

ОРЕХОВА Альвіна Іванівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет, <https://orcid.org/0000-0003-1016-3287>

ІВАНЧЕНКОВА Лариса Володимирівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри цифрових технологій фінансових операцій, Одеська національна академія харчових технологій, <https://orcid.org/0000-0002-8402-4637>

УЖВА Алла Миколаївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту, Чорноморський національний університет імені Петра Могили, <https://orcid.org/0000-0001-5239-5516>

АСПЕКТИ КОНТРОЛІНГУ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Орехова А.І., Іванченкова Л.В., Ужва А.М. Аспекти контролінгу в антикризовому управлінні підприємствами в умовах невизначеності.

В умовах сучасного динамічного стану вітчизняної економіки підприємства все частіше стикаються з кризовими явищами, зумовленими як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. У зв'язку з цим зростає актуальність контролінгу як інструменту антикризового управління, що дозволяє ефективно реагувати на загрози та виклики, що виникають. У статті визначені теоретичні засади та надані практичні рекомендації щодо особливостей використання контролінгу в системі антикризового управління підприємством з урахуванням турбулентності середовища. Доведено, що контролінг як управлінська інновація та технологія управління є ефективним в умовах нестабільного економічного середовища. Обґрунтовані проблемні аспекти функціонування системи контролінгу на підприємствах. Визначено, що контролінг є інноваційним механізмом комплексного управління організацією з інтегрованим підходом до прийняття управлінських рішень в умовах антикризового управління. Його застосування є цілком виправданим для побудови механізмів захисту від негативних впливів турбулентного середовища та безпечного розвитку окремого суб'єкта господарювання.

Ключові слова: контролінг, антикризове управління, підприємство, економічна безпека, ризик, менеджмент.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах сучасного динамічного стану вітчизняної економіки підприємства все частіше стикаються з кризовими явищами, зумовленими як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Останнім часом економіка країни стикається з низкою проблем, які у найзагальнішому вигляді проявляються у нестійкості економічного розвитку, зниженні темпів зростання і навіть абсолютному скороченні обсягів виробництва не лише окремих підприємств, а й різних галузей національної економіки. Приспосовуючись до впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на цілі та завдання розвитку, технологію ведення господарської діяльності, організаційну структуру, кадрові резерви, підприємства адаптуються до змінних умов та продовжують свій розвиток. Здатність суб'єктів господарювання швидко адаптуватися до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються, стає найважливішим фактором їх успішного і сталого розвитку.

Кризові ситуації, для подолання яких не було прийнято профілактичних антикризових заходів, призводять до розбалансування економічного стану підприємства, нездатності фінансового забезпечення виробничого процесу та можуть закінчитися процедурою ліквідації підприємства, продажу його майна для розрахунків із кредиторами. Реалізація антикризового управління дозволить уникнути кризових ситуацій (попередити їхню появу), а якщо це неможливо – обмежити та пом'якшити їх наслідки. Слід зазначити, що антикризове управління має бути превентивним рішенням, а не запізною думкою, оскільки воно дозволяє організаціям передбачити і підготуватися до потенційних збоїв ще до того, як вони переростуть у повномасштабну кризу. Виявляючи ризики та розробляючи плани реагування, компанії можуть мінімізувати вплив криз, скоротити час простою та захистити свою репутацію. Превентивне антикризове управління дозволяє організаціям

випереджати кризу, підтримувати операційну безперервність і зберігати довіру клієнтів. Це проактивний підхід, який не лише економить час і ресурси, але й гарантує, що бізнес буде краще підготовлений, щоб пережити турбулентні часи і вийти з них сильнішим. У зв'язку з цим підвищується актуальність контролінгу як інструменту антикризового управління, що дозволяє ефективно реагувати на загрози та виклики, що виникають.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань розвитку контролінгу в системі антикризового управління присвячені праці таких вчених: Ю. Голей [1]; Л. Гут [2]; Г. Кузнецова [3]; Н. Лагодієнко, В. Іванченков, І. Горобець [4]; В. Міщенко, О. Другова, І. Домніна [5]; С. Пілецька, Ю. Копча, С. Камишна [7]; В. Проценко [8] та ін. Віддаючи належне проведеним дослідженням, слід зазначити, що проблематика розвитку контролінгу в системі антикризового управління підприємством потребує подальшого вдосконалення, враховуючи турбулентність середовища та умови невизначеності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розвиток теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо особливостей використання контролінгу в системі антикризового управління підприємством, враховуючи турбулентність середовища та умови невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нестабільність зовнішнього середовища, існуючі виклики та загрози ускладнюють економічні проблеми функціонування вітчизняних підприємств. Ці обставини є визначальними для пошуку нових механізмів до управління підприємствами зі зміщенням акценту з контролю фактів господарської діяльності, що відбулися, до аналізу майбутнього з відстеженням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах та своєчасним на них реагуванням для запобігання кризовим ситуаціям. Таким механізмом є контролінг. У процесі ведення фінансово-

господарської діяльності сучасними підприємствами за змінних економічних умов змінюються і завдання контролінгу, а тому важлива розстановка акцентів, певна гнучкість в процесі прийняття рішень та безперервне відстеження змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Він координує на підприємстві процеси планування, обліку та контролю і забезпечує посадових осіб необхідною управлінською інформацією. При цьому зростає і значення інформаційної безпеки, яка полягає у захищеності інформаційних активів підприємств від потенційних загроз.

Таким чином, контролінг як управлінська інновація та технологія управління є ефективним в умовах нестабільного економічного середовища. Він спрямований на інформаційно-аналітичну підтримку прийняття рішень посадових осіб для стабільного, динамічно стійкого довгострокового функціонування суб'єкта господарювання. Залежно від поставлених завдань на підприємстві може здійснюватися як окрема функція, частина процесу управління структурним відділом чи як комплексна система управління спеціальною службою.

Контролінг покликаний бути системою підтримки менеджменту, спрямований на забезпечення точності, оперативності й достовірності даних, необхідних для прийняття належних управлінських рішень. Стратегічні та тактичні завдання, які вирішуються менеджментом сьогодні, ускладнюються, обсяг інформації, яка потрібна на прийняття управлінського рішення, збільшується, а це все порушує питання щодо необхідності розроблення надзвичайно важливої для контролінгу методології.

Стратегічною метою контролінгу виступає орієнтація управлінських процесів у всіх сферах діяльності підприємства для досягнення системи цільових показників. Тому контролінг у ситуації невизначеності та зростаючих ризиків демонструє більш високий рівень ефективності порівняно з іншими системами планування, обліку та контролю.

Контролінг є системою інформаційно-аналітичного забезпечення менеджменту, спрямованою на підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом планування, контролю та оцінки досягнення поставлених завдань. У рамках антикризового управління контролінг відіграє особливу роль, виконуючи низку важливих функцій, а саме:

- діагностика кризових явищ – контролінг дозволяє виявити перші ознаки кризи, що насувається, проаналізувати її причини і наслідки, а також оцінити масштаби її впливу на діяльність підприємства;

- розробка антикризових заходів – на основі отриманої під час діагностики інформації здійснюється розробка комплексних антикризових заходів, спрямованих на стабілізацію фінансового стану підприємства, оптимізацію витрат, підвищення конкурентоспроможності тощо;

- контроль реалізації антикризових заходів – контролінг забезпечує постійний моніторинг ходу реалізації антикризових заходів, дозволяючи коригувати їх у разі потреби та оцінювати їх ефективність;

- забезпечення інформаційної підтримки – контролінг забезпечує керівництво підприємства актуальною та достовірною інформацією про фінансово-економічне становище підприємства, його

конкурентне середовище, а також про хід реалізації антикризових заходів.

Роль контролінгу як одного з елементів антикризового управління полягає в систематичних перевітках 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 [7].

Ефективне застосування контролінгу в антикризовому управлінні дозволяє скоротити час реакції на кризові явища (завчасне виявлення ознак кризи та її причин дозволяє керівництву підприємства оперативно вживати необхідних заходів щодо запобігання чи мінімізації його негативних наслідків); підвищити ефективність використання ресурсів (контролінг дозволяє оптимізувати витрати підприємства, виявити резерви підвищення ефективності використання ресурсів, а також перенаправити ресурси на найбільш перспективні напрями діяльності); поліпшити координацію дій різних підрозділів (контролінг забезпечує єдину інформаційну платформу для всіх підрозділів підприємства, що сприяє їхній злагодженій роботі та підвищенню ефективності антикризових заходів); підвищити прозорість діяльності підприємства (контролінг забезпечує прозорість фінансово-економічної інформації, що підвищує довіру до керівництва підприємства з боку інвесторів, кредиторів, партнерів та співробітників).

Таким чином, контролінг є найважливішим інструментом антикризового управління, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на кризові явища, підвищувати стійкість до зовнішніх та внутрішніх загроз, а також досягати сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Як основу підвищення ефективності менеджменту в сучасних умовах господарювання можна назвати комплексну узгоджену розробку найважливіших компонентів менеджменту разом із створенням єдиної системи документації та ієрархії координуючих органів управління економічного суб'єкта, погодженої з існуючою організаційно-управлінською структурою підприємства.

Впровадження системи контролінгу на підприємстві вимагає комплексного підходу, що включає в себе: 1) розробку методології контролінгу – визначення цілей та завдань контролінгу, розробка системи показників для оцінки діяльності підприємства, вибір методів збору та обробки інформації; 2) створення інформаційної бази – формування інформаційної бази, що включає фінансову, бухгалтерську, виробничу та іншу інформацію, необхідну для здійснення контролінгу; 3) навчання персоналу – навчання співробітників підприємства основам контролінгу, а також навичок роботи з системою контролінгу; 4) забезпечення технічної підтримки – впровадження програмного забезпечення для автоматизації функцій контролінгу.

Впровадження системи контролінгу є інвестицією у майбутнє підприємства, яка може окупилися за рахунок підвищення ефективності його діяльності, зниження ризиків та підвищення стійкості до кризових явищ.

Питання доцільності побудови системи контролінгу на вітчизняних підприємствах тісно

пов'язане з проблемами їх функціонування, які проявляються у зовнішньому та внутрішньому середовищі (табл. 1).

Таблиця 1

Проблемні аспекти функціонування системи контролінгу на підприємствах

Проблема	Зміст
Невизначеність та динамізм кризового середовища	швидка зміна факторів, що впливають на розвиток кризи, ускладнює прогнозування та прийняття ефективних управлінських рішень
Дефіцит інформації	в умовах кризи доступ до достовірної та повної інформації може бути обмеженим, що негативно впливає на якість контролінгового аналізу
Обмежені ресурси	криза зазвичай супроводжується скороченням ресурсів компанії, що обмежує можливість для проведення контролінгових заходів
Недосконалість методичного забезпечення	існуючі методики контролінгу не завжди повною мірою адаптовані до умов кризи, що потребує їх доопрацювання та вдосконалення
Психологічна напруга	кризова атмосфера у компанії може негативно впливати на мотивацію та працездатність співробітників контролінгової служби

Джерело: складено автором.

Враховуючи викладене вище, з метою підвищення ефективності контролінгу в умовах кризи вважаємо за доцільне запропонувати:

- вдосконалити методичне забезпечення контролінгу – розробляти нові методи та інструменти, адаптовані до специфіки кризових ситуацій;
- підвищувати якість інформаційного забезпечення – налагоджувати систему збору та обробки інформації, що забезпечує її достовірність, повноту та актуальність;
- оптимізувати використання ресурсів – ефективно використовувати обмежені ресурси суб'єкта господарювання щодо контролінгових заходів;
- мотивувати персонал – створювати умови для підвищення мотивації та працездатності співробітників контролінгової служби;
- впроваджувати системи антикризового управління – інтегрувати контролінг у комплексні системи антикризового управління, що охоплюють усі аспекти діяльності компанії.

У сучасному світі, де конкуренція на ринку постійно зростає, в непередбачених умовах ведення бізнесу, підприємства стикаються з необхідністю впровадження інноваційних методів управління та контролю. Впровадження інноваційних методів контролінгу дає змогу підприємствам адаптуватися до мінливих потреб ринку і реагувати на нові можливості та виклики. Інновації в контролінгу включають у себе використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, а також нові методи аналізу даних і моделювання. Однією з основних переваг впровадження інноваційних методів контролінгу є поліпшення якості прийняття рішень. Інноваційні інструменти та методи дають змогу підприємствам швидше і точніше аналізувати дані, що допомагає керівництву в ухваленні інформативних рішень і стратегічному плануванні.

Впровадження інноваційних методів контролінгу також сприяє підвищенню ефективності та продуктивності на підприємстві. Нові технології та інструменти дають змогу автоматизувати багато процесів контролю та управління, зменшуючи ймовірність людських помилок та знижуючи час на виконання завдань. Інноваційні методи контролінгу також допомагають підприємствам оптимізувати використання ресурсів.

Виходячи з цього, інноваційні методи контролінгу на підприємстві можуть містити в собі такі підходи:

- використання цифрових технологій – автоматизація процесів контролінгу за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, аналітичних інструментів і систем управління підприємством;
- застосування аналітики даних – використання Big Data та аналітичних інструментів для глибшого аналізу фінансової та операційної діяльності підприємства, виявлення трендів та прогнозування результатів;
- впровадження системи бюджетування та планування – розробка гнучких бюджетів, планів і прогнозів з урахуванням мінливих ринкових умов та стратегічних цілей підприємства;
- створення балансу між фінансовим і нефінансовим контролінгом - врахування не тільки фінансових показників, а й інших ключових показників ефективності, таких як якість продукції, рівень сервісу, задоволеність клієнтів і співробітників;
- розвиток культури контролінгу – залучення співробітників на всіх рівнях управління підприємства в процес контролінгу, навчання персоналу основам фінансового управління та аналізу.

Використання інноваційних методів контролінгу дає змогу підприємству ефективно управляти своєю діяльністю, ухвалювати обґрунтовані рішення і досягати поставлених цілей. За допомогою нових інструментів можна більш ефективно розподіляти ресурси між різними підрозділами та проектами, а також контролювати їх використання в реальному часі. Крім того, впровадження інноваційних методів контролінгу сприяє підвищенню рівня довіри до підприємства з боку інвесторів, партнерів і клієнтів. Використання сучасних технологій і методів контролю демонструє готовність підприємства до розвитку та пристосування до нових ринкових умов.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, контролінг є важливим інструментом антикризового управління, що дозволяє компанії підвищити стійкість до кризових явищ і своєчасно реагувати на загрози, що виникають. Контролінг є інноваційним механізмом комплексного управління організацією з інтегрованим підходом до прийняття управлінських рішень. Його застосування цілком виправдане для побудови механізмів захисту від негативних впливів турбулентного середовища та безпечного розвитку окремого суб'єкта господарювання. У процесі впровадження контролінг проходить ряд послідовних етапів, під час проходження яких вирішуються різні організаційні питання, що дозволяють забезпечити формування оптимальної та ефективно функціонуючої служби контролінгу на підприємстві.

Література.

1. Голей Ю.М. Взаємозв'язок антикризового менеджменту та контролінгу в системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 46-50.
2. Гут Л.В. Удосконалення системи контролінгу витрат в антикризовому управлінні підприємством. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2020. Випуск 3. С. 128-139.
3. Кузнєцова Г.В. Антикризове управління промисловими підприємствами на основі формування механізму стратегічного контролінгу. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 348-353.
4. Лагодієнко Н.В., Іванченков В.С., Горобець І.І. Розробка моделі стратегічного контролінгу для підприємств кондитерської галузі в умовах антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 271-279.
5. Мищенко В.А., Другова О.С., Домніна І.І. Методичний інструментарій фінансового контролінгу в антикризовому управлінні підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 43. С. 369-375.
6. Орехова А.І. Інтерпретація, генезис розвитку та структуризування контролінгу. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Том 29 (68). № 4. С. 117-124.
7. Пілецька С.Т., Копча Ю.Ю., Камишина С.Ю. Контролінг в системі антикризового управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1. С. 52-58.
8. Проценко В.М. Система стратегічного контролінгу в аспекті забезпечення антикризового управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 51-59.
9. Dědečková N. Control, controlling and its objectives in the organization. SHS Web of Conferences. 2020. Vol. 83 (01009). DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301009>. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/11/shsconf_appsconf2020_01009.pdf.

References.

1. Holey, Yu.M. (2023). «Relationship between anti-crisis management and controlling in the enterprise management system». *Ekonomichnyj prostir*. № 183. pp. 46-50.
2. Gut, L.V. (2020). «Improvement of the cost controlling system in the anti-crisis management of the enterprise». *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*. Issue 3. pp. 128-139.
3. Kuznetsova, H.V. (2019). «Anti-crisis management of industrial enterprises based on the formation of a strategic controlling mechanism». *Biznes Inform*. № 2. pp. 348-353.
4. Lahodiienko, N.V., Ivanchenkov, V.S., Horobets', I.I. (2020). «Development of a strategic controlling model for enterprises in the confectionery industry in the context of anti-crisis management». *Biznes Inform*. № 12. pp. 271-279.
5. Mischenko, V.A., Druhova, O.S., Domnina, I.I. (2020). «Methodical toolkit of financial controlling in anti-crisis management of the enterprise». *Infrastruktura rynku*. Issue 43. pp. 369-375.
6. Oriekhova, A.I. (2018). «Interpretation, genesis of development and structuring of controlling». *Vcheni zapysky Tavrijs'koho natsional'noho universytetu imeni V.I. Vernads'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*. Vol. 29 (68). № 4. pp. 117-124.
7. Pilets'ka, S.T., Kopcha, Yu.Yu., Kamiyshna, S.Yu. (2022). «Controlling in the anti-crisis management system». *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*. № 1. pp. 52-58.
8. Protsenko, V.M. (2019). «The system of strategic controlling in the aspect of ensuring anti-crisis management of the enterprise». *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovoosti*. № 65. pp. 51-59.
9. Dědečková, N. (2020). Control, controlling and its objectives in the organization. SHS Web of Conferences. Vol. 83 (01009). DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301009>. Available at: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/11/shsconf_appsconf2020_01009.pdf.

Abstract.

Oriekhova A., Ivanchenkova L., Uzhva A. Aspects of control in anti-crisis management of enterprises in conditions of uncertainty.

In the conditions of the modern dynamic state of the domestic economy, enterprises are increasingly faced with crisis phenomena caused by both internal and external factors. In this regard, the relevance of controlling as a tool of anti-crisis management, which allows effective response to emerging threats and challenges, is increasing. The article defines the theoretical principles and provides practical recommendations regarding the peculiarities of using controlling in the anti-crisis management system of the enterprise, taking into account the turbulence of the environment. It has been proven that controlling, as a management innovation and management technology, is effective in an unstable economic environment. It is aimed at informational and analytical support for decision-making by officials for stable, dynamically stable long-term functioning of the business entity. At the enterprise, depending on the assigned tasks, it can be carried out as a separate function, part of the management process of a structural department or as a complex management system of a special service. Grounded problematic aspects of the functioning of the controlling system at enterprises. It was determined that controlling is an innovative mechanism of complex management of an organization with an integrated approach to management decision-making in the context of anti-crisis management. Its application is fully justified for the construction of protection mechanisms against the negative effects of a turbulent environment and the safe development of a separate economic entity. In the process of implementation, controlling passes through a series of successive stages, during which various organizational issues are resolved, allowing to ensure the formation of an optimal and effectively functioning service controlling at the enterprise.

Keywords: controlling, anti-crisis management, enterprise, economic security, risk, management.

Стаття надійшла до редакції 02.03.2024 р.

Бібліографічний опис статті:

Орехова А.І., Іванченкова Л.В., Ужва А.М. Аспекти контролінгу в антикризовому управлінні підприємствами в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. С. 120-123.

Oriekhova A., Ivanchenkova L., Uzhva A. Aspects of control in anti-crisis management of enterprises in conditions of uncertainty. *Actual problems of innovative economy and law*. 2024. No. 2, pp. 120-123.