

МОДЕРНІЗОВАНА КОНЦЕПЦІЯ КОНТРОЛІНГУ, ОРІЄНТОВАНОГО НА ФУНКЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

©2018 КУЗНЕЦОВА Г. В.

УДК 658.7

Кузнецова Г. В. Модернізована концепція контролінгу, орієнтованого на функції антикризового управління промисловими підприємствами

Метою статті є формування модернізованої концепції контролінгу, орієнтованого на функції антикризового управління промисловими підприємствами. Проведено порівняльну характеристику оперативного і стратегічного контролінгу. Наведено загальну схему модернізованої концепції контролінгу промислового підприємства. Визначено, що система контролінгу – це один із інноваційних інструментів антикризового управління, який дозволить промислового підприємству зайняти стійкі позиції на ринку та бути адаптивним, релевантним та емерджентним. На основі проведеного дослідження сформовано, концепцію контролінгу, орієнтованого на функції антикризового управління промисловими підприємствами. Зроблено висновок, що керівники більшості вітчизняних промислових підприємств не використовують систему контролінгу у власній діяльності у зв'язку з недостатньою проінформованістю. А це істотно погіршує результати функціонування промислових підприємств, впливає на зниження рівня їх конкурентоспроможності та спричинює неплатоспроможність, неліквідність і збитковість.

Ключові слова: контролінг, концепція контролінгу, оперативний контролінг, стратегічний контролінг, антикризове управління, промислові підприємства.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

Кузнецова Ганна Вікторівна – здобувач, кафедра економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

УДК 658.7

Кузнецова А. В. Модернизированная концепция контроллинга, ориентированного на функции антикризисного управления промышленными предприятиями

Целью статьи является формирование модернизированной концепции контроллинга, ориентированного на функции антикризисного управления промышленными предприятиями. Проведена сравнительная характеристика оперативного и стратегического контроллинга. Приведена общая схема модернизированной концепции контроллинга промышленного предприятия. Определено, что система контроллинга – это один из инновационных инструментов антикризисного управления, который позволит промышленному предприятию занять устойчивые позиции на рынке и быть адаптивным, релевантным и эмерджентным. На основе проведенного исследования сформирована концепция контроллинга, ориентированного на функции антикризисного управления промышленными предприятиями. Сделан вывод, что руководители большинства отечественных промышленных предприятий не используют систему контроллинга в собственной деятельности в связи с недостаточной информированностью. А это существенно ухудшает результаты функционирования промышленных предприятий, влияет на снижение уровня их конкурентоспособности и ведет к неплатежеспособности, неликвидности и убыточности.

Ключевые слова: контроллинг, концепция контроллинга, оперативный контроллинг, стратегический контроллинг, антикризисное управление, промышленные предприятия.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 10.

Кузнецова Анна Викторовна – соискатель, кафедра экономики и организации деятельности субъектов хозяйствования, Украинская инженерно-педагогическая академия (ул. Университетская, 16, Харьков, 61003, Украина)

UDC 658.7

Kuznetsova G. V. The Modernized Conception of Controlling, Oriented towards the Functions of Anti-Crisis Management of Industrial Enterprises

The article is aimed at forming the modernized conception of controlling, oriented towards the functions of anti-crisis management of industrial enterprises. A comparative characterization of operative and strategic controlling is carried out. The general scheme of the modernized conception of controlling of industrial enterprise is provided. It is determined that the controlling system is one of the innovative instruments of anti-crisis management, which allows an industrial enterprise to occupy stable positions in the market and be adaptive, relevant and emergent. On the basis of the carried out research, the conception of controlling, oriented towards the functions of anti-crisis management of industrial enterprises is formed. It is concluded that directors of the majority of national industrial enterprises do not use the system of controlling in their own activities due to insufficient awareness. This significantly worsens the performance of industrial enterprises, affects the reduction of their competitiveness and leads to insolvency, illiquidity and unprofitability.

Keywords: controlling, controlling conception, operative controlling, strategic controlling, anti-crisis management, industrial enterprises.

Fig.: 2. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 10.

Kuznetsova Ganna V. – Applicant, Department of Economics and Organization of Activities of Business Entities, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

У сучасних трансформаційних умовах кожне підприємство потребує формування досконалої системи антикризового управління для забезпечення свого зростання, завоювання нових ринків, диверсифікації виробництва та ін. Усе це можливе за умови впровадження контролінгу в діяльність промислових підприємств. Контролінг представляє підсистему антикризового управління промисловими підприємствами, сутність якого полягає в комп-

лексній міжфункціональній концепції антикризового управління, метою якого є узгодження систем планування, контролю та інформаційного забезпечення, інтегрує зусилля різних служб і підрозділів промислових підприємств для досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Питання, пов'язані з концепцією контролінгу та функціями антикризового управління промисловими підприємствами, знайшли відображення у пра-

цях вітчизняних і зарубіжних учених, у тому числі О. Ареф'євої [1], А. Дайле [2], В. Диканя [3], Л. Дякон [1], Е. Майера [4], Р. Манна [5], Ю. Плуґіної [3], В. Прохорової [6; 7], Н. Сабліної [6], О. Терещенко [8], В. Чобіток [7; 9], З. Шершньової [10] та ін.

Але залишаються невизначеними питання щодо формування концепції контролінгу, орієнтованого на функції антикризового управління промисловими підприємствами, що потребує подальшого вивчення.

Мета статті – формування модернізованої концепції контролінгу, орієнтованого на функції антикризового управління промисловими підприємствами.

Контролінг, як і іншу підсистему антикризового управління промисловими підприємствами, науковці розділяють за певними критеріями. За часовим критерієм виділяють стратегічний та оперативний контролінг.

Основне завдання *стратегічного контролінгу* полягає в досягненні довгострокових цілей та сталого розвитку промислового підприємства.

Оперативний контролінг охоплює вузький часовий простір і спрямований на досягнення поточної мети, яка впливає на отримання ефективних результатів діяльності промислового підприємства.

Основне призначення стратегічного та оперативного контролінгу полягає в попередженні виникнення кризових ситуацій в різні проміжки часу.

Стратегічний контролінг спрямований на забезпечення ділової активності промислового підприємства, охоплює довгострокове спостереження за ринком конкурентів та систематичне порівняння планованих і фактичних показників. Стратегічний контролінг забезпечує промислові підприємства економічною інформацією та виконує основне завдання з дотримання стратегічного курсу розвитку для досягнення стратегічних цілей і програм шляхом проведення антикризової політики.

Зміст оперативного контролінгу полягає у формуванні засобів і методів ефективного антикризового управління для досягнення поточної мети підприємства, а також формування та прийняття ефективних управлінських рішень щодо оптимізації співвідношення «витрати – прибуток».

На практиці завжди існує тісний фундаментальний взаємозв'язок між оперативним і стратегічним контролінгом.

Контролінг в широкому значенні являє собою систему забезпечення виживання підприємства у двох аспектах: *короткостроковому* – оптимізація прибутку і в *довгостроковому* – збереження і підтримка гармонічних відносин і взаємозв'язків підприємства з оточуючими його сферами: природною, соціальною, господарською.

Порівняльна характеристика оперативного і стратегічного контролінгу представлена в *табл. 1*. Їх зміст відрізняється за масштабами, метою і завданнями.

Контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність промислового підприємства та є комплексним підходом до виявлення і вирішення проблем, що встають перед підприємством за допомогою антикризового управління.

Нові глобальні зміни вимагають від керівництва промислових підприємств створення інноваційних антикризових управлінських інструментів для підвищення конкурентоспроможності та виходу на нові ринки.

При цьому акцент уваги у процесі створення інноваційних антикризових управлінських інструментів має бути спрямований не тільки в бік правильного вибору та використання конкретного інструменту, а й на дослідження можливостей комбінування інструментів контролінгу, створення за їх допомогою предметних технологій вирішення управлінських завдань, а також отримання нових управлінських закономірностей, можливостей і ефектів. Саме таке комбінування інструментів контролінгу надасть можливість досягнення конкретної оперативної чи стратегічної цілі за найменший період часу й оптимальними зусиллями.

Інструментальна база інноваційного антикризового управління повинна мати базову властивість до вирішення проблем, підтримуючи постійний процес накопичення капіталу знань.

Система контролінгу – це один з інноваційних інструментів антикризового управління, який дозволить промислового підприємству зайняти стійкі по-

Таблиця 1

Порівняльна характеристика оперативного і стратегічного контролінгу

Напрямки	Види контролінгу	
	Оперативний	Стратегічний
Масштаби	Внутрішнє середовище промислового підприємства	Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства
Цілі	Забезпечення прибутковості та ліквідності промислового підприємства	Забезпечення виживання
Завдання	Визначення «вузьких» і пошук «слабких» місць для тактичного планування	Визначення критеріїв зовнішніх та внутрішніх умов

зиції на ринку та бути адаптивним, релевантним та емерджентним.

Концепція контролінгу є постійно змінною системою, що на теперішній час остаточно не сформувалася і знаходиться у стадії формування та пошуку. Особливість системи контролінгу полягає в тому, що він адаптується до підприємства, до його структури, місії, системи обліку, управління, потенційно впроваджуючись в них з метою їх удосконалення. Концепція контролінгу забезпечує ефективність прийняття антикризових управлінських рішень і сприяє оптимізації для досягнення цілей стратегії розвитку промислового підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Загальна схема модернізованої концепції контролінгу промислового підприємства

Під *концепцією* контролінгу слід розуміти сукупність понять та знань про його функціональну базу, межі поширення дії системи, інституційне оформлення, інноваційний інструментальний набір, взаємодію в усіх аспектах зі всіма підсистемами промислового підприємства, інформативність у контексті цілей та мети його діяльності.

Зосередимо увагу на розгляді концепції контролінгу, орієнтованої на функції антикризового управління промислових підприємств та створення предметної інноваційної технології вирішення управлінських завдань.

Основна ідея цієї концепції контролінгу полягає в підвищенні ефективності оперативного і стратегічного управління підприємством шляхом створення

методичної та інформаційно-аналітичної системи, яка являє собою синтез елементів планування і планування, обліку, контролю, аналізу. Концепція контролінгу орієнтована на повний спектр функцій антикризового управління промисловими підприємствами.

Контролінг представляє систему забезпечення виживання й адаптації промислового підприємства на усіх етапах оперативного і стратегічного антикризового управління, при цьому право реалізації того чи іншого варіанта концепції контролінгу залишається за системою антикризового управління промисловими підприємствами (рис. 2).

Сутність функцій служби контролінгу залежить від прийнятої концепції антикризового управління промисловими підприємствами та обраної моделі контролінгу. Тобто концепція контролінгу, орієнтована на систему антикризового управління промисловими підприємствами, забезпечує організаційно-методичну базу підтримки елементів у циклі антикризового управління в усіх актуальних ракурсах менеджменту підприємства шляхом регламентації використання відповідних функцій.

У сучасних умовах господарювання відбувається об'єктивний процес зростання ролі та значення таких функцій антикризового управління, як облік, планування, аналіз і контроль, з одночасним переосмисленням їх завдань, наповненням інноваційним змістом.

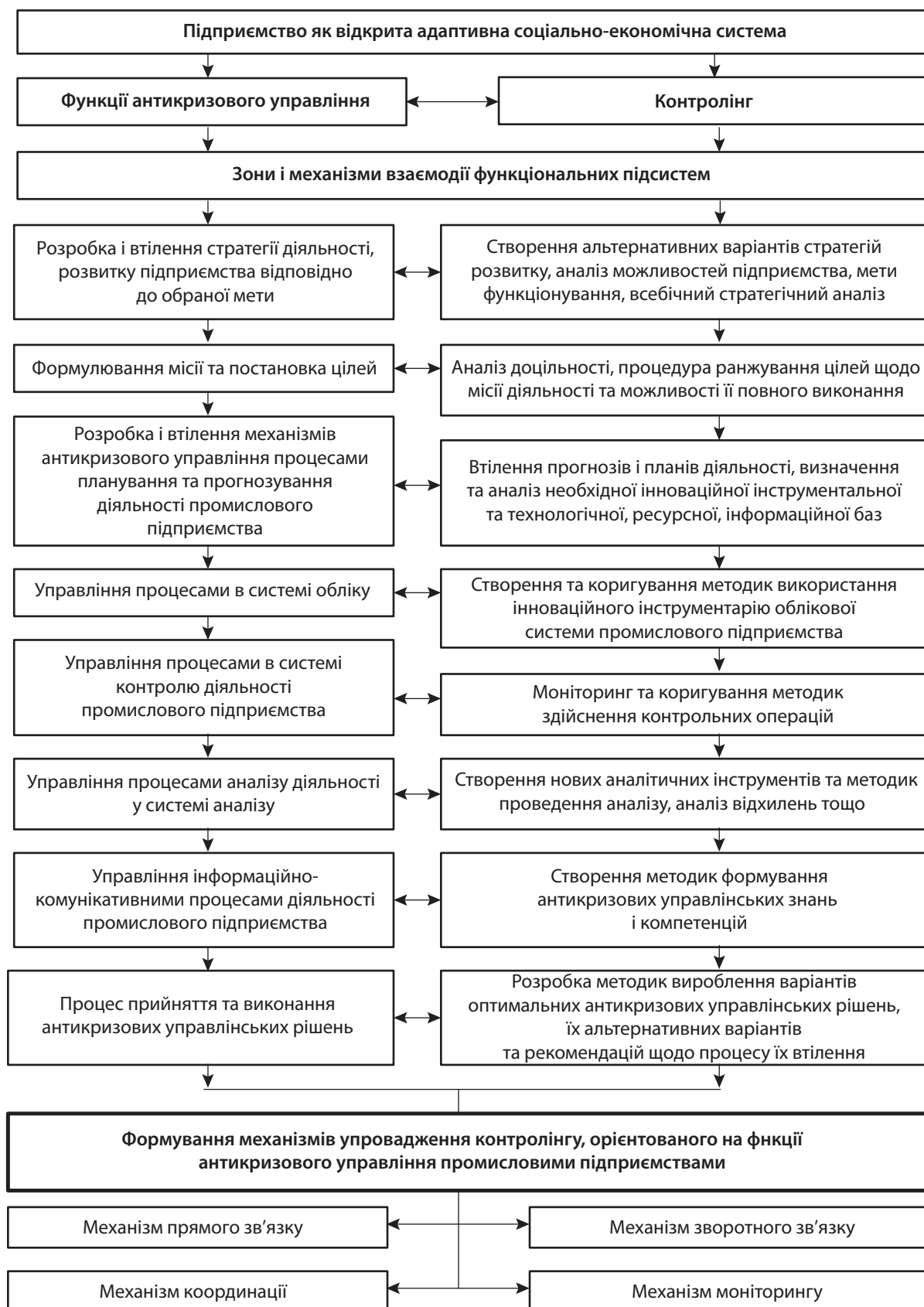


Рис. 2. Модернізована концепція контролінгу, орієнтованого на функції антикризового управління промисловими підприємствами

Керівники більшості вітчизняних промислових підприємств не використовують систему контролінгу у власній діяльності у зв'язку з недостатньою проінформованістю. А це істотно погіршує результати функціонування промислових підприємств, впливає на зниження рівня їх конкурентоспроможності та сприяє поширенню явищ неплатоспроможності, неліквідності та збитковості.

Впровадження контролінгу впливає на підвищення якості та результативність антикризового управління за рахунок розстановки пріоритетів. Сутність системи контролінгу полягає в інтеграції окремих елементів функцій антикризового управління.

ВИСНОВКИ

Отже, система антикризового управління промисловими підприємствами в ринкових умовах відіграє важливу роль у системі внутрішнього економічного механізму діяльності підприємства, має значний вплив на ефективність діяльності промислового підприємства, виражається через показники ефективності.

Таким чином, слід зазначити, що контролінг дає можливість уникнути неузгодженості при прийнятті антикризових управлінських рішень і дозволяє своєчасно виявити прихований потенціал у системі управління. В умовах низького рівня ліквідності, платоспроможності та рентабельності використання системи контролінгу дозволяє промисловим підприємствам координувати плани залежно від змін зовнішнього середовища, аналізувати причини відхилень, розробляти рекомендації щодо забезпечення застосування в умовах конкуренції. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Ареф'єва О. В., Дякон Л. Л.** Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес-процесів. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 8. С. 165–171.
2. **Дайле А.** Практика контроллинга / пер. с нем. под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2001. 336 с.
3. **Дикань В. Л., Плугіна Ю. А.** Контролінг в сучасній системі управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 25. С. 20–23.
4. **Майер Э.** Контроллинг как система мышления и управления / пер. с нем. под ред. С. А. Николаевой. М.: Финансы и статистика, 1993. 96 с.
5. **Манн Р., Майер Э.** Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью. М.: Финансы и статистика, 2004. 301 с.
6. **Прохорова В. В., Саблина Н. В.** Контроллинг в управлении затратами предприятия: методический аспект. *Бизнес Информ*. 2008. № 8. С. 96–99.
7. **Прохорова В. В., Чобіток В. І.** Концептуальні основи управління потенціалом конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах контролінгу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2011. № 39. С. 99–104.
8. **Терещенко О. О.** Контролінг у системі антикризового управління підприємством. *Фінанси України*. 2001. № 12. С. 56–63.

9. **Чобіток В. І.** Контролінгові механізми управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Информ*. 2011. № 12. С. 162–164.

10. **Шершньова З. Є.** Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 700 с.

REFERENCES

Arefieva, O. V., and Diakon, L. L. "Istoriia vynyknennia kontrolinhu ta sutnist kontrolinhu biznes-protseviv" [The history of controlling appearance and the essence of controlling business processes]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8 (2006): 165-171.

Chobitok, V. I. "Kontrolinhovi mekhanizmy upravlinnia potentsialom konkurentospromozhnosti pidpriemstv" [Controlling mechanisms for managing the competitiveness of enterprises]. *Biznes Inform*, no. 12 (2011): 162-164.

Dayle, A. *Praktika kontrollinga* [The practice of controlling]. Moscow: Finansy i statistika, 2001.

Dykan, V. L., and Pluhina, Yu. A. "Kontrolinh v suchasni systemi upravlinnia pidpriemstvom" [Controlling in a modern enterprise management system]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 25 (2009): 20-23.

Mann, R., and Mayer, E. *Kontrolling dlya nachinayushchikh. Sistema upravleniya prybylyu* [Controlling for beginners. Profit management system]. Moscow: Finansy i statistika, 2004.

Mayer, E. *Kontrolling kak sistema myshleniya i upravleniya* [Controlling as a system of thinking and management]. Moscow: Finansy i statistika, 1993.

Prokhorova, V. V., and Chobitok, V. I. "Kontseptualni osnovy upravlinnia potentsialom konkurentospromozhnosti mashynobudivnykh pidpriemstv na zasadakh kontrolinhu" [Conceptual bases of management of competitiveness of machine-building enterprises on the basis of controlling]. *Problemy sistemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 39 (2011): 99-104.

Prokhorova, V. V., and Sablina, N. V. "Kontrolling v upravlenii zatratami predpriyatiya: metodicheskiy aspekt" [Controlling in the management of enterprise costs: methodical aspect]. *Biznes Inform*, no. 8 (2008): 96-99.

Shershnyova, Z. Ye. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: KNEU, 2004.

Tereshchenko, O. O. "Kontrolinh u systemi antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom" [Controlling in an enterprise crisis management system]. *Finansy Ukrainy*, no. 12 (2001): 56-63.