

О. А. Островська

### ІННОВАЦІЙНИЙ РЕСУРС КОНТРОЛІНГУ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті обґрунтовано актуальність запровадження на вітчизняних підприємствах нового, сучасного методико-управлінського інструментарію, важливою складовою якого є система контролінгу. Визначено місце контролінгу в розробленні заходів, спрямованих на запобігання негативному впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність діяльності суб'єктів підприємництва. Для досягнення мети дослідження, котра полягає в обґрунтуванні необхідності застосування інноваційного ресурсу контролінгу та використанні його превентивного аспекту в антикризовому управлінні фінансами підприємств із корпоративними правами держави (КПД), використано методи групування, аналізу, синтезу, порівняння, систематизації, узагальнення та ін. Змістом антикризового управління вважаємо впровадження комплексу превентивних заходів протягом усього періоду функціонування підприємства. Метою контролінгу визначено отримання, оброблення та трансформацію даних у інформацію для прийняття управлінських рішень щодо запобігання розвитку кризових явищ і забезпечення стійкого функціонування підприємства. Контролінг, упроваджений на фінансово стійких підприємствах, визначено як антикризовий, а той, що здійснюється в ситуації фінансової кризи, — як санаційний. Результати фінансової діагностики в системі контролінгу свідчать про актуалізацію підвищення ефективності антикризового управління підприємствами з КПД за рахунок впровадження інноваційних фінансових технологій менеджменту та розроблення системи мотивації персоналу за можливості збереження частки КПД у статутному капіталі. Наголошено, що подальші дослідження проводитимуться в напрямку розроблення шляхів запровадження конкретного методичного інструментарію контролінгу на підприємствах із КПД.*

**Ключові слова:** превентивний контролінг, санаційний контролінг, антикризове фінансове управління підприємством, превентивне управління підприємством.

Табл. 3. Літ. 43.

О. А. Островская

### ИННОВАЦИОННЫЙ РЕСУРС КОНТРОЛЛИНГА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ

*В статье обоснована актуальность внедрения на отечественных предприятиях нового, современного методико-управленческого инструментария, важной составляющей которого является система контроллинга. Определено место контроллинга в разработке мер, направленных на предотвращение негативного воздействия внешних и внутренних факторов на эффективность деятельности субъектов предпринимательства. Для достижения цели исследования, которая заключается в обосновании необходимости применения инновационного ресурса контроллинга и использовании его превентивного аспекта в антикризисном управлении финансами предприятий с корпоративными правами государства (КПП), использованы методы группировки, анализа, синтеза, сравнения, систематизации, обобщения и др. Содержанием антикризисного управления считаем внедрение комплекса превентивных мероприятий на протяжении всего периода функционирования предприятия. Целью контроллинга определены получение, обработка и трансформация данных в информацию для принятия управленческих решений по предотвращению развития кризисных явлений и обеспечения устойчивого функционирования предприятия. Контроллинг, внедряемый на финансово устойчивых предприятиях,*

© Островська О. А., 2014

определен как антикризисный, а тот, что осуществляется в ситуации финансового кризиса, — как санационный. Результаты финансовой диагностики в системе контроллинга свидетельствуют об актуализации повышения эффективности антикризисного управления предприятиями с КПП за счет внедрения инновационных финансовых технологий менеджмента и разработки системы мотивации персонала при возможности сохранения доли КПП в уставном капитале. Подчеркнуто, что дальнейшие исследования будут проводиться в направлении разработки путей внедрения конкретного методического инструментария контроллинга на предприятиях с КПП.

**Ключевые слова:** превентивный контроллинг, санационный контроллинг, антикризисное финансовое управление предприятием, превентивное управление предприятием.

**Olga Ostrovska**

### INNOVATIVE RESOURCE OF CONTROLLING IN CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISE FINANCE

*The article justifies the relevance of introduction of new modern methodology and management tools for domestic enterprises, an important part of which is a controlling system. The study determines the place of controlling in elaboration of measures aimed to prevent the negative impact of external and internal factors on performance of business entities. The purpose of this research is to justify the necessity of applying the innovative resource of controlling and to use its preventive aspect in crisis management of enterprise finance with state corporate rights (SCR). The methods of grouping, analysis, synthesis, comparison, systematization, summarizing etc. are applied to achieve this purpose. The content of crisis management is the introduction of complex of preventive measures during the period of operation of the business entity. The purpose of controlling is to receive, to process and to transform data into information for decision-making in order to prevent crises and to provide sustainable business performance. Controlling introduced for financially stable enterprises is considered as crisis management, and controlling used under financial crisis is defined as financial sanitation controlling. The results of financial system diagnostics in controlling system indicate the actualization of increasing the efficiency of enterprise crisis management with SCR by introduction of innovative financial technologies of management and development of staff motivation under the possibility of keeping the share of SCR in equity capital. Further studies will elaborate the directions of implementation of specific methodological controlling tools in the enterprises with SCR.*

**Keywords:** preventive controlling, sanational controlling, crisis financial management, preventive enterprise management.

**JEL classification:** G32, G34, M49.

Незважаючи на набутий під час світової фінансової кризи досвід антикризового управління, на багатьох підприємствах України менеджмент корпоративних фінансів досі здійснюється інтуїтивно або з використанням традиційних, таких, що не відповідають сучасним економічним реаліям, підходів. Превентивний менеджмент на вітчизняних підприємствах часто ігнорується, а антикризові заходи вживаються на стадії активного розвитку кризових явищ, коли запобігти банкрутству вже неможливо. Свідченням незадовільного управління корпоративними фінансами є значна частка збиткових підприємств — 42,2 % за січень — червень 2013 р., а також кількість порушених справ про банкрутство стосовно суб'єктів підприємництва [1].

З метою сприяння менеджменту в запобіганні кризі та розробленні заходів, спрямованих на усунення або зменшення негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємства, потрібно запровадити новий,

сучасний методико-управлінський інструментарій. Саме контролінг, як інноваційна концепція антикризового, зокрема превентивного, фінансового управління, має формувати інформаційні ресурси, що дають змогу своєчасно провести діагностику виробничо-господарського й фінансового стану підприємства, порівняти отримані техніко-економічні показники з прогнозованими, виявити тенденції розвитку відповідно до стратегічної мети та запобігти негативному впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на результати діяльності підприємства.

З виникненням контролінгу на початку XX ст. у США [2, с. 18] та його подальшим активним упровадженням у європейських країнах із ринковою економікою з'явилися публікації, в яких започатковано дослідження змісту контролінгу. Відмінності в тлумаченні концепцій представниками провідних — американської й німецької — наукових шкіл стосуються здебільшого розуміння призначення системи контролінгу відповідно до менталітету користувачів. Якщо у США переважає прагматичний підхід, коли контролінг розглядається в прикладному аспекті (більше пов'язаний із менеджментом, орієнтований на вимоги ринку та потреби клієнтів), то в Німеччині в 1970-х роках бурхливого розвитку набула теоретична концепція контролінгу, націлена на створення теоретично цілісної системи для розв'язання конкретних аналітичних завдань.

У зв'язку з поширенням тенденції “академізації” контролінгу визначенню його економічного змісту, функцій та методичного інструментарію присвячується багато праць зарубіжних і вітчизняних авторів.

Однією з перших ґрунтовних наукових праць із філософії й концепції контролінгу треба визнати монографію Е. Майєра, професора контролінгу та обліку Спеціальної вищої школи м. Кельна [3]. Результати дослідження систем планування й контролю, спочатку з точки зору теорії, а потім господарської практики, наведено в праці Д. Хана [4]. Філософію, концепцію та методологію контролінгу в різноманітних сферах діяльності (суспільного управління, охорони здоров'я, торговельній, страховій, банківській, неприбутковій тощо) викладено П. Хорватом і Р. Гляйхом [5]. Серед авторів численних праць, присвячених практичному застосуванню інструментарію контролінгу, слід назвати А. Дайле, Р. Манна, Е. Майєра, Х. Й. Фольмута [6—8].

На перетині XX і XXI століть у зв'язку з роздержавленням та розвитком ринкових відносин ідеї й методологія контролінгу поширилися й на пострадянському просторі, зокрема в Росії. Як філософію та спосіб мислення, а також орієнтовану на досягнення цілей інтегровану систему інформаційно-аналітичної й методичної підтримки керівників контролінг розглядає С. Г. Фалько [9]. У перших спільних публікаціях О. М. Кармінського та С. Г. Фалька [10] розглянуто методичний і практичний інструментарій, подальші дослідження авторів, окрім того, спрямовані на вивчення теоретичних аспектів та виокремлення у визначенні контролінгу філософської, функціональної, організаційної й наукової складових [11, с. 8].

Як інструмент управління підприємством контролінг розглядають О. О. Ананькіна, С. В. Данілочкін, Н. Г. Данілочкіна та ін. [12]. Визначення місця планування в діях контролінгових служб, ролі контролінгу в передбаченні комерційної ситуації, а також філософії контролінгу в превентивній діяльності з вивчення поточних і перспективних шансів підприємства містяться в праці Ю. П. Аніскіна, А. М. Павлової [13].

Одними з перших українських науковців, котрі дослідили сучасну концепцію управління бізнесом підприємства з акцентом на проблемах оперативного контролінгу, стали представники Донецького університету економіки та торгівлі Л. А. Сухарева та С. Н. Петренко [14]. Вони дійшли інноваційного на той час висновку, що “контролінгова інформація прямого відношення до системи рахунків бухгалтерського обліку... не має” [14, с. 4]. Управлінську інформацію науковці розуміють як фінансову інформацію, опрацьовану та сформовану з метою управління, доповнену даними нефінансового характеру [14, с. 9].

Подальшого розвитку теоретичні й практичні аспекти контролінгу набули в працях викладача Тернопільської академії народного господарства М. С. Пушкаря [15; 16]. Ним визначено превентивний аспект контролінгу, метою якого є “діагностування фактичного техніко-економічного і фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки підприємств відповідно до головної мети, попередження негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансовий результат і положення на ринку” [15, с. 32].

Вагомий внесок у розвиток теоретичних положень і практичного інструментарію фінансового контролінгу зробили представники київських наукових кіл О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк та С. В. Івахненко [17; 18; 2].

Слід зазначити, що останніми роками методи й інструменти контролінгу поступово впроваджуються в практику управління корпоративними фінансами в Україні. Натомість для вітчизняних підприємств, які мають певну частку корпоративних прав держави (КПД), контролінг залишається неоцінним інноваційним ресурсом, котрий має значний аналітично-інформаційний потенціал для запобігання фінансовій кризі та розв’язання її проблематики. Серед численних публікацій, де висвітлено теоретичні й прикладні аспекти запровадження контролінгу на підприємствах України, бракує ґрунтовних досліджень використання його превентивного аспекту в антикризовому управлінні державними корпоративними правами. Тому *метою* цієї статті є обґрунтування необхідності впровадження інноваційного ресурсу контролінгу та використання його превентивного аспекту в антикризовому управлінні фінансами підприємств із часткою КПД.

На нашу думку, система антикризового управління корпоративними фінансами має передбачати здійснення превентивних заходів протягом усього періоду функціонування підприємства. Зволікання із вжиттям адекватних

заходів із запобігання, локалізації та нейтралізації кризи на макро- й мікрорівні може стати передумовою розгортання негативних явищ на рівні як підприємства, так і економічної системи країни. Розуміння цього посилює теоретичний і практичний інтерес до визначення сутності антикризового управління.

За результатами дослідження фахової літератури нами виділено два основних підходи до визначення змісту антикризового менеджменту. Прихильники першого підходу (зокрема, Г. Б. Юн, А. Г. Грязнова, Г. В. Осовська та ін. [19–21], а також Г. З. Базаров, С. Г. Беляєв, Л. П. Белих [22]) тлумачать антикризове управління як діяльність менеджменту фірми, спрямовану на подолання гострих проблем підприємства, що накопичилися внаслідок “поганого” управління. При цьому сфера застосування інструментарію антикризового менеджменту істотно обмежується, поширюючись лише на неплатоспроможні підприємства, до того ж ігнорується необхідність запровадження на них системи превентивних заходів, котрі є ефективнішими порівняно із зусиллями менеджменту щодо подолання наслідків кризи.

Більшість вітчизняних учених, що займалися проблемами антикризового менеджменту [17; 23–27], російські дослідники [28; 29], а також укладачі довідкових видань [30; 31] є прибічниками другого підходу до розуміння змісту антикризового управління, вважаючи його орієнтованим не тільки на виведення суб’єкта господарювання зі стану кризи, а й на запобігання його фінансовій неспроможності. Ідеться про впровадження постійно діючих механізмів управління суб’єктом підприємництва не лише для забезпечення виконання поточних завдань, а й із метою досягнення стратегічних цілей. На нашу думку, рацію мають науковці, які вважають, що антикризовий менеджмент є одним із функціональних напрямів управління підприємством; управління суб’єктом підприємництва завжди має бути антикризовим, тобто ґрунтуватися на врахуванні ризику виникнення кризових ситуацій; антикризовий менеджмент повинен активізуватися з моменту створення підприємства — на початковому етапі становлення системи управління ним. З огляду на це вважаємо змістом антикризового управління запровадження комплексу заходів із попередження й нейтралізації кризи на етапах виявлення кризоутворювальних факторів за результатами своєчасної діагностики, котрі спрямовані на реалізацію стратегії та розвиток підприємства, а в разі порушення фінансової рівноваги — на виведення його з кризового стану.

Подолання кризи та подальший ефективний розвиток суб’єкта підприємництва часто є результатом послідовних і злагоджених дій менеджменту. Успіх у цьому забезпечує переважно превентивне фінансове управління. Таке управління має вчасно розпізнавати кризові явища та вживати відповідних заходів щодо запобігання руйнівним наслідкам кризи та створення підґрунтя для подальшого зростання бізнесу. Беззаперечним аргументом на користь використання превентивного фінансового менеджменту на підприємствах

є неефективність більшості традиційних підходів до управління ними. Зволікання із застосуванням адекватних заходів із запобігання, локалізації та нейтралізації кризових явищ може зумовити перехід від потенційної кризи до ліквідації суб'єкта господарювання.

Утім, розуміння необхідності запровадження превентивних заходів прийшло в теорію та практику управління корпоративними фінансами нещодавно. У літературі термін “превентивний” вживається переважно у сферах: протидії рейдерським захопленням [32]; економічної дипломатії (превентивна дипломатія запобігає розвитку конфліктних ситуацій) [33]; контролю над тероризмом (передбачає впровадження заходів впливу на причини злочинів із метою усунення або нейтралізації останніх) [34].

Варто зупинитися на розгляді превентивного захисту від рейдерських захоплень, оскільки саме цей напрям включає крім правового й організаційного економічний, фінансовий і антикризовий аспекти. Аналіз публікацій українських фахівців на тему захисту від таких захоплень дає підстави для висновку, що управлінці розуміють необхідність своєчасного вжиття запобіжних заходів. За статистикою ймовірність успішного захисту підприємства на стадії загрози його захоплення в разі вжиття превентивних заходів становить приблизно 90 % [32, с. 155]. Те саме стосується застосування превентивних заходів у фінансовій сфері, особливо в умовах макроекономічної нестабільності, зростання ризиків і кількості фінансово неспроможних підприємств, а також небезпеки діяльності учасників економічних відносин.

У фаховій літературі єдине розуміння економічної сутності контролінгу відсутнє. Обсяг статті не дає змоги викласти результати критичного аналізу визначень його змісту, наведених у спеціалізованих виданнях. На нашу думку, цілком слушно розглядати контролера як внутрішньофірмового радника. Контролер покликаний допомогти керівництву в розв'язанні проблем фірми, пропонуючи інноваційні рішення [5, с. 19]. Контролінг, у нашому розумінні, має бути інформаційним супутником менеджменту вищого ієрархічного рівня в розв'язанні завдань фінансового управління, котре з моменту створення підприємства визначається нами як антикризове й превентивне. Іншими словами, контролінг виконує функції постачальника та інтерпретатора інформації для керівництва, а також координатора оперативної діяльності підприємства. Метою контролінгу вважаємо отримання даних, їх оброблення й трансформацію в інформацію для управління та прийняття рішень щодо запобігання розвитку кризових явищ і забезпечення стійкого функціонування в майбутньому. Погоджуємося з М. С. Пушкарем, що запровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах є одним із елементів інноваційної політики з удосконалення управлінської діяльності [15, с. 10]. Контролінг пов'язаний із реінжинірингом — докорінною перебудовою всіх аспектів функціонування інформаційної системи, що передбачає формування команди виконавців



із інноваційним типом мислення, здатних знаходити рішення в нештатних ситуаціях у короткий термін, та забезпечення зворотного зв'язку в контурі управлінської системи. Сутність контролінгу як об'єкта реінжинірингу полягає в розробленні нової підсистеми інформаційного забезпечення для потреб стратегічного менеджменту.

У межах проведеного дослідження виявилось проблематичним оцінити погляди науковців та сформулювати авторське бачення змісту антикризового й санаційного контролінгу. Переважна більшість вітчизняних фахових видань із питань антикризового менеджменту та управління фінансовою санацією підприємств [27; 35; 36] за наявності окремих, присвячених висвітленню змісту контролінгу загалом, розділів не містять визначень санаційного й антикризового контролінгу. У цьому контексті заслуговують на увагу праці О. О. Терещенка, зокрема “Управління фінансовою санацією підприємств”, де автор визначає особливістю антикризового фінансового контролінгу (АФК) “пріоритетність інформаційного та організаційного забезпечення ризик-менеджменту... і функціональну підтримку прийняття фінансових рішень у рамках процедури фінансової санації” [17]. На думку вченого, АФК має бути зосереджений на виконанні таких завдань: розробленні ефективної концепції антикризового менеджменту та плану санації; впровадженні (підвищенні ефективності) системи ризик-менеджменту з метою виявлення кризових явищ та вжиття адекватних заходів для їх подолання; експертній та інформаційній підтримці управлінських рішень щодо реалізації антикризових заходів; контролі реалізації антикризової концепції (плану санації) та своєчасному виявленні відхилень, додаткових ризиків і шансів із відповідною корекцією планів. Цільові орієнтири АФК підпорядковуються цілям та завданням антикризового управління, що передбачає інтеграцію елементів концепцій контролінгу й антикризового управління. Закладені в концепції ідеї та механізми конкретизуються в стратегії і плані антикризових заходів (плані санації). Формою прояву АФК на підприємстві в докризовий період визначено контролінг ризиків, під час фінансової кризи — підтримку прийняття рішень, планування й контроль у рамках реалізації плану санації. При цьому в зазначеній праці сформульовано засади побудови системи АФК, характерні для системи контролінгу загалом.

Відстоюючи превентивний аспект контролінгу, вважаємо за доцільне впроваджувати окремі визначені в праці О. О. Терещенка [17] елементи АФК із моменту заснування підприємства з можливим створенням у майбутньому окремої служби контролінгу. Оскільки будь-який контролінг, на нашу думку, повинен розробляти інформацію щодо впровадження превентивних заходів, а всіляке управління — бути антикризовим, то контролінг за своєю сутністю апіорі є антикризовим. При цьому зазначене вченим стосовно контролінгу “в ситуації фінансової кризи” вважаємо за доцільне віднести саме до

санаційного контролінгу, оскільки визначення його змісту як синтезу інформаційної, планової, консалтингової, координаційної й контрольної функцій, “завданням якого є ідентифікація оперативних результатів, аналіз відхилень та підготовка проектів рішень щодо використання виявлених резервів та подолання додаткових перешкод”, розкриває зміст контролінгу загалом.

На думку І. Н. Карпунь, необхідність санаційного контролінгу (СК) зумовлена тим, що контролінг через свій функціональний інструментарій забезпечує планування санаційних заходів, їх упровадження та контроль виконання планів [37, с. 141]. Автор вважає, що потреба в застосуванні СК, котрий є особливим різновидом системи контролінгу, виникає, коли підприємство потрапляє у скрутну фінансово-економічну ситуацію [38, с. 143]. Слід погодитися, що “сукупність елементів СК призначена для вирішення проблеми незадовільного функціонування підприємства, подолання негативних внутрішніх явищ та загального оздоровлення його фінансово-господарської діяльності” [38, с. 144]. Водночас твердження, що концепція санації фінансового контролінгу має бути спрямована на контроль ходу реалізації плану санації, ідентифікацію оперативних результатів, аналіз відхилень і підготовку рішень щодо використання виявлених резервів та подолання додаткових перешкод [38, с. 156], потребує додаткового пояснення.

Отже, дієву допомогу в управлінні фінансами підприємств, яке ми вважаємо апіорі антикризовим, надає інноваційний ресурс контролінгу, котрий містить запобіжний, превентивний аспект. Тому окремі елементи контролінгу, на наш погляд, варто впроваджувати від початку функціонування підприємства. Хоча деякі російські й українські дослідники [11; 18; 39] радять запроваджувати фінансовий контролінг лише там, “де управління перебуває в кризовому стані, а результати фінансово-господарської діяльності не відповідають очікуванням інвесторів” [18, с. 18]. На противагу викладеному вважаємо актуальним упровадження системи контролінгу на вітчизняних суб'єктах господарювання, особливо з огляду на відсутність на більшості підприємств із КПД навіть її елементів.

Для оцінки ефективності фінансової діяльності державних підприємств професор М. Д. Білик пропонує використовувати дві групи показників — рентабельності капіталу та його оборотності [40, с. 113]. Загалом поділяючи думку науковця стосовно важливості запропонованого до обчислення показника рентабельності власного капіталу, наголошуємо на доцільності дещо уточнити алгоритм його розрахунку для підприємств із КПД. Оскільки метою розрахунків є отримання інформації про ефективність використання капіталу саме власників (певна частка яких у нашому випадку належить державі), у знаменнику повинен бути виключно інвестований ними капітал. До нього слід віднести зареєстрований (пайовий), у дооцінках, додатковий капітал, за вирахуванням неоплаченого й вилученого. Отже, загальновідомий показник ROE



визначається як відношення чистого фінансового результату до інвестованого власниками капіталу підприємства. Саме так пропонується обчислювати коефіцієнт рентабельності власного капіталу в офіційних методиках фінансової діагностики [41; 42].

У табл. 1 наведено результати розрахунку показника рентабельності капіталу власників за вибіркою зі 120 підприємств із КПД, об'єднаних у шість груп залежно від частки держави в статутному капіталі, а також порівняння отриманих за 2011 і 2012 рр. значень із середніми по національній економіці ROE за ці роки, відповідно 0,046 та 0,021.

**Таблиця 1. Групування вітчизняних підприємств із КПД за значенням ROE, 2011–2012 рр.**

Значення ROE	Частка КПД, %						
	< 10	10–25	25–50	50–75	75–100	100	Усього
<i>2011</i>							
< 0	13	12	9	9	8	6	57
0	2	3	1	1	6	4	17
> 0	5	5	10	10	6	10	46
У т. ч. > 0,046	3	3	3	5	4	6	24
<i>2012</i>							
< 0	15	11	11	5	9	7	58
0	2	4	1	2	5	2	16
> 0	3	5	8	13	6	11	46
У т. ч. > 0,021	2	3	4	10	3	7	29

*Джерело:* розраховано автором.

Як видно з табл. 1, спостерігається тенденція підвищення ефективності використання інвестованого капіталу вітчизняних підприємств із більшою часткою КПД, що свідчить про можливість держави бути ефективним власником. Тому на часі — розроблення нових підходів до фінансової діагностики в системі контролінгу з метою підготовки пропозицій для управлінського персоналу та представників власника щодо вибору джерел фінансування таких підприємств. Додаткове фінансування їхньої діяльності в разі браку власного капіталу можливе за рахунок коштів від приватизації або часткового субсидювання проектів власником при збереженні чи збільшенні частки КПД.

Оскільки власними джерелами фінансування відтворення й нарощення основних засобів та нематеріальних активів у процесі функціонування є отриманий підприємством чистий прибуток, а також нараховані амортизаційні відрахування, для оцінки здатності підприємств до розширеного відтворення за рахунок власних коштів доцільно обирати показники, що містять саме ці складові. Таким чином, на нашу думку, інвестиційно-інноваційну здатність підприємств можна ідентифікувати з допомогою використання, зокрема, коефіцієнта Бівера (діленням суми чистого фінансового результату та амортизації на середньорічну суму заборгованості).

У зарубіжній аналітичній практиці значення коефіцієнта Бівера  $\leq 0,17$  ідентифікує підприємство як таке, що має високий ризик втрати платоспроможності; в межах  $0,17-0,4$  — середній рівень;  $> 0,4$  — низький ризик втрати платоспроможності. До окремої групи варто віднести підприємства зі значенням коефіцієнта Бівера  $< 0$ , тобто абсолютно неплатоспроможні. Результати розрахунку показника за 2012 р. за тією самою вибіркою наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Групування вітчизняних підприємств із КПД за коефіцієнтом Бівера, 2012 р.

Значення коефіцієнта Бівера	Частка КПД, %						Усього
	< 10	10–25	25–50	50–75	75–100	100	
Усього $\leq 0,17$	18	16	14	11	18	14	91
У т. ч. $< 0$	12	10	11	6	12	7	58
$0,17-0,4$	1	2	3	1	1	4	12
$> 0,4$	1	2	3	8	1	2	17

Джерело: розраховано автором.

За даними табл. 2 спостерігається переважно спадна динаміка кількості потенційно плато- й інвестиційнонеспроможних підприємств, а також висхідна — їх інвестиційної привабливості за збільшення частки КПД у статутному капіталі (крім  $75-100\%$ ).

У Методичних рекомендаціях [43] значення коефіцієнта Бівера, нижче за  $0,2$ , назване свідченням небажаного скорочення частки прибутку, що спрямовується на розвиток виробництва. Проте міжнародний критерій на рівні  $0,17$ , на наш погляд, є прийнятнішим для вітчизняних державних підприємств. Тому в табл. 3 здійснено групування підприємств України з КПД за 2012 р. за ознакою скорочення прибутку на розвиток виробництва.

Таблиця 3. Групування вітчизняних підприємств із КПД за коефіцієнтом Бівера  $0,17$ , 2012 р.

Значення коефіцієнта Бівера	Частка КПД, %						Усього
	< 10	10–25	25–50	50–75	75–100	100	
$< 0,17$	18	16	14	11	18	14	91
$> 0,17$	2	4	6 (5)	9 (4)	2	6	29

Джерело: розраховано автором.

Слід зауважити, що серед 15 підприємств зі значенням коефіцієнта Бівера  $> 0,17$  КПД від 25 до 75 % мають 9 суб'єктів підприємництва (у дужках), основним видом діяльності котрих є розподіл електроенергії (обленерго). Щодо нагальної потреби в їх приватизації як виключної передумови зміцнення їхньої фінансової стійкості точаться запеклі дискусії. Утім, результати фінансової діагностики в системі контролінгу вказують на актуальність підвищення ефективності антикризового управління з упровадженням інноваційних фінансових технологій та розроблення системи ефективної мотивації менеджменту на

підприємствах із КПД за збереження державної частки в статутному капіталі. Останнє надасть можливість здійснювати громадський контроль дій управлінського персоналу стратегічно важливих для економіки країни підприємств.

Висновок про нагальну потребу впровадження інноваційного ресурсу контролінгу на одному з підприємств вибірки — ДП “Український Державний центр транспортного сервісу “Ліски” (далі — УДЦТС “Ліски”), структурного підрозділу Укрзалізниці зі 100 % КПД, — формується за результатами вивчення документів управлінського обліку. Відповідно до штатного розпису на 2013 р., на УДЦТС “Ліски” працює 1005 штатних одиниць. У бухгалтерії працює 17 осіб (із яких хоча б один бухгалтер (або більше) займається питаннями оплати праці), при цьому в планово-економічному відділі обліковується 11 штатних одиниць, у т. ч. два економісти з праці, один інженер із організації й нормування праці та один начальник сектору організації й нормування праці. Також в УДЦТС “Ліски”, як і на кожному підприємстві з відповідним штатом, є відділ кадрів та соціальних питань. Отже, має місце дублювання функцій виконавців, що породжує недостатній рівень відповідальності з боку управлінських кадрів. Склад адміністративного персоналу свідчить про переважання адміністративно-командного стилю керівництва, характерне для більшості підприємств із КПД. Із 11 штатних одиниць адміністрації в розписі наявні посади директора підприємства, його першого заступника, чотирьох заступників і трьох помічників, але водночас відсутні необхідні для сучасних ринкових відносин посади фінансового менеджера, ризик-менеджера, контролера.

Провідні фахівці з питань запровадження контролінгу на підприємствах визначають доцільність створення самостійної посади контролера в компаніях із чисельністю працівників понад 200 осіб [5, с. 17] та окремої служби контролінгу, якщо на підприємстві працює більш ніж 1000 осіб [15, с. 335]. Отже, УДЦТС “Ліски” гостро потребує утворення окремої служби контролінгу як за формальними ознаками (штат понад 1000 осіб), так і за результатами проведеного аналізу. Наявність у штаті посади контролера сприятиме вдосконаленню організаційної структури підприємства та оптимізації чисельності персоналу. Першочерговим завданням контролера на зазначеному ДП має бути розроблення пропозицій щодо скорочення адміністративно-управлінського персоналу з одночасним збільшенням посадових окладів у межах теперішнього фонду заробітної плати. Середня зарплата працівника на цьому підприємстві (2561 грн) є занадто низькою для м. Києва та жодним чином не стимулює до підвищення показників праці.

Для УДЦТС “Ліски” доречно спочатку ввести у штат окрему посаду контролера. Після того як буде доведено ефективність системи контролінгу, пропонується призначити тимчасову робочу групу у складі кількох осіб, що виконуватиме роль аналітичної служби, забезпечуючи керівництво підприємства інформацією для прийняття стратегічних управлінських рішень. Робоча

група повинна налагодити зв'язки з іншими відділами й службами, уточнити свої функціональні обов'язки, обсяг і джерела необхідних даних. Після цього можна створювати окрему службу контролінгу у структурі управління.

На жаль, у більшості випадків менеджери вітчизняних підприємств із КПД не розуміють необхідності в адаптації до нових реалій життя та не відчують прискорення темпу змін динамічного ринкового середовища.

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки. Контролінг як інноваційна концепція антикризового фінансового управління має бути інформаційним супутником менеджменту в розв'язанні завдань фінансового управління, котре з моменту створення підприємства визначається як антикризове й превентивне. Метою контролінгу є трансформація отриманих даних у інформацію для прийняття управлінських рішень щодо запобігання кризі та забезпечення стійкого функціонування підприємства. Дієву допомогу в антикризовому управлінні фінансами підприємств надає інноваційний ресурс контролінгу, що містить запобіжний, превентивний аспект. Впроваджувати окремі елементи контролінгу варто із самого початку функціонування підприємства, до розвитку на ньому симптомів фінансової кризи. Відстоюючи превентивний аспект контролінгу, вважаємо будь-який контролінг антикризовим, а його ознаки в ситуації фінансової кризи — характерними для санаційного контролінгу.

Результати фінансової діагностики в системі контролінгу вказують на актуальність підвищення ефективності антикризового управління підприємствами з КПД за рахунок упровадження інноваційних фінансових технологій менеджменту та розроблення системи мотивації персоналу за можливості збереження частки КПД. До функцій контролерів на таких підприємствах має входити підготовка пропозицій щодо вибору джерел додаткового фінансування. При цьому слід брати до уваги той факт, що збереження державної частки в статутному капіталі надає можливість здійснювати громадський контроль дій управлінського персоналу стратегічно важливих для економіки країни підприємств. Подальші дослідження проводитимуться в напрямку розроблення шляхів упровадження конкретного методичного інструментарію контролінгу на підприємствах із корпоративними правами держави.

### Список використаних джерел

1. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Івахненко С. В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології : монографія / С. В. Івахненко, О. В. Мелих. — К. : Знання, 2009. — 319 с.
3. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер ; под ред. С. А. Николаевой ; пер. с нем. — М. : Финансы и статистика, 1993. — 96 с.
4. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; под. ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича ; пер. с нем. — М. : Финансы и статистика, 1997. — 800 с.

5. Концепция контроллинга: управленческий учет, система отчетности, бюджетирование / Horvath & Partners ; пер. с нем. — 4-е изд. — М. : Альпина Паблишерз, 2009. — 269 с.
6. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле ; под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой ; пер. с нем. — М. : Финансы и статистика, 2003. — 336 с.
7. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер ; под ред. В. Б. Ивашкевича ; пер. с нем. — М. : Финансы и статистика, 1992. — 208 с.
8. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х. Й. Фольмут ; под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой ; пер. с нем. — М. : Финансы и статистика, 2001. — 288 с.
9. Фалько С. Г. Контроллинг : национальные особенности — российский и американский опыт / С. Г. Фалько, К. А. Рассел, Л. Ф. Левин // Контроллинг в России. — 2002. — № 1. — С. 5—8.
10. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. — 2-е изд. — М. : Финансы и статистика, 2003. — 256 с.
11. Контроллинг : учебник / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова ; под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. — 2-е изд., дораб. — М. : Финансы и статистика : ИНФРА-М, 2009. — 336 с.
12. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 279 с.
13. Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг : учебник / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. — 3-е изд., стер. — М., 2007. — 280 с.
14. Сухарева Л. А. Контроллинг — основа управления бизнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. — К. : Эльга : Ника-Центр, 2002. — 208 с.
15. Пушкар М. С. Контролінг — інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. — Т. : Карт-бланш, 2004. — 370 с.
16. Пушкар М. С. Створення інтелектуальної системи обліку : монографія / М. С. Пушкар. — Т. : Карт-бланш, 2007. — 152 с.
17. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник / О. О. Терещенко. — 2-ге вид., без змін. — К. : КНЕУ, 2009. — 550 с.
18. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. / О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк ; Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. — К., 2013. — 407 с.
19. Юн Г. Б. Словарь по антикризисному управлению / Г. Б. Юн, Г. К. Таль, В. В. Григорьев. — М. : Дело, 2003. — 448 с.
20. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / под ред. А. Г. Грязновой. — М. : Финансы и статистика, 2004. — 1168 с.
21. Осовська Г. В. Економічний словник / Г. В. Осовська, О. О. Юшкевич, Й. С. Завадський. — К. : Кондор, 2009. — 358 с.
22. Теория и практика антикризисного управления : учебник для вузов / Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Белых и др. ; под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. — М. : Закон и право : ЮНИТИ, 1996. — 469 с.
23. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. — К. : Эльга : Ника-Центр, 2006. — 666 с.
24. Кукоба В. П. Управління антикризовою діяльністю підприємства : навч. посіб. / В. П. Кукоба ; Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. — К., 2008. — 400 с.
25. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. — К. : КНТЕУ, 2004. — 579 с.

26. Мороз О. В. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах : монографія / О. В. Мороз, О. А. Сметанюк. — Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. — 167 с.
27. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. — К. : ЦУЛ, 2009. — 567 с.
28. Антикризисный менеджмент / под. ред. А. Г. Грязновой. — М. : ТАНДЕМ : ЭКМОС, 1999. — 368 с.
29. Антикризисное управление : учебник / под ред. Э. М. Короткова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 620 с.
30. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. — К. : Знання, 2007. — 1072 с.
31. Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия / Е. Е. Румянцева. — 3-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2008. — 826 с.
32. Беліков О. О. Великий рейдерський словник. Превентивні методи захисту, або як протистояти рейдерському захопленню / О. О. Беліков, А. В. Грайворонський, О. М. Хольченков. — К. : Юстініан, 2009. — 293 с.
33. Машталір Я. П. Історія економічної дипломатії : курс лекцій / Я. П. Машталір ; Хмельницьк. нац. ун-т. — Хмельницький, 2010. — 123 с.
34. Устинов В. В. Международный опыт борьбы с терроризмом: стандарты и практика / В. В. Устинов. — М. : Юрлитинформ, 2002. — 559 с.
35. Тюріна Н. М. Управління фінансовою санацією підприємства : підручник / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацька. — Л. : Новий світ — 2000, 2008. — 396 с.
36. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / А. М. Штангрет, В. В. Шляхетко, О. Б. Волович, І. В. Зубрей. — К. : Знання, 2012. — 374 с.
37. Карпунь І. Н. Санація підприємств : підручник / І. Н. Карпунь. — Л. : Магнолія 2006, 2008. — 448 с.
38. Карпунь І. Н. Фінансова санація та банкрутство підприємств (в модулях) : навч. посіб. / І. Н. Карпунь. — Л. : Магнолія 2006, 2008. — 432 с.
39. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами : монографія / О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко, В. В. Лаврененко та ін. ; Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. — К., 2011. — 257 с.
40. Білик М. Д. Управління фінансами державних підприємств / М. Д. Білик. — К. : Т-во “Знання” : КОО, 1999. — 312 с.
41. Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями : затв. постановою Правління Національного банку України від 25.01.2012 № 23 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0231-12/print1361096702285132>.
42. Порядок проведення оцінки фінансового стану бенефіціара та визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій : затв. наказом Міністерства фінансів України від 01.04.2003 № 247 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z1632-12/print1380879534290044>.
43. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : затв. наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 № 14 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=161074&cat\\_id=32854](http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=161074&cat_id=32854).