

4. *Дорошук Г. А.* Етапи системного аналізу організаційних процесів // Матеріали XVI Всеукраїнської науково-методичної конференції «Проблеми економічної кібернетики 2011». — Одеса: ОНПУ, 2011. — С. 13—14.
5. *Дорошук А. А., Сафави А. М.-А.* Информационная основа стратегического управления // Материалы международной конференции «Современные проблемы и пути их решения в науке, транспорте, производстве и образовании'2008». — Одесса: Черноморье, 2008. — С. 18—21.
6. *Дроздов, И. Н.* Управление изменениями и организационная культура : Учебное пособие / И. Н. Дроздов, Н.С. Терещенко. — Владивосток: Изд-во ДВГТУ, 2002. — 115 с.
7. *Забелин, П. В.* Основы стратегического управления : Учеб. пособие / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. — М. : Маркетинг, 2001. — 195 с.
8. *Ксенофонтова, Е. Г.* Этапы управления организационными изменениями — Октябрь 2011 — [Электронный ресурс]. — Режим доступа к статье: <http://www.b-seminar.ru/article/show/380.html>
9. *Муқан, О. В.* Оцінювання ефективності системи корпоративного управління / О. Є. Кузьмін, О. В. Муқан // Теоретичні та прикладні питання економіки: Збірник наукових праць / За ред. Єханурова Ю. І., Шегди А. В. — К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2006. — Вип. 9. — С. 89—95.
10. *Новиков, Д. А.* Теория управления организационными системами. 2-е изд. / Д. А. Новиков. — М.: Физматлит, 2007. — 584 с.

УДК 658.012

А. В. Єрємін, аспір. кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ІНТЕГРАЦІЙНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛІНГУ

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто можливість інтеграції контролінгу, зокрема стратегічного контролінгу та антикризового управління на підприємствах різного типу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: контролінг, стратегічний контролінг, антикризове управління, інтеграція.

АННОТАЦИЯ. В статье рассмотрена возможность интеграции контроллинга, в частности стратегического контроллинга и антикризисного управления на предприятиях различного типа.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: контроллинг, стратегический контроллинг, антикризисное управление, интеграция.

ANNOTATION. The article deals with the concept of controlling, strategic controlling particularly and crisis management, the possibility of interaction between these concepts is reviewed.

KEY WORDS: controlling, strategic controlling, crisis management, integration.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки України на вітчизняних промислових підприємствах спостерігаються численні кризові явища різного типу. За даними Державної служби статистики України рівень операційної рентабельності промислових підприємств у 2009, 2010 та за 6 місяців 2011 рр. був на рівні 1,8 %, 3,6 % і 5,3 % відповідно. Частка збиткових підприємств у промисловості України (за цей же період) зростає і складає 41,5 %, 42,5 % і 47,5 % відповідно [10, 11]. Дана ситуація склалася за рахунок негативного впливу ряду чинників як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Основою для розвитку кризових явищ внутрішнього характеру, на нашу думку, є недостатній розвиток та використання в сучасній практиці управління суб'єктами господарювання дієвих методів антикризового управління, перш за все превентивного характеру, що спрямовані на вчасне передбачення та недопущення кризових явищ. У той же час не досить ґрунтовно використовуються інструменти планування та контролю в діяльності підприємств. На нашу думку, для зменшення негативного впливу кризових явищ і вчасне попередження кризових явищ доцільним є інтеграція застосування антикризового управління та стратегічного контролінгу.

Постановка цілей. Метою є дослідження теоретичних засад інтеграції контролінгу, зокрема стратегічного контролінгу, й антикризового управління для підвищення ефективності управління підприємством.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Концепція контролінгу отримала свій розвиток у роботах західних учених, зокрема, А. Дайле, Е. Майер, Р. Манн, Т. Райхман, Х. Й. Фольмут, Д. Хан, П. Хорват, Х. Хунгенберг та ін. У вітчизняній економічній науці та на теренах СНД контролінг отримав свій розвиток у працях таких учених, як М. І. Гладких, О. М. Горелік, Н. Г. Данілочкіна, А. М. Кармінський, Л.О. Лігоненко, Н. В. Муханова, С. М. Петренко, Г. І. Пашигорева, М. С. Пушкар, С. Б. Сулоєва, О. О. Терещенко, Г.О. Швиданенко, Н.П. Шульга та ін. Проблемам синтезу концепції контролінгу та антикризового управління присвячені публікації таких науковців, як О. М. Гудзинський, Е. М. Коротков, Н. Нікітіна, М. М. Стефаненко,

А. В. Тельнова, О. О. Терещенко, І. І. Цигилик, А. М. Штангрет, Ю. П. Яковлев та ін. У періодичних виданнях [2, 3, 5, 6] авторами досліджуються актуальні проблеми контролінгу. В роботах окремих авторів наголошується на можливості використання контролінгу в антикризовому управлінні, але ґрунтового дослідження такі розробки не отримали.

Виклад основного матеріалу. Аналізуючи проблеми інтеграції контролінгу та антикризового управління підприємством (АУП) сформуємо, перш за все, власне бачення концепції контролінгу — контролінг є комплексна міжфункціональна система інформаційно-аналітичного забезпечення управління, метою якої є координація систем планування, контролю і забезпечення адекватного цілевстановлення та контроль за досягненням цілей у коротко- та довгостроковому періоді. На основі аналізу літературних джерел [1, 4, 7—9] визначимо стратегічний контролінг міжфункціональною підсистемою управління, яка забезпечує безперервний процес координації стратегічного планування та контролю направлений на фіксацію і передбачення змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації та подальшу розробку стратегічних управлінських впливів для адаптації організації до змін зовнішнього середовища з метою забезпечення її ефективного функціонування у довгостроковій перспективі.

У межах стратегічного контролінгу мають відстежуватися та передбачатися зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, розроблятися сценарії розвитку середовища функціонування організації, при чому має встановлюватись пріоритетність змін, відслідковуватися найсуттєвіші з них, які мають важливі наслідки та суттєво впливають на майбутній стан підприємства. Метою антикризового управління підприємством є вчасна розробка і впровадження управлінських впливів на всіх етапах виникнення кризових явищ, здійснення яких забезпечить стабільне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Інтеграція підсистеми стратегічного контролінгу з системою антикризового управління дозволить розширити коло об'єктів впливу, надасть стратегічної направленості управлінським впливам у межах АУП, відстеження та аналіз змін середовища функціонування дозволить прискорити адаптацію до таких змін.

При прийнятті рішення про необхідність створення служби контролінгу керівники організацій стикаються з проблемою ви-

бору форми створення служби контролінгу, при цьому потрібно зважати на недоліки і переваги такого процесу (табл. 1).

Таблиця 1

**ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ СТВОРЕННЯ СЛУЖБИ КОНТРОЛІНГУ
ЯК САМОСТІЙНО ВІДОКРЕМЛЕНОГО ПІДРОЗДІЛУ [4, С. 59]**

Переваги	Недоліки
З'явиться конкретна особа (контролер), яка відповідатиме за результати роботи і виконання покладених обов'язків	Доведеться змінювати усталену організаційну структуру управління і пояснювати, навіщо це потрібно
Інформація про фінансово-економічний стан підприємства буде зосереджена в одному місці, її можна буде отримати досить оперативно. Можна швидше домогтися введення єдиних стандартів і правил планування, контролю, обліку та звітності по підрозділам	Виникнуть проблеми з підрозділами підприємства, у яких будуть вилучені окремі функції, а в обмін з'являться додаткові функції. Складно знайти спеціаліста, який би зміг працювати в якості контролера (швидше всього, буде потрібно навчати кого-небудь з теперішнього складу)
Плани всіх підрозділів будуть краще скоординованими і перевіреними на достовірність, якщо цим питанням буде займатись одна служба	Існує небезпека надмірного посилення впливу служби контролінгу на інші підрозділи, що викличе незадоволення в колективі

З приводу розташування служби контролінгу в організаційній структурі великого підприємства, дослідниками висловлюється думка, що служба контролінгу повинна безпосередньо підпорядковуватися генеральному директору, щоб не порушувати принципу збору об'єктивної інформації, адже контролінг при підготовці необхідної інформації використовує дані як фінансових так і економічних служб, тому він не може входити до складу жодної з них. На нашу думку, впровадження служби контролінгу на малих підприємствах у вигляді окремого підрозділу є недоцільним, адже на малих підприємствах функції контролінгу можуть виконувати існуючі функціональні підрозділи підприємства та менеджери всіх рівнів. На середніх за розміром підприємствах функції контролінгу виконуються відділом фінансового обліку (бухгалтерія, планово-економічний відділ). Перед запровадженням у дію інструментів контролінгу, їх потрібно привести у відповідність цільовій спрямованості контролінгу та внутрішнім і зовнішнім умовам господарювання.

Організаційно підсистема контролінгу може бути оформлена одним з наступних варіантів: 1) на базі фінансового або економічного відділу; 2) може бути реалізована матрична структура через введення в підрозділи контролерів, що збирають інформацію. Керівництво такою структурою може здійснювати керівник антикризових програм; 3) через створення лінійно-проектного чи лінійно-програмного окремого відділу; 4) у вигляді мережі відділів, що беруть участь в реалізації антикризової стратегії підприємства; 5) у формі дорадчого органу (комітет, комісія, координаційна рада тощо) при вищих органах управління організації (на підприємствах/товариствах корпоративного типу).

Результатом функціонування системи контролінгу в межах антикризового управління мають бути управлінські дії, що конкретизуються в планах (стратегічних, оперативно-тактичних) та доводяться до відповідних функціональних підрозділів. Інформація про виконання планів у вигляді техніко-економічних показників відстежується підсистемою контролінгу, інформація про відхилення аналізується і розробляються відповідні управлінські впливи для усунення відхилень, недопущення кризи, виходу з кризи, мінімізації негативних наслідків кризових явищ на підприємстві. Підсистема контролінгу та антикризового управління можуть інтегруватися на основі розробки планових документів — антикризових планів різного рівня деталізації (для підрозділів, для підприємства в цілому), підсистема контролінгу забезпечуватиме інформацію про стан виконання таких планів, необхідність їх корегування тощо.

Висновки. За результатами дослідження встановлено, що підсистема стратегічного контролінгу має інтегруватися з системою антикризового управління, на нашу думку, це дозволить підвищити ефективність здійснення стратегічних управлінських впливів через вчасне виявлення внутрішніх та зовнішніх негативних сигналів розвитку підприємства. Для ефективного функціонування підсистеми контролінгу в межах антикризового управління мають налагоджуватися інформаційні потоки між усіма ланками управління, в цілому має домінувати стратегічна та адаптивна направленість системи управління підприємством.

Перспективи подальших досліджень мають бути пов'язані з ґрунтовним дослідженням стратегічного контролінгу як основної складової антикризового управління, можливості інтеграції даних систем; розробкою засад вибору інструмен-

тів управлінського впливу, які б відповідали специфіці підприємства, його оточення, прояву кризових явищ певного типу.

Література

1. Антикризисное управление: Учебник. — 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. Э. М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 620 с.
2. Володькін К. С. Контролінг бізнес-процесів в системі управління підприємством / К. С. Володькін // Формування ринкової економіки: наук. зб. [відп. ред. О. О. Беляєв]. — К.: КНЕУ, 2010. — № 24. — С. 266—273.
3. Григораш І. О. Класифікація інструментів контролінгу / І. О. Григораш /. — Формування ринкової економіки: зб. наук. праць / Спец. вип., Ч. 1: Економіка підприємства: теорія і практика / [відп. ред. А. Ф. Павленко]. — К.: КНЕУ, 2010. — С. 244—252.
4. Гудзинський О. Д., Аксентюк М. М., Деменіна О. М. Контролінг в системі менеджменту (теоретико-методологічний аспект): монографія. — К.: ІПК ДСЗУ, 2009. — 225 с.
5. Задорожна Р.П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства / Р. П. Задорожна / Вісник Київського інституту бізнесу та технологій: [зб. наук. статей] / [відп. за вип. Р. О. Язиніна]. — К.: Вид-во КІБіТ, 2010. — Вип. 1(11). — 149 с.
6. Корчагіна В. Г. Контролінг як інструмент управління стратегічним розвитком підприємства / В. Г. Корчагіна / Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. праць / [голов. ред. А. П. Наливайко]. — К.: КНЕУ, 2011. — Спец. вип. № 28. — С. 79—85
7. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование /Horvath & Partners; Пер. с нем. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 269 с.
8. 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. — 288 с.
9. Хан Д., Хунгенберг Х. ПуК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Под ред. Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича и др. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 928 с.
10. Статистичні дані Державної служби статистики України [Електронні публікації]. Режим доступу:
12. http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/fin/rodp/rodp_pr/rodp_pr_u/arh_rodp_pr11_u.htm
13. http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/fin/chpr/chpr_ed/chpr_ed_u/arh_chpr_ed2011_u.htm