

С. Т. Пілецька,

доктор економічних наук, професор,
ORCID 0000-0002-3638-3002,
e-mail: 0508486185@ukr.net,

Ю. Ю. Копча,

кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0001-6639-6421,
e-mail: 17-19rosts@ukr.net,

С. Ю. Камишна,

магістрант,
e-mail: kamyshnaya.sv@gmail.com,

Національний авіаційний університет, м. Київ

КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Постановка проблеми. Економіка, як і кожен її суб'єкт, розвивається циклічно, змінюючи один етап іншим. У класичній теорії однією з фаз економічного циклу є криза. Вчені завжди їй надавали особливе значення в зв'язку з наслідками, які вона спричиняє. Циклічний характер розвитку економіки зумовлює впровадження системи контролінгу на підприємстві, яка може забезпечити об'єктивною, своєчасною та достовірною повною та актуальною інформацією, необхідною для прийняття оптимальних управлінських рішень в умовах розгортання кризових процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи контролінгу висвітлювалися у працях Д. Хана [19], який розглядав результати дослідження систем планування й контролю, спочатку з точки зору теорії, а потім господарської практики. Одними з перших наукових праць, які присвячені концепції контролінгу, треба визнати праці Е. Майєра [11], Р. Манна [12], які називають контролінг «системою управління прибутком підприємства». Європейська (німецька) облікова школа широко використовує поняття «контролінг» для визначення системи планування та контролю при управлінні підприємством, а американська школа для подібних завдань визначення обліку користується поняттям «управлінський облік». Методологія управлінського обліку, з точки зору Х. Й. Фольмута [18], широко використовується як інструмент при впровадженні систем контролінгу на підприємства. Інструментарій контролінгу щодо його практичної спрямованості представлений у дослідженнях П. Хорвата і Р. Гляйха [9], а також іншими зарубіжними авторами.

Українська школа контролінгу представлена працями таких науковців, як Т. Говорушко [7], Т. Журавель [8], Н. Кузьминчук, С. Альошин [10], Г. Семенов [17], Ю. Яковлев [20], І. Брітченко,

А. Князевич [4] та іншими, дослідження яких спрямовані на розширення можливостей застосування досягнень загальносвітової теорії контролінгу за умов специфіки розвитку економіки загалом, а також окремих її секторів. Однак проблемі розвитку контролінгу в системі антикризового управління підприємством приділяється ще недостатньо уваги.

Мета статті полягає у розвитку теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо особливостей використання контролінгу в системі антикризового управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Циклічний розвиток систем супроводжується періодичним настанням криз, що, зазвичай, викликано як суб'єктивними, так і об'єктивними причинами, самою природою соціально-економічної системи. Кризові явища властиві всій економіці країни, окремим галузям, підгалузям та основним суб'єктам господарювання – підприємствам. На рівні підприємства економічне становище може бути стабільним, передкризовим, кризовим на межі банкрутства, незважаючи на ситуацію в країні та галузі.

Підприємство, як систему, можна розділити на взаємозалежні елементи, кризові явища у яких негативно впливають на всю систему, тобто на підприємство загалом. З цих позицій економічна криза може бути пов'язана з кризовими тенденціями в окремих елементах – сфері управління, виробництва, маркетингу, фінансовій, які між собою тісно взаємопов'язані і взаємозалежні. Так, кризові процеси, що спостерігаються у фінансовій сфері, супроводжується відповідними кризовими процесами у сфері виробництва, а негативні процеси в управлінні суттєво загострюють кризовий стан фінансів підприємства.

Об'єктивними процесами сучасного етапу розвитку світової економіки є прискорення темпів науково-технічного прогресу, глобалізація виробничо-господарських зв'язків, посилення конкуренції та

вимог ринку. Зростає необхідність вирішення завдання побудови економіки інновацій, орієнтованої на постійні нововведення, новітні технології. У цьому особливу роль набуває менеджмент інновацій, постійний моніторинг якості економічного та соціального розвитку на макро- та мікрорівнях з негайними коригуваннями, спрямованими на підвищення результативності прийнятих рішень у часі та просторі.

У даний час в економічній літературі немає єдності поглядів та загально визнаного уявлення про систему контролінгу. Контролінг як система управління витратами та результатами виробничо-збутової та фінансової діяльності підприємств отримав визнання на початку 1990-х років, проте вітчизняна термінологія поки що не встояла.

«Контролінг – як органічна частина сучасного бізнесу, новітній напрям у теорії та практиці обліку, контролю та аналізу господарської діяльності підприємства у країнах ринкової економіки, одне з найважливіших функцій менеджменту, які здійснюються систематично на всіх рівнях перевірки виконання поставлених завдань відповідно до намічених шляхів і методів з метою запобігання відхиленням. Він діє на основі встановлених стандартів, створення регулюючого механізму та моніторингу. Зміна зовнішніх умов функціонування підприємств спричинила появу контролінгу як концепції системи управління» [6].

Як свідчить світовий досвід, за умов ринкової економіки антикризовий процес є керованим. Антикризове управління базується як на загальних закономірностях, властивих управлінським процесам, так і на специфічних особливостях, пов'язаних із здійсненням антикризових процедур. Управління завжди цілеспрямовано, тому вибір та формування цілей є вихідним пунктом в антикризовому управлінні. У той самий час система контролю та раннього виявлення ознак майбутньої кризової ситуації є специфічним атрибутом, властивим процесу антикризового управління.

Система контролінгу є система процесного типу і є збалансованим механізмом взаємопов'язаних і взаємовпливових елементів, який сприяє безперервному розвитку підприємства для максимізації акціонерної власності шляхом підтримки фінансової рівноваги підприємства, що гнучко адаптується і своєчасно реагує на стрибкоподібні зміни зовнішнього середовища.

Контролінг в антикризовому управлінні є перевіркою організації робіт по виходу з кризи. За допомогою контролю збирається інформація про рівень виконання наміченої програми дій, на підставі якої вносяться зміни до фінансових програм, організації фінансової роботи, антикризового управління. Він передбачає аналіз результатів заходів щодо подолання кризи. При цьому необхідно мати на увазі, що система розглянутих функцій взаємопов'язана з усіма сторонами процесу управління та відображає його зміст (рис. 1).

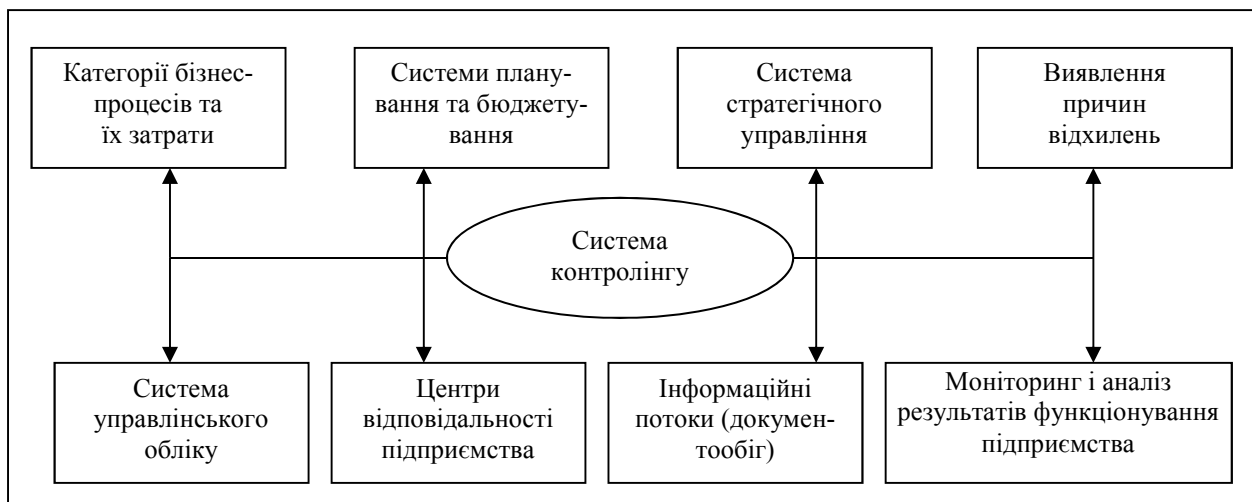


Рис. 1. Контролінг в системі антикризового управління

Співвідношення обсягу та змісту функцій на різних ступенях антикризового управління неоднакові та залежать від компетенції відповідного суб'єкта управління. Керівники підприємств дедалі уважніше відстежують кризові тенденції та розробляють своєчасні антикризові заходи. Посилення кризових явищ змушує їх включатися у вивчення та вирішення проблем, пов'язаних з антикризовим уп-

равлінням, таких як діагностика стану, розробка антикризових цілей, стратегій та заходів щодо реструктуризації виробництва.

Роль контролінгу як одного з елементів антикризового управління полягає в систематичних перевірках на всіх рівнях виконання поставлених завдань та вжиття заходів для запобігання відхиленням від намічених шляхів та методів їх виконання,

уникнення банкрутства та кризових ситуацій як у теперішньому, так і в майбутньому. Основні цілі контролінгу – орієнтація управлінського процесу виконання завдань, які стоять перед підприємством. Вони впливають безпосередньо з цілей підприємства та можуть виражатися, наприклад, у досягненні певного рівня прибутку, рентабельності чи продуктивності підприємства при заданому рівні ліквідності.

Головне завдання контролінгу в системі антикризового управління – інтегрованість потоку інформації, аналітики та методичної підтримки, для створення умов підтримки керівництва підприємства спрямоване на довгострокове існування та розвиток. Контролінг може виконувати ряд таких функцій: координувати управлінську діяльність

щодо досягнення цілей підприємства; забезпечувати інформаційний та консультативний супровід прийняття результативних адміністративних рішень; формувати та підтримувати функціонування єдиної інформаційної системи управління підприємством; забезпечувати раціональність та результативність процесу управління.

Система контролінгу повинна забезпечити саморозвиток та використовувати кризові процеси, які виникають на підприємстві, як інструмент для генерування раціональних та ефективних ідей та способів їх реалізації, здійснюючи при цьому контроль над ефективністю антикризового управління бізнес-процесами та відповідати ознакам системності (рис. 2):

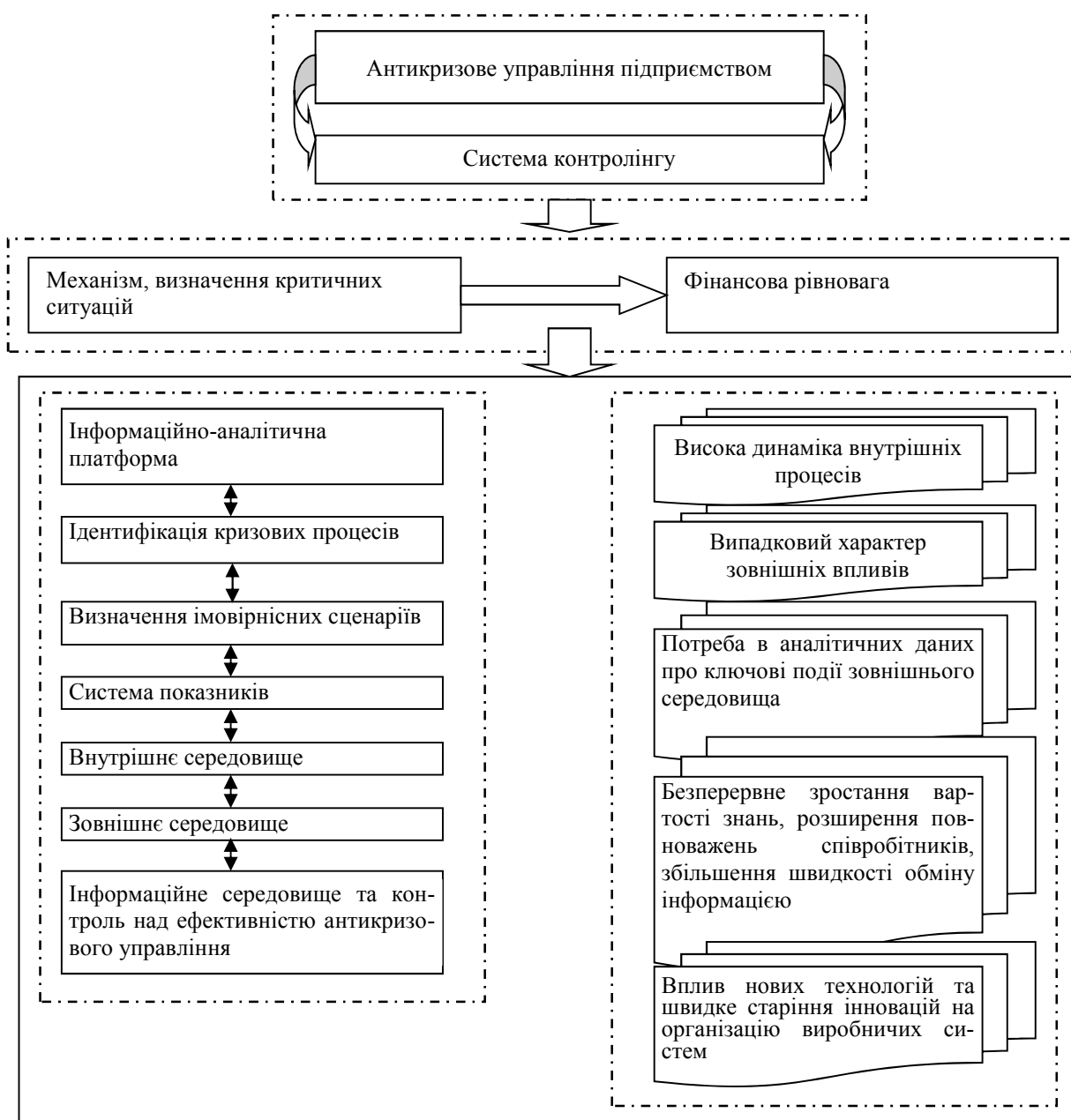


Рис. 2. Взаємодія системи контролінгу та антикризового управління

– структурованість, яка виявляється через можливість розкладання системи на складові, основними з яких є: інформаційно-технологічне забезпечення, система збалансованих показників, система опису бізнес-процесів, застосовувані методи та сукупність методик тощо;

– взаємопов'язаність її частин, яка явно простежується в процесі саморозвитку, коли в результаті взаємовпливу складових елементів спостерігається процес безперервної саморегуляції та автокорекції, що сприяє адаптації підприємства до умов змінного зовнішнього середовища;

– підпорядкованість мети безперервного розвитку шляхом підтримки фінансової рівноваги у процесі досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей підприємства задля забезпечення економічного розвитку;

– цілісність системи забезпечується позначенням свого місця у зовнішньому середовищі з урахуванням можливих змін ринкового простору та вибором типу організаційної структури, яка найшвидше може адаптуватися до постійних змін та ефективно використовувати власний потенціал, швидко реагуючи на непередбачені зміни;

– саморозвиток системи відбувається через розвиток інтелектуального потенціалу за рахунок технологічних інновацій у процесі регулярної аналітичної інформації із зовнішнього середовища з урахуванням досвіду провідних підприємств галузі як реакція на вплив та адаптацію до нової об'єктивної реальності.

Розгортання кризового процесу на підприємстві змушує його керівництво шукати нові інструментарії планування та управління. Управління бізнес-процесами потребує комплексного вирішення численних проблем, зумовлених зовнішніми та внутрішніми факторами. Одним із основних внутрішніх факторів невизначеності для керівника є неповна інформація як про поточний стан, так і про перспективи розвитку підприємства. Тому необхідні актуальні підходи до управління та інструменти їх впровадження, які дозволять своєчасно отримати сигнали про можливе виникнення кризової ситуації на підприємстві, з'ясувати причини економічних проблем, що забезпечить інформаційну підтримку управлінських рішень керівництва та сприятиме запобіганню негативним кризовим тенденціям. Основою сучасної інноваційної системи антикризового управління є використання сучасних інформаційних технологій, що дозволяє подолати час та простір, програмувати процес розвитку у режимі найбільшої ефективності. Поєднання можливостей інформаційних технологій з інноваційним управлінням зумовило формування сучасної системи контролінгу, що є механізмом інформаційного та аналітичного забезпечення антикризового управління необхідними системними відомостями у вирішенні on-line у будь-яких просторових масштабах. Служби контролінгу вітчизняних та зарубіжних підприємств створюються як інноваційні системи замість застарілих.

В сфері фінансового обліку завдання контролінгу включають створення системи збирання та опрацювання інформації, істотною до ухвалення управлінських рішень на різних рівнях керівництва. Це необхідно для розробки та подальшої підтримки системи ведення внутрішнього обліку інформації про перебіг технологічних процесів. Важливим є підбір або розробка методів обліку, а також критеріїв для оцінки діяльності підприємства в цілому та його окремих підрозділів. Система інформаційних потоків обслуговує основні функції управління підприємством, формуючи на основі вхідної інформації агреговані бази даних та інформаційні продукти, на підставі яких розробляються стратегічні плани, виявляються фактори ризику, обґрунтовуються антикризові заходи, формуються моделі економічної поведінки підприємства, відповідні сформованому зовнішньому середовищу, поведінкові рішення та здійснюється контроль їх реалізації (рис. 3).

Контролінг стає справжньою роботою менеджерів. Відомі лише поодинокі випадки функціонування підрозділів контролінгу. Тому особливо актуальною стає проблема вивчення та виявлення можливостей впровадження у практику основних елементів стратегічного та оперативного контролінгу.

Необхідно відзначити важливі основні рекомендації введення контролінгу на підприємстві в системі антикризового управління. А саме:

на кожному підприємстві особливості реалізації та впровадження контролінгу є індивідуальними; система документації на підприємстві має бути розроблена відповідно до стандартів підприємства;

зміст та функції контролінгу можуть доповнюватися або змінюватися залежно від різних факторів, а реалізація контролінгу передбачає постійне вдосконалення існуючої системи управління на підприємстві;

порядок етапів впровадження контролінгу повинен здійснюватися від верхнього до середнього і далі до нижчого рівня управління;

впровадження контролінгу не повинно негативно впливати на функціонування підприємства;

реалізація ключових ідей контролінгу має здійснюватися послідовно;

формування інформаційної бази та методологічної основи системи контролінгу має здійснюватися паралельно (при цьому методологія відіграє ключову роль у системі контролінгу);

цілі та завдання оперативного та стратегічного контролінгу потрібно безпосередньо впорядкувати відповідно до ступеня пріоритету в цілій концепції контролінгу;

відповідно до організаційної структури підприємства, яка орієнтована на реалізацію оперативних та стратегічних цілей підприємства, формується структура контролінгу;

має бути сформована відповідна служба контролінгу у вигляді самостійного підрозділу підприємства;

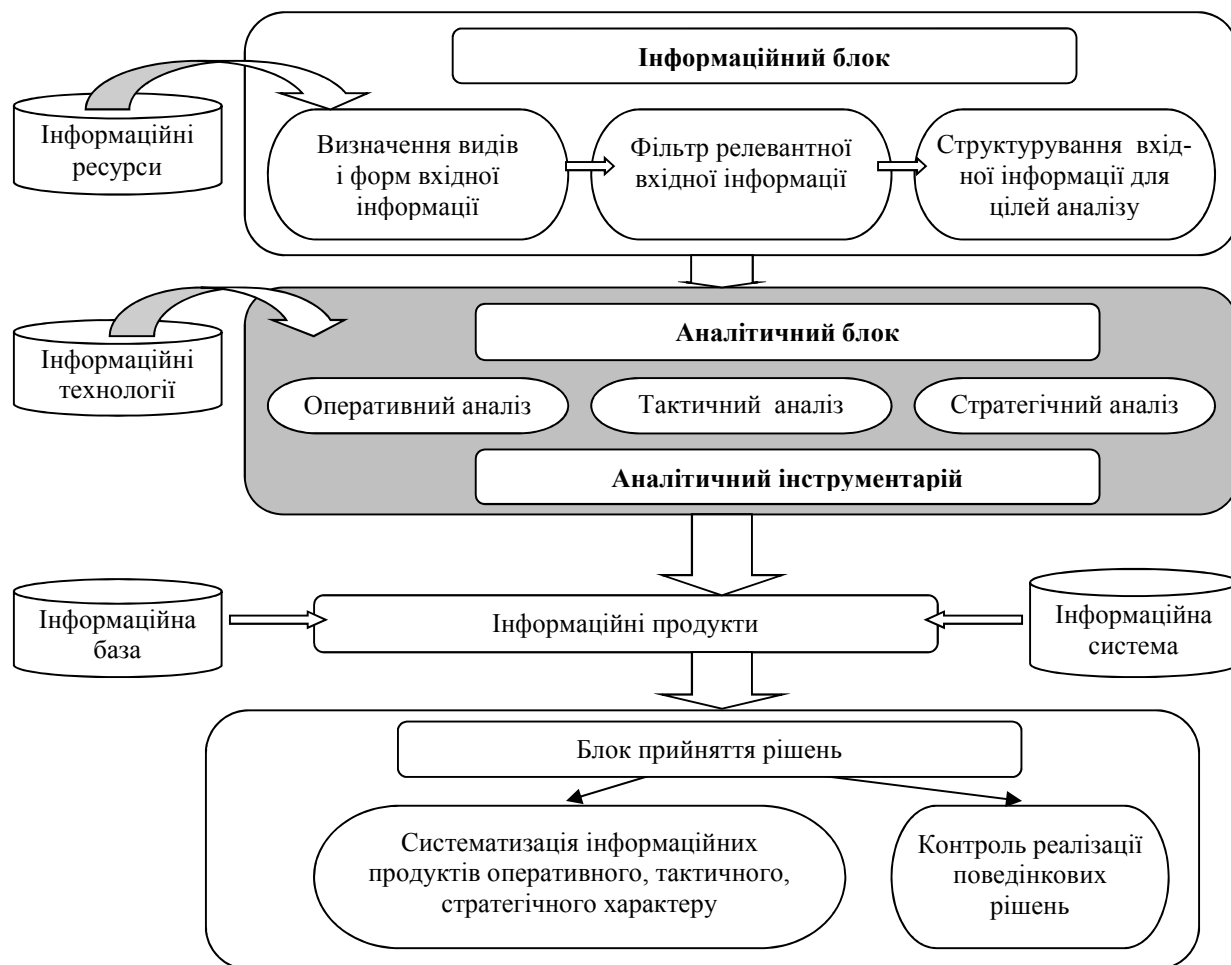


Рис. 3. Модель інформаційно-аналітичної платформи контролінгу в системі антикризового управління

впровадження єдиної системи інформаційного забезпечення здійснюється поетапно відповідно до окремих модулів, а алгоритми функціонування системи мають відповідати ERP-стандартам.

Успішне функціонування підприємства, як результат опитувань вищого управлінського персоналу, є ключовим критерієм відображення корисності запровадження системи контролінгу на підприємстві шляхом удосконалення всіх елементів системи управління та її функціонування загалом.

Функції контролінгу визначаються цілями підприємства та включають ті види управлінської діяльності, які забезпечують їхнє досягнення. Це облік, підтримка процесу планування, контроль реалізації планів, оцінка процесів, що протікають, виявлення причин відхилень і вироблення рекомендацій керівництву щодо їх усунення.

У процесі формування інформаційно-аналітичної платформи контролінгу принципове значення має не лише сама інформація, необхідна для прийняття поведінкових рішень, а й ефективна організація її переміщення. Система контролінгу інформації підтримує розробку базисних планів підприємства (продажів, ліквідності, інвестицій і т.д.), координує

окремі з них за часом та змістом, перевіряє повноту та реалізованість, дозволяє скласти єдиний оперативний (річний) план підприємства. В умовах змінного зовнішнього середовища в процесі антикризового управління використання підприємством контролінгу дозволить суттєво підвищити рівень достовірності управлінської інформації, що використовується для прийняття стратегічних рішень, а також скоротити операційні ризики та ймовірність технічних помилок при обробці даних щодо діяльності різних підрозділів підприємства.

Висновки. Таким чином, система контролінгу забезпечує варіативність аналітичних сценаріїв та ситуативне реагування на раптові зміни зовнішнього середовища при безперервному моніторингу та накопичення масивів даних в інформаційній платформі, що обґрунтовує системний підхід до контролінгу, пояснює взаємозв'язки між елементами та блоками антикризового управління та системою контролінгу, а також дозволяє розробляти науково обґрунтовані пропозиції щодо формування, розвитку та застосування системи контролінгу на підприємствах.

Література

1. Андрущак С. М. Удосконалення інституту банкрутства. *Фінанси України*. 2001. № 9. С. 29–37.
2. Ареф'єва О. В., Прохорова Ю. В. Антикризове фінансове управління підприємством: монографія. Львів: УАД, 2011. 249 с.
3. Ареф'єва О., Побережна З. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 4 (72). С. 155-163. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/72.155>.
4. Брітченко І., Князевич А. Контролінг. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с.
5. Булеев І. П., Коритько Т. Ю., Тельнова А. В. Управление промышленным предприятием в условиях кризиса: монография. Краматорск: ДГМА, 2011. 196 с.
6. Виноградов С. Л. Контролінг як технологія менеджменту. Замітки практика. *Контролінг*. №2. 2002. С. 217.
7. Говорушко Т. А. Теоретичні аспекти сутності контролінгу і різних його моделей. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 1. С. 7–10.
8. Журавель Т. М. Контролінг як метод забезпечення конкурентних переваг на підприємстві. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Fkd/2011_2/part1/18.pdf.
9. Концепция контроллинга управленческий учет, система отчетности, бюджетирование / Horvath & Partners; пер. с нем. 4-е изд. Москва: Альпина Паблишерз, 2009. 269 с.
10. Кузьминчук Н. В., Альошин С. Ю. Прогнозування інноваційного розвитку промислових підприємств в контексті контролінгового забезпечення. *Економіка і регіон*. 2014. №6 (49). С. 21-27.
11. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / пер. с нем.; под ред. С. А. Николаевой. Москва: Финансы и статистика, 1993. 96 с.
12. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих / пер. с нем. Москва: Финансы и статистика, 1992. 208 с.
13. Маслак О. О., Гром'як О. Б. Експрес-діагностика внутрішніх криз на підприємстві. *Економіка промисловості*. 2013. № 1-2 (61-62). С. 68-75.
14. Пілецька С. Т., Петровська С. В. Інструменти маркетингу в антикризовому управлінні. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2 (60). С. 158–164. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2\(60\)-158-164](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2(60)-158-164).
15. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Методика комплексної оцінки антикризового потенціалу підприємства. *Економіка промисловості*. 2018. №3(83). С. 76 – 92. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry2018.03.076>.
16. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Ткаченко Є. В. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. №3(65). С. 56-65. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-56-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-56-65).
17. Семенов Г. А., Таран Н. В. Контролінг, як база обґрунтування й прийняття управлінських рішень. *Вісник економічної науки України*. 2010. №1. С. 154–159.
18. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / пер. с нем. Москва: Финансы и статистика, 2003. 287 с.
19. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга; пер. с нем. / под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. Москва: «Финансы и статистика», 1997. 758 с.
20. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій. Київ: Центр навч. літератури, 2006. 318 с.

References

1. Andrushchak, Ye. M. (2001). Udoskonalennia instytutu bankrutstva [Improving the institution of bankruptcy]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, 9, pp. 29–37 [in Ukrainian].
2. Arefieva, O. V., Prokhorova, Yu. V. (2011). Antykryzove finansove upravlinnia pidpriemstvom [Crisis financial management]. Lviv, Ukr. acad. printing. 249 p. [in Ukrainian].
3. Arefieva, O., Poberezhna, Z. (2020). Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia antykryzovoho upravlinnia biznes-protsesamy pry realizatsii reinzhyrynynhu diialnosti pidpriemstva [Organizational and economic support of anti-crisis management of business processes in the implementation of reengineering of the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu – Economic Bulletin of the National Mining University*, 4 (72). pp. 155-163. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/72.155>[in Ukrainian].
4. Britchenko, I., Kniazevych, A. (2015). Kontrolinh [Controlling]. Rivne, Volynski oberehy. 280 p. [in Ukrainian].
5. Buleev, I. P., & Koryitko, T. Yu., Telnova, A. V. (2011). Upravlenie promyshlennym predpriatiem v usloviyah krizisa [Management of an industrial enterprise in a crisis]. Kramatorsk, DGMA. 196 p. [in Ukrainian].
6. Vynohradov, S. L. (2002). Kontrolinh yak tekhnolohiia menezhmentu. Zamitky praktyka [Controlling as a management technology. Practice notes]. *Kontrolinh – Controlling*, 2, pp. 217 [in Ukrainian].
7. Hovorushko, T. A. (2011). Teoretychni aspekty sutnosti kontrolinhu i riznykh yoho modelei [Theoretical aspects of the essence of controlling and its various models]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Forming of market relations in Ukraine*, Vol. 1, pp. 7–10 [in Ukrainian].
8. Zhuravel, T. M. (2011). Kontrolinh yak metod zabezpechennia konkurentnykh perevah na pidpriemstvi [Controlling as a method of ensuring competitive advantage in the enterprise]. Retrieved from http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Fkd/2011_2/part1/18.pdf [in Ukrainian].
9. Horvath & Partners. (2009). Kontsepsiya kontrollinga upravlencheskiy uchet, sistema otchetnosti, byudzhetrovaniye [Conception of controlling : administrative account, system of accounting, budgeting]. 4th ed. Moscow, Alpina Pablysherz [in Russian].
10. Kuzmynchuk, N. V. and Aleshin, S. Y. (2014). Prohnozuvannia innovatsiynoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv v konteksti kontrolinhovoho zabezpechennia [Forecasting the innovative development of industrial enterprises in the context of controlling support]. *Ekonomika i rehion – Economy and region*, Vol. 6 (49), pp. 21–27 [in Ukrainian].
11. Mayer, E. (1993). Kontrolling kak sistema myshleniya i upravleniya [Controlling as a system of thinking and management]. Moscow, Finances and statistics. 96 p. [in Russian].
12. Mann, R. and Mayer, E. (1992). Kontrolling dlya nachinayushchikh [Controlling for beginners]. Moscow, Finances and statistics. 208 p. [in Russian].
13. Maslak, O. O., Hromiak, O. B. (2013). Ekspres-diahnostyka vntrishnikh kryz na pidpriemstvi [Express diagnostics of internal crises at the enterprise]. *Econ. promisl.*, № 1-2 (61-62), pp. 68-75 [in Ukrainian].

14. Piletska, S. T., Petrovska, S. V. (2020). Instrumenty marketynhu v antykrizovomu upravlinni [Marketing tools in crisis management]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2 (60), pp. 158-164. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2\(60\)-158-164](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2(60)-158-164) [in Ukrainian].
15. Piletska, S. T., Korytko, T. Yu. (2018). Metodyka kompleksnoi otsynky antykrizovoho potentsialu pidpriemstva [Methods of comprehensive assessment of anti-crisis potential of the enterprise]. *Econ. promisl.*, 3(83), pp. 76-92. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry2018.03.076> [in Ukrainian].
16. Piletska, S. T., Korytko, T. Iu., Tkachenko, Ye. V. (2021). Model intehralnoi otsynky ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Model of integrated assessment of economic security of the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3(65), pp. 56-65. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-56-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-56-65) [in Ukrainian].
17. Semenov, G. A. (2010). Kontrolinh, yak baza obhruntuvannia y pryiniattia upravlinskykh rishen [Controlling as a basis for justification and decision-making]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1, pp. 154-159 [in Ukrainian].
18. Folmut, H. Y. (2003). Instrumenty kontrollinga ot A do Ja [Tools of controlling from A to Z]. Moscow, Finances and statistics. 287 p. [in Russian].
19. Han, D. (1997). Planirovanie i kontrol': koncepcija kontrollinga [Planning and control: the concept of controlling]. Moscow, Finance and Statistics. 758 p. [in Russian].
20. Yakovliev, Yu. P. (2006). Kontrolinh na bazi informatsiinykh tekhnolohii [Controlling on the basis of information technologies]. Kyiv, CEL. 318 p. [in Ukrainian].

Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. Контролінг в системі антикризового управління

Зазначено, що економіка як і кожен її суб'єкт розвивається циклічно, змінюючи один етап іншим. Циклічний характер розвитку економіки зумовив становлення системи такого наукового напрямку, як контролінг, який призначений забезпечувати стійке функціонування підприємств в умовах розгортання кризових процесів. Мета дослідження полягає у розвитку теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо особливостей використання контролінгу в системі антикризового управління підприємством. Методологічною основою дослідження виступають наукові праці класиків економічної науки, публікації провідних вчених і фахівців, які досліджують контролінг як засіб діагностики ринкових можливостей і позицій підприємства, проблем антикризового управління підприємством. Визначено, що практика застосування контролінгу свідчить про те, що без його інструментарію в даний період розвитку економіки неможливо витримувати конкуренцію з тими підприємствами, які його успішно застосовують. Служби контролінгу забезпечують системний збір, обробку та аналіз інформації по всіх підрозділах підприємства, визначають її відповідність прийнятій стратегії розвитку, готують конструктивні пропозиції для керівництва та менеджменту щодо ефективного вирішення проблем, що виникли в установленні програмою терміни. Обґрунтовано, що в процесі формування інформаційно-аналітичної платформи контролінгу принципове значення має не лише сама інформація, необхідна для прийняття поведінкових рішень, а й ефективна організація її переміщення. Система контролінгу інформації підтримує розробку базисних планів підприємства. Доказано, що в умовах змінного зовнішнього середовища в процесі антикризового управління використання підприємством контролінгу дозволить суттєво підвищити рівень достовірності управлінської інформації, що використовується для прийняття стратегічних рішень, а також скоротити операційні ризики та ймовірність технічних помилок при обробці даних щодо діяльності різних підрозділів підприємства. До завдань контролінгу входить розробка структури інформаційної системи, стандартизація інформаційних каналів та носіїв, вибір методів обробки інформації. При погіршенні економічного становища на підприємстві, що проявляється у зниженні рівня ліквідності та рентабельності, від служб контролінгу очікують більше послуг з координації планів, аналізу причин їхнього відхилення від факту, а також рекомендацій для забезпечення виживання на найближчу перспективу.

Ключові слова: криза, антикризове управління, система, контролінг, інформація, інформаційне забезпечення, зовнішнє середовище.

Piletska S., Kopcha Y., Kamyshna S. Controlling in the System of Anti-Crisis Management

It is noted that the economy, as well as each of its subjects, is developing cyclically, changing one stage by another. The cyclic nature of economic development has led to the formation of such scientific direction as "controlling", designed to ensure the sustainable functioning of enterprises in the deployment of crisis processes. The aim of the study is to develop theoretical foundations and practical recommendations on the specifics of using controlling in the system of anti-crisis management of the enterprise. The methodological basis of the study are the scientific works of classics of economic science, publications of leading scientists and experts exploring controlling as a means of diagnosing market opportunities and positions of the enterprise, the problems of crisis management of the enterprise. It was determined that the practice of application of controlling shows that without tools in this period of economic development it is impossible to compete with those enterprises that successfully apply it. The controlling services provide the system gathering, processing and analysis of the information by all enterprise divisions, determine the conformity of the adopted development strategy, prepare the constructive suggestions for the management and administration concerning the effective solution of the problems, which arise in the terms set by the program. It has been substantiated that in the process of formation of the information-analytical platform of controlling, not only the information itself, necessary for making behavioral decisions, but also the effective organization of its movement is of fundamental importance. Information controlling system supports the development of basic plans of the company. It is proved that in a changing environment in the process of crisis management the use of controlling by the enterprise will significantly improve the reliability of management information used to make strategic decisions, and reduce operational risks and the likelihood of technical errors in processing data on the activities of various departments of the enterprise. The tasks of controlling include development of information system structure, standardization of information channels and carriers, choice of information processing methods. When the economic situation in an enterprise worsens, manifested in a decline in liquidity and profitability, more services are expected from the controlling services to coordinate plans, analyze the causes of their deviation from the fact, as well as recommendations for survival in the short term.

Keywords: crisis, anti-crisis management, system, controlling, information, information support, external environment.

Стаття надійшла до редакції 14.02.2021