

Не зменшуючи важливість усіх складових потенціалу підприємства важливою є виробнича складова. Наповнення цієї складової потенціалу має вагомий вплив на загальний стан діяльності підприємства, але у кризових умовах важливо зробити акцент на такому: стан технології виробництва, рівень організації виробництва, раціональність організації бізнес-процесів, якість внутрішнього управління підприємством, оптимальне завантаження виробничих потужностей, системі планування та контролю, системі моніторингу критеріїв результативності бізнес-процесів тощо. Саме такі пріоритети допоможуть оптимізувати виробничий процес, знизити витрати та підвищити його ефективність і, як наслідок, підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Ми розглянули лише окремі аспекти, що стосуються трансформації наявного потенціалу в антикризовий. Підсумовуючи, можемо трактувати, що ми розглядаємо антикризовий потенціал підприємства як сукупність потенційних можливостей суб'єкта господарювання, що формуються в процесі антикризового управління шляхом трансформації, оптимізації та адаптації складових його наявного потенціалу відповідно до виду кризи для формування дієвого механізму її подолання, або протистояння потенційно можливим кризовим явищам.

Таким чином, структурні складові потенціалу підприємства у стабільних умовах та антикризового потенціалу можуть бути ідентичними, але їхнє наповнення буде різним, тобто у кризових умовах відбувається трансформація складових потенціалу для ефективного протистояння кризовим явищам або подолання кризи.

#### **Інформаційні джерела**

1. Self-Developing Systems in the Conditions of Anti-Recessionary Management.  
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115004207>

### **ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Гурницький О. М.**, аспірант  
Науковий керівник – канд. екон. наук., проф. **Н.М. Тюріна**  
Хмельницький національний університет

Основна причин виникнення контролінгу у теорії та практиці управління - потреба в системній координації процесів управління бізнес-процесами підприємств. Практичне впровадження контролінгу

на іноземних підприємствах дозволило підвищити рівень координованості процесів планування, контролю, обліку, аналізу та регулювання, створити відповідне методичне, інформаційне забезпечення, підвищити якість управлінських рішень та ефективність системи управління в цілому[1]. Це усе надзвичайно важливо для підприємств, що працюють в умовах кризи.

Існуючі теоретичні, практичні напрацювання з контролінгу не виділяють особливості його використання в управлінні підприємствами в кризових умовах. В сфері антикризового управління, що спрямоване на подолання кризи, більше уваги приділяється напрямкам такого управління, а менше технологіям, інструментарію досягнення цілей управління підприємствами в умовах кризи.

Контролінг вперше почав використовуватись у діяльності німецької школи ділового адміністрування. Дослідження сутності цієї дефініції, що були сформульовані зарубіжними, вітчизняними науковцями і практиками, підтверджують, що контролінг найбільшою мірою відповідає українському слову «координування», є одним з дієвих засобів успішного функціонування підприємства, оскільки: є системою визначення цілей, інструментом їх досягнення; виконує координацію усієї системи управління підприємством для досягнення запланованого результату; налагоджує інформаційне забезпечення, процеси прогнозування, планування, контролю, внутрішнього консалтингу; це спеціальна, саморегулююча система методів та інструментів, спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства; забезпечує виживання підприємства на рівнях стратегічного та тактичного управління; сприяє оптимізації залежності «обсяг - витрати – прибуток».

Визначення сутності контролінгу авторами американської та німецької шкіл ділового адміністрування, вітчизняними науковцями, дозволяє розглядати контролінг як процес, що передбачає проведення аналізу та оцінки діяльності підприємства для узгодження стратегічних цілей; як особливу функцію управління, що має економічне спрямування та прогнозний характер з метою виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства; як явище, яке пов'язане з інформаційним забезпеченням системи управління підприємства в цілому.

Тобто, контролінг можна розглядати як набір методів та інструментів для координації, планування, обліку, контролю та управління підприємством, а також інформаційне, методичне й консультативне забезпечення управлінських рішень. Світовий досвід переконує у тому, що знання та використання напрацьованого

методичного інструментарію контролінгу у практичній діяльності управлінців є дуже поширеним [1,2]. Ефективна реалізація видів контролінгу, потребує відповідного методичного інструментарію. Використання методичного інструментарію контролінгу в антикризовому управлінні значно полегшує цей процес, допомагає визначати першочергові проблеми, що пов'язані з подоланням кризових явищ у діяльності підприємств та досягнути заплановані результати, спрямовати його на усунення кризових явищ на підприємстві, створення умов для безперервного покращення результативності бізнесу для досягнення поставленої мети.

Таку мету можна досягнути завдяки додатково розвинутих контролінгом функціям координації діяльності підприємством, методичній підтримці його менеджменту, можливості постійної адаптації бізнесу до змін у середовищі існування. Цілі досягнення можуть бути різні та залежні від умов реалізації бізнесу підприємства. У відносно стабільних умовах - розвиток підприємства, збільшення вартості бізнесу, у кризових умовах - це виведення бізнесу з кризи, відновлення платоспроможності, ліквідності та подальший розвиток.

В умовах кризи перевага має надаватись антикризовому фінансовому контролінгу, що передбачає розробку бюджетів, де вкрай важливим є вірний вибір планових показників у бюджеті.

Якщо у стабільних умовах основними показниками є чистий прибуток та вартість власного капіталу, то в кризових умовах - показники ліквідності, ліквідний грошовий потік.

В кризових умовах витрати залишаються найважливішим об'єктом управління. При формуванні бюджетів край важливо забезпечити позитивну динаміку зниження витрат, меншу увагу необхідно приділяти контролю значень показників рентабельності власного капіталу (ROE) та рентабельності інвестицій (ROI), бо в умовах кризи основним є виживання у довгостроковому періоді, а не збільшення прибутку у поточному періоді.

Детальніше про контролінг фінансової діяльності, що є одним з основних видів контролінгу в антикризовому управлінні. Саме контролінг фінансової діяльності напряму корелюється з процесами формування результатів діяльності, що необхідно досягнути для виходу з кризи. Тому застосування методичного інструментарію контролінгу фінансової діяльності має першочерговість у системі антикризового управління підприємством. В кризових умовах актуальною для вирішення стає проблема конфронтації фінансових цілей, що пов'язаних з ліквідністю і платоспроможністю та рентабельністю активів. Досягнення фінансових цілей діяльності

(рентабельність в умовах гарантованої ліквідності), вимагає від керівників підприємства розробки та впровадження фінансової стратегії, що включає комплекс заходів спрямованих на збереженні фінансової рівноваги бізнесу у довгостроковій перспективі.

В кризових умовах витрати залишаються найважливішим об'єктом управління. При формуванні бюджетів край важливо забезпечити позитивну динаміку зниження витрат, меншу увагу необхідно приділяти контролю значень показників рентабельності власного капіталу (ROE) та рентабельності інвестицій (ROI), зважаючи, що в умовах кризи зменшувати терміни окупності інвестицій та збільшувати рентабельність власного капіталу не є першочерговим та актуальним. Основне – це виживання у довгостроковому періоді, а не збільшення прибутку у поточному періоді.

Таким чином, важливість контролінгу в системі управління підприємствами для досягнення запланованих цілей без кризового розвитку є нагальною та потребує подальших досліджень.

#### **Інформаційні джерела**

1.G. Bauer, Einführung in das systemische Controlling. 1. Auflage. Heidelberg, 2015,128s. Carl Auer Verlag. ISBN 978-3-8497-0076-8. Режим доступу: <https://www.beck-shop.de/bauer-einfuehrung-systemische-controlling/product/15446367>

2.Weissenberger B. Göbel S., Kleine Ch. Wertorientierte Steuerung in der Krise?: Perspektiven für eine Neuausrichtung der Controllingarbeit. Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung. 2011. No. 1. P. 4–10.

## **СИСТЕМНИЙ ПІДХІД В МАРКЕТИНГОВОМУ УПРАВЛІННІ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ**

**Гоцуляк О.Ю.**, здоб. ОС «бакалавр»

Науковий керівник – ст.викл. **І.В. Грабовська**  
Хмельницький національний університет

В умовах адаптації до зростаючої конкуренції одним з основних чинників, який істотно знижує ризик виробника, є вміння керівників підприємства правильно побудувати товарну політику, оптимально управляти цінами своєї продукції з урахуванням чинників ринкового попиту. Відповідаючи на ці потреби, на українських підприємствах у структурі функцій комерційних служб почала формуватися товарна політика як особливий напрямок їхньої діяльності. Переорієнтація