

УДК 658.012.32: 658.168.3:338.24

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-7>

Голей Ю.М.

асистент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Goley Yuliia

Oles Honchar Dnipro National University

## ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті досліджено поняття «антикризового управління» та «контролінгу», обґрунтовано сутність даних економічних термінів, виділено їх особливості та специфіка, позначено основний інструментарій, який використовується в процесі управління суб'єктом господарювання. В ході дослідження встановлено тісний зв'язок між «антикризовим управлінням» та «контролінгом», як одним з найбільш дієвих інструментів антикризового менеджменту. Охарактеризовані цілі та завдання антикризового управління та контролінгу. Позначено важливість забезпечення якісної системи контролінгу для прийняття вивірених та результативних управлінських рішень в умовах нестабільного сучасного економічного та ринкового середовища, в якому діють суб'єкти господарювання. Обґрунтовано необхідність запровадження системи контролінгу на українських підприємствах різних форм власності та масштабів діяльності.

**Ключові слова:** антикризове управління, кризові ситуації, контролінг, види контролінгу, інструменти контролінгу.

## RELATIONSHIP OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT AND CONTROL IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

The article discusses the concepts of "anti-crisis management" (as a process of getting an enterprise out of a difficult situation) and "controlling" (as a management concept that synthesizes management accounting, planning, control and analytical work of managers), the importance of which is due to modern turbulence and unpredictability of economic processes that have a significant impact on the activities of enterprises, regardless of the industry and scale of activity. The essence of these economic terms is considered, their key features are highlighted, as well as the specifics of their application in the activities of the enterprise. As part of the study, the article establishes a close relationship between "crisis management" and "controlling", as one of the most effective tools for crisis management. The objectives of the application of anti-crisis management are identified (identification of risks (capable of causing a crisis); development of an effective system for their identification and continuous monitoring; building the potential for stability and stability to destabilize influences; development and further implementation of a risk prevention policy and overcoming discrepancies; development and further implementation of anti-crisis programs) and controlling (orientation of the enterprise management process towards achieving the entire range of goals). The key functions of controlling are characterized, such as: formation of information channels and information support of the enterprise; coordination of plans and activities; strategic and operational planning; control, revision and internal audit; methodological support and internal consulting. The features of strategic and operational controlling are described, the importance of providing a high-quality controlling system for making well-considered and effective management decisions in an unstable modern economic and market environment of business entities is explained. The necessity of introducing a controlling system at Ukrainian enterprises of various forms of ownership and scale of activity is substantiated in order to ensure progressive and intensive growth, achieve development goals and obtain the desired, sufficient profit.

**Keywords:** anti-crisis management, crisis situations, controlling, types of controlling, controlling tools.

**JEL Classification:** H12

**Постановка проблеми.** Сучасна економіка характеризується турбулентністю та непередбачуваністю економічних процесів, що істотно впливають на діяльність підприємств незалежно від галузі та масштабу діяльності, професіоналізму та досвіду топ менеджерів, інших індивідуальних галузевих факторів.

Різного роду економічні явища провокують стрімкі зміни довкілля підприємств настільки, що викликають прояви різноманітних криз, здатних серйозно дестабілізувати чи критично порушити нормальний стан суб'єктів господарювання.

В умовах прояву криз актуалізується важливість антикризового управління (як процесу виведення підприємства зі складної ситуації), що характеризується застосуванням різного специфічного інструментарію,

зумовленого агресивністю середовища, яке діє на підприємство [1, с. 50–62].

Одним із досить дієвих механізмів пристосування суб'єктів господарювання до змін у його внутрішньому і зовнішньому середовищі виступає контролінг, як певний симбіоз управлінського обліку, економічного аналізу, планування та менеджменту (стратегічного та оперативного).

**Постановка проблеми.** В Україні інтерес до контролінгу виник відносно недавно, що було пов'язано з низкою причин, найважливіші з яких:

– існуюча неузгодженість між менеджерами підприємства, які несуть відповідальність за різні сфери (виробничі, фінансові, маркетингові тощо) та їх результативність;

– неможливість отримання адекватних та своєчасних даних для прийняття вивірених та успішних управлінських рішень;

– зацікавленість ключових інвесторів підприємств у оптимальній, і що найважливіше, довгостроковій віддачі від усього спектра вкладених ресурсів із постійним зростанням ринкової вартості суб'єкта господарювання.

Слід зазначити той факт, що підприємства, які змогли вибудувати якісну систему антикризового управління із застосуванням контролінгу, здатні у важких ситуаціях не лише залишатися на плаву, а й продовжувати поступово розвиватися.

Водночас ті суб'єкти господарювання, які недооцінили важливість і дієвість зазначеного інструментарію управління, відчувають досить серйозні складнощі, а часом і зовсім припиняють своє існування, стаючи банкрутами. Виходячи з вищесказаного, тема статті є досить актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогоднішній день існує досить велика кількість досліджень в частині антикризового управління та контролінгу. Так, сутність та особливості реалізації антикризового управління досить докладно досліджували такі автори як: Балаш Л., Бінерт О., Лисюк О. [2, с. 136–140], Лігоненко Л. [3, с. 1184–1186], Кравцова Т., Лашенко О., Кравцов О. [4, с. 64–72], Вовк Н., Мохнар Л. [5, с. 63–72], ін.

Вивчення питань контролінгу займалися такі автори як: Побережна З. [5], Ніколаєв І. В., Коваль Л. А., Василенко Д. В. [7], ін.

При цьому недостатньо опрацьовано питання взаємозв'язку антикризового управління та контролінгу в сучасних умовах ведення господарської діяльності, що й зумовило вибір теми статті.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження: проаналізувати теоретичні аспекти контролінгу у системі антикризового управління підприємством, позначити існуючий взаємозв'язок.

Завдання дослідження:

- позначити поняття та сутність, специфіку антикризового управління;
- позначити поняття та сутність, специфіку контролінгу в системі антикризового управління підприємством;
- встановити особливості взаємозв'язку антикризового управління та контролінгу.

Виклад основних результатів дослідження. Почнемо з розгляду теорії досліджуваної проблеми.

Спочатку визначимося з поняттям термінів «антикризове управління» та «контролінг», позначимо їхню сутність. Слід зазначити той факт, що до теперішнього часу єдиної думки в науковому співтоваристві не склалося.

Так, під «антикризовим управлінням» різні автори розуміють у найзагальнішому сенсі: постійно діючий процес, комплекс заходів, особливий тип управління.

Антикризове управління, на думку Смовженка Т. С., Тридеда О. М., Вовк В. Я., являє собою комплекс заходів на етапах визначення кризових факторів, своєчасної діагностики криз, їх упередження та нейтралізація, спрямовані на досягнення цілей діяльності суб'єкта господарювання, реалізацію прийнятої стратегії та подальший розвиток [8].

На думку Лігоненко Л. О. антикризове управління це спеціальне, постійно діюче частина управління, спрямована на найоперативніше виявлення різних прикмет можливого кризового стану, для створення відповідних умов, щоб своєчасно його подолати, так забезпечити відновлення життєздатності підприємства та недопущення стану його банкрутства [2, с. 138].

Скібіцький О. М. Антикризовим вважає управління, яке спрямоване на запобігання можливим серйозним ускладненням у діяльності підприємства, що застосовується для забезпечення його успішного функціонування та розвитку [2, с. 138].

Антикризове управління підприємством є комплексною системою управління, яка відрізняється стратегічним характером, спрямовану своїм впливом на усунення потенційних і наявних проблем у діяльності суб'єкта господарювання шляхом розробки та реалізації спеціальних програм з використанням всього наявного в арсеналі керівників потенціалу сучасного менеджменту.

До основних цілей застосування антикризового управління відносять:

- визначення ризиків (спроможних викликати кризу), розробка дієвої системи їх ідентифікації та постійного моніторингу;
- формування потенціалу стійкості та стабільності до дестабілізуючих впливів;
- розробка та подальша реалізація політики запобігання ризикам і якісному подоланню невідповідностей;
- розробка та подальша реалізація антикризових програм.

Таким чином, антикризове управління в себе включає:

- 1) всі завдання в частині розробки та здійснення заходів, які максимально сприятимуть ослабленню кризового процесу;
- 2) профілактику, а також терапію всього спектра кризових явищ, потенційних або таких, що вже проявляються.

До ключових принципів, на яких базується система антикризового управління, віднесуть:

- 1) ранню діагностику кризових явищ у діяльності підприємства;
- 2) терміновість реагування на різні кризові явища;
- 3) адекватність реагування на ступінь реальної загрози для життєдіяльності підприємства;
- 4) повну реалізацію наявного внутрішнього потенціалу для виходу з кризи.

При цьому, головне завдання антикризового управління – своєчасно виявляти, досить швидко відпрацьовувати всі можливі варіанти дій, вибираючи з безлічі оптимальний, щоб далі ефективно реалізовувати його в діяльність підприємства як системи, цим не допускаючи накопичення критичного рівня криз.

Функції антикризового управління наведено на рис. 1.

Процес антикризового управління вибудовується свідомо за критеріями раціональності в використанні ресурсів, максимальної ефективності та економії часу [4, с. 69].

Розвиток системи антикризового управління можливий для будь-якого підприємства, незалежно від галузі, його розміру, фінансових можливостей, ін. Основним тут є бажання керівництва та вибір інстру-

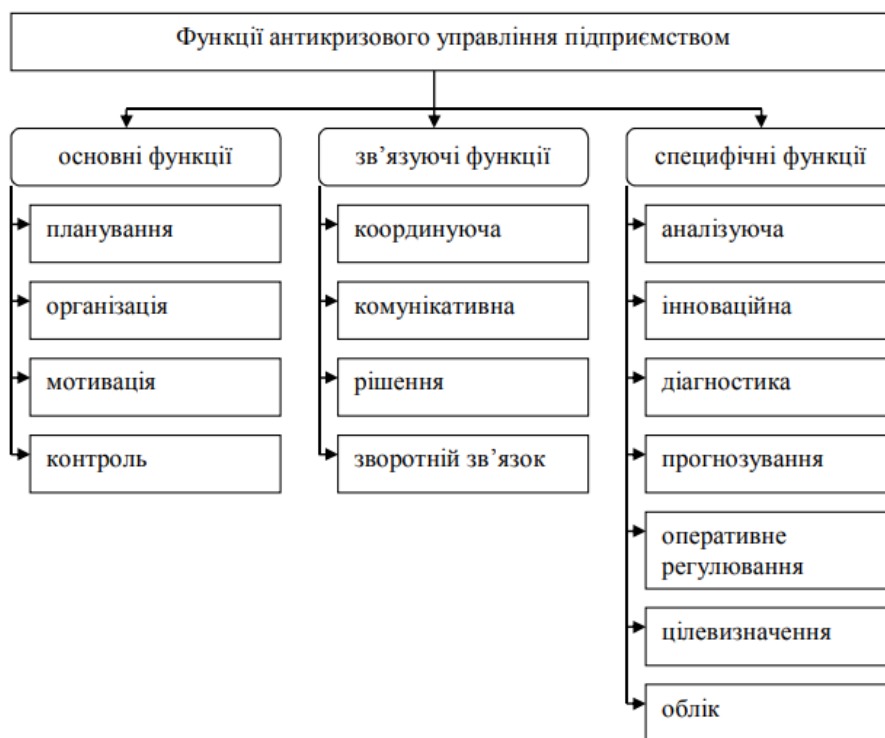


Рис. 1. Функції антикризового управління [9, с. 49]

ментарію і механізмів для управління кризовими становищами та кризами.

В антикризовому управлінні існує дві фундаментальні групи інструментів, а саме:

- перша група включає: моніторинг, діагностику фінансової діяльності;
- друга група включає: планування, організацію заходів для усунення тієї чи іншої кризової ситуації.

Останнім часом для моніторингу діяльності підприємства став застосовуватися контролінг як методика, яка заснована на постійному спостереженні. Це зумовлює тісний зв'язок між «антикризовим управлінням» і «контролінгом», що є інструментом процесу антикризового моніторингу.

Контролінг являє собою систему підтримки прийняття рішень (інформаційно-аналітичної та методичної) у сфері менеджменту з метою забезпечення максимально ефективного функціонування підприємства, формування, розвитку та підтримки його конкурентних переваг у стратегічній перспективі [7, с. 3].

Основна мета контролінгу полягає у обов'язковому досягненні тих чи інших запланованих показників. При цьому це може бути не тільки фінансова чи економічна успішність, але й лояльність клієнтів, персоналу, підвищення якості продукції або процесів, ін.

Більшість фахівців, які працюють у сфері фінансового менеджменту та управління під контролінгом, розуміють функціональну систему планування, контролю, аналізу можливих відхилень, координації, внутрішнього консалтингу, а також загального інформаційного забезпечення керівництва суб'єкта господарювання.

Контролінг, інакше кажучи, являє собою спеціальну систему інструментів і методів, що має здатність до саморегулювання, спрямовану на функціональну під-

тримку корпоративного менеджменту і включає інформаційне забезпечення управління, планування дій і їх координацію, а також внутрішній консалтинг і контроль. Ключові функції контролінгу наведено на рис. 2.

Види сучасного контролінгу класифікують з різних підстав. За терміном дії виділяють наприклад: стратегічний і оперативний контролінг.

Стратегічний контролінг полягає у створенні особливої інформаційної бази, згідно з даними з якої менеджмент розробляє стратегію та визначає ключові цілі розвитку суб'єкта господарювання. Підтримка системи прийняття рішень задля досягнення поставленої мети стратегічного розвитку на процесі розподілу ресурсів підприємства, здійснюється з допомогою тактичного контролінгу.

Інформація, на підставі якої здійснюють ухвалення рішень у розрізі господарської діяльності щодо конкретних операцій підприємства, є оперативним контролінгом.

Складові для аналізу в системі стратегічного контролінгу наведено на рис. 3.

Ключовими напрямками застосовуваними при аналізі у стратегічному контролінгу виступають:

- аналіз середовища (зовнішнього та внутрішнього);
- конкурентний аналіз;
- аналіз КФУ (ключових факторів успіху);
- аналіз стратегічних планів, і навіть підконтрольних показників діяльності;
- аналіз всього спектра затратоутворювальних факторів.

В теперішній час підприємства України мають можливість самостійно розробляти власні стратегічні та виробничі програми, формувати плани розвитку (виробничого та соціального), визначати стратегії і



Рис. 2. Ключові функції контролінгу



Рис. 3. Складові для аналізу в системі стратегічного контролінгу [11, с. 21]

тактики цінової політики, ін. З чого стає зрозуміло, що відповідальність керівників за прийняті ними рішення і реалізовані дії значною мірою зростає [12, с. 498–501] та саме контролінг здатен забезпечити якість цього процесу управління.

Таким чином, контролінг є системою, орієнтованою на майбутній розвиток суб'єкта господарювання, впровадженою у рамках антикризового управління, котра, маючи різноманітні сучасні інструменти здатна забезпечити інформаційний простір для ухвалення вивіре-

них управлінських рішень. Саме такі рішення здані виводити підприємства на новий рівень розвитку, та забезпечувати стабільне існування на цільовому ринку, що, у свою чергу, забезпечує стабільність у розвитку підприємства, дозволяє йому поступово розвиватися у стратегічній перспективі.

Подальші дослідження можуть бути реалізовані в частині аналізу галузевих особливостей застосування антикризового управління та контролінгу у діяльності підприємств України.

## Список використаних джерел:

1. Попова Н. І., Єригіна Л. В., Шапорова З. Є. Актуальність застосування інструментів стратегічного контролінгу в антикризовому управлінні у корпораціях холдингового типу. *Соціально-економічний та гуманітарний журнал Красноярського ДАУ*. 2021. Вип. 4 (22). С. 50–62.
2. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3(14). С. 136–140.
3. Лігоненко Л. О., Кривонос В. В. Антикризове управління малим підприємством: актуальність та специфіка здійснення. *Молодий вчений*. 2015. № 2(6). С. 1184–1186.
4. Кравцова Т., Лашенко О., Кравцов О. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9. № 3. С. 64–72.
5. Вовк Н. П., Мохнар Л. І. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. № 1 (59). С. 63–71.
6. Побережна З. М. Контролінг як інструмент формування та реалізації конкурентоспроможної бізнес-моделі авіапідприємства на конкурентних ринках. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 4. С. 146–152.
7. Ніколаєв І. В., Коваль Л. А., Василенко Д. В. Контролінг у системі управління підприємствами АПК. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8580>.
8. Смовженко Т. С., Тридід О. М., Вовк В. Я. Антикризове управління стратегічним розвитком банку. Нац. банк України, Ун-т банківської справи. Київ : УБС НБУ, 2008.473 с
9. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
10. Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. Контролінг в системі антикризового управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1 (67). С. 52–58.
11. Брітченко І. Г., Князевич А. О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2019. 280 с.
12. Пекар К. Р., Лизунова О. М. Впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. Вип. 20. С. 498–501.

## References:

1. Popova N. I., Yeryhina L. V., Shaporova Z. Ye. (2021) Aktualnist zastosuvannya instrumentiv stratehichnoho kontrolinhu v antykrizovomu upravlinni u korporatsiakh kholdynhovoho typu [The relevance of the use of strategic controlling tools in anti-crisis management in holding-type corporations]. *Krasnoyarsk: Sotsialno-ekonomichniy ta humanitarniy zhurnal Krasnoyarskoho DAU*. vol. 4, no. 22, pp. 50–62.
2. Balash L. Ia., Binert O. V., Lysiuk O. V. (2019) Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy [Peculiarities of anti-crisis management of enterprises]. *Zaporizhzhia: Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. Vol. 3, no. 14, pp. 136–140.
3. Lihonenko L. O. (2015) Antykrizove upravlinnia malym pidpriemstvom: aktualnist ta spetsyfika zdiisnennia [Anti-crisis management of a small enterprise: relevance and specificity of implementation]. *Kazan: Molodyi vchenyi*, vol. 2, no. 6, pp. 1184–1186.
4. Kravtsova T., Lashchenko O., Kravtsov O. (2021) Teoretychni osnovy vprovadzhennia antykrizovoho menedzhmentu v diialnist orhaniv publichnoho upravlinnia [Theoretical foundations of the implementation of anti-crisis management in the activities of public administration bodies]. *Dnieper: Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 9, no. 3, pp. 64–72.
5. Vovk N. P., Mokhnar L. I. (2021) Komunikativna skladova orhanizatsii ta zdiisnennia antykrizovoho upravlinnia [Communicative component of the organization and implementation of anti-crisis management]. *Kyiv: Visnyk Natsionalnoho universytetu obrony Ukrainy*, vol. 1, no. 59, pp. 63–71.
6. Poberezhna Z. M. (2020) Kontrolinh yak instrument formuvannia ta realizatsii konkurentospromozhnoi biznes-modeli aviapidpriemstva na konkurentnykh rynkakh [Controlling as a tool for the formation and implementation of a competitive business model of an airline company in competitive markets]. *Kyiv: Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 31, no. 4, pp. 146–152.
7. Nikolaiev I. V., Koval L. A., Vasylenko D. V. (2021) Kontrolinh u systemi upravlinnia pidpriemstvamy APK [Controlling in the management system of agribusiness enterprises]. *Kyiv: Efektyvna ekonomika*, no. 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8580> (accessed 25 December 2022).
8. Smovzhenko T. S., Trydid O. M., Vovk V. Ya. (2008) Antykrizove upravlinnia stratehichnym rozvytkom banku [Anti-crisis management of a strategic development of a bank]. *Kyiv: UBS NBU*. (in Ukrainian)
9. Kovalevska A. V. (2016) Konspekt lektsii z dystsypliny «Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom» [Synopsis of lectures on the discipline "Anti-crisis management of the enterprise"]. *Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova*. (in Ukrainian)
10. Piletska S. T., Kopcha Yu. Iu., Kamyshna S. Iu. (2022) Kontrolinh v systemi antykrizovoho upravlinnia [Controlling in the anti-crisis management system]. *Lugansk: Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, vol. 1, no. 67, pp. 52–58.
11. Britchenko I. H., Knyazevych A. O. (2019) Kontrolinh [Controlling]. *Rivne: Volynski oberehy*. (in Ukrainian)
12. Pekar K. R., Lyzunova O. M. (2017) Vprovadzhennia systemy kontrolinhu na pidpriemstvakh Ukrainy [Implementation of the controlling system at Ukrainian enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. *Mykolaivskiy natsionalnyi universytet imeni V.O. Sukhomlynskoho*. vol. 20. pp. 498–501.