

**Тюріна Ніла Марківна**,  
кандидат економічних наук, професор, завідувач  
кафедри менеджменту та адміністрування  
Хмельницького національного університету  
**Назарчук Тетяна Валеріївна**,  
кандидат економічних наук, доцент, доцент  
кафедри менеджменту та адміністрування  
Хмельницького національного університету  
**Гурницький Олексій Миколайович**,  
аспірант Хмельницького національного  
університету

**Tyurina Nila**,  
PhD in Economic Sciences, Professor,  
Khmelnitskyi National University  
<https://orcid.org/0000-0003-1337-1460>  
**Nazarchuk Tatiana**,  
PhD in Economic Sciences, Associate Professor,  
Khmelnitskyi National University  
<https://orcid.org/0000-0001-9153-0733>  
**Hurnytskyi Olexsii**,  
Post Graduate Student  
Khmelnitskyi National University

**РЕАЛІЗАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ ДЛЯ КООРДИНУВАННЯ СИСТЕМИ  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ  
IMPLEMENTATION OF CONTROL FOR COORDINATION OF THE ENTERPRISE  
MANAGEMENT SYSTEM IN CRISIS CONDITIONS**

Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Гурницький О. М.  
Реалізація контролінгу для координування  
системи управління підприємством в кризових  
умовах. *Український журнал прикладної економіки  
та техніки*. 2022. Том 7. № 4. С. 63 – 68.

Tyurina N., Daniela Z., Hurnytskyi O. Implementation  
of control for coordination of the enterprise  
management system in crisis conditions. *Ukrainian  
Journal of Applied Economics and Technology*. 2022.  
Volume 7. № 4, pp. 63 – 68.

*У статті досліджено сутнісні характеристики контролінгу. Зроблено власні висновки щодо змісту дефініції «контролінг». Визначено контролінг як систему формування цілей та інструментів їх досягнення. Проаналізовано трансформацію сутності контролінгу та окреслено нові задачі для вирішення в сучасних умовах. Визначені структурні складові процесу контролінгу та їх призначення. Розглянуто види та інструментарій контролінгу. Окреслена роль та сформульовані завдання контролінгу в координації системи управління підприємством. Сформовано структурну схему координування системи управління підприємством в кризових умовах за допомогою контролінгу. Визначено особливості використання інструментів поточного та стратегічного контролінгу в управлінні підприємствами в кризових умовах. Детально розглянуто можливості контролінгу фінансової діяльності та його роль в системі антикризового управління підприємствами. Зроблено висновки про значимість контролінгу в системі управління підприємствами для досягнення запланованих цілей виходу з кризи.*

**Ключові слова:** контролінг, координування, інструменти контролінгу, антикризове управління.

*At the moment, the conditions in which the subjects of the economy find themselves due to the war in Ukraine are characterized by a high degree of uncertainty. For this reason, the question of improving the efficiency of the enterprise management system in crisis conditions is becoming more and more important and relevant. One of the important factors of positive influence on management efficiency is controlling, which can be considered as the sphere of combination and interaction of such important economic components such as management, analysis, accounting and planning. The low level of use of controlling at domestic enterprises is explained by insufficient development of the theoretical basis, lack of practical experience, and the fact that analytical work has not yet become a priority component of managers' functional duties. However, the use of controlling in the management system of foreign companies made it possible to increase the level of coordination of all management processes, the quality and level of validity of management decisions, which increased the overall efficiency of management. In times of crisis, the requirements for management increase, because the number of factors of negative influence of both the external and internal environments increases. The time it takes for the management system to react to such a flow sharply decreases, risks increase. In addition, a characteristic feature of the crisis is the limitation of financial resources, which requires strengthening the level of validity of decisions regarding the expediency of their use. In general, there is an urgent need for high-quality analytical work, the preparation of a reliable information base for the formation of justified management decisions regarding the exit of business entities from the crisis. The paper considers the essential characteristics of controlling, defined by various authors. We made our own conclusions about the meaning of the definition of "controlling". Controlling is defined as a system of forming goals and tools for their achievement. The transformation of the essence of controlling is analyzed and new problems to be solved in modern conditions are outlined. The structural components of the controlling process and their purpose are defined. Types and tools of controlling are considered. The role and tasks of controlling in the coordination of the enterprise management system are determined. The structural scheme for coordinating the enterprise management system in crisis conditions with the help of controlling was formed. The features of the use of current and strategic controlling tools in the management of enterprises in crisis conditions are determined. The possibilities of controlling financial activity and its role in the anti-crisis management system of enterprises are considered in detail. Conclusions about the importance of controlling in the enterprise management system were made for achieving the planned goals of exiting the crisis.*

**Keywords:** controlling, coordination, controlling tools, anti-crisis management.

---

## Вступ

Наразі умови, у яких знаходяться суб'єкти економіки через війну в Україні, характеризуються високим ступенем невизначеності. З цієї причини все більшого значення та актуальності набувають питання підвищення ефективності системи управління підприємствами в кризових умовах. Одним із вагомих факторів позитивного впливу на ефективність управління є контролінг, який можна розглядати як сферу поєднання та взаємодії таких важливих економічних компонентів управління, як менеджмент, аналіз, облік та планування. Низький рівень використання контролінгу на вітчизняних підприємствах пояснюється недостатнім розвитком теоретичного базису, відсутністю практичного досвіду та тим, що аналітична робота ще не стала пріоритетною складовою функціональних обов'язків менеджерів. Однак, використання контролінгу в системі управління зарубіжними компаніями дозволило підвищити рівень координованості усіх управлінських процесів, якість та рівень обґрунтованості управлінських рішень, що підвищило загальну ефективність управління [1].

В умовах кризи вимоги до управління підвищуються, оскільки збільшується множина факторів негативного впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ. Час на реакцію управлінської системи на такий вплив різко зменшується, зростають ризики. Крім того, характерною ознакою кризи є обмеженість фінансових ресурсів, що вимагає посилити рівень обґрунтованості рішень щодо доцільності їх використання. В цілому підвищується нагальна потреба у якісній аналітичній роботі, підготовці достовірної інформаційної бази для формування обґрунтованих управлінських рішень щодо виходу суб'єктів господарювання з кризи.

Основною причиною виникнення контролінгу у теорії та практиці управління була 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 та інформаційне забезпечення, підвищити якість управлінських рішень та ефективність системи управління в цілому. Все це надзвичайно важливо для виживання підприємств в умовах кризи.

Вагомий внесок у розвиток теорії та практики контролінгу зробили такі зарубіжні науковці і практики: Й. Вебер, А. Дайле, Д. Джексон, Р. Ентоні, Е. Майер, Т. Райхман, К. Серфлінг, Х. Фольмут, Д. Хан, П. Хорват. Успішно продовжили їх напрацювання і вітчизняні вчені, зокрема: Говорушко Т.А., Голов С.Ф., Івахненко С.В., Одноволик В.І., Петренко С.Н., Пушкар М.С., Савчук В.П., Терещенко О.О. та інші.

Існуючі теоретичні та практичні напрацювання з контролінгу в частині використання методичного інструментарію не виділяють особливості його використання в управлінні підприємствами в кризових умовах. У сфері антикризового управління, що спрямоване на подолання кризи, більше уваги приділяється конкретним напрямкам такого управління і менше технологіям, інструментарію досягнення цілей управління підприємствами в умовах кризи. Саме використання можливостей контролінгу, що спрямований на координацію системи управління підприємством, на нашу думку, дозволить досягнути заплановані цілі виходу з кризи.

## Мета статті

Метою дослідження є проведення дослідження щодо координації системи управління підприємствами в умовах кризи для досягнення запланованих цілей за допомогою контролінгу.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Контролінг вперше почав використовуватись в межах німецької школи ділового адміністрування. Дослідження сутності цього поняття, які були сформульовані зарубіжними та вітчизняними науковцями і практиками (табл. 1), підтверджують, що контролінг найбільшою мірою відповідає українському слову «координування», це один з дієвих засобів успішного функціонування підприємства, оскільки: є системою визначення цілей та інструментом їх досягнення; виконує координацію усієї системи управління підприємством для досягнення запланованого результату; налагоджує інформаційне забезпечення, процеси прогнозування, планування, контролю та внутрішнього консалтингу; це спеціальна, саморегулююча система методів та інструментів, спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства; забезпечує виживання підприємства на рівнях стратегічного і тактичного управління; сприяє оптимізації залежності «обсяг – витрати – прибуток».

Наведені у табл. 1 визначення сутності контролінгу авторами американської та німецької шкіл ділового адміністрування, вітчизняними науковцями, надають підстави нам 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 прогностичний характер з метою виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства; як явище, що 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. Трансформація змістовного наповнення, структуризація процесу, види та інструментарій контролінгу наведена на рисунку 1. Все разом створює загальний контур координації системи управління підприємством, спрямованої на досягнення запланованих цілей. Світовий досвід переконує, що знання та використання напрацьованого методичного інструментарію контролінгу у практичній діяльності управлінців усіх рівнів є дуже поширеним [1-4].

**Таблиця 1. Структура каналів реалізації продукції підприємства\*, 2020 р.**

Автор	Трактування сутності контролінгу
П. Хорват	...налаштування підприємства на координування, реагування, адаптацію до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов, з метою досягнення поставлених цілей, тобто сприяти здійсненню орієнтованого на результат управління підприємством
Т. Райхман	Контролінг орієнтується на результат. Основна задача контролінгу – збір та обробка інформації в процесі розробки, координації і контролю за виконанням планів на підприємстві
Х.Ю. Кюппер	...координація системи управління на підприємстві, сприяє досягненню не однієї мети діяльності підприємства, а системи цілей, головна роль приділяється вартісним цілям...
Й. Вебер	...інструмент координування, являє собою елемент управління соціальною системою, виконуючи функцію підтримки керівництва в процесі розв'язання ним загальної задачі координування системи управління з акцентом на задачі планування, контролю та інформування
Р. Манн, Е. Майер	...система регулювання витрат та результатів діяльності, що допомагає в досягненні цілей підприємства..... система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності фірми... система управління прибутком підприємства
Д. Шнайдер	...функція контролінгу повинна зводитись, з одного боку, до розробки і координування окремих планів підприємства та зведення їх в один план, а з другого – до внутрішньовиробничого обліку, котрий служить для контролю за реалізацією планів і постачає вихідну інформацію для планування
В.А. Анташов	... як визначена концепція управління підприємством, орієнтована на його довго-строкове й ефективне функціонування в постійно мінливих господарських умовах
О.О. Терещенко	...спеціальна, саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства ... і включає в себе інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль та внутрішній консалтинг... ... система визначення цілей, прогнозування й планування механізмів та інструментів досягнення цих цілей, а також перевірки того, наскільки успішно виконані поставлені цілі...

*Джерело: складено авторами на основі [1-5]*

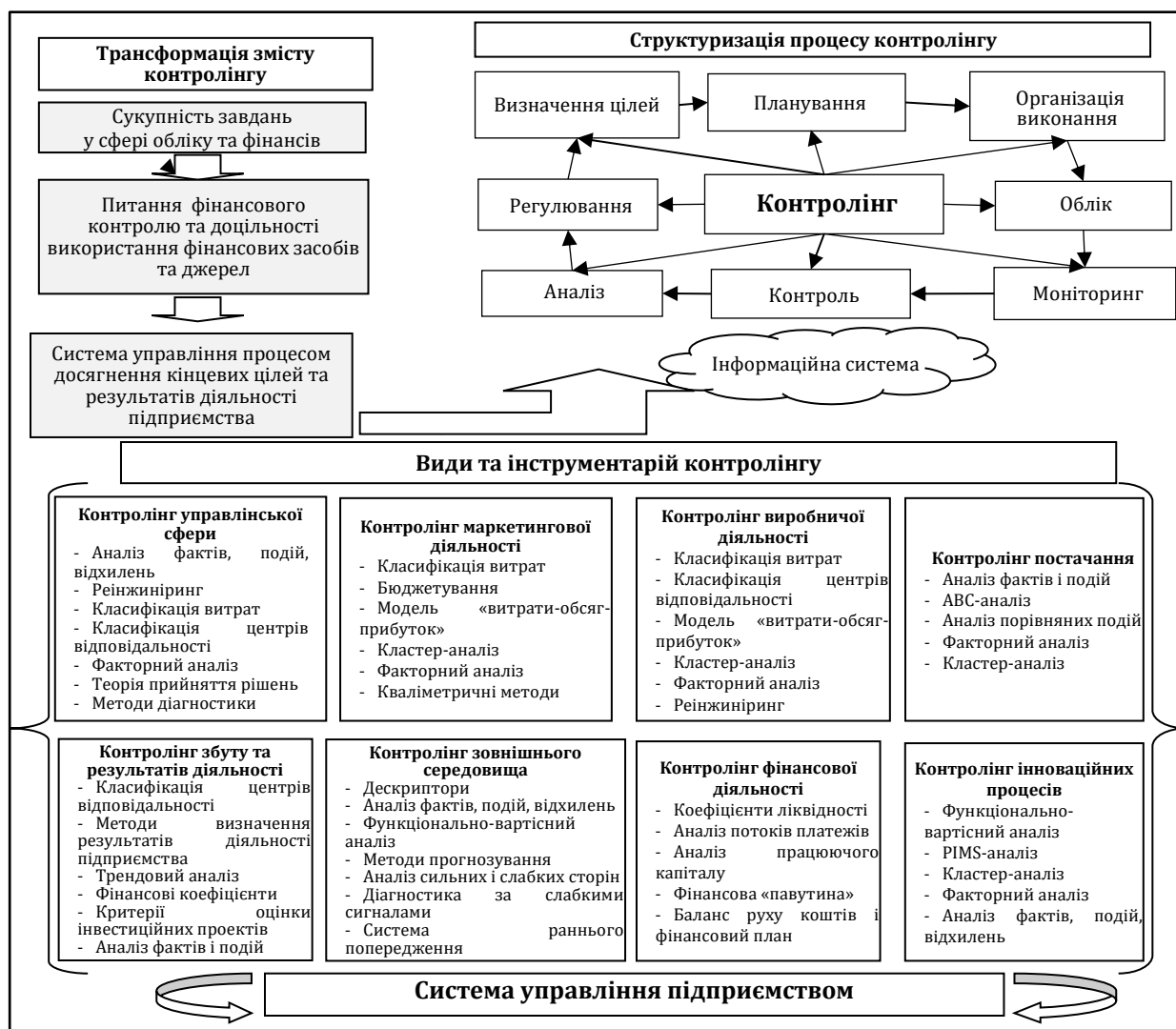
Розглянемо можливу адаптацію в систему управління підприємством окремих інструментів контролінгу, які, на нашу думку, є найбільш затребуваними, та їх використання сприятиме досягненню запланованих цілей. Основна особливість використання контролінгу в системі управління підприємством, що знаходиться в кризі – сприяння процесу усунення кризових явищ на підприємстві та створення умов для безперервного покращення результативності бізнесу для досягнення поставленої мети. Це можна досягнути завдяки додатково розвинутих контролінгом функціям координації діяльності підприємством, методичній підтримці його менеджменту та створеній можливості постійної адаптації бізнесу до змін у середовищі існування. Цілі досягнення можуть бути різні та залежать від умов, у яких реалізується бізнес підприємства. У відносно стабільних умовах – це розвиток підприємства та збільшення вартості бізнесу, у кризових умовах – виведення бізнесу з кризи, відновлення платоспроможності, подальший розвиток.

Для ефективної реалізації контролінгу в антикризовому управлінні має бути розроблена концепція, де визначені цілі, основні завдання, що необхідно досягти, обґрунтовано методичний інструментарій сприяння досягненню цілей. В умовах кризи перевага має надаватися антикризовому фінансовому контролінгу, що, крім іншого, передбачає розробку бюджетів. Бюджетування в системі антикризового управління бізнесом підприємства, його досягнення – це основний пріоритет у фінансовому оздоровленні та фінансовий засіб для попередження або подолання різного виду криз у бізнесі.

Особливості бюджетування бізнесу в умовах кризи мають бути такі: належна увага приділяється дебіторській та кредиторській заборгованостям, визначається їх оптимальне співвідношення; обґрунтована поведінка щодо залучення та використання позичкового

капіталу; обґрунтований вибір планових показників у бюджеті, що стосуються ліквідності, ліквідного грошового потоку; планування обсягів та напрямів використання виручки; забезпечення позитивної динаміки зниження витрат.

Також вкрай важливим є вірний вибір планових показників у бюджеті. Якщо у стабільних умовах основні показники - чистий прибуток та вартість власного капіталу, то в кризових умовах – показники ліквідності, ліквідний грошовий потік.



**Рис. 1. Координування системи управління підприємством за допомогою контролінгу**

*Джерело: сформовано авторами*

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.

Використання контролінгу в антикризовому управлінні дозволяє залучати відповідний методичний інструментарій, що підвищує точність та обґрунтованість заходів антикризового плану. Коротко розглянемо окремі рекомендації щодо використання інструментів оперативного та стратегічного контролінгу.

Так, для формування переліку кризових проблем, що потребують вирішення, доцільним може бути використання бенчмаркінгу, порівняння з іншими дозволяє краще ідентифікувати власні недоліки. Для формування системи заходів антикризового управління – важливо зважати на криву життєвого циклу продукції. Для зниження витрат, собівартості продукції до конкурентного рівня, що надзвичайно важливо в кризових умовах, корисним може бути

---

впровадження управління за цільовими витратами, а для оптимізації витрат - використовувати аналіз рішень «власне виробництво – постачання зі сторони».

Аналіз стратегічних розривів полегшить процес визначення потенційної стратегічної кризи. Ліквідацію стратегічних розривів можливо уникнути за умов розробки збалансованої системи стратегій та розробки антикризового плану, у якому будуть сконцентровані заходи з відновлення поточної прибутковості та платоспроможності. Для визначення здатності підприємств протистояти кризі необхідно використовувати аналіз потенціалу, що допоможе оцінити наявний потенціал та визначити можливості його трансформації в антикризовий.

Моніторинг витрат, що проведений за допомогою функціонально-вартісного аналізу, дозволить розробити пропозиції щодо мінімізації витрат підприємства. Аналіз інформаційних потоків допоможе виявити недоліки у формах, способах їх організації та представлення, вилучити дублювання, оптимізувати інформацію, зменшити витрати на її формування. Важливими в кризових умовах також є антикризові інвестиційні заходи, необхідно приділяти увагу інноваційному інвестуванню у розвиток бізнесу, обґрунтовано обирати методи та критерії оцінювання інвестицій.

Допомогу у формуванні оптимальної виробничої програми надає підхід щодо розрахунку сум покриття для постійних витрат за кожним видом продукції, особливо точним є двоступеневий розрахунок, що дозволяє аргументовано обирати найбільш рентабельні асортиментні позиції до виробничої програми. Аналогічно, за допомогою аналізу вузьких місць, також можна планувати оптимальну виробничу програму на основі розрахунку відносної величини сум покриття в одиницю часу завантаження вузького місця за окремими групами видів продукції. Застосування такого інструментарію оперативного контролінгу також буде спрямоване на досягнення найкращого економічного результату.

Для обґрунтування рішення щодо диверсифікації джерел постачання, підвищення надійності поставок, раціонального транспортування, зберігання та використання матеріальних ресурсів краще використовувати аналіз та оптимізацію об'ємів замовлень. Використання ABC-аналізу та XYZ-аналізу допомагає визначити пріоритети в об'єктах управління (задачі, процеси, матеріали, постачальники, групи продуктів тощо) та дозволяє вивільнити частину оборотних коштів шляхом нормування (оптимізації) їх величини для створення виробничих запасів. Реінжиніринг бізнес-процесів дозволить розробити комплекс організаційно-економічних, консультаційних послуг, спрямованих на подолання кризового чи передкризового стану на підприємстві.

Тобто, використання методичного інструментарію контролінгу в антикризовому управлінні значно полегшує цей процес, допомагає визначати першочергові проблеми, що потребують вирішення, та подолати кризові явища у діяльності підприємств, досягнути запланованих результатів.

Окремо зупинимось на контролінгу фінансової діяльності, який є одним з основних видів контролінгу в антикризовому управлінні, зважаючи, що першими ідентифікаторами кризи є проблеми з фінансовими ресурсами та платоспроможністю підприємства. Крім того, саме контролінг фінансової діяльності прямо дотичний до формування результатів діяльності, яких необхідно досягнути, щоб вийти з кризи. За цими причинами застосування методичного інструментарію контролінгу фінансової діяльності має пронизувати всю систему антикризового управління підприємством. В кризових умовах актуальною для вирішення стає проблема конфронтації фінансових цілей. Так, до прикладу, для підтримки ліквідності та платоспроможності менеджмент підприємства може прийняти рішення про додаткове вилучення обігових коштів та створення резервів. Водночас, таке рішення буде негативно впливати на підвищення витрат на капітал і, як наслідок, на зниження очікуваного рівня рентабельності активів. Але ліквідність завжди є неодмінною супутньою умовою досягнення головної мети – отримання рентабельності. Таке протиріччя потребує координації діяльності та забезпечення балансу між загальними цілями підприємства в цілому та його окремими структурними підрозділами зокрема. Інструментом такої координації має стати замкнений цикл контролінгу, а формалізація його основних процесів за окремими напрямками діяльності фінансового менеджменту буде сприяти обов'язковій його наявності у системі управління підприємства, що знаходиться у кризі. Функція контролінгу буде проявлятися в інтеграції цих питань з системою управління та організаційною структурою підприємства. Тобто, контролінг повинен гарантувати дієздатний менеджмент у кожній сфері та у кожному центрі відповідальності і, виконуючи управлінську функцію, забезпечувати комплексне вирішення проблем підприємства.

---

Досягнення фінансових цілей діяльності (рентабельність в умовах гарантованої ліквідності), вимагає від керівників підприємства розробки та впровадження фінансової стратегії, що включає комплекс заходів, спрямованих на збереження фінансової рівноваги бізнесу у довгостроковій перспективі. Це не проста задача, вирішення якої потребує, в постійних умовах зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ, точного аналізу всіх вихідних чинників, що впливають на діяльність підприємства. Підготовка та узагальнення вихідної інформації дозволить встановити реальні цілі діяльності, розробити стратегії для їх реалізації на тактичному та операційному рівнях антикризового управління. Тому при формуванні концептуальних основ контролінгу важливо брати до уваги всі існуючі фактори та аналізувати рівень застосування інструментів аналізу у поточній аналітичній діяльності. Такий підхід свідчить про рівень якості процесу визначення стратегічних та поточних цілей. Обґрунтовано визначені цілі – реальні для досягнення за умови ефективно скоординованого менеджменту підприємства.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Таким чином, нами досліджено сутнісні характеристики контролінгу, що були визначені різними зарубіжними, вітчизняними науковцями та практиками, сформульовані власні висновки щодо змісту дефініції «контролінг». Визначено, що контролінг можна розглядати як систему формування цілей та інструментів їх досягнення. Проаналізовано трансформацію сутності контролінгу та окреслено нові задачі для вирішення в сучасних умовах, визначені структурні складові процесу контролінгу та їх призначення. Розглянуто види та інструментарій контролінгу. Окреслена роль та сформульовані завдання контролінгу в координації системи управління підприємством та сформовано структурну схему координування цієї системи управління за допомогою контролінгу. Визначено особливості використання інструментів поточного та стратегічного контролінгу в управлінні підприємствами в кризових умовах та детально розглянуто можливості контролінгу фінансової діяльності. Тобто, значимість контролінгу в системі управління підприємствами для досягнення запланованих цілей виходу з кризи є вагомим та потребує подальших досліджень.

### **Список літератури**

1. Bauer G., Einführung in das systemische Controlling. 1. Auflage. Heidelberg, 2015.
2. Mayer E., Liessmann K., Freidank C. Controlling-Konzepte, Werkzeuge und Strategien für die Zukunft, 1998.
3. Horvath P. Controlling, Vahlen. München, 2006.
4. Weissenberger B., Göbel S., Kleine Ch. Wertorientierte Steuerung in der Krise?: Perspektiven für eine Neuausrichtung der Controllingarbeit. *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*. 2011. № 1. P. 4-10.
5. Терещенко О.О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством. *Фінанси України*. 2001. № 12. С. 26-32.
6. Кузнецова Г.В. Антикризове управління промисловими підприємствами на основі формування механізму стратегічного контролінгу. *Бізнес-Інформ*. 2019. №2. С. 348–353.
7. Дикань В.Л., Плухіна Ю.А. Контролінг в сучасній системі управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 25. С. 20-23.
8. Чобіток В.І. Контролінгові механізми управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2011. № 12. С. 162-164.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004.

### **References**

1. Bauer, G. (2015). Einführung in das systemische Controlling. 1. Auflage. Heidelberg. Germany.
2. Mayer, E., Liessmann, K., Freidank, C. (1998). Controlling-Konzepte, Werkzeuge und Strategien für die Zukunft.
3. Horvath, P. (2006). Controlling, Vahlen. München. Germany.
4. Weissenberger, B., Göbel, S., Kleine, Ch. (2011). «Wertorientierte Steuerung in der Krise?: Perspektiven für eine Neuausrichtung der Controllingarbeit». *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*. no. 1, pp. 4-10.
5. Tereschenko, O.O. (2001). «Controlling in the anti-crisis management system of the enterprise». *Finansy Ukrainy*. no. 12, pp. 26-32.
6. Kuznetsova, H.V. (2019). «Anti-crisis management of industrial enterprises based on the formation of a strategic controlling mechanism». *Biznes-Inform*. no. 2, pp. 348-353.
7. Dykan', V.L., Pluhina, Yu.A. (2009). «Controlling in a modern enterprise management system». *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. no. 25, pp. 20-23.
8. Chobitok, V.I. (2011). «Controlling mechanisms for managing the competitiveness potential of enterprises». *Biznes-Inform*. no. 12, pp. 162-164.
9. Shersh'n'ova, Z.Ye. (2004). *Stratehichne upravlinnia*. [Strategic management]. KNEU. Kyiv. Ukraine.

**Стаття надійшла до редакції 15.11.2022 р.**