



УДК 334.025

О. Б. Гребець

кандидат економічних наук

ВСП НАУ СК НАУ

## КОНТРОЛІНГ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Невизначеність економічного середовища активно впливає на ефективність діяльності вітчизняних підприємств і вимагає від них високого ступеня динамічності і мобільності для пристосування до зовнішніх змін. Тому пріоритетним напрямком для багатьох підприємств України стає використання антикризового управління, яке дає можливість оцінити ймовірність кризових ситуацій, розробити, впровадити і реалізувати заходи щодо запобігання та усунення негативних наслідків криз, забезпечити сталий розвиток. У зв'язку з цим в сучасних умовах актуальним є використання технологій антикризового управління підприємством.

Криза розглядається як об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування і розвитку якої лежить керована діяльність людини. Криза – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається впливу ззовні або зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування.

Причинами кризи можуть бути як об'єктивні (модернізація виробництва), суб'єктивні (професійний рівень персоналу), так і техногенні, природні, внутрішні та зовнішні чинники. Тому в умовах кризових явищ для підприємств важлива побудова антикризового управління.

Антикризове управління – це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників щодо передбачення кризи, домагатися ефективності їх роботи в екстремальних умовах.

У визначенні сутності антикризового управління можна виділити декілька підходів (рис. 1).



**Рис. 1. Підходи до визначення сутності антикризового управління**

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що багато вчених-економістів в своїх роботах висвітлюють різні підходи до розуміння сутності антикризового управління і необхідності розробки та впровадження стратегії сталого розвитку. Основні теоретичні підходи до визначення антикризового управління представлені в таблиці 1.

© Гребець О. Б., 2017



Таблиця 1.

**Теоретичні підходи до визначення антикризового управління**

№ п/з	Сутність	Автор
1	Сукупність дій для усунення кризи на підприємстві, зокрема: моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, організація стратегічного планування, розробка заходів щодо зниження уразливості підприємства, виявлення можливих загроз і ознак кризи	Важинський Ф. А. [1]
2	Поєднання механізмів попередження кризи на підприємстві і механізмів усунення наслідків кризи	Коваленко О. В. [3]
3	Сукупність принципів, законів і процедур, покликаних забезпечити прийняття і реалізацію управлінських рішень щодо можливості настання кризи, заходів зниження її негативних наслідків	Чернишов В. В. [6]

Система антикризового управління підприємством передбачає використання низки технологій, серед яких контролінг, реінжиніринг, фінансова діагностика, фінансова санація, інвестиційний менеджмент, менеджмент персоналу, консалтинговий менеджмент, інноваційне антикризове управління та ін.

При цьому контролінг як технологія антикризового управління дозволяє не тільки вийти з кризового стану, а й попереджати кризу на підприємстві та підтримувати підприємство в стабільному стані.

Одночасно контролінг розглядається як функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної інформативної функції у менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень [2, с. 230].

Використання контролінгу в антикризовому менеджменті обумовлено тим, що контролінг є сучасною інтеграційною технологією координації управлінської діяльності підприємства для розробки ефективних управлінських рішень щодо подолання нестабільного стану в умовах ринку, мобільного реагування на внутрішні та зовнішні фактори, ефективного управління фінансовими й економічними ресурсами виробничо-економічної системи.

Контролінг є інструментарієм антикризового управління, тому що забезпечує координацію різних систем – планування, контролю, інформаційного забезпечення [6, с. 121].

Основна мета контролінгу закладена в його визначенні – це досягнення оперативних та стратегічних цілей фірми, знаходження оптимальних управлінських шляхів щодо подолання кризової ситуації.

Ефективним інструментарієм антикризового управління контролінг є виходячи з його функціонального призначення. Більшість дослідників виділяють наступні функції контролінгу: інформаційна, облікова, аналітична, координаційна, управління, планувальна, контролю та регулювання, які є економічним відтворенням складових системи контролінгу. Отже, визначення функцій та їх змістовності дає можливість окреслити максимально можливий спектр напрямів діяльності в системі контролінгу. Проте перелік функцій та завдань контролінгу для окремого підприємства може бути набагато меншим чи більшим залежно від напрямку діяльності підприємства та кризової ситуації. Функції контролінгу визначаються цілями, поставленими перед організацією та станом підприємства, і включають ті види управлінської діяльності, які забезпечують досягнення цих цілей.

Тому користь від упровадження контролінгу слід шукати не в моментальному зниженні витрат і зростанні економічної ефективності. Вигода полягає перш за все в



тому, що в ході впровадження контролінгу на підприємстві розробляються технології ефективного управління, які забезпечують координацію діяльності з постановки (уточнення) й ефективного досягнення стратегічних і оперативних цілей, подолання кризової ситуації.

Тому природно, що контролінг за своєю суттю поділяється на два види: оперативний та стратегічний.

О. О. Терещенко вказує, що принципова відмінність між цими напрямками контролінгу полягає в характері об'єктів стратегічного й оперативного планування і, відповідно, контролю [5, с. 145].

Економічна сутність стратегічного та оперативного контролінгу полягає, на думку багатьох дослідників, у їхніх цілях. Так, метою стратегічного контролінгу є забезпечення виживання підприємства й «відслідковування» руху підприємства до наміченої стратегічної цілі. Мета оперативного контролінгу – створення системи управління досягнення поточних цілей підприємства і, відповідно, ухвалення своєчасних рішень з оптимізації співвідношення витрат/прибутку [5].

Аналіз зазначених наукових підходів вказує, що для характеристики стратегічного та оперативного контролінгу автори використовують досить широкий спектр ознак. Петер Хорват [6, с. 182] вважає за доцільне дати повну характеристику оперативному та стратегічному контролінгу за допомогою таких ознак, як: орієнтація, рівень планування, вимірювання, цільові величини.

Зміст контролінгу виявляється в ідентифікації наступних ознак:

- довгостроковому баченні бізнесу;
- довгостроковому та середньому плануванні;
- рівневі вищого керівництва;
- високій невизначеності;
- використанні широкого обсягу показників;
- невисокому ступені деталізації;
- аналізі зовнішньої та внутрішньої інформації.

Отже, сьогодні вітчизняні підприємства потребують інноваційного підходу щодо управління в кризовій ситуації. Тому для побудови системи антикризового управління необхідно використовувати контролінг, що за своєю суттю є системою координації планування й контролю, інформаційної підтримки ухвалення ефективних управлінських рішень. Проте саме спрямованість контролінгу на стратегічний розвиток підприємства є актуальним в сучасних умовах розвитку економіки.

Таким чином, постає гостра потреба у розробці сучасних теоретичних підходів формування та реалізації контролінгу як технології антикризового управління підприємством.

### Список бібліографічних посилань (References)

1. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Економіка промисловості*. 2009. № 5. С. 127–130.
2. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. Фінансовий словник. 4-те вид., випр. та доп. К. : Знання; Львів : КОО ЛБІ НБУ, 2007. 566 с.
3. Коваленко О. В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами. *Економіка і управління*. 2013. № 4. С. 41–46.
4. Концепция контроллинга. Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners; пер. с нем. 2-е изд. М. : Альпина бизнес букс, 2006. 269 с.
5. Терещенко О. О. Поняття «контролінг» та «управлінський облік» у теорії і практиці. *Фінанси України*. 2006. № 8. С. 137–145.
6. Чернишов В. В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління. *Економіка розвитку*. 2011. № 1. С. 21–24.

Одержано 29.11.2017