

КОНТРОЛІНГ ЯК ЕФЕКТИВНА ТЕХНОЛОГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

CONTROLLING AS AN EFFECTIVE ANTI-CRISIS MANAGEMENT TECHNOLOGY

УДК 658:5:012:7

Андрусів У.Я.

к.е.н., доцент кафедри теорії економіки та управління
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Атаманюк І.І.

студентка
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

У статті розглянуто основні напрями діяльності контролінгу. Доведено доцільність його імплементації для підвищення ефективності антикризового управління підприємством сфери виробництва будівельних матеріалів. Визначено, що контролінг є ефективною управлінською технологією.

Ключові слова: контролінг, антикризове управління, технології управління, підприємства.

В статье рассмотрены основные направления деятельности контролинга. Доказана целесообразность его имплементации для повышения эффективности антикризисного управления предприятием сферы

производства строительных материалов. Определено, что контролинг является эффективной управленческой технологией.
Ключевые слова: контролинг, антикризисное управление, технологии управления, предприятия.

The article deals with the main directions of controlling activity. The expediency of its implementation for increasing the effectiveness of crisis management of enterprises in the sphere of production of building materials has been proved. It has been determined that controlling is an effective management technology.

Key words: controlling, anti crisis management, management technologies, enterprises.

Постановка проблеми. В умовах перманентності зовнішнього середовища підприємствам, щоб успішно розвиватися і не попадати в кризові ситуації, потрібно швидко та гнучко реагувати на зміни. Оскільки ринкові відносини в Україні виставляють нові вимоги до якісного рівня управління, характеру розв'язуваних при цьому завдань, виникає необхідність упровадження контролінгу на підприємствах, особливо на тих, що перебувають у стані фінансової кризи. Під фінансовою кризою розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства, тобто загрозу неплатоспроможності та банкрутства. Тоді контролінг можна розглядати як технологію антикризового управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вітчизняних науковців займаються дослідженням питання контролінгу в системі управління підприємством, зокрема: Є. Майєр, Р. Манн [1], О. Прокопенко [2], О. Терещенко [3,4], І. Мазур [5], І. Давидович [6], А. Ткаченко [7], О. Портна [8], О. Загороднюк [9], Г. Смаквіна [10], Л. Смирнова [11], І. Маркіна [12]. Проте в їхніх дослідженнях мало уваги приділено імплементації контролінгу в системі антикризового управління підприємством.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування доцільності імплементації контролінгу в антикризовому управлінні підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Контролінг у сучасному розумінні постає як провідна функція менеджменту, яка буде взаємозв'язки між іншими окремими функціями. Основною метою контролінгу на підприємстві є

правильна та своєчасна оцінка фактичної реалізації виконання запланованих господарських операцій і підготовка інформації, яка необхідна для прийняття ефективних управлінських рішень. Передусім така оцінка відбувається з погляду перевірки своєчасності та якості виконання менеджерами та іншими співробітниками своїх завдань виходячи зі стратегічного й оперативного планів розвитку підприємства. З погляду комплексного підходу до управління контролінг виступає як певний набір інструментів. Використовуючи основні показники діяльності підприємства (оборот, витрати, прибуток тощо) за певний період, кожний окремий інструмент має вплинути на ефективність управління, сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства у цілому та реалізації досягнення встановлених цілей.

Якщо розглядати контролінг в антикризовому управлінні – це управління організацією, яке спроможне попередити або пом'якшити кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування організації в режимі виживання в період кризи та виводити її з кризового стану з мінімальними витратами (рис. 1).

Застосування антикризового управління на наших вітчизняних підприємствах є вкрай необхідним інструментом, хоча в країнах Європи це здійснюється завжди, вони не чекають крайнього моменту, а, навпаки, намагаються його попередити.

Розглянемо імплементацію контролінгу на підприємствах сфери виробництва будівельних матеріалів. Як уже зазначалося, сьогодні економічне

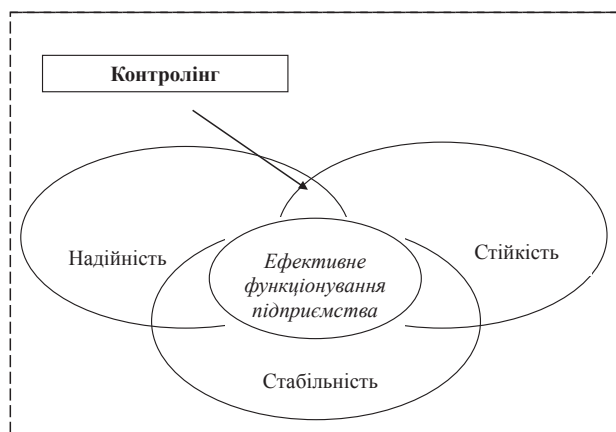


Рис. 1. Роль контролінгу в системі антикризового управління підприємством [5]

середовище функціонування підприємств сфери виробництва будівельних матеріалів України не можна охарактеризувати як стабільне, що вимагає використання нових підходів до управління, тому для ефективного розвитку та забезпечення добробуту власників сучасних підприємств – виробників будівельних матеріалів виникає потреба в застосуванні ще однієї управлінської технології, а саме контролінгу. Останній є однією з найсучасніших і найефективніших систем управління підприємством, відособленою системою, економічна сутність якої полягає у динамічному процесі перетворення та інтеграції наявних методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, обробки інформації для прийняття на її основі управлінських рішень. Питанням контролінгу присвячено праці провідних учених [1; 7–9].

Важливо зазначити, що контролінг відрізняється від спільнокореневого слова «контроль». Якщо контроль є однією з функцій управління, то контролінг є концепцією ефективного управління підприємством та забезпечення його тривалого існування в умовах конкуренції [1, с. 17].

Контролінг – це синтетичне поєднання маркетингу, менеджменту, планування, обліку, аналізу та контролю в системі управління підприємством [8, с. 28]. Зміст контролінгу пов'язаний з управлінням регулюванням господарської та фінансової діяльності, для чого використовується система отримання та обробки інформації про техніко-економічні показники роботи фірми.

Варто звернути увагу на те, що система контролінгу ефективна і доцільна там, де функції керування делеговані окремим підрозділам і службам. Саме на це звертають увагу Р. Манн та Е. Майер, указуючи на відмінні риси контролінгу: «...контроль і керування з боку поступаються місцем самоконтролю і самоврядуванню, головним завданням яких є підвищення відповідальності кожного окремого працівника» [8]. Деякі автори групують

управлінські рішення на запрограмовані і незапрограмовані [4; 5]. Визначення факторів, що впливають на процес прийняття рішень, виділяються ними залежно від середовища прийняття рішень, що традиційно підрозділяється на умови визначеності, ризику і невизначеності [4, с. 42]. Вищезазначене свідчить про складність і розмаїття процесу прийняття рішень. Відповідно, і контролінг, що функціонує як система підтримки прийняття управлінських рішень, має орієнтуватися на вироблення визначених критеріїв прийняття конкретних рішень залежно від вибраного напрямку дій [8, с. 137].

Виникнення кризи на підприємстві супроводжується як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Зокрема:

- зовнішні чинники – незбалансована грошово-кредитна і бюджетно-податкова політика, незадовільна структура доходів і витрат населення, нестабільність функціонування базових політико-правових інститутів, відставання в науково-технічному розвитку, конкуренція;
- внутрішні чинники – помилки у виробничій, фінансовій, маркетинговій стратегії, нерациональне використання ресурсів, непрофесійний менеджмент, низький рівень організаційної і корпоративної культури;
- інформаційні чинники – невідповідність дійсності інформації, що використовується під час керування об'єктом, унаслідок політичних факторів, маркетингової стратегії контрагентів та/або конкурентів чи управління підсистемами.

О.І. Шевцова розглядає специфіку поняття антикризового управління з двох позицій: як комплекс профілактичних заходів, спрямованих на недопущення фінансової кризи (системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінка ймовірності банкрутства, управління ризиками (виявлення, оцінка та нейтралізація), упровадження системи запобіжних заходів); як систему управління фінансами, спрямовану на виведення підприємства з кризи, зокрема за допомогою санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання [12].

Системі антикризового управління підприємством властиві такі ознаки: гнучкість та адаптивність – найчастіше застосовується за матричної системи управління; здатність прийняття неформального управління, наявність терпіння й упевненості керуючого; диверсифікованість менеджменту – пошук нових типологічних ознак, необхідних у складній ситуації; зниження централізму для забезпечення миттєвого реагування на кризові явища; посилення інтеграційних процесів, що дає змогу більш повно й точно використовувати потенціал компетенції.

Виходячи з усього вищевикладеного, визначимо особливості антикризового управління:

1) головною його метою є забезпечення міцного становища на ринку й стабільно сталих фінансів підприємства за будь-яких економічних, політичних і соціальних метаморфоз;

2) у його рамках застосовуються ті управлінські інструменти, які найбільш ефективні в усуненні тимчасових фінансових труднощів і розв'язанні поточних проблем підприємства;

3) головне в антикризовому менеджменті – прискорена й діюча реакція на істотні зміни зовнішнього середовища;

4) в основі антикризового менеджменту лежить процес постійних і послідовних інновацій у всіх ланках і галузях діяльності підприємства;

5) антикризове управління націлене на те, щоб навіть на грані банкрутства ввести в дію такі управлінські й фінансові механізми, які дадуть змогу вибратися з труднощів із найменшими для підприємства втратами.

Залежно від результатів, які отримує підприємство в разі їх застосування, основні методи антикризового управління розподіляють на дві групи:

– тактичні методи: банкрутство, даунсайзинг та санація. Застосування цих методів спрямоване на подолання наслідків кризи, а саме швидке поліпшення фінансових показників підприємства;

– стратегічні методи: ліквідація, регуляризація, злиття, диверсифікація, реструктуризація і реінжиніринг. Результати їх застосування підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте їх використання змінює сутність бізнесу, його якісні характеристики, такі як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, клієнтоорієнтованість, інноваційність.

Саме тому служба контролінгу повинна застосувати такі методи антикризового управління, як:

1. банкрутство – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури;

2. даунсайзинг – зменшення виробничих потужностей та чисельності виробничого та управлінського персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей, що призводить до значного скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції;

3. санація: внутрішня – сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення за рахунок власних джерел; зовнішня – система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді. Метод застосовується у разі виникнення загрози банкрутства;

4. ліквідація – припинення діяльності підприємства, визнаного господарським судом банкрутом, для здійснення заходів задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна;

5. регуляризація – формування системи стратегічного планування та управлінського обліку, створення комплексної системи фінансового контролю та планування, автоматизованої системи обліку, повноцінних маркетингових служб. Метод дає змогу сформуванню системи управління, що спроможні вирішувати великий обсяг складних завдань, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки, та спрямовувати ресурси підприємств на подальший стабільний розвиток;

6. злиття – об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності. Доцільно, коли така інтеграція призводить до суттєвої економії на масштабі чи до значного зменшення трансакційних витрат;

7. диверсифікація – розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання у будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку. Застосовується за перших ознак кризи;

8. реструктуризація – здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва. Застосовується на ранніх етапах життєвого циклу підприємства та коли вже криза неминуча;

9. реінжиніринг – перепроектування бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій у бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів. Метод дає змогу досягти різкого, стрибкоподібного підвищення таких показників ефективності діяльності, як продуктивність праці, час обслуговування (виготовлення продукції), собівартість.

Контролінг є важливим засобом успішного прийняття ефективних рішень і, відповідно, функціонування підприємства, уникнення кризи, оскільки:

1) забезпечує необхідними даними для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації;

2) надає необхідну інформацію для управління трудовими і фінансовими ресурсами;

3) забезпечує процеси стратегічного і поточного управління;

4) сприяє оптимізації ланцюжка «доходи – витрати – прибуток».

Висновки з проведеного дослідження. Підсумовуючи, можна зробити висновок, що тенденцією

сьогодення є перехід економіки, зокрема підприємств сфери виробництва будівельних матеріалів, на інноваційний шлях розвитку, адже інновації та інноваційна діяльність є тією рушійною силою, яка забезпечить успіх у конкурентній боротьбі.

Існують теоретичні засади, управлінські технології, новітні методи та ефективні інструменти управління, які спрямовані на адаптацію суб'єктів господарювання до мінливих умов зовнішнього середовища, імплементація яких дасть змогу вдосконалити механізм управління та реалізацію повною мірою їх виробничого та інноваційного потенціалу. Встановлено, що для більш ефективної роботи досліджуваним підприємствам доцільно застосовувати сучасні управлінські технології, зокрема контролінг, оскільки доведено ефективність його використання в системі прийняття управлінських рішень, а це запорука ефективного управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью. М.: Финансы и статистика, 2004. 301 с.
2. Прокопенко О.В., Криворучко Л.Б. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2011. № 4. С. 27–34. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/25419/1/Prokopenko_Kryvoruchko.pdf. 328.
3. Терещенко О.О. Концепція фінансового контролінгу в Україні. Формування ринкової економіки. К.: КНТЕУ, 2008. С. 12–18.
4. Варфоломієва К.О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством. Вісник ЖДТУ. 2010. № 3(53). С. 40–42.
5. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / І.М. Мазур, У.Я. Андрусів, О.Л. Гальцова, Т.П. Кулик; за ред. У.Я. Андрусів. Івано-Франківськ: НАІР, 2017. 348 с.
6. Давидович І.Є. Контролінг: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
7. Ткаченко А.М. Контролінг та контроль у системі управління підприємством. Аудитор України. 2004. № 2.
8. Портна О.В. Контролінг: навч. посіб. Львів: Магнолія – 2006, 2008. 240 с.
9. Загороднюк О.В. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Економічні науки. 2013. № 6. С. 121–127.
10. Смоквіна Г.А. Контролінг як складова частина управління підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень. 2011. Вип. 2(42). С. 329–335.
11. Смирнова Л.Д. Механізм гнучкого контролінгу в управлінні виробничо-господарськими системами: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Запоріжжя, 2009. 24 с.
12. Контролінг для менеджерів: навч. посіб. / І.А. Маркіна, О.М. Таран-Лала, М.В. Гунченко. К.: Центр учбової літератури, 2013. 304 с.