

УДК 621.345

Н.Б. Касымова, Н.А. Харитоновна

КОНТРОЛЛИНГ КАК АНТИКРИЗИСНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ГРУППОЙ КОМПАНИЙ

N.B. Kasymova, N.A. Haritonova

CONTROLLING AS ANTI-RECESSIONARY TOOL MANAGERMENTS OF GROUP OF COMPANIES

Рассмотрены современные задачи контроллинга как антикризисного инструмента управления группой предприятий. Предложен способ расчета интегрированного коэффициента платежеспособности предприятий, объединенных едиными стратегическими целями развития, для выявления очагов кризисных явлений. Произведены расчеты предлагаемого индикатора для предприятий электроэнергетики Кыргызской Республики.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. ИНТЕГРИРОВАННЫЙ КОЭФФИЦИЕНТ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ. КОНТРОЛЛИНГ. СРЕДНЕГЕОМЕТРИЧЕСКАЯ ВЕЛИЧИНА.

The modern problem of controlling as an instrument of crisis management group of companies. . The methods of calculating the solvency ratio of the integrated companies, united by common strategic development objectives in order to identify lesions of the crisis. Calculations of the proposed indicator for the power Kyrgyzskoy Republic.

CRISIS MANAGEMENT. THE SOLVENCY RATIO OF THE INTEGRATED COMPANY. CONTROLLING. GEOMETRIC MEAN VALUE.

Существующее в настоящее время представление об антикризисном управлении как основной форме стратегического менеджмента, сфокусированной на реализации превентивных мер, обеспечивающих эффективность управленческих решений, требует развития его инструментария, одним из которых является контроллинг, ставший в условиях современной экономики неотъемлемым элементом системы управления хозяйствующими субъектами.

Именно контроллинг на макро-, мезо- и микроуровне предназначен обеспечивать процесс разработки и реализации антикризисных мер посредством представления менеджменту актуальной и достоверной информации о производстве, затратах, финансовых и трудовых ресурсах на конкретный момент времени. И если методические вопросы постановки службы контроллинга в рамках конкретного хозяйствующего субъекта сегодня достаточно проработаны и имеют опыт практической реализации [1, 3, 5], то мето-

дологию контроллинга деятельности группы предприятий (мезо- и макроуровень), объединенных единой цепочкой создания стоимости производимой продукции или оказываемых услуг и обеспечивающих экономическую безопасность отдельного региона или страны в целом, еще только предстоит создавать.

Постановка задачи. Исторически возникнув в XV в., контроллинг предполагал изначально документирование и контроль денежных и товарных потоков и представлял собой единичные явления. Развитие и распространение контроллинга получил много позднее – в 20-е гг. XX в. в США. Как более детальный производственный учет и финансовый контроль контроллинг стал вспомогательным для менеджмента звеном, позволившим организовать эффективное управление в период промышленного бума. Но все же большую ценность и необходимость контроллинга обрел во времена Великой депрессии 1929–1933 гг., затронувшей, помимо США, эконо-

мики многих европейских стран. Реальная угроза банкротства заставляла менеджеров предприятий искать дополнительные резервы повышения эффективности хозяйствования, что существенно расширило функции контроллинга и, прежде всего, в части стратегического планирования. Именно в этот период зародилась немецкая школа контроллинга.

Современное состояние мировой экономики в целом, а также отдельных стран и хозяйствующих субъектов характеризуется новым этапом в развитии контроллинга как инструмента антикризисного управления, сопровождающимся дальнейшим расширением его функций, в частности, при организации контроля деятельности группы предприятий, объединенных взаимосвязанными процессами (например, производство и передача потребителям электроэнергии), а также развитием механизма его осуществления, включая и разработку новых или адаптацию ранее применяемых индикаторов, позволяющих отслеживать последствия негативных процессов, связанных как с изменением внешней среды, так и с имеющими место просчетами в управлении. Таким образом, приоритетными становятся такие задачи контроллинга, как диагностирование деятельности группы субъектов, объединенных едиными стратегическими целями и задачами, поиск и нахождение очагов кризиса, оценка вероятности восстановления эффективности их деятельности в посткризисный период.

Методика проведения исследования. Начало становлению электроэнергетики суверенного государства Кыргызстан положено в 90-х гг. XX в. после отделения энергосистемы республики от единой энергосистемы СССР. В настоящее время электроэнергетический комплекс Кыргызской Республики (далее – КР) представлен объектами выработки и передачи энергии, распределенными между семью энергетическими компаниями акционерного типа: ОАО «ЧаканГЭС», ОАО «Электрические станции» («ЭС»), ОАО «Национальная электрическая сеть Кыргызстана» («НЭСК»), ОАО «Северэлектро» («СЭ»), ОАО «Восток-

электро» («ВЭ»), ОАО «Ошэлектро» («ОшЭ») и ОАО «Джалалабатэлектро» («ДжЭ») (см. схему)*. ОАО «Бишкектеплосеть» («БТПС»), являясь компанией по передаче и распределению теплоэнергии, также выступает неотъемлемым субъектом рассматриваемого комплекса, неразрывно функционируя с Бишкекской ТЭЦ – филиалом ОАО «ЭС».

Несмотря на все проведенные реформы, хозяйствующие субъекты электроэнергетики КР на протяжении более 20 лет, получив юридическую самостоятельность, остаются под государственным контролем и регулированием ввиду стратегического характера отрасли, т. е. необходимости создания условий, обеспечивающих жизнеобеспечение населения и энергобезопасность страны в целом. В целях предупреждения негативных последствий (высокий процент аварий и потерь энергии, неудовлетворительное финансовое состояние компаний, включая утрату ими платежеспособности и собственного оборотного капитала), обусловленных относительной самостоятельностью хозяйствующих субъектов при отсутствии эффективного механизма государственного воздействия [2], целесообразно на государственном уровне организовать функционирование службы контроллинга деятельности электроэнергетического комплекса КР.

Одним из индикаторов, отслеживаемых контролерами на постоянной основе, может выступать интегрированный коэффициент платежеспособности (далее – ИКП), рассчитываемый не только на основании финансовой отчетности каждого хозяйствующего субъекта, входящего в группу, но и в целом по группе, с использованием показателя средней геометрической величины:

$$\text{ИКП}_{\text{гр}} = \sqrt[i]{\text{ИКП}_1 \cdot \text{ИКП}_2 \cdot \dots \cdot \text{ИКП}_i},$$

где i – количество компаний в группе.

Среднегеометрическая величина, позволяющая обобщать и анализировать темпы роста исследуемого показателя, в данном случае может служить обобщающим индикатором

* На схеме и в таблицах названия компаний даются в сокращенном виде.



Субъекты электроэнергетического комплекса КР (э.э – электроэнергия; т.э – теплоэнергия)

вероятности приближающегося кризиса и необходимости проведения превентивных мероприятий в целом по отрасли, а также порогом (базой) для сравнения темпов изменения фактического состояния по каждому субъекту группы на планируемый период (табл. 1).

Сформированная карта платежеспособности предприятий электроэнергетики КР (табл. 2) позволяет определить, в какой степени деятельность каждой из компаний может отразиться на состоянии всей отрасли (табл. 3). Результаты, полученные на базе применения обобщающего показателя платежеспособности группы компаний, позволяют своевременно выявлять наиболее вероятные очаги кризиса и принимать меры в зависимости от приоритетности и наличия финансовых ресурсов по неотложному восстановлению платежеспособности наиболее кризисных компаний при поддержке деятельности всех остальных.

Таким образом, современная экономическая среда, характеризующаяся высокой степенью рискованности, требует от менеджмента все более искусных инструментов управления, основным из которых является контроллинг и который сегодня целесообразно распространять и на группу хозяйствующих субъектов в целом. При этом, безусловно, возрастают требования, предъявляемые к менеджменту в области координации взаимозависимых и взаимодополняемых сфер деятельности. Одним из критериев выявления очагов кризиса может служить сопоставление ИКП и его динамики по каждому хозяйствующему субъекту и аналогичных показателей, определенных в целом по группе, что, на наш взгляд, позволяет диагностировать и выявлять наиболее вероятные очаги кризиса неплатежеспособности в группе компаний и далее, по приоритетности, предпринимать соответствующие антикризисные меры со стороны менеджмента.

Таблица 1

ИКП группы и темпы его роста по компаниям группы

Компании группы	Темп роста ИКП компании, %	ИКП группы, %	Разница, %	Степень кризиса (относительно)
XX	n	m	$m > n$	Высокая (3)
XXX	p	m	$m < p < (m + 40)$	Средняя (2)
XXXX	q	m	$(m + 40) < q$	Низкая (1)

Таблица 2

Карта платежеспособности группы компаний электроэнергетического комплекса за период 2010–2011 гг.

Показатель	ОАО «ЭС»		ОАО «НЭСК»		ОАО «СЭ»		ОАО «ОшЭ»	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Платежеспособность на момент составления баланса К1; Условие: А1 > П1	А1 < П1	А1 < П1	А1 < П1	А1 > П1	А1 < П1	А1 < П1	А1 < П1	А1 < П1
Платежеспособность в недалеком будущем К2; Условие: А2 > П2	А2 < П2	А2 > П2	А2 > П2	А2 > П2	А2 > П2	А2 > П2	А2 > П2	А2 > П2
Платежеспособность на период, равный средней продолжительности одного оборотного периода после даты составления баланса К3; Условие: А3 > П3	А3 < П3	А3 < П3	А3 < П3	А3 < П3	А3 < П3	А3 < П3	А3 < П3	А3 < П3
Наличие собственных оборотных средств (минимальное условие финансовой устойчивости) К3; Условие: А4 < П4	А4 > П4	А4 > П4	А4 > П4	А4 > П4	А4 > П4	А4 > П4	А4 > П4	А4 > П4
Интегрированный коэффициент платежеспособности (%) ИКП*; Условие: 100 %	24,71	39,75	40	76,37	48,46	40,17	25,3	28,85
Темп роста ИКП (%)	160,9		190,9		82,9		114,0	
Среднегеометрическая ИКП за 2010 г.**	127,5 %							

Окончание табл. 2

Показатель	ОАО «ВЭ»		ОАО «ДжЭ»		ОАО «БТПС»	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Платежеспособность на момент составления баланса К1; Условие: А1 > П1	А1 < П1	А1 < П1	А1 < П1	А1 < П1	А1 < П1	А1 < П1
Платежеспособность в недалеком будущем К2; Условие: А2 > П2	А2 > П2	А2 > П2	А2 > П2	А2 > П2	А2 > П2	А2 > П2
Платежеспособность на период, равный средней продолжительности одного оборотного периода после даты составления баланса К3; Условие: А3 > П3	А3 < П3	А3 < П3	А3 < П3	А3 < П3	А3 < П3	А3 < П3
Наличие собственных оборотных средств (минимальное условие финансовой устойчивости) К3; Условие: А4 < П4	А4 > П4	А4 > П4	А4 > П4	А4 > П4	А4 < П4	А4 < П4
Интегрированный коэффициент платежеспособности (%) ИКП*; Условие: 100 %	21,8	28,32	19	27,08	93,8	95,38
Темп роста ИКП (%)	129,9		142,5		101,7	
Среднегеометрическая ИКП за 2010 г.**	127,5 %					

* ИКП = $(1 \cdot A_1 + 0,5 \cdot A_2 + 0,3 \cdot A_3) / (1 \cdot P_1 + 0,5 \cdot P_2 + 0,3 \cdot P_3)$ [4].

** СГ ИКП = $\sqrt[3]{ИКП_{ЭС} \cdot ИКП_{НЭСК} \cdot ИКП_{СЭ} \cdot ИКП_{ВЭ} \cdot ИКП_{ОшЭ} \cdot ИКП_{ДжЭ} \cdot ИКП_{БТПС}}$.

Таблица 3

Определение очагов кризиса в группе компаний

Компания	Наличие кризиса в деятельности					
	отдельной компании			компании как субъекта группы		
	ИКПнорм (%)	ИКПфакт (%)	Степень кризиса	ИКПгр (%)	ТР ИКПк (%)	Степень кризиса
ОАО «ЭС»	100	39,75	3	127,5	160,9	1
ОАО «НЭСК»	100	76,37	2	127,5	190,9	1
ОАО «СЭ»	100	40,17	3	127,5	82,9	3
ОАО «ОшЭ»	100	28,85	3	127,5	114,0	3
ОАО «ВЭ»	100	28,32	3	127,5	129,9	2
ОАО «ДжЭ»	100	27,08	3	127,5	142,5	1
ОАО «БТПС»	100	95,38	1	127,5	101,7	3

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Головина, Т.А. Развитие методологии формирования системы контроллингового управления промышленными предприятиями в условиях нелинейного развития экономических систем [Текст] : дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Т.А. Головина. Орел, 2012. 357 с.
2. Касымова, Н.Б. Электроэнергетический комплекс Кыргызской Республики: процессы организации и регулирования [Текст] / Н.Б. Касымова // Экономика в промышленности. 2013. № 2.
3. Харитоновна, Н.А. К вопросу о формировании комплексной системы сбытового логистического контроллинга на промышленном предприятии [Текст] / Н.А. Харитоновна, Е.Н. Харитоновна, Е.Ю. Сарана // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2009. № 1(69). С. 188–191.
4. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа [Текст] / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. М.: Инфра-М, 2003.
5. Шляго, Н.Н. Системная концепция контроллинга как проявление экономико-организационных теорий управления [Текст] / Н.Н. Шляго // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2012. № 5 (156). С. 66–71.

REFERENCES

1. Golovina T.A. Razvitie metodologii formirovaniia sistemy kontrollingovogo upravleniia promyshlennymi predpriiatiiami v usloviakh nelineinogo razvitiia ekonomicheskikh sistem: dis. ... d-ra ekon. nauk: 08.00.05. T.A. Golovina. Orel, 2012. 357 s. (rus)
2. Kasymova N.B. Elektroenergeticheskii kompleks Kyrgyzskoi Respubliki: protsessy organizatsii i regulirovaniia. *Ekonomika v promyshlennosti*. 2013. № 2. (rus)
3. Kharitonova N.A., Kharitonova E.N., Sarana E.Iu. K voprosu o formirovanii kompleksnoi sistemy sbytovogo logisticheskogo kontrollinga na promyshlennom predpriatii. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*. 2009. № 1(69). S. 188–191. (rus)
4. Sheremet A.D., Negashev E.V. Metodika finansovogo analiza. M.: Infra-M, 2003. (rus)
5. Shliago N.N. Sistemnaia kontsepsiia kontrollinga kak proiavlenie ekonomiko-organizatsionnykh teorii upravleniia. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*. 2012. № 5 (156). S. 66–71. (rus)

КАСЫМОВА Наргиза Бахтияровна – аспирант Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

125993, Ленинградский пр., д. 49, г. Москва, Россия. E-mail: nargokasymova@gmail.com

KASYMOVA Nargiza B. – Financial University under the Government of the Russian Federation.

125993, Leningradsky Avenue, 49, Moscow, Russia. E-mail: nargokasymova@gmail.com

ХАРИТОНОВА Наталия Анатольевна – профессор кафедры Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор.

125993, Ленинградский пр., д. 49, г. Москва, Россия. Тел. (499)157-10-77.

KHARITONOVA Natalia A. – Financial University under the Government of the Russian Federation.

125993, Leningradsky Avenue, 49, Moscow, Russia. Ph. (499)157-10-77.