

мер, как льготирование кредитов и осуществление капитальных вложений за счет бюджетных средств.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. О государственной аграрной политике [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 17 июл. 2014 г., № 347 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2018.
2. О Государственной программе развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016-2020 годы [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 11 мар. 2016 г., № 196 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2018.
3. О Государственной программе устойчивого развития села на 2011–2015 годы [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 1 авг. 2011 г., № 342 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2018.
4. О государственных программах и оказании государственной финансовой поддержки [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 23 мар. 2016 г., № 106 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2018.
5. Овсейко, С. Сельское хозяйство: меры государственной поддержки и льготы при налогообложении [Электронный ресурс] / С. Овсейко // Бизнес-Инфо – аналитическая правовая система / ООО «Профессиональные правовые системы». – 2016. – 18 окт. – Дата доступа: 05.11.2016.

УДК 338.124.4

### **ИНФОРМАЦИОННЫЙ КОНТУР КРИЗИС-КОНТРОЛЛИНГА С. Ю. Щербатюк**

УО «Гродненский государственный аграрный университет»

г. Гродно, Республика Беларусь

(Республика Беларусь, 230008, г. Гродно, ул. Терешковой, 18; e-mail: ggau@ggau.by)

***Ключевые слова:** антикризисное управление, кризис-контроллинг, финансовая устойчивость, кризис, информационный контур, субъект и объект управления, цель, управленческое решение.*

***Аннотация.** На основе структуризации и декомпозиции элементов системы кризис-контроллинга автор определяет коммуникативные связи между субъектами и объектом антикризисного управления, задает его информационный контур; описывает специфические цели антикризисного управления в зависимости от типов финансовой устойчивости и глубины кризиса предприятия.*

## INFORMATION CONTROL LOOP OF CRISIS CONTROLLING

S. Yu. Shcharbatsiuk

EI «Grodno state agrarian University»

Grodno, Republic of Belarus

(Republic of Belarus, 230008, Grodno, 28 Tereshkova st.; e-mail:

ggau@ggau.by)

**Key words:** *crisis management, crisis-controlling, financial stability, crisis, information control loop, subject and object of management, goal, managerial decision.*

**Summary.** *On the basis of the structurization and decomposition of the elements of the crisis-controlling system, the author determines the communicative links between the subjects and the object of crisis management, defines its information control loop; describes the specific objectives of the crisis management, depending on the types of financial stability and the depth of the crisis of the enterprise.*

*(Поступила в редакцию 01.06.2018 г.)*

**Введение.** Реализуя коммуникативные связи в системе менеджмента, мы тем самым определяем ее информационный контур, рассматриваемый с точки зрения теории управления как замкнутая цепь звеньев системы, в которой посредством прямой и обратной связи соединены его субъект и объект.

Исследования зарубежных и отечественных ученых позволяют сделать вывод, что интегрированной подсистемой управления, объектом воздействия которого являются ее коммуникационно-информационные связи, выступает контроллинг [1]. Поскольку системы обладают упорядоченностью, т. е. определенной структурой (строение, организованность, целесообразное размещение частей системы и их качественное своеобразие) [2], то в целях определения информационного контура подсистемы кризис-контроллинга мы подходим к необходимости структурирования последней.

**Цель работы** – на основе структуризации и декомпозиции элементов системы кризис-контроллинга определить коммуникативные связи между субъектами и объектом антикризисного управления, задав тем самым информационный его контур.

**Материал и методика исследований.** Для реализации поставленной цели были изучены монографические и учебные материалы, научные труды по менеджменту, контроллингу и бухгалтерскому учету зарубежных, российских и белорусских ученых.

В процессе исследования были использованы такие методы научного познания, как анализ и синтез, сравнение, аналогия, индукция и

дедукция, восхождения от абстрактного к конкретному, монографический, конструктивно-логический, нормативно-правовой.

**Результаты исследований и их обсуждение.** Опираясь на системный подход, контроллинг нельзя рассматривать в отрыве от самой системы управления, обобщив предложенные различными авторами мнения в отношении процедур систематизации, например [3, 2], при формировании системы кризис-контроллинга как коммуникативной основы антикризисного управления будем придерживаться следующей последовательности:

- 1) определение признаков (целостность и множество членений на элементы);
- 2) исследование свойств, отношений и связей в этой системе;
- 3) установление структуры и ее иерархического строения;
- 4) фиксация взаимоотношений между системой антикризисного управления и внешней средой;
- 5) описание функциональной области;
- 6) описание целей;
- 7) определение информации, необходимой для управления системой кризис-менеджмента.

Итак, рассматривая систему антикризисного управления (АУ) как совокупность элементов, в частности объекта и субъекта АУ, обладающих определенным качественным своеобразием и находящимся в специфических отношениях и связях со средой, мы таким образом выделяем важнейшие базовые свойства АУ, характерные для любой системы – целостность и единство.

Объектом АУ (*система Б*) является финансово-экономическое состояние организации, при этом можно заметить, что в литературе по менеджменту сама организация (*система А*) часто рассматривается с позиции кибернетического подхода. Например, у Веснина В. Р. организация – «устойчивое пространственно-временное распределение хозяйственных решений и обеспечивающих их реализацию ресурсов с соответствующими взаимосвязями» [4], у Д. Хана – центр действий (процессов), ориентированных на цели, который представляет собой целеориентированную структуру потенциала и процессов. Совокупность этих элементов Д. Хан называет организацией предприятия. Хотя процессы связаны с потенциалом, декомпозиция элементов организации позволяет выделить, с одной стороны, целеориентированную структуру потенциала (систему потенциала; организационную структуру), с другой – целеориентированную структуру действий (операциональную систему; организацию процессов) [5].

Управление объектом представляет собой процесс реализации управленческих воздействий на него или его составные части, что позволяет перейти ему в другое состояние [2], т. е. в соответствии с целями АУ в устойчивое финансовое состояние.

При этом закономерности единства и целостности в отношении системы управления проявляются во взаимосвязи между ее объектом и субъектом путем обеспечения соответствующей коммуникативной основы (*система В*). На это указывают, например, В. Д. Богатырев и Б. Н. Герасимов: «Целостность – единство управляющей и управляемых частей системы, обеспечиваемое информационными, энергетическими, транспортными связями, необходимое для реализации ее главной и функциональной целей» [2]. Подчеркивают значение информационного обеспечения как коммуникативной основы управленческого процесса и другие авторы, указывая, что процесс управления информационный и отражением строения системы управления является его организационная структура, представляющая целостную совокупность соединенных между собой информационными связями элементов объекта и органа управления [6]; управляющая подсистема реализует целевую функцию системы, сопоставляя информацию, полученную от других подсистем [7]. Управление как процесс волеобразования и реализации этой воли выражается в получении, переработке и передаче информации. Система управления охватывает тем самым часть социальной и информационной среды предприятия [5].

Формируя информационный контур кризис-контроллинга, в основу декомпозиции элементов его системы нами положена концепция финансовой устойчивости как функционально-целевого вектора антикризисного управления, реализуемого через экономический и правовой механизм (рисунок).

Как видно, при рассмотрении управления как процесса волеобразования и реализации воли посредством решения проблем в ходе достижения целей, центральным элементом АУ определено управленческое решение.

Теоретические и практические проблемы процесса принятия управленческого решения, раскрытия его сущностных характеристик, механизмов и моделей широко обсуждаются как в специальной литературе по менеджменту, так и в теории принятия решений, например, [9, 10, 11 и др.].

Обобщив и проанализировав представления различных школ о процессе принятия решений (американской, немецкой, японской, российской), например, Колпаков В. М. выделяет следующие особенности данного процесса, которые можно взять за основу:

- это процесс, представляющий собой определенную последовательность взаимосвязанных этапов;
- на всех его этапах предусматриваются сбор, обработка и оценка информации;
- основными этапами являются уяснение проблемы, сбор информации, выявление альтернатив, определение ограничений, критериев, оценивание альтернатив и принятие решения;
- это системная деятельность лиц, принимающих решения, подчиненная законам управления, организации деятельности людей [9].

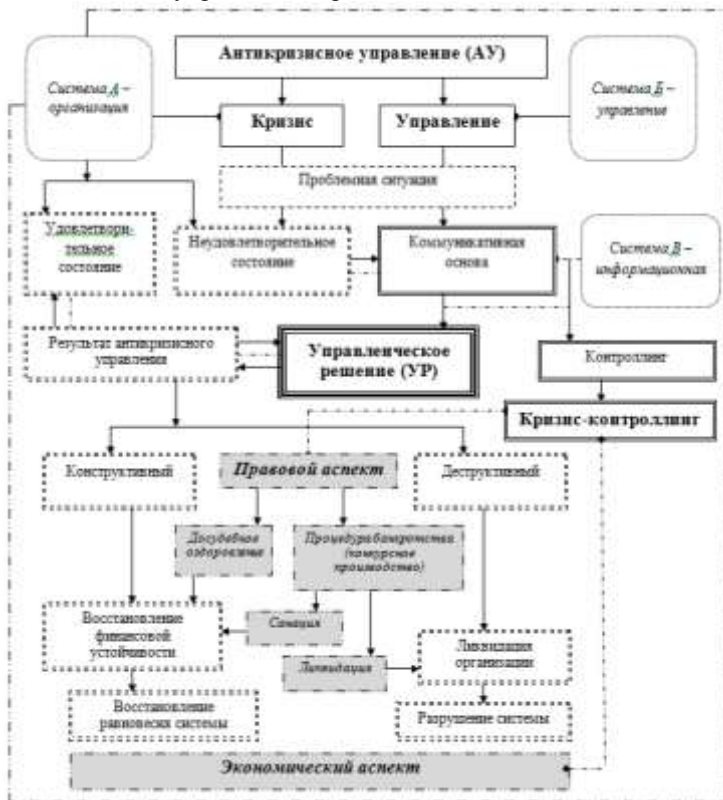


Рисунок – Информационный контур кризис-контроллинга

Примечание: <sup>1</sup> разработка автора

<sup>2</sup> информационные потоки в системе АУ — — — — —

<sup>3</sup> связи между элементами системы в процессе реализации УР →

Суть разработки принятия решений заключается в деятельности лица по выполнению основополагающей функции руководителя в процессе управления [9].

При этом задавая информационный контур кризис-контроллинга, важно обратиться к учетной точке зрения на процесс принятия управленческого решения. Например, в своей книге «Accounting Theory and Development» М. Р. Мэтьюс и М. Х. Б. Перера приводят трактовку бухгалтерского учета, данную Комитетом Американской бухгалтерской ассоциации (1966г), как процесса определения, измерения и представления экономической информации пользователям, чтобы позволить им составить компетентные суждения и принимать обоснованные решения [12]. В процессе принятия решения, по мнению названных ученых, выделяются две проблемы: определение моделей (или процессов) принятия УР потенциальными пользователями учетной информации и недостаточность критериев для выбора учетной оценки в целях наилучшего варианта. Авторы утверждают, что «поскольку модели принятия решения ... являются абстракциями гораздо более сложного процесса, то для полной их характеристики необходимы:

- правило оптимизации, критерия или цели лица, принимающего УР;
- все действия, доступные лицу, принимающему решения;
- все возможные события или ситуации, которые могут возникнуть в рамках горизонта решения;
- распределение вероятностей совокупности возможных событий;
- совокупность «выигрышей» в зависимости от ситуации и предприняемого действия» [12].

Последовательно реализуя предложенные М. Р. Мэтьюсом и М. Х. Б. Перера уровни в отношении АУ, в зависимости от глубины кризисных явлений и необходимости реализации правового аспекта, можно выделить две группы субъектов антикризисных управленческих решений:

а – в случае, когда состояние организации характеризуется отсутствием финансовой устойчивости в краткосрочном периоде (правовой аспект антикризисного управления не реализуется): администрация организации, органы местного самоуправления, в подчинении которых находится организация (это действует, например, для коммунальных и районных унитарных предприятий), используют экономический механизм стимулирования укрепления финансовой устойчивости и экономического развития организации (рисунок);

б – в случае, когда состояние субъекта хозяйствования характеризуется кризисом и включается правовой механизм антикризисного

управления через процедуры 1-досудебного оздоровления и 2-конкурсного производства. В первом случае центральным субъектом принятия антикризисных управленческих решений становится лицо, внешнее по отношению к субъекту хозяйствования – временный управляющий; во втором случае центр принятия антикризисных управленческих решений смещается от антикризисного управляющего к совету (комитету) кредиторов.

Следуя нормативной практике, можно сформировать специфический круг субъектов антикризисных управленческих решений в контексте реализации экономического и правового аспекта:

- администрация организации, органы местного самоуправления, в подчинении которых она находится (для коммунальных и районных унитарных предприятий);
- временный (антикризисный) управляющий;
- собрание кредиторов;
- комитет кредиторов;
- хозяйственный суд.

Поскольку важнейшей характеристикой управленческого решения является целенаправленное воздействие на состояние организации (системы А) посредством реализации соответствующих функций управления (системы Б), то принципиальное значение приобретает структурирование целей АУ, т. к. именно они предопределяют информационные потребности и связи между его субъектом и объектом.

Как указывалось ранее, основная цель УР – обеспечить координирующее (регулирующее) воздействие на систему управления, реализующую решение управленческих задач персоналом по достижению целей организации. Их достижение предусматривает решение проблем, составляющих содержание и последовательность действий лиц, принимающих решения, при выполнении непосредственных обязанностей [9], в нашем случае – это антикризисные УР, которые имеют свою специфику в зависимости от типа финансовой неустойчивости.

Так, если финансовое состояние организации характеризуется негативным типом напряженности, связанным с ослаблением устойчивости и нарастанием кризисных процессов, при том, что этот период рассматривается как предкризисный, действуют экономические механизмы укрепления финансового положения на основе повышения деловой активности и снижения риска, что и выступает целью превентивного антикризисного управления.

Однако как только возникают признаки перехода организации в стадию финансового кризиса, включается правовой механизм антикризисного управления, предусматривающий определенные правовые

процедуры, имеющие различные целевые ориентиры, а также вовлечение дополнительных участников антикризисного процесса, а значит, и расширение информационных связей, в т. ч. выход на мезо-уровень.

Видение архитектуры системы А как организации целенаправленных воздействий согласуется с кибернетическим подходом и в отношении системы управления (системы Б) [2] и осуществляется через взаимодействие двух базовых подсистем: управляющей и управляемой (субъекта и объекта управления).

Систематически осуществляемый и направленный на будущие события процесс волеобразования может быть интерпретирован при этом как процесс планирования, а процесс реализации воли как регулирование и контроль [5]. В целях повышения эффективности управленческих решений менеджмента предприятия необходимо организовать всестороннее взаимодействие учетных процессов с процедурами анализа, планирования, аудита и правового сопровождения. И в этом контексте связующим звеном выступает система контроллинга, которая создает коммуникативную основу для такого взаимодействия подсистем управления.

**Заключение.** Исследование позволило определить прямые и обратные связи взаимодействия между субъектами и объектом антикризисного управления, задав тем самым информационный его контур, который характеризуется созданием коммуникативной основы для принятия антикризисных решений; определением целевых установок, ограничений и критериев принятия УР в зависимости от типа финансовой устойчивости; организацией взаимодействий органов управления предприятием, а также специфических субъектов АУ в условиях кризиса.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Щербатюк, С. Ю. Отдельные аспекты формирования учетно-аналитического обеспечения контроллинга как его коммуникативной основы / С. Щербатюк // Аграрная наука, творчество, рост: Сборник научных трудов по материалам VII Международной научно-практической конференции. – Ставрополь, 2017. – С. 132-141.
2. Богатырев, В. Д. Основы теории управления экономическими системами: учеб. пособие / В. Д. Богатырев, Б. Н. Герасимов. – Самара: Изд-во Самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2008. – 260 с.
3. Коломоец, Ф. Г. Основы системного анализа и теории принятия решений: пособие для исследователей, управленцев и студентов вузов / Ф. Г. Коломоец. – Мн.: Тесей, 2006. – 320 с.
4. Веснин, В. Р. Менеджмент: учеб. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
5. Хан, Д. ПИК: Планирование и контроль: концепция контроллинга / Перевод с немецкого. Под ред. и с предисловиями А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 765 с.



6. Шешукова, Т. Г. Теория и практика контроллинга: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / Т. Г. Шешукова, Е. Л. Гуляева. – Москва: Финансы и статистика: Инфра-М, 2011. – 173, [2] с.
7. Александров, В. В. Развивающиеся системы. в науке, технике, обществе и культуре: ч. 1. Теория систем и системное моделирование / В. В. Александров. – СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2000. – 243 с.
8. Сборник рекомендуемых терминов. Выпуск 107. Теория управления. Академия наук СССР. Комитет технической терминологии. 1984 г.
9. Колпаков, В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. – 2 е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.: ил. – Библиогр.: с. 247-251.
10. Асаул, А. Н. Управление затратами и контроллинг. Учебник / А. Н. Асаул, М. Г. Квициния, под ред. засл. деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, профессора А. Н. Асаула. – Сухум, 2013. – 290 с.
11. Новиков, Д. А. Структура теории управления социально-экономическими системами / Д. А. Новиков // Управление большими системами. – Выпуск 24. – С. 217-256.
12. Мэтьюс, М. Р., Перера. Теория бухгалтерского учета: учебник / пер. с англ. Под ред. Я. В. Соколова, И. А. Смирновой. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 663 с.

УДК 338.22.01

## **СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О ПРЕДМЕТЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**С. Ю. Щербатюк**

УО «Гродненский государственный аграрный университет»

г. Гродно, Республика Беларусь

(Республика Беларусь, 230008, г. Гродно, ул. Терешковой, 18; e-mail: ggau@ggau.by)

***Ключевые слова:** антикризисное управление, предмет, финансовое равновесие, финансовая устойчивость, кризис.*

***Аннотация.** В статье рассматриваются различные подходы к трактовке антикризисного управления. Автор выделяет существенные его характеристики и формулирует собственный подход к его предмету, обосновывая необходимость его уточнения.*

## **SYSTEMAIZATION OF REPRESENTATIONS ON THE SUBJECT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT**

**S. Yu. Shcharbatsiuk**

EI «Grodno state agrarian University»

Grodno, Republic of Belarus

(Republic of Belarus, 230008, Grodno, 28 Tereshkova st.; e-mail: ggau@ggau.by)

***Key words:** crisis management, subject, financial equilibrium, financial stability, crisis.*