачиваемости, финансовой устойчивости и т.д.

Таким образом, многие экономисты рассматривают кризис как негативный процесс, проявляющийся в виде ухудшения финансового состояния организации вплоть до его банкротства и прекращения деятельности. Однако экономистами, исследующими проблемы и практику применения антикризисного менеджмента, предложен другой (эволюционный) подход к данному понятию (табл. 1).

Таблица 1

ПОДХОДЫ К АНТИКРИЗИСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Критерий	Традиционный	Эволюционный
Отношение к кризису	Угроза существованию организации	Необходимость перемен и отказ от устаревших схем и методов работы
Преодоление кризиса	Интенсивное использование всех средств и методов управления для преодоления кризисного состояния в кратчайшие сроки	Своевременное извещение о приближении переломного момента при помощи набора инструментов и выработка нового курса развития
Акцент	Краткосрочные проблемы	Долгосрочный аспект
Причины кризиса	Управленческие, технологические и др.	Неадекватность предприятия рыночным условиям
Основной инструмент антикризисного менеджмента	Стабилизационная программа	Реструктуризация бизнеса
Цель антикризисного менеджмента	Увеличение денежных средств и уменьшение текущих хозяйственных и финансовых потребностей	Изменение стратегических целей и миссии компании

Из табл. 1 видно, что при традиционном и эволюционном подходе отличаются как цели организации, так и методы их достижения. При традиционном подходе методами антикризисного менеджмента являются продажа краткосрочных финансовых вложений, дебиторской задолженности, запасов готовой продукции,

избыточных производственных запасов, инвестиций, нерентабельных производств и объектов непроизводственной сферы; снижение неэффективных расходов, остановка нерентабельных производств, выведение из состава предприятия затратных объектов путем создания дочерних компаний; реструктуризация долговых обязательств и т.д.

При реструктуризации бизнеса практикуется конвертация долгов в основной капитал (расширение уставного фонда, уступка части долей акций); реорганизация управленческих структур компании, оптимизация связей; внедрение новых производственных направлений; инновации и модернизация производства. Также осуществляется внедрение маркетинговых программ; новые методы работы с кадрами, оптимизация штатной структуры, сокращение персонала и повышение эффективности работы оставшегося (обучение, переподготовка).

Такие авторы, как Винер и Каан, разработали ряд подробных признаков, определяющих кризис. Подчеркивается, что кризисы часто образуют ситуацию, при которой огромное значение играет неотложность и срочность действий по их предотвращению, т.к. кризисные ситуации угрожают целям и ценностям, а их последствия носят тяжелый характер для будущего его участников. При этом это часто переломный пункт в развивающейся смене событий и действий, создание новых условий для достижения успеха.

Однако необходимо отметить, что в научной литературе встречаются мнения о неприменимости на уровне микроэкономики понятия «кризис» в широком смысле, и речь может идти только о кризисе управления в рамках отдельного хозяйствующего субъекта. Такие подходы приводят к следующему: мероприятиям по предотвращению кризисов не уделяется должного внимания, не производится их анализ и диагностика. Поэтому мы согласны с мнением Э.М.Короткова – наступление кризисов вызывается не только субъективными, но и объективными причинами, самой природой социально-экономической системы [5].

Таким образом, определять кризис только с финансовой точки зрения – однобокий подход. Кризис проявляется и в других системах предприятия, например, кадровой и производственной. Также необходимо придерживаться эволюционного подхода к кризису, все методы которого направлены на развитие и выживание предприятия в долгосрочном аспекте, включая недопущение кризиса (превентивный антикризисный менеджмент).

Некоторые авторы выделяют два качественно отличных одно от другого направления работы команды менеджеров:

1. Систематическая работа по предотвращению кризисных явлений. По содержанию сводится к достижению запланированных результатов в условиях внутреннего и внешнего риска. Подобные условия представляют дополнительные ограничения, налагаемые на управление предприятием; учитывается всё многообразие характеристик внешней среды (сложность, подвижность, неопределенность, а также взаимосвязанность факторов). Основная задача – в упорядочении, достижении максимальной управляемости внутренних процессов, а также в совершенствовании прогнозирования изменений внешней среды, повышении адаптационных возможностей предприятия.
2. Работа в условиях кризиса, одно из проявлений которого – длительная неплатежеспособность. Ее причинами слу-

жат, с одной стороны, недостатки в организации бизнес-процессов (их неуправляемость), а с другой — негибкое взаимодействие с внешней средой (слабый маркетинг, замедленная перестройка организационной структуры, недостатки в учете рисков и программы страхования и пр.) [8].

Западными учеными (например, Янике) предлагается деление антикризисного менеджмента на два вида в зависимости от стадии кризиса:

- «реактивный» – постановка целей и действия по их внедрению в рамках острого кризиса,
- «превентивный (предупреждающий)» или «антиципативный (опережающий)» – профилактика кризисов.

Е.М. Трененков и С.А. Дведенидова считают, что «антиципативный (опережающий) менеджмент» наряду с программой защиты от кризисного саморазрушения включает профилактику и «терапию» банкротства, т.е. стадию диагностики и превентивной санации в процессе антикризисного регулирования [21].

Однако в экономических словарях антиципация – это предвидение возможного развития в будущем, вероятность будущего хода событий, а «превентивный» определен как предупреждающий, предохранительный; опережающий действие противной стороны, а превентивная деятельность – как деятельность, направленная на предупреждение определенных явлений и процессов [10]. Поэтому верный подход – использование трактовки «превентивный антикризисный менеджмент», который в узком смысле определим как комплекс предупреждающих мер по недопущению кризисных ситуаций и их профилактике, т.к. антиципативные отношения, на наш взгляд, возникают в большей степени в «традиционном» управлении. Эту позицию представим на рис. 2.

По аналогии с превентивным антикризисным менеджментом применим дефиницию «превентивный контроль». Для того чтобы определить его задачи, роль и место в антикризисном развитии, необходимо рассмотреть стадии кризиса, на которых этот контроль возможен и необходим.

В деятельности организации принято различать так называемые «экономические стадии бизнеса», которые характеризуют обычный операционный цикл «жизни» предприятия: возникновение (рождение), становление (детство), рост (юность), насыщение (зрелость), спад (старение), ликвидация (смерть). Проф. Г.Б. Клейнер считает, что изучение положения бизнеса (предприятия) внутри стадий и тенденции его движения представляют собой не простую, но крайне важную для определения стратегии бизнеса задачу.

В антикризисном менеджменте такая идентификация также важна; от определения стадии кризиса зависит инструментарий менеджмента.

Для целей нашего исследования важно выделить фазы кризиса по времени их протекания и степени преодоления, которые вызывают различные последствия и управленческие решения. Наиболее известны стадии кризиса западных учёных:

- продромальная (предварительная) стадия; острый, хронический кризис, разрешение кризиса (Финк);
- потенциальный, латентный, острый преодолимый, острый непреодолимый (Кристок).

Наиболее важными в деятельности хозяйствующего субъекта, по нашему мнению, являются стадии потенциального и скрытого кризиса. Э.М. Коротков верно подчеркивает, что успех управления зависит от своевременного распознавания кризиса, симптомов его на-

ступления [5], что, как раз, и производится в основном на стадии скрытого кризиса. Недооценка предупреждающих мероприятий может привести к острому непреодолимому кризису и ликвидации организации.

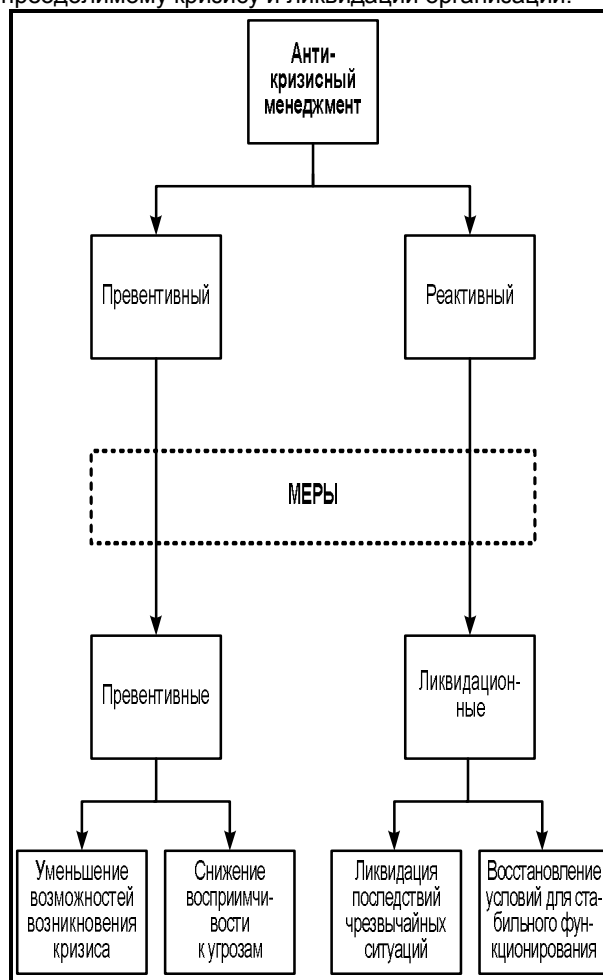


Рис 2. Виды антикризисного менеджмента

Определим место возникновения и осуществления превентивного контроля на стадиях кризиса (рис. 3).

Из рис. 3 видно, что превентивный контроль применяется на стадии скрытого кризиса. Потенциальный кризис предусматривается в рамках «традиционного» управления, а остальные – применяют приемы и методы антикризисного менеджмента. Естественно, между стадиями кризиса нет четкой границы, но можно говорить о необходимости осуществления превентивного контроля для выявления «тревожных» факторов и проведения предупреждающих мероприятий, основная цель которых – вернуться к стабильному функционированию и методам «обычного» управления (рис. 3).

На рис. 4 показаны два варианта развития организации. В первом случае в организации мероприятия по выявлению кризисных факторов не производились, что в крайнем случае может привести к полной невозможности функционирования и ликвидации. На стадии скрытого кризиса при осуществлении превентивного контроля на основе принципа обратной связи проводятся предупреждающие мероприятия, которые при их эффективности вернут организацию к стабильности.

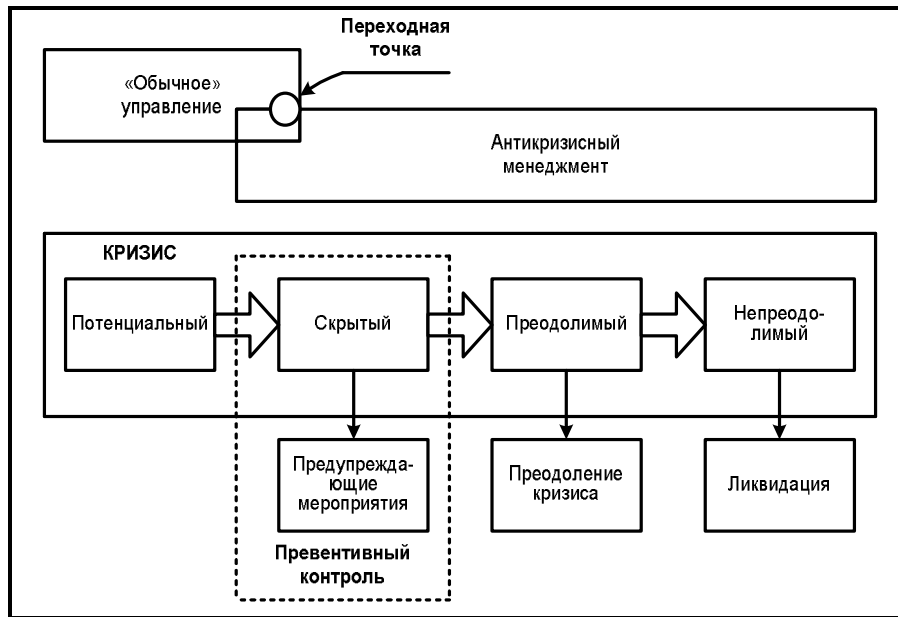


Рис. 3. Область применения превентивного контроля

Сущность любой категории – это внутреннее содержание предмета, обнаруживающееся во внешних формах его существования и методах осуществления, это главное и существенное в чем-то. Следовательно, рассмотрев формы и методы превентивного контроля, в антикризисном менеджменте можно претендовать на раскрытие его сущности.

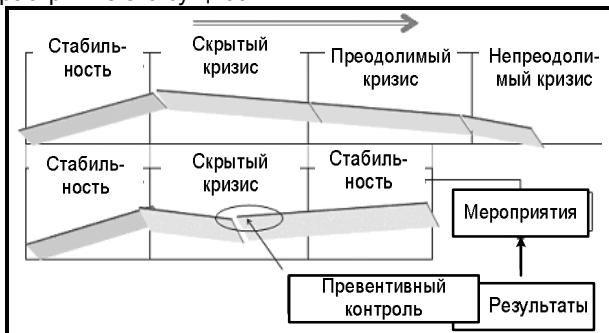


Рис. 4. Применение превентивного контроля

В современном понимании метод представляет собой способ познания, исследования явлений природы и общественной жизни, а «форма» – это способ существования и выражения содержания предметов или явлений. Но в экономической литературе лексемы «форма» и «метод» часто применяются как синонимы, а само определение метода в различных областях трактуется неоднозначно: философский подход (способ познания, исследования явлений природы и общества), функциональный (способ теоретического исследования или практического осуществления действия), практический (прием, способ или образ действия), прикладной (способ действовать, поступать каким-либо образом).

Поэтому применительно контролю методом будем считать способы и приемы действия, а формой – конкретное проявление.

Метод любой экономической категории подразделяется на две составные части: общенаучную (абстрагирование, конкретизация, синтез, аналогия, дедукция и

др.) и конкретную (сравнение, обзор, исследование, инвентаризация и др.). Конкретные методы, в свою очередь, бывают общие и частные. К общим методам контроля, как правило, относят ревизию, проверку, обследование, анализ и др., а к частным – сверку, опрос, сличение и т.д. Превентивный контроль является специфичным элементом антикризисного процесса и, естественно, использует адекватные целям контроля методы. Поэтому общие методы превентивного контроля представим как мониторинг, анализ и аудирование.

Кроме этого, если представить программу антикризисных работ из двух укрупнённых стадий, то превентивный контроль возникает на первой из них (табл. 2)

Таблица 2

СТАДИИ АНТИКРИЗИСНЫХ РАБОТ

Этап	Цель	Сущность
Выработка и реализация первоочередных мер	Остановить негативные процессы и создать условия улучшения ситуации	Разработка антикризисной программы, мер по финансовому оздоровлению, создание управленческой команды, превентивные меры (минимизация рисков доступными средствами) и т.д.
		<i>Превентивный контроль:</i> экспресс-оценка и комплексный анализ состояния предприятия, выявление и возможность использования резервов организации, распознавание рисков и финансовый анализ их влияния на бизнес организации и др.
Разработка основных направлений	Преодолеть кризис глобальными мерами	Реструктуризация, изменение ассортиментной, кадровой, финансовой политики и др.

В зависимости от целей контроля и антикризисного менеджмента превентивный контроль сгруппируем по определенным признакам:

- по субъекту – внешний, внутренний;
- по объекту – финансовый, управленческий;
- по полноте охвата объектов – общий, объектный;

- по периодичности – эпизодический, периодический, систематический;
- по назначению – первичный, повторный;
- по обязательности – обязательный, инициативный;
- по степени охвата объектов – сплошной, выборочный;
- по времени проведения – фьючерсный, проектный, результативно-целевой, аналитический.

Контроль широко анализируется авторами по времени осуществления [3]. Распространено следующее деление контроля: предварительный, текущий и последующий. По нашему мнению и основываясь на принципах процесса осуществления контрольного цикла, контроль не ограничивается этими тремя группами. В процессе контроля мы выделяем фьючерсный, проектный, результативно-целевой, объектный и аналитический контроль. Рассмотрим подробнее основные характеристики вышеуказанных видов контроля, их взаимосвязь и влияние на состояние контролируемого объекта.

Любой экономический процесс начинается с постановки цели, устанавливается общая стратегия поведения и способы ее достижения; определяются необходимые виды ресурсов (материальные, трудовые, финансовые и т.д.), структурные подразделения, или, в целом, аппарат управления; координационные взаимоотношения между отдельными звеньями; способы взаимодействия с внешними системами и т.д. Однако в отдельных случаях до момента постановки цели возникает необходимость в проверке существующей организации. Такой контроль носит фьючерсный характер, позволяя на предварительной стадии выявить реальность и целесообразность достижения конкретной цели в обозримом будущем. Этот вид контроля имеет особую важность для организации, при его применении выбирается наиболее благоприятное время для постановки целей в зависимости от состояния внешней и внутренней среды, экономятся усилия на планирование любой деятельности, неэффективной в данный момент времени по объективным причинам.

На этапе постановки цели, выработке стратегии ее достижения и планирования до фактического начала деятельности осуществляется проектный контроль. Главная его задача – контроль правильности формулирования цели, предпосылки и стратегии.

Проектный превентивный контроль позволяет выявить реальность поставленной цели антикризисного менеджмента; произвести анализ структурных, качественных и количественных параметров для достижения поставленных задач. Корректировка цели на основе результатов проектного контроля дает организации возможность улучшить процесс предполагаемых операций, избежать потери ресурсов и конкурентоспособности. Кроме того, проектный контроль при получении неблагоприятного результата проверки помогает субъекту управления вовремя отказаться от неэффективно поставленной цели. В результате экономятся различные виды ресурсов, усилия руководящих работников и персонала, отсутствует непроизводительная потеря времени, поддерживается имидж организации.

Результативно-целевой контроль осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ. Однако неправомерно связывать осуществление процесса контроля только с этим фактором. Контроль базируется на промежуточных результатах, выявленных в процессе деятельности. На данном этапе происходит сравнение фактических характеристик контролируемых объектов с запланированными критериями для достижения цели путем

использования оперативной информации, полученной в процессе контроля. Данная информация широко используется для принятия текущих управленческих решений и корректировки поставленной цели непосредственно в антикризисном процессе. Регулярная проверка деятельности организации позволяет четко придерживаться запланированных действий по устранению кризисных явлений, а вовремя обнаруженные отклонения дают возможность их скорректировать для достижения оптимального результата.

Одной из особенностей результативно-целевого контроля является мониторинг объекта контроля. Им являются любые производственные отношения, возникающие при осуществлении антикризисной цели. Чем действеннее производится результативно-целевой контроль, тем эффективнее достижение запланированного результата. Этот вид контроля достаточно динамично реагирует на изменения внешней и внутренней среды.

Как еще одну особенность результативно-целевого контроля выделим наличие в процессе его осуществления обратных связей между субъектом и объектом управления и контроля. Системы с обратной связью преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования и корректируют возникшие отклонения от намеченных целей для рационального их достижения.

Исходя из вышесказанного, задачи превентивного результативно-целевого контроля представим в следующем виде: выявление отклонений в запланированном состоянии от фактического состояния управляемого и контрольного объекта; предупреждение негативных моментов и отклонений в процессе деятельности организации; сбор информации, необходимой для принятия управленческих решений в процессе антикризисного менеджмента; выполнение корректирующего действия.

При результативно-целевом контроле производится постоянное непрерывное слежение за объектом. В отличие от вышеуказанного вида контроля, аналитический контроль производится уже после проведения самих работ и достижения поставленной цели. Аналитический контроль обычно осуществляется по завершении запланированных этапов деятельности, либо после наступления установленного отчетного периода. Аналитический контроль – база для анализа и оценки эффективности организации антикризисного менеджмента и применения конкретных корректирующих действий.

Значимость превентивного аналитического контроля заключается в следующем: позволяет выявить отклонения полученных результатов от запланированных в процессе анализа и проверки представленной информации; дает информацию, необходимую для планирования в случае осуществления аналогичных работ в будущем; позволяет избежать неэффективных выплат субъектам внешнего управления в случае инициативной проверки деятельности организации. С другой стороны, аналитический контроль при анализе полученных результатов для будущего использования выступает и как фьючерсный контроль.

Выбранный характер взаимоотношения субъекта и объекта контроля оказывает решающее влияние на функционирование объекта управления и контроля. Огромную роль имеет контроль по субъектам контрольного процесса. Приведем наиболее типичное определение для этих видов контроля. Внешним назы-

вают контроль, который осуществляют специальные, вышестоящие по отношению к проверяемому объекту или независимые от него органы финансового контроля. Под внутренним контролем понимают контроль в пределах одной организации или отрасли, ведомства силами их структурных подразделений и штатных сотрудников.

Превентивный контроль также может быть внешним и внутренним. Внешний контроль осуществляют сторонние органы, заинтересованные в его проведении или привлеченные самой организацией, а внутренний – осуществляют службы внутреннего контроля или специально назначенные специалисты. Конкретные цели служб и подразделений внутреннего контроля определяются в зависимости от типа организации, требований руководства и учредителей. Внутренний превентивный контроль позволяет активно и своевременно воздействовать на деятельность организации, выявляя симптомы надвигающегося кризиса и способствуя оперативному их выявлению, устранению или снижению его «тяжести». Наибольший эффект имеет непрерывный и предметный контроль, охватывающий все участки хозяйственной деятельности.

Основная цель применения превентивного финансового контроля – достичь такого уровня организации и управления, при котором осуществляется наиболее рациональное использование всех источников финансовых ресурсов, полнота выполнения финансовых обязательств, соблюдение действующего законодательства, рост рентабельности и экономической стабильности организации.

Подцели финансового контроля заключаются в следующем: усиление финансовой ответственности и повышение результативности внутренних подразделений организации; содействие сбалансированности между планируемыми и фактическими финансовыми источниками; выявление внутрипроизводственных отклонений и резервов роста финансовых ресурсов; содействие полноте и правильности ведения бухгалтерского учета и отчетности на предприятии в целях недопущения нерациональных трат, способных привести к кризису; диагностика реального финансового положения предприятия и разработка мероприятий по его улучшению и т.д.

В соответствии с объектами управленческого воздействия к управленческому контролю можно отнести контроль материальных и трудовых ресурсов, произ-

водственных процессов; контроль качества и конкурентоспособности продукции, контроль информационных потоков и т.п. Однако в антикризисном менеджменте меняются формы и методы обычного управления, поэтому превентивный контроль также имеет свои особенности и объекты. Он направлен на своевременное выявление кризисного состояния и недопущения его продолжения, т.е. контроль производится по всем управленческим объектам, но использует особые методы и средства.

По результатам объектного контроля в антикризисном процессе отдельные хозяйственные операции могут быть приостановлены или вообще прекращены до выяснения и устранения причин, вызвавших негативные моменты в деятельности организации. При объектном контроле незавершенных процессов уже совершающиеся операции могут быть прекращены в связи с намечающимися или присутствующими отрицательными отклонениями, то есть объектный превентивный контроль позволяет выявить нерациональные моменты на уровне операционных взаимоотношений и, в результате, эффективнее осуществлять антикризисное развитие.

Общий контроль включает в себя совокупность управленческого и финансового контроля. Его полнота, применение комплексных методов и широкая степень охвата всей деятельности предприятия позволяет создать эффективную организационную структуру, чутко реагирующую на изменение внутренней и внешней среды. Кроме того, эффективный превентивный контроль чаще всего проводится периодически и систематически, но иногда возникает необходимость в эпизодическом контроле.

Таким образом, в силу своей специфики превентивный контроль имеет присущие этой категории методы (аудит, анализ и мониторинг), применение которых зависит от разных факторов (стадии кризиса, состояния внешней среды, текущих и долгосрочных целей организации и др.) и формы его проявления.

Процесс превентивного контроля нуждается в постановке целей. Наличие цели позволяет определить, к каким задачам подготовить контрольную деятельность и выбрать адекватные им средства контроля (организационное, техническое и информационное обеспечение). Цели превентивного контроля сгруппированы на рис. 5.

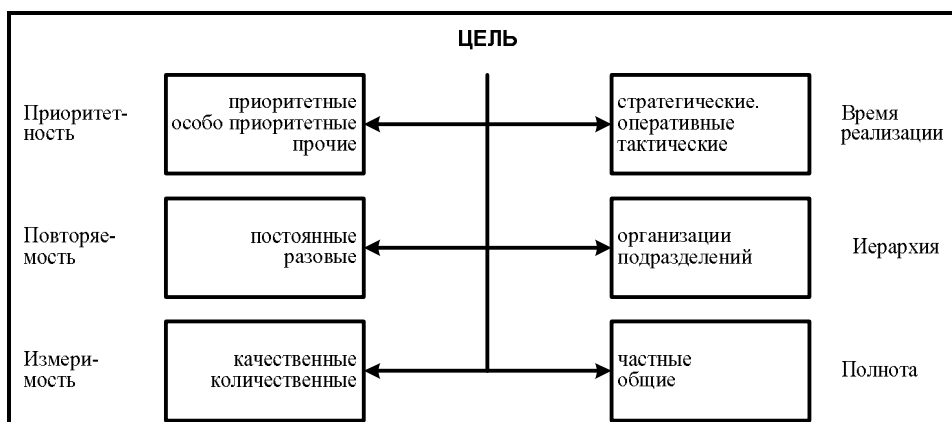


Рис. 5. Классификация целей превентивного контроля

Цели контроля более конкретно выражаются в его задачах. От точной формулировки задач контроля зависит выполнение поставленной цели управления. Одна из важнейших задач контроля – ориентация на будущее, т.е. предвидение и устранение неблагоприятных ситуаций, не предусмотренных в прогнозах и планах. Например, одной из целей контроля является оптимизация рыночных рисков, возникающих в процессе управленческой деятельности.

До определенного времени и в силу специфических экономических условий понятие «риск» в России не использовалось или применялось в ограниченном объеме:

- не включено в основные словари и энциклопедии (энциклопедия «Политическая экономия»; Философская, Большая советская энциклопедия и т.д.);
- «в силу планового характера социалистической системы хозяйственные риски имеют тенденцию к отмиранию» (Энциклопедический словарь Гранат, 1992 г.);
- банковские риски – опасность потерь, осуществляемых кредитными учреждениями в условиях капитализма (Финансово-кредитный словарь, 1989 г.).

В настоящее время понятие «*риск, риски*» принято в науке и предпринимательской практике, что привело к его отражению в научной и специальной литературе, справочниках и словарях. При этом «*риск*» трактуется авторами и составителями по-разному.

Так, в Большом экономическом словаре «*риск*» рассматривается с четырех позиций: «1) возможность наступления событий с отрицательными последствиями в результате определенных решений и действий; 2) вероятность понести убытки или упустить выгоду; неуверенность в получении соответствующего дохода или убытка; 3) в экономической психологии термину соответствует ряд значений, в том числе: как мера ожидаемого неблагоприятия при неуспехе в деятельности, определяемая сочетанием вероятности неуспеха и степени неблагоприятных последствий; как действие, в той или иной степени грозящее субъекту потерей; как ситуация выбора между двумя возможными вариантами действия: менее привлекательным, но более надежным; 4) в страховании это вероятность наступления страхового случая, а также возможный размер ущерба от него» [10].

Другие российские и зарубежные авторы предлагают следующие определения риска [5, 15, 23, 26]:

- вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом;
- уровень неопределенности в предсказании результата;
- ущерб, возможные потери;
- действие, совершаемое в надежде на счастливый исход по принципу "повезет - не повезет";
- ситуативная характеристика деятельности, означающая неопределенность её исхода, возможные неблагоприятные её последствия, альтернативные варианты ошибки и успеха.

В западной науке управления разработана классическая и неоклассическая теория предпринимательского риска и их экономического выражения.

Дж. Милль, Н.У. Сениор (классическая теория) отождествляют риск с математическим ожиданием потерь (ущерба), которые могут произойти в результате осуществления выбранного решения. В неоклассической теории А. Маршалла и А. Пигу (30-е годы XX века) определено, что предпринимательская прибыль – случайная величина, т.к. предприниматель работает в ус-

ловиях неопределенности. Критерии деятельности – это размер ожидаемой прибыли и величина ее возможных колебаний, и при одинаковом размере потенциальной прибыли предприниматель выбирает вариант, связанный с меньшим уровнем риска, что позволяет ему избежать кризиса.

Перечень рисков организации трактуется по-разному, но некоторые из них, различаясь лексически, однородны по семантическому значению. Например, в основе маркетингового и коммерческого риска лежат однотипные факторы – вероятность негативных изменений во внешней среде, снижения доли рынка, прибыли; потери товаров в процессе обращения и т.д. Некоторые авторы отдельно выделяют риски неэффективности учета, внутрихозяйственных расчетов, степени платежеспособности дебиторов; риски неэффективности внутреннего контроля, что по сути можно отнести к финансовым и производственным рискам, который может быть объектом превентивного контроля.

Таким образом, превентивный антикризисный менеджмент применяет специфические методы и приемы управления для поддержания экономической безопасности организации, особое внимание уделяется своевременному выявлению кризиса (эволюционный подход) при помощи использования противокризисных превентивных мер. Одна из них – снижение возможностей возникновения внешних угроз, которой является угроза кризиса.

Особое место в антикризисном менеджменте занимает превентивный контроль, позволяющий на стадии выработки и реализации первоочередных мер и в фазе скрытого кризиса своевременно диагностировать наступление кризиса, его симптомы и спрогнозировать последствия. Проведенные мероприятия на основе принципа обратной связи позволят разработать меры финансового оздоровления и ликвидации кризисной ситуации.

В силу своей особенности одна из задач превентивного контроля состоит не только в проведении комплексного исследования (количественного и качественного) слабых и сильных сигналов (внутренних и внешних факторов риска) в целях снижения риска и недопущения кризиса или его смягчения, но и в слежении за рисками, вызывающими кризис.

Литература

1. Абаева Н.Э. Теоретические основы антикризисного управления // Бюллетень ВИУ.– 2003.– № 10.
2. Англо-русский словарь по экономике и финансам / Под ред. А.В. Аникина.– Санкт-Петербург: Экономическая школа, 1993.
3. Андреев В.Д., Черемшанов С.В. Система внутрихозяйственного контроля: основные понятия // Аудиторские ведомости.– 2004.– № 2.
4. Антикризисное управление: Учеб. пособие для технических вузов / В.Г. Крыжановский, В. И. Лапенков, В.И. Лютер и др.; под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. – М.: "Издательство ПРИОР", 1998.
5. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова.– М.: ИНФРА-М, 2000.
6. Антикризисный менеджмент / Под ред. А.Г. Грязновой. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999.
7. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник.– 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Финансы и статистика, 2003.

8. Баринов В.А. Антикризисное управление: Учебное пособие.– М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002.
9. Бендигов М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития // Менеджмент в России и за рубежом.– 2000.– № 2.
10. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна. 4-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 1999.
11. Данилевский Ю.А., Овсянников Л.Н. Государство и финансовый контроль. – М.: 2003.
12. Дейли А., Штайнмайер Б. и др. Контроллер и контроллинг: Справочник финансиста / Под ред. Э.А.Уткина. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд. «ЭКМОС», 1998.
13. Жукова В.А., Опеньшев С.П. Государственный финансовый контроль. – М.: 1999.
14. Ивашкевич В.Б., Зайцев С.Н. Контроллинг на предприятиях Федеративной республики Германии // Бухгалтерский учёт.– 1996.– № 10.
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с английского. – М.: Дело ЛТД, 1994.
16. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 1999.
17. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Менеджмент организации. – М.: Инфра-М, 1995.
18. Справочник кризисного управляющего / Под ред. Э.А. Уткина – М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1999.
19. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А.Уткина. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1999.
20. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др.; Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996.
21. Трененков Е.М., Дведенидова С.А. Диагностика в антикризисном управлении // Менеджмент в России и за рубежом.– 2002.– № 1.
22. Уткин Э.А. Контроллинг: российская практика. М.: Финансы и статистика, 1999.
23. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: Акалис, 1996.
24. Файоль А. Общее промышленное управление. Пер. с фр. / Под науч.ред. Е.А. Кочерина. – М.: Контроллинг, 1992.
25. Финансово-кредитный словарь: в 3-х т. / Под ред. Н.В.Гаретовского. – М.: Финансы и статистика, 1988.
26. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С.Стояновой.– М.: Перспектива, 1999.
27. Хомбург К. Процесс самоутверждения контроллинга: взгляд специалиста по маркетингу // Проблемы теории и практики управления.– 2002.– № 2.
28. Шеффер У. Должен ли контроллинг выполнять функцию контроля? // Проблемы теории и практики управления.– 2002.– № 5.

Блинова Ульяна Юрьевна