

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ

ТЮРИНА Ніла¹, НАЗАРЧУК Тетяна², ГУРНИЦЬКИЙ Олексій³, БАКАЙ Антон⁴

¹Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1337-1460>

e-mail: tjurinan@khmnu.edu.ua

²Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9153-0733>

e-mail: nazarchukt@khmnu.edu.ua

³Хмельницький національний університет

⁴Хмельницький національний університет

У статті розглянуто теоретичні і прикладні аспекти антикризового менеджменту та контролінгу. Проаналізовано сутнісну характеристику антикризового управління зарубіжними та вітчизняними авторами. Сформовано авторське визначення цього терміну та його змістове наповнення. Зроблено акцент на необхідності трансформації змісту функціонального наповнення класичних та додаткових функцій традиційного управління в умовах кризи. Сформовано базис антикризового управління, що включає: концептуальні положення, принципи та завдання. Сформульовано вимоги до формування складових антикризового управління, що стосуються системи, механізму та процесу управління. Комплексно проаналізовано та узагальнено визначення контролінгу представниками німецької та американської шкіл ділового адміністрування. Визначено основне завдання контролінгу в антикризовому менеджменті. Сформовано структурну модель реалізації антикризового менеджменту на засадах контролінгу. Визначені базові цільові орієнтири реалізації концепції контролінгу в умовах кризи та її складові. Розглянуто особливості використання актуального в антикризовому управлінні методичного інструментарію контролінгу. Обґрунтовано доцільність посиленого використання фінансових, інвестиційних, інформаційних та інших механізмів контролінгу в антикризовому менеджменті.

Ключові слова: антикризове управління, контролінг, менеджмент, координування, планування, методичний інструментарій контролінгу.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-35>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В ринковій економіці, зважаючи на високу конкуренцію та інші ринкові фактори негативного впливу, завжди існує загроза переходу від відносно стабільних до кризових умов ведення підприємницької діяльності. Наразі умови функціонування українських підприємств різко погіршились через військову агресію Росії проти України, тобто крім ринкових факторів ще додалися непередбачувані фактори негативної дії зовнішнього середовища. У таких складних умовах вимоги до управління значно посилюються, процес досягнення запланованих цілей ускладнюється, стає важко прогнозованим та непередбачуваним. Існуючі традиційні методи антикризового менеджменту уже є недостатніми для забезпечення досягнення ефективного результату в управлінні. Зважаючи на попередні авторські напрацювання, що пов'язані з аналізом теоретичних досліджень та практичних напрацювань у сфері контролінгу, позитивний зарубіжний досвід впровадження його у практичну діяльність, переконуємось у здатності контролінгу позитивно впливати на ефективність управління в умовах посиленої невизначеності. Також позитивним є те, що контролінг розглядається як синтез (сфера поєднання) менеджменту, аналізу, обліку та планування. Таке поєднання дозволило науковцям та практикам напрацювати достатній методичний інструментарій оперативного та стратегічного спрямування, що може бути ефективно використаний в антикризовому менеджменті для досягнення запланованих цілей виходу з кризи. З урахування зазначеного, вважаємо, що розгляд даної теми дослідження є актуальним.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичними та практичними засадами антикризового управління (менеджменту) займалися такі зарубіжні науковці та практики, як: Е. Альтман, В. Вінцент, Л. Брантон, І. Дональд, В.Бівер, Мескон М. та інші. До вітчизняних науковців, які проводили наукові дослідження у сфері антикризового управління можна віднести: І.П. Булеєва, Н.Е. Брюховецьку, А.С. Гальчинського, В.М. Геєца, Л.О. Лігоненко, Л.С. Ситник, О.О. Терещенка, А.М. Чернявського та багато інших. У науковій сфері з антикризового управління увага більше приділялась конкретним напрямкам такого управління, їх змістовному наповненню і менше технологіям та інструментам для досягнення запланованих цілей в умовах кризи.

У напрямку розвитку теорії та практики контролінгу вагомий внесок зробили такі зарубіжні науковці і практики: Манн Р., Майер Э., Вебер Й., Хорват П., Райхман Т, Кюппер Х., Шнайдер Д., Прайсслер П., Серфлінг, Фольмут Х., Хан Д., Амрайн К. Також до цього напрямку активно долучились і вітчизняні науковці: Голов С., Івахненко С., Одноволик В., Петренко С., Пушкар М., Савчук В., Терещенко О. та інші.

Однак в існуючих напрацюваннях у сфері контролінгу не достатньо уваги було приділено доцільності і особливостям реалізації його в системі управління підприємством в умовах кризи. Також в теоретичних напрацюваннях щодо антикризового менеджменту не була акцентована увага на використання можливостей контролінгу в системі такого управління. На нашу думку, використання контролінгу для координації системи управління в умовах кризи на досягнення запланованих результатів може бути корисним та ефективним. Наразі використання контролінгу у діяльності українських підприємств носить більше теоретичний, а ніж практичний характер, однак зарубіжний досвід підтверджує зворотнє. Саме тому впровадження нових можливостей координації системи антикризового управління в умовах кризи за допомогою контролінгу є вкрай важливим.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є визначення доцільності та особливостей реалізації методичного інструментарію контролінгу в системі антикризового менеджменту підприємств за умов невизначеності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Антикризове управління – це управління, що є актуальним на постійній основі в умовах ринкової економіки, де, особливо за сучасних умов, спостерігається посилення ступеня їх невизначеності. Для підвищення ефективності такого управління необхідно виконувати постійний пошук нових можливостей реалізації управлінських методів та інструментарію. Одним з таких може бути контролінг. Зважаючи, що основною метою контролінгу є управління соціально-економічними системами на досягнення запланованих результатів, спробуємо пересвідчитись у тому, що використання його в системі антикризового управління є можливим, ефективним та необхідним.

На початку дослідження коротко про антикризове управління. Є різні думки авторів щодо трактування сутності поняття «антикризове управління», що у зарубіжному середовищі трактується як антикризовий менеджмент. Так класик менеджменту Мескон М. розглядає антикризовий менеджмент як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією. Тобто класичні функції менеджменту спрямовуються на досягнення сформованих в умовах кризи цілей.

Вітчизняні науковці більш детально розглядають антикризове управління. Так на думку Терещенко О.О. таке управління передбачає застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, що дозволяють забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи, тобто акцент на фінансовій складовій.

Лігоненко Л. О. розглядає антикризове управління як спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства. Автор ідентифікує таке управління як спеціальне та постійно діюче.

Ситник Л. С. розуміє антикризове управління як систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протигагу екстенсивному розвитку, тобто автор надає перевагу інтенсивному розвитку.

Заявлено багато інших думок зарубіжних і вітчизняних науковців щодо зазначеного поняття. Підсумовуючи та поважаючи думку науковців, на нашу думку, антикризовий менеджмент доцільно розглядати як систему управління, що збільшується за обсягами у відповідності до виду, стадії та масштабів кризи та спрямована на попередження або подолання кризи шляхом реалізації усіх функцій менеджменту, трансформованих за змістовним наповненням та пріоритетністю виконання у відповідності до вимог кризових умов, з використанням відповідного ресурсного забезпечення для досягнення поставлених цілей. Необхідно зазначити, що в антикризовому

управлінні підприємствами змінюються пріоритети у визначені цілей і основною метою стає не збільшення вартості бізнесу, а відновлення його платоспроможності.

Попередні дослідження авторів [9] показали, що в антикризовому управлінні в умовах кризи класичні функції управління зазнають суттєвих змін, як то: планування – посилюється роль прогнозування та оперативного планування і прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації; організація – створення в структурі управління антикризового штабу підприємства з фахівців, що мають намір та спроможні за рівнем фахової підготовки зберегти організацію; мотивація – розроблення такої системи заохочень та санкцій, що створює зацікавленість та відповідальність усіх, зокрема, у підвищенні ефективності діяльності підприємства та виходу його з кризи; контроль – вчасне виявлення відхилень від намічених цілей для термінового внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів, тобто активно працює система управління за відхиленнями.

Зазнають змін в антикризовому управлінні і додаткові функції такі як: регулятивна, інформаційна, аналітична. Регулятивна – вчасна реакція на індикатори кризи: співвідношення між обсягом, величиною витрат та результатом. Посилюється роль інформаційної складової, без якої неможливо якісно реалізувати функцію планування, нестача інформації може спричинити або посилити кризу. Також вкрай важливим в умовах кризи є постійний моніторинг фінансово-економічного стану, тобто вагомою стає роль аналітичної функції за допомогою якої: виконується аналіз підконтрольних показників; визначаються відхилення від базових параметрів та ступінь впливу кожного чинника на кінцеві результати роботи підприємства; за результатами моніторингу проводяться консультації членів антикризової команди щодо розроблення заходів з усунення кризових явищ. Тобто, антикризове управління має відмінності від управління в стабільних умовах, свою специфіку, що пов'язана з значними змінами в умовах діяльності підприємства, а також з невизначеністю ситуації та новими управлінськими проблемами, що потребують термінового вирішення. Детальніше базис антикризового управління відображено на рис. 1, як то: концептуальні положення, принципи та завдання. Також сформульовано вимоги до формування складових антикризового управління, що стосуються системи, механізму та процесу такого управління.

Далі також коротко про теоретичні основи контролінгу. В попередніх дослідженнях ми більш детально досліджували цю категорію [8], наразі акцентуємо увагу на основному. Щоб зрозуміти на скільки можливе та доцільне використання контролінгу в антикризовому управлінні розглянемо етапи розвитку контролінгу. Виділяють три групи концепцій контролінгу. Перша (80-ті роки ХХ ст.) – представлення та аналіз бухгалтерської інформації; друга група (кінець 80-тих років ХХ ст.) – координація збору та обробки інформації, підготовка її у відповідності до вимог управління; третя група (90-ті роки ХХ ст.) – функція підтримки керівництва шляхом координації системи управління.

Аналізуючи точки зору класиків німецької та американської шкіл контролінгу, вітчизняних науковців (Манна Р., Майера Э., Вебера Й., Хорват П., Райхмана Т, Кюппера Х., Шнайдера Д., Вебера Й., Прайсслера П., Амрайн К., Терещенко О. та інших) [1-7] щодо сутності контролінгу приходимо до висновку, що це спеціальна система:

- регулювання витрат та результатів діяльності, допомагає в досягненні цілей підприємства,
- управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів, система управління прибутком підприємства,
- забезпечення виживання підприємства у короткостроковому та довгостроковому періодах;
- управління соціальною системою з акцентом на задачі планування, контролю та інформування;
- орієнтована на результат управління підприємством, координацію й контроль за виконанням планів на підприємстві;
- досягнення системи цілей з акцентом на вартісні цілі;
- внутрішнього управління та прийняття рішень за допомогою цілеспрямованого підбору та обробки інформації.
- методів і інструментів підтримки менеджменту підприємства, що включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль та внутрішній консалтинг, перевірку досягнення запланованих цілей.

Підсумовуючи ключове з визначень сутності контролінгу різними науковцями та практиками переконаємось, що контролінг – це один з найважливіших засобів успішного функціонування підприємства, оскільки:

- сприяє реалізації орієнтованого на результат управління підприємством;
- виконує координацію системи управління підприємством в цілому;
- формує або коригує інформаційне забезпечення підприємства, реалізує прогнозування, планування, контроль та внутрішній консалтинг;
- є системою визначення цілей та інструментом досягнення цих цілей;
- є спеціальною, саморегулюючою системою методів та інструментів, спрямованою на функціональну підтримку менеджменту підприємства;
- забезпечує виживання підприємства на рівнях стратегічного і тактичного управління;
- сприяє оптимізації співвідношення «обсяг - витрати – прибуток»

Виділені нами основні ознаки контролінгу засвідчують, що реалізація його на підприємстві буде ефективною як у стабільних умовах так і в кризових умовах, де запланованим основним результатом має бути вихід з кризи. За таких умов контролінг необхідно розглядати як систему неперервного відслідковування тенденцій розвитку підприємства за методикою визначення слабких сигналів кризи та аналізу можливих її наслідків. Саме тому, переконаємось, що контролінг може бути надзвичайно актуальним в антикризовому управлінні та зорієнтованим на виявлення і подолання кризових явищ. Тобто, управління на основі контролінгу – це усунення кризових явищ на підприємстві, постійна координація загальної системи управління, створення системи безупинних покращень результативності бізнесу, впровадження корпоративної культури, моделювання нової організаційної поведінки. В цьому є його особливість та основний зміст в кризових умовах

Головне завдання контролінгу в антикризовому управлінні - це побудова на підприємстві ефективної системи прийняття, реалізації, контролю й аналізу управлінських рішень та обрання технологій управління в умовах кризи. Реалізація зазначеного стає можливим завдяки додатково розвинутих функціям координації та підтримки системи управління на всіх рівнях завдяки постійній адаптації цієї системи до змін впливу факторів внутрішньої та зовнішньої дії у навколишньому середовищі.

На рис. 1 представлено базові основи антикризового управління, для ефективної координації на досягнення запланованих цілей такого управління - долучення до цієї системи контролінгу. Детальніше про цей процес та особливості використання контролінгу в антикризовому управлінні.

Використання контролінгу в кризових умовах потребує представляти технологію антикризового управління як сукупність специфічних операцій, це дозволяє підвищити якість управлінських рішень за критерієм їх антикризового змісту. Тому розробка концепції контролінгу на підприємстві є одним з перших кроків його антикризового управління. Змістовне наповнення цієї концепції має включати комплекс цілей і задач контролінгу та необхідний для їх досягнення методичний інструментарій, а також інтегровану систему організаційних процедур. Базовими орієнтирами концепції контролінгу в умовах кризи має бути:

- орієнтація на ефективну роботу підприємства в довгостроковій перспективі;
- структуризація процесу управління, виділення циклів управління пов'язаних з плануванням, контролем виконання планів та прийняттям необхідних коригуючих рішень;
- коригування інформаційної системи у відповідності до задач цільового управління підприємством;
- реорганізація організаційної структури, орієнтованої на досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства;
- координація дій всіх підрозділів для досягнення поставлених цілей.

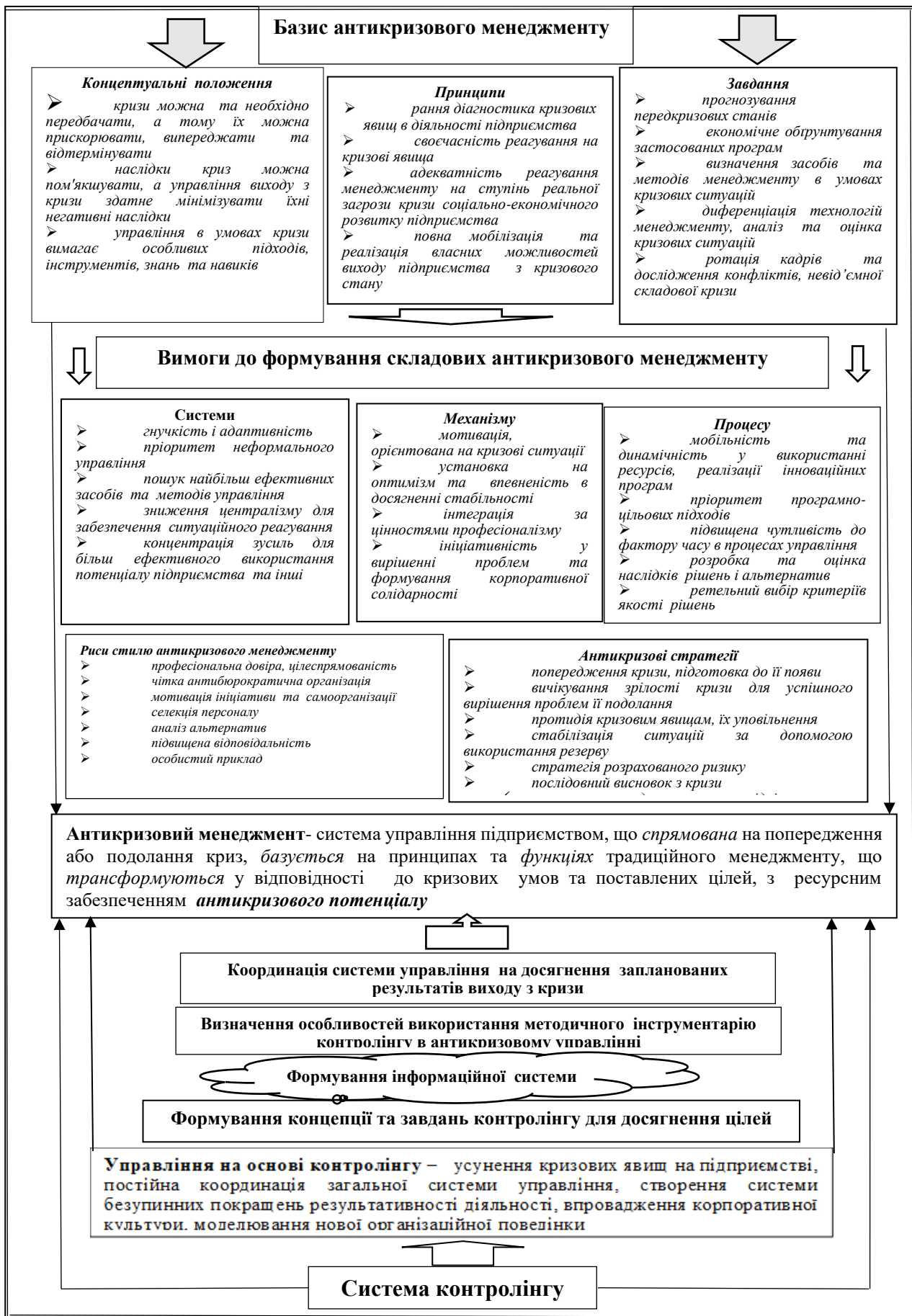


Рис. 1. Структурна модель реалізації антикризового управління підприємством на засадах контролінгу

Джерело: сформовано авторами

Зрозуміло, що в кризових умовах, де, як правило, спостерігається недостатність, або дефіцит коштів, переважною у загальній концепції антикризового управління має бути концепція антикризового фінансового контролінгу. Цільові орієнтири контролінгу необхідно підпорядковувати цілям та задачам антикризового управління.

На нашу думку, необхідно забезпечити тісну інтеграцію складових елементів концепцій контролінгу та антикризового управління. Контролінг має бути спрямований на функціональну підтримку антикризового менеджменту, тобто таке управління необхідно розглядати як систему методів та інструментів забезпечення підтримки прийняття управлінських рішень, планування та контролю за нестабільних умов діяльності підприємства.

У теоретичних дослідженнях контролінгу його також коротко трактують як «управління управлінням» (автор К. Амрайн), тобто не просто управління, а таке, що забезпечить ефективний результат. Для забезпечення ефективності управління, і особливо антикризового управління, необхідно володіти відповідним теоретичним та практичним інструментарієм, що дозволить досягнути запланований результат у поточному та стратегічному періодах. Для формування пропозицій адаптації оперативного та стратегічного інструментарію контролінгу до антикризового управління необхідно визначити основні відмінності реалізації функцій такого управління, якому притаманні ті ж, що і управлінню у стабільних умовах.

Впровадження контролінгу в антикризове управління розпочинається з формування концепції, де зазначені цілі управління та сформульовані основні завдання для досягнення заявлених цілей. Зважаючи, що у даному дослідженні ми розглядаємо можливості та особливості залучення в систему управління підприємством контролінгу важливим є обґрунтування основного методичного інструментарію контролінгу в допомогу для досягнення запланованих цілей. Контролінг передбачає (пропонує) велику кількість методичного інструментарію поточного та стратегічного спрямування, зосередимось детальніше на тих, що, з нашої точки зору, можуть бути релевантними для їх реалізації саме в умовах кризи. Як уже зазначалось, у такому середовищі перевагу необхідно надавати антикризовому фінансовому контролінгу з акцентом на розробку бюджетів з конкретизацією досяжних цілей. Переконані, що саме використання бюджетування в системі антикризового управління суб'єктів господарювання, досягнення розроблених бюджетів - це основний пріоритет у фінансовому оздоровленні та фінансовий засіб для попередження або подолання різного виду криз у підприємстві.

Розглянемо окремі особливості процесу бюджетування діяльності в умовах кризи. Зважаючи, як правило, на дефіцит коштів в кризових умовах важливою проблемою стає формування дохідної частини бюджетів. Для цього необхідно: приділити належну увагу дебіторській та кредиторській заборгованостям, визначити їх оптимальне співвідношення (перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською); визначити обґрунтовану поведінку управлінців щодо політики залучення та використання позичкового капіталу, встановити оптимальне співвідношення власного та залученого капіталу; збільшити надходження та зменшити витрати грошових коштів. Важливим є також вибір планових показників у бюджеті.

У стабільних умовах функціонування підприємницьких структур основна увага приділяється показникам чистого прибутку та вартості власного капіталу, але у кризових умовах важливими стають показники ліквідності, розрахунок ліквідного грошового потоку, щоб забезпечити в поточному періоді вчасне погашення кредиторської заборгованості та відновити платоспроможність. Важливим у вирішенні цього завдання стає обґрунтоване планування та контролювання обсягів продаж суб'єктів господарювання. Реалізація заявлених акцентів в бюджетуванні, на наше переконання, будуть сприяти процесу формування обґрунтованих та досяжних цілей, з врахуванням негативних наслідків кризи на діяльність підприємств, та успішному виходу у запланованому періоді з кризи.

Як відомо, одним з найважливіших об'єктів управління як у стабільних так і протилежних умовах виступають витрати, з особливою актуальністю в кризових умовах та дефіциту грошових коштів. При формуванні бюджетів головне завдання - це забезпечити позитивну динаміку зниження витрат, не акцентувати увагу на контролі значень показників рентабельності власного капіталу та інвестицій, у таких умовах зменшувати терміни окупності інвестицій та збільшувати рентабельність власного капіталу не є релевантним. Головною задачею стає створення умов для виживання підприємства у довгостроковій перспективі, а не збільшення прибутку у поточному періоді. Важливим для забезпечення такого виживання має бути інвестування додаткових власних коштів.

Доречною також за таких умов є фінансова стратегія, що передбачає зменшення зобов'язань та активів бізнесу. Належна увага має бути приділена аналізу беззбитковості окремих видів продукції або напрямів діяльності для визначення доцільності їх існування у структурі виробничої програми та для оптимального і раціонального використання фінансових ресурсів, надзвичайно дефіцитних під час кризи.

Ще одна пропозиція стосується вибору методу (підходу) планування. В умовах невизначеності, що характеризується постійною зміною кон'юнктури ринків збуту продукції та постачання необхідних ресурсів, метод «планування від досягнутого» буде не зовсім є доречним. Перевагу краще надати складанню так званого бюджету «з нуля», що формується на основі результатів поточної маркетингової діяльності та досліджень. Також забезпечити формування адаптивних механізмів при розробленні бюджетів може метод гнучкого планування, що дозволяє корегувати бюджет підприємства залежно від умов, що постійно трансформуються. Вище сказане, на нашу думку, переконує в тому, що бюджетування є важливим та необхідним інструментом контролінгу в антикризовому управлінні бізнесом.

Крім бюджетування, для реалізації поставлених цілей, стратегічний та оперативний контролінг передбачає і інший обширний методичний інструментарій. Коротко про нього. В антикризовому управлінні важливим є визначення факторів, що спричинили кризу, та визначення основних проблем, що потребують першочергового вирішення. У цьому випадку доцільним може бути використання бенчмаркінгу. Порівняння з іншими суб'єктами господарювання дозволяє краще ідентифікувати власні проблеми та недоліки, що ймовірно спричинили кризу. Також важливо зважати на те, яка стадія у поточному періоді у кривій життєвого циклу продукції коли формуються асортиментні позиції виробничої програми та в процесі розроблення цілісної системи заходів антикризового управління. При формуванні виробничої програми доцільно використовувати підхід щодо розрахунку сум покриття для постійних витрат по кожному виду продукції, краще виконувати двоступеневий розрахунок, який дозволяє аргументовано та більш точно формувати асортиментні позиції виробничої програми.

Для зниження величини витрат за елементами, собівартості продукції в цілому до необхідного конкурентного рівня, що надзвичайно важливо в кризових умовах, корисним може бути впровадження управління за цільовими витратами. Також проведений моніторинг витрат за допомогою функціонально-вартісного аналізу, дозволить розробити пропозиції щодо мінімізації витрат підприємства. Використання аналізу стратегічних розривів полегшить процес ідентифікації потенційної стратегічної кризи. Корисним також може бути використання аналізу потенціалу для визначення здатності підприємств протистояти кризі шляхом оцінювання його наявного антикризового потенціалу. В сучасних умовах, де інформатизація та діджиталізація – це необхідна умова існування та розвитку будь-якого бізнесу, вкрай важливим є регулярне проведення аналізу інформаційних потоків підприємства, що дозволяє виявити недоліки у формах та способах їх організації та представлення, вилучити дублювання інформації, провести оптимізацію та зменшити витрати на її формування та збереження.

Хоча в умовах кризи у переважній більшості є проблема з фінансами, але в окремих випадках (потреба у підвищенні конкурентоспроможності продукції, вихід на нові ринку збуту, впровадження нових технологій тощо) важливими можуть бути антикризові інвестиційні заходи. За таких умов необхідно приділяти увагу інноваційному інвестуванню у розвиток бізнесу, але важливим у цьому процесі є обрання обґрунтованих методів оцінювання інвестицій. Про деякі особливості впровадження інвестиційного контролінгу, що включає: планування та координацію інвестиційної діяльності, контроль за реалізацією інвестиційних проєктів. Задача контролінгу інвестиційної діяльності – ініціювання інноваційних проєктів, розробка заходів та пропозицій до антикризового плану за цим напрямком. Інвестиційний контролінг забезпечує цілеспрямовану систему контролю в процесі реалізації інвестиційних проєктів: за термінами поставки та використання усіх видів ресурсів, що необхідні для інвестиційної діяльності, термінами платежів та виплат. Як наслідок – визначаються відхилення фактичних параметрів від запланованих, встановлюються причини відхилень та розробляються заходи по ліквідації причин, тобто впроваджується система управління за відхиленнями. В кінцевому рахунку інвестиційний контролінг слугує для створення цілеспрямованої системи поточного контролю ефективності інвестиційної діяльності.

Для обґрунтування управлінських рішення щодо диверсифікації джерел постачання, підвищення надійності поставок, вибору раціональних видів транспортування, зберігання та ощадливого використання матеріальних ресурсів ефективним буде використання аналізу та оптимізації обсягів замовлень. Особливо актуальним в кризових умовах є реінжиніринг бізнес-

процесів, що сприяє розробленню комплексу організаційно-економічних, консультаційних послуг, спрямованих на подолання кризового чи передкризового стану на підприємстві. Як зазначалось раніше, використання ABC- та XYZ-аналізу може бути доцільним для визначення пріоритетів в об'єктах управління, дозволяє ефективно формувати або виробничу програму, або торгові асортиментні пропозиції та інше, це може сприяти вивільненню частини оборотних коштів шляхом більш точного нормування (оптимізації) їх величини для створення виробничих запасів, корисним також є використання інших можливостей цього інструментарію контролінгу. Підсумовуючи, використання методичного інструментарію контролінгу в антикризовому управлінні значно полегшує та координує процес управління, допомагає визначати першочергові проблеми, що потребують вирішення та швидше подолати кризові явища у діяльності підприємств.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене у статті дослідження дає можливість зробити нам такі висновки. Теоретичні та прикладні дослідження антикризового менеджменту та контролінгу переконують у можливості їх ефективної практичної взаємодії. Сформований теоретичний базис антикризового менеджменту свідчить, що є основою, на яких принципах базується та які основні завдання він вирішує. Також розуміємо, що визначені вимоги до формування системи, механізму та процесу антикризового менеджменту потребують необхідного методичного інструментарію для його ефективної реалізації. Визначення можливостей практичної реалізації контролінгу у системі антикризового менеджменту підприємств та особливостей використання, релевантного для кризових умов, методичного інструментарію контролінгу показує доцільність такого припущення, що наглядно відображено у структурній схемі на рис.1. Проведені дослідження не є закінченими, так як характеризують лише у загальних рисах можливу взаємодію антикризового управління та контролінгу. Потребує подальших досліджень деталізація такої взаємодії в частині конкретизації практичної реалізації окремих релевантних для реалізації в кризових умовах методичного інструментарію, як то фінансового та інформаційного спрямування, також це стосується і інвестиційного напрямку, що вкрай важливі в кризових умовах.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Bauer, G. (2015). Einführung in das systemische Controlling (1. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer Verlag. ISBN 978-3-8497-0076-8. Доступно за посиланням: <https://www.beck-shop.de/bauer-einfuehrung-systemische-controlling/product/15446367>.
2. Mayer, M., Liessmann, P., & Freidank, H. (1998). Controlling-Konzepte, Werkzeuge und Strategien für die Zukunft.
3. Horvath, P. (2006). Controlling. München: Vahlen.
4. Weissenberger, B., Göbel, S., & Kleine, Ch. (2011). Wertorientierte Steuerung in der Krise? Perspektiven für eine Neuausrichtung der Controllingarbeit. *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 1, 4-10.
5. Vollmuth, J. (2007). Controlling-Instrumente von A - Z: Die wichtigsten Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung. Haufe Praxisratgeber. ISBN 9783448087062.
6. Mann, R., & Mayer, E. (2000). Controlling für Einsteiger. Rezeptbuch zum Selbstaufbau eines Gewinnsteuerungssystems. Haufe-Lexware.
7. Deyhle, A. (2007). Controller-Praxis. Verlag für Controllingwissen. ISBN 978-3-7775-0018-8.
8. ТЮРИНА, Н., НАЗАРЧУК, Т., & ГУРНИЦЬКИЙ, О. (2024). Теоретичний базис контролінгу: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 332(4), 457-464. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-70>.
9. Тюріна, Н. М., Карвацка, Н. С., & Назарчук, Т. В. (2016). Контролінг в антикризовому управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 3(2), 73-80.

REFERENCES:

1. Bauer, G. (2015). Einführung in das systemische Controlling (1. Aufl.). Carl Auer Verlag. <https://www.beck-shop.de/bauer-einfuehrung-systemische-controlling/product/15446367>
2. Mayer, M., Liessmann, P., & Freidank, H. (1998). Controlling-Konzepte, Werkzeuge und Strategien für die Zukunft.
3. Horvath, P. (2006). Controlling. Vahlen.

4. Weissenberger, B., Göbel, S., & Kleine, C. (2011). Wertorientierte Steuerung in der Krise? Perspektiven für eine Neuausrichtung der Controllingarbeit. *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 1, 4-10.
5. Vollmuth, J. (2007). *Controlling-Instrumente von A - Z: Die wichtigsten Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung*. Haufe Praxisratgeber.
6. Mann, R., & Mayer, E. (2000). *Controlling für Einsteiger: Rezeptbuch zum Selbstaufbau eines Gewinnsteuerungssystems*. Haufe-Lexware.
7. Deyhle, A. (2007). *Controller-Praxis*. Verlag für Controllingwissen.
8. Tyurina, N., Nazarchuk, T., & Hurnytskyi, O. (2024). Teoretychni bazys kontrolinhu: zarubizhnyi ta vitchyzniani dosvid. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 332(4), 457-464. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-70>
9. Tyurina, N. M., Karvatska, N. S., & Nazarchuk, T. V. (2016). Kontrolinh v antykrizovomu upravlinni pidpriemstvom. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 3(2), 73-80.

FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT BY ENTERPRISES ON THE BASIS OF CONTROLLING

TIURINA Nila, NAZARCHUK Tetyana, HURNYTSKY Oleksiy, BAKAI Anton
Khmelnytskyi National University

In a market economy, given high competition and other market factors with negative impacts, there is always a risk of transitioning from relatively stable to crisis conditions in entrepreneurial activity. Currently, the operating conditions for Ukrainian enterprises have significantly deteriorated due to Russia's military aggression against Ukraine, adding unforeseen external environmental factors to the existing market challenges. Under such difficult circumstances, the demands on management have significantly increased, the process of achieving planned goals has become more complicated, and it is now difficult to predict and foresee outcomes. Existing traditional methods of crisis management are no longer sufficient to ensure effective results in management.

The article examines theoretical and applied aspects of anti-crisis management and controlling. The essential characteristics of anti-crisis management by foreign and domestic authors are analyzed. The author's definition of this term and its content have been formed. Emphasis is placed on the need to transform the content of the functional content of classic and additional functions of traditional management in crisis conditions. The basis of anti-crisis management has been formed, which includes: conceptual provisions, principles and tasks. The requirements for the formation of the components of anti-crisis management related to the system, mechanism and process of management have been formulated. The definition of controlling by representatives of the German and American schools of business administration is comprehensively analyzed and summarized. The main task of controlling in anti-crisis management is defined. A structural model of the implementation of anti-crisis management on the basis of controlling was formed. The basic target guidelines for the implementation of the concept of controlling in crisis conditions and its components have been determined. The peculiarities of the use of the methodological tools of controlling, which are relevant in anti-crisis management, are considered. The expediency of increased use of financial, investment, information and other controlling mechanisms in anti-crisis management is substantiated.

Keywords: anti-crisis management, controlling, management, coordination, planning, methodical tools of controlling.