

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

УДК 336

КОНТРОЛІНГ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

Самарцева А.Є.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

У даній статті аналізується сутність поняття контролінгу, його місце в системі управління в часи економічної кризи, подається порівняльна характеристика видів контролінгу. Наводиться аргументація доцільності впровадження контролінгу, як продукту інформаційно-інноваційної економіки. Акцентується на необхідності збільшення уваги до менеджменту на основі інформаційних технологій, комплексного та системного підходів до управління. Відповідно до цього концепція контролінгу має набути більше практичного розвитку в Україні, а її застосування у поєднанні з антикризовим управлінням грає вагомий роль для продовження функціонування на ринку.

Ключові слова: контролінг, антикризове управління, система, інформаційне забезпечення, інформаційно-інноваційна економіка.

Постановка проблеми. Головною метою діяльності підприємства є одержання прибутку. Для її досягнення підприємству необхідно постійно вживати заходів до зниження багатьох видів витрат, скорочення запасів, освоєння нових ринків збуту, збільшення обсягів купівлі-продажу товарів. Як свідчить практика, ще досі чимало підприємств вживають такі заходи безсистемно, що не приносить очікуваних результатів, призводить до збитків та банкрутства.

Скорочення промислового виробництва, яке розпочалося з кінця 2012 року, і поглибилося у зв'язку із втратою виробничих потужностей на тимчасово окупованій території та російського ринку збуту; залежність країни від імпорту газу та інших енергоносіїв, зростання цін на них змусило чимало підприємств перейти на режим економії, що викликало наслідки як на мікро-, так і на макрорівні: зменшення надходжень до бюджету, збільшення безробіття, зниження рівня економічного зростання в короткостроковій перспективі. За таких умов увага до проблеми створення інтегрованої корпоративної системи, яка б враховувала всі умови виробництва, допомагала виявляти «вузькі місця» та швидко приймати рішення, значно зросла.

За останні роки збільшилася кількість фундаментальних досліджень проблеми впровадження контролінгу, як системи управління на основі інформаційних технологій та принципів автоматизації не тільки виробництва, а й елементів управління. Саме ці та деякі інші обставини зумовили вибір теми дослідження та визначають його актуальність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток теорії та практики застосування контролінгу в цілому, окремих його аспектів та сфер, зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Ю. Аніскін, І. Ансофф, Й. Вебер, С. Голов, В. Герасимчук, А. Дайле, Н. Данілочкіна, О. Деменіна, Л. Довгань, Р. Ентоні, О. Кармінський, О. Коваленко, С. Козаченко, І. Крейдич, П. Круш, Е. Майер, Р. Манн, В. Нусінов, О. Орлов, С. Петренко, М. Пушкар, Л. Суха-

рева, О. Терещенко, Д. Хан, П. Хорват, О. Чумаченко, Г. Яловий та ін.

Незважаючи на наявність значної кількості публікацій з цієї проблематики, доводиться констатувати, що в Україні контролінгу приділяється все ще недостатня увага як з боку науковців, так і з боку практиків, хоча причин для його активного запровадження існує чимало.

Мета статті. Мета даної роботи – визначити особливості контролінгу, його місце в системі управління, зокрема в період економічної кризи; обґрунтувати доцільність його застосування в діяльності вітчизняних підприємств з метою забезпечення їх ефективного функціонування, стабільності та зростання прибутковості.

Виклад основного матеріалу. Безперечною умовою удосконалення методів управління підприємством є ефективне використання внутрішніх його можливостей, тобто створення системи управління, яка б могла своєчасно виявляти, координувати, контролювати, аналізувати відхилення, планувати, здійснювати внутрішній консалтинг, інформувати вище керівництво про стан підприємства. Одним із засобів налагодження такої системи може стати впровадження контролінгу на основі новітніх інформаційних технологій. Удосконалення системи управління, передусім, передбачає досягнення головної мети – отримання підприємством оптимального прибутку, а також вирішення конкретних оперативних, поточних та стратегічних завдань.

Концепція контролінгу використовується понад 50 років і набула широкого і успішного застосування в багатьох країнах світу. В Україні поняття «контролінг» почали застосовувати порівняно недавно: перша публікація з цієї теми з'явилася лише в 1997 році.

Серед вітчизняних вчених дотепер ведеться гостра полеміка стосовно сутності, функціонування і ефективності контролінгу, його місця в системі управління підприємством. Спостерігається і певна неготовність багатьох вітчизняних підприємств визнати такий підхід через його неформальний характер, відсутність однозначності трактування

та дублювання різною мірою існуючих функцій менеджменту. Успішне впровадження контролінгу в практичну діяльність залежить від чіткого розуміння сутності цього явища.

У таблиці наведено визначення поняття «контролінг», які були запропоновані зарубіжними та вітчизняними вченими (табл. 1).

Проаналізувавши ці та інші трактування та пояснення сутності поняття, ми схильні вважати, що контролінг – це система інформаційного забезпечення підприємства, орієнтована на підтримку прийняття управлінських рішень, що орієнтована на контроль, планування та звітність.

Контролінг спрямований на налагодження ефективного функціонування окремих елементів економічної діяльності суб'єктів господарювання та координації їх між собою, забезпечення їх раціональної єдності і взаємодії, координації складових частин управління підприємством: системи цілей, управління персоналом, планування і контролю, виробництва та реалізації, а також організаційної та інформаційної системи.

Контролінг дозволяє встановити контроль за досягненням як стратегічної (довгострокової), так і оперативної (тактичної, поточної) мети підприємства. На підставі цього формуються два види контролінгу: стратегічний та оперативний. Порівняльна характеристика цих видів контролінгу наведена в табл. 2.

Відповідно до видів контролінгу – стратегічного та оперативного – класифікують і його інструменти. Зокрема, інструментами стратегічного контролінгу є: конкурентний аналіз за Портером; система раннього попередження; логістика; портфельний аналіз; аналіз потенціалу; стратегічні розриви; розробка сценаріїв; SWOT-аналіз; Матриця БКГ; Мак-Кінсі; система збалансованих показників BSC (Balanced Scorecard). Основні інструменти оперативного контролінгу

суттєво відрізняються від стратегічного. Найбільш відомі наступні: ABC-аналіз; XYZ-аналіз, аналіз обсягу замовлень; метод мозкової атаки; аналіз ризиків; розрахунок сум покриття; оптимізація розмірів партії продукції; аналіз знижок, бюджетування, бенчмаркетинг, дискримінантні показники платоспроможності.

Особливої актуальності набирають нині визначення понять «антикризового контролінгу». Адже в Україні, за даними Держкомстату, збитки великих та середніх підприємств України у 2014 році становили понад 400 млрд. грн., а сума збитків усіх підприємств національної економіки становила 854 млрд. грн. Це у 2,5 рази перевищило суму прибутків усіх підприємств країни – 337 млрд. грн. Для порівняння в 2013 році витрати дорівнювали прибуткам [8].

У державному секторі основна кількість банкрутів знаходиться в таких сферах державного і приватного виробництва, як: сільське господарство, добувна і переробна промисловість, сфера торгівлі, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, операції з нерухомим майном, фінансова та страхова діяльність, професійна, наукова, технічна діяльність, освіта, охорона здоров'я, розваги та відпочинок, спорт тощо [3, с. 147]. Звідси випливає висновок про те, що питання налагодження ефективного системи антикризового управління на підприємстві відіграє вагомую роль для продовження функціонування на ринку.

За результатами аналізу фахових досліджень нами визначено два основних підходи до трактування змісту антикризового управління. Прихильники першого тлумачать антикризове управління як діяльність менеджменту фірми, спрямовану на подолання гострих проблем підприємства, що накопичилися внаслідок «невдалого» управління. При цьому сфера застосування інструментарію антикризового менеджменту

Таблиця 1

Визначення поняття «контролінг»

№	Зміст	Автор та джерело
1	система інтегрованого інформаційного забезпечення, планування та контролю діяльності підприємства.	Д. Хан [14]
2	цілісна концепція економічного управління підприємством, яка направлена на виявлення усіх можливостей і ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку в умовах ринку.	Х. Фольмут [13]
3	підсистема управління, яка координує підсистеми планування, контролю та інформаційного забезпечення, підтримуючи тим самим системо утворюючу та системо ув'язуючу координацію.	П. Хорват [16]
4	елемент управління соціальною системою, виконуючи свою головну функцію підтримки керівництва у процесі вирішення ним загальної завдання координації системи управління з акцентом на плануванні, контролі та інформуванні.	Ю. Вебер [17]
5	процес, який розуміється як оволодіння економічною ситуацією на підприємстві.	А. Дайле [4]
6	функціонально відособлений напрямок економічної роботи підприємства, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції, для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень; це система забезпечення виживання підприємства в двох аспектах: короткостроковому – оптимізація прибутку та довгостроковому – збереження й підтримка гармонійних взаємозв'язків з навколишніми сферами: природною, соціальною, господарською.	Е. Майер [5]
7	система регулювання затрат і результатів діяльності, яка допомагає у досягненні цілей підприємства та дозволяє запобігти несподіванкам та своєчасно включити червоне світло, коли підприємству загрожує небезпека, яка потребує прийняття заходів протидії.	Е. Майер [5]
8	орієнтована на досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників в процесі планування, контролю, аналізу й прийняття управлінських рішень з усіх функціональних сфер.	Л. Набієва [7, с. 28]

Джерело: складено автором

істотно обмежується, поширюючись лише на неплатоспроможні підприємства. До того ж ігнорується необхідність запровадження на них системи превентивних заходів, котрі є ефективнішими порівняно із зусиллями менеджменту щодо подолання наслідків кризи.

Таким чином, якщо дотримуватися цього підходу розуміння антикризового управління, то одним із факторів відмінності антикризового від звичайного є те, що функціональна підтримка менеджменту забезпечується в екстремальних умовах діяльності і рішення приймаються за умов конфлікту інтересів, дефіциту часових, фінансових та матеріальних ресурсів.

Другий підхід базується на принципі не тільки виведення суб'єкта господарювання зі стану кризи, а й на запобіганні його фінансовій неспроможності. Йдеться про впровадження постійно діючих механізмів управління не лише для забезпечення виконання поточних завдань, а й з метою досягнення стратегічних цілей. Звідси випливає необхідність контролінгу і вагомість його ролі в антикризовому управлінні підприємством. Він має важливе значення при виявленні раних симптомів кризи, дозволяючи сприймати найслабші сигнали.

Сутністю антикризового контролінгу є запровадження комплексу заходів із попередження й нейтралізації кризи на етапах виявлення кризовотворювальних факторів за результатами своєчасної діагностики, котрі спрямовані на реалізацію стратегії розвитку підприємства, а в разі порушення фінансової рівноваги – на виведення його з кризового стану.

Основою контролінгу, як концепції антикризового управління підприємством, є попередження збиткової діяльності підприємства за рахунок:

- переорієнтації на ефективну роботу підприємства в довгостроковій перспективі;
- адаптації стратегічних цілей до змінних зовнішніх умов;
- погодження оперативних планів із стратегічним планом розвитку підприємства;
- структуризації процесу управління та виділення циклів управління для забезпечення оперативності процесів планування, контролю виконання планів та прийняття коригуючих рішень;
- створення інформаційної системи, що відповідатиме задачам цільового управління підприємством;
- підтримки різноманітних функцій виконавців операцій;
- формування організаційної структури, орієнтованої на сприяння досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства;
- координації дій всіх підрозділів підприємства для досягнення його цілей;
- забезпечення необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації;
- надання інформації для управління трудовими і фінансовими ресурсами;
- забезпечення виживання підприємства на рівнях стратегічного і тактичного управління;
- сприяння оптимізації залежності «виручка – витрати – прибуток»;

Таблиця 2

Порівняльна характеристика оперативного і стратегічного контролінгу

Ознака	Оперативний	Стратегічний
Орієнтація	В основному внутрішнє середовище підприємства.	Зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства.
Мета	Забезпечення прибутковості, фінансової стабільності і ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при порівнянні виручки від реалізації і витрат.	Проведення антикризової політики, недопущення виникнення банкрутства. Спрямованість на стратегічний потенціал.
Сфери охоплення	<ul style="list-style-type: none"> • Контролінг у сфері фінансів з використанням методу бюджетування. • Контролінг маркетингової діяльності. • Контролінг створення і забезпечення вартості підприємства. • Контролінг у логістиці. • Контролінг в адміністрації. 	<ul style="list-style-type: none"> • Контролінг конкурентоспроможності регіону. • Контролінг управління в умовах кризи; • Контролінг у сфері охорони середовища; • Контролінг стабільного розвитку.
Задачі	<ul style="list-style-type: none"> • Керівництво при плануванні і розробці бюджетів. • Визначення вузьких і пошук слабких місць для тактичного управління. • Визначення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно до встановленої поточної мети. • Порівняння планових і фактичних показників підконтрольних результатів і витрат з метою виявлення причин і наслідків відхилень. • Аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів. • Мотивація і створення систем. • Інформації для ухвалення поточних управлінських рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> • Участь у встановленні кількісної і якісної мети підприємства. • Відповідальність за стратегічне планування. • Розробка альтернативних стратегій. • Визначення критеріїв зовнішніх і внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів. • Визначення вузьких і пошук слабких місць. • Визначення основних підконтрольних показників відповідно до встановленої стратегічної мети. • Порівняння планових і фактичних значень показників з метою виявлення причин і наслідків даних відхилень. • Аналіз економічної ефективності (особливо інновацій і інвестицій).
База	Розрахунок результатів з проведенням порівняння план-факту і формулюванням висновків. Баланс, різні форми звітності.	Аналіз потенціалу.
Результат	Планування та прогнозування балансу, звіту про фінансові результати.	Стратегічний план.

Джерело: складено автором на основі [6; 11; 15]

– створення системи контролю над виконанням планів, корегування їх змісту та строків реалізації [12, с. 105].

Слід враховувати, що фінансова діагностика проводиться на різних етапах виникнення й розвитку фінансової кризи, зокрема: на етапі раннього попередження фінансової кризи, на стадії можливої досудової санації, у процесі провадження справи про банкрутство, в тому числі в ході реалізації процедури розпорядження майном боржника, під час розробки плану санації та здійснення санаційного аудиту, для виявлення ознак фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства [9, с. 41].

Важливою особливістю діагностики, яка реалізується в рамках антикризового контролінгу, є те, що вона має бути інтегрована в систему раннього попередження та реагування, а також у процесі планування й контролю на підприємстві.

Особливістю антикризового фінансового контролінгу є також пріоритетність інформаційного та організаційного забезпечення ризик-менеджменту і функціональна підтримка прийняття фінансових рішень у рамках процедури фінансової санації [10].

Більшість дослідників вважають, що антикризовий контролінг виправдовує себе, в першу чергу, на великих та середніх підприємствах. Наприклад, вперше відділ контролінгу був введений на великому промисловому підприємстві «Дженерал Електрик» у 1892 р., але широке застосування його на промислових підприємствах почалося тільки з 20-х років ХХ ст. [2]. Тому варто оцінювати можливість та резерви підприємства щодо впровадження системи антикризового контролінгу.

Висновки і пропозиції. За результатами проведеного аналізу зазначеної проблеми нами зроблено наступні висновки. Контролінг, будучи однією із сучасних і ефективних систем управління, відіграє важливу роль у визначенні стратегічної політики підприємства, координації діяльності його підрозділів, вирішенні основних виробничих та управлінських завдань. Він допомагає здійснювати процес управління на основі своєчасної обізнаності із структурою інформаційного потоку та відповідному реагуванні на сигнали.

Основна мета системи контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку і вартості капіталу за умов мінімізації

ризиків і збереження ліквідності та платоспроможності підприємства.

Відповідно до сучасної економічної ситуації науковці та дослідники частіше стали оперувати таким поняттям як антикризовий контролінг, або контролінг в антикризовому управлінні. Адже своєчасне застосування антикризових заходів дає змогу уникнути фінансової кризи та банкрутства багатьох суб'єктів господарювання.

Завпровадження антикризового контролінгу можна вважати продуктом нової «інформаційно-інноваційної економіки». Доцільність його обумовлена рядом обставин: кризові явища можна передбачати та пом'якшувати; до них можна та необхідно готуватися; управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва. Кризові процеси можуть бути до певної міри керованими. Професійне управління ними здатне мінімізувати негативні наслідки діяльності.

Впровадження модулів контролінгу здатне забезпечувати віддзеркалення всієї фінансово-господарської діяльності підприємства в реальному режимі часу, підвищувати якість управлінських рішень за рахунок комплексного використання інформації в системі планування і контролю.

Організація антикризового контролінгу, як і організація управлінської діяльності взагалі, є необхідною процедурою в системі менеджменту, оскільки дозволяє упорядкувати та удосконалювати процеси взаємодії автономних елементів складних систем.

За умов наявності відповідних ресурсів для впровадження автоматизованої системи контролінгу підприємства зможуть підвищувати ефективність своєї діяльності, збільшувати та стабілізувати прибуток на оптимальному рівні, оперативно контролювати грошові потоки та уникати можливих помилок пов'язаних з людським фактором.

Саме контролінг як інноваційна концепція антикризового, зокрема превентивного, фінансового управління є найважливішим фактором раннього попередження банкрутства підприємств і має формувати інформаційні ресурси, що дають змогу своєчасно провести діагностику виробничо-господарського і фінансового стану, порівняти отримані техніко-економічні показники з прогнозованими, виявити тенденції і перспективи розвитку відповідно до стратегічної мети та запобігти негативному впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на результати діяльності.

Список літератури:

1. Ацентьева О. Б. Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством / О. Б. Ацентьева, Ю. А. Журавльова, А. Ю. Журавльова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2009/Economics/44704.do, с. htm
2. Анташов В. А. Экономический советник менеджера: уч.-пр. пособие / В. А. Анташов, Г. В. Уварова. – Мн.: Финансы, учет, аудит, 1996. – 320 с.
3. Виговська Н. Г. Антикризовий фінансовий контролінг як інструмент запобігання банкрутства / Н. Г. Виговська, Полчанов А. Ю. // Вісник ЖДТУ. – 2013. – № 4 (66). – С. 146–153.
4. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. Лукашевича М. Л., Тихоненковой Е. Н. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
5. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. Жукова Ю. Г., Зайцева С. Н. / Под ред. Николаевой С. А. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 560 с.
6. Маркіна І. А. Контролінг для менеджерів: навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 304 с.
7. Набиева Л. Ю. Контроллинг как новая экономическая категория науки управления // Економіка та держава. – № 8. – 2007. – С. 28–29.

8. Офіційний сайт Державної служби статистики – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Савчук Д. Фінансова діагностика як складова антикризового контролінгу на підприємстві / Д. Савчук // Економіст. – Прикладна економіка. – 2014. – № 11. – С. 41–45.
10. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств: підручник / О. О. Терещенко. – 2-ге вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2009. – 550 с.
11. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.
12. Тюріна Н. М. Технології та інструменти антикризового управління організацією / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка, Т. В. Назарчук, К. О. Бацура // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – № 2. – С. 100–107.
13. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер с нем. / Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и Статистика, 2001.
14. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. / Под ред. А. А. Турчака, Л. Г. Голловача, М. Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
15. Шепітко Г. Ф. Контролінг: Посібник (для студентів спеціальностей усіх форм навчання). – К.: Вид-во Європ. Ун-ту. – 2010. – 136 с.
16. Horvath P. Controlling. – Muenchen: Vahlen, 1998. – 902 s.
17. Weber J. Einfuehrung in das Controlling. Stuttgart, 2002.

Самарцева А.Е.

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко

КОНТРОЛЛИНГ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Аннотация

В данной статье анализируется сущность понятия контроллинга, его место в системе управления во времена экономического кризиса, подается сравнительная характеристика видов контроллинга. Приводится аргументация целесообразности внедрения контроллинга, как продукта информационно-инновационной экономики. Акцентируется на необходимости увеличения внимания к менеджменту на основе информационных технологий, комплексного и системного подходов к управлению. В соответствии с этим концепция контроллинга должна получить больше практического развития в Украине, а ее применение в сочетании с антикризисным управлением играет важную роль для продолжения эффективного функционирования предприятий на рынке.

Ключевые слова: контроллинг, антикризисное управление, система, информационное обеспечение, информационно-инновационная экономика.

Samartseva A.E.

Taras Shevchenko National University of Kyiv

CONTROLLING IN CRISIS MANAGEMENT

Summary

This article analyzes the essence of the concept of controlling, its place in management in times of economic crisis, comparative characteristic of species of controlling are provided. An argument of expediency of controlling introduction as a product information and innovative economy are given. The attention to the need for increasing role of management based on information technology, comprehensive and systematic approach to management are described. According to this, concept of controlling must take more practical development in Ukraine, and its use in conjunction with crisis management plays a significant role in the effective operation on the market.

Keywords: controlling, crisis management, system, information security, information and innovative economy.