

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ

©2019 КУЗНЕЦОВА Г. В.

УДК 658.7

JEL: H12

### Кузнецова Г. В. Антикризисное управление промышленными предприятиями на основе формирования механизма стратегического контроллинга

Метою наукової статті є формування механізму стратегічного контролінгу, орієнтованого на функції антикризового управління промисловими підприємствами в сучасних нестабільних умовах господарювання. Розглянуто наукові погляди економістів-науковців щодо формування кризисології. Визначено, що цьому, безсумнівно важливого, виду антикризової управлінської діяльності має передувати системне діагностування діяльності промислового підприємства. Сформовано систему факторів виникнення кризових явищ на промисловому підприємстві. На основі проведеного дослідження розроблено механізм стратегічного контролінгу в системі антикризового управління промисловими підприємствами. Визначено, що сутність стратегічного контролінгу в системі антикризового управління промисловими підприємствами полягає в сукупності зовнішніх і внутрішніх впливів на фінансово-господарську діяльність промислового підприємства, що забезпечує відновлення та стабілізацію його роботи (за умови, якщо воно знаходиться в кризовому стані) або запобігання падіння виробництва за умови, якщо криза підприємству тільки загрожує) шляхом застосування ефективних інструментів контролінгу.

**Ключові слова:** контролінг, зовнішні та внутрішні фактори; стратегічний контролінг, антикризове управління, промислові підприємства.

DOI:

Рис.: 2. Бібл.: 10.

Кузнецова Ганна Вікторівна – здобувач, кафедра економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

УДК 658.7

JEL: H12

UDC 658.7

JEL: H12

### Кузнецова А. В. Антикризисное управление промышленных предприятий на основе формирования механизма стратегического контроллинга

Целью научной статьи является формирование механизма стратегического контроллинга, ориентированного на функции антикризисного управления промышленными предприятиями в современных нестабильных условиях хозяйствования. Рассмотрены научные взгляды экономистов-ученых по формированию кризисологии. Определено, что этому, несомненно важному, виду антикризисной управленческой деятельности должно предшествовать системное диагностирование деятельности промышленного предприятия. Сформирована система факторов возникновения кризисных явлений на промышленном предприятии. На основе проведенного исследования разработан механизм стратегического контроллинга в системе антикризисного управления промышленными предприятиями. Определено, что сущность стратегического контроллинга в системе антикризисного управления промышленными предприятиями заключается в совокупности внешних и внутренних воздействий на финансово-хозяйственную деятельность промышленного предприятия, обеспечивает восстановление и стабилизацию его работы (при условии, если оно находится в кризисном состоянии) или предотвращение падения производства (при условии, что кризис предприятию только угрожает) путем применения эффективных инструментов контроллинга.

**Ключевые слова:** контроллинг, внешние и внутренние факторы; стратегический контроллинг, антикризисное управление, промышленные предприятия.

Рис.: 2. Библ.: 10.

Кузнецова Анна Викторовна – соискатель, кафедра экономики и организации деятельности субъектов хозяйствования, Украинская инженерно-педагогическая академия (ул. Университетская, 16, Харьков, 61003, Украина)

### Kuznetsova G. V. The Anti-Crisis Management of Industrial Enterprises on the Basis of Formation of Mechanism for Strategic Controlling

The scientific article is aimed at forming a mechanism for strategic controlling, oriented towards the functions of anti-crisis management of industrial enterprises in modern unstable economic conditions. The scientific views of economic scholars as to formation of crisis science are considered. It is determined that this undoubtedly important kind of anti-crisis management activity should be preceded by a system diagnostics of activity of industrial enterprise. The system of factors of occurrence of crisis phenomena at industrial enterprise is formed. On the basis of the carried out research the mechanism for strategic controlling in the system of anti-crisis management of industrial enterprises is developed. It is defined that the essence of strategic controlling in the system of anti-crisis management of industrial enterprises consists in the aggregate of external and internal influences on the financial and economic activity of industrial enterprise, provides restoration and stabilization of its work (if the enterprise is in a crisis condition) or prevention of the decline of production (if there's a crisis threat to the enterprise) through the use of efficient controlling instruments.

**Keywords:** controlling, external and internal factors; strategic controlling, anti-crisis management, industrial enterprises.

Fig.: 2. Bibl.: 10.

Kuznetsova Ganna V. – Applicant, Department of Economics and Business Entities, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

У сучасних умовах, що характеризуються невідомістю, непередбачуваністю розвитку ситуації як на мікро-, так і макrorівні, особливого значення набуває своєчасність, точність і далекоглядність управлінських рішень, оперативне реагу-

вання на економічні, соціальні та політичні виклики. Промислові підприємства змушені здійснювати свою діяльність в умовах зростання інфляції, скорочення та переорієнтації попиту, збільшення конкуренції на ринку з боку зарубіжних і вітчизняних виробників,

недостатньо гнучкої роботи фінансово-економічних інститутів, що спричиняє значне зростання кількості неплатоспроможних промислових підприємств.

У зв'язку з кризовими явищами в економіці багато вітчизняних промислових підприємств відчувають труднощі. Сукупний вплив несприятливих зовнішніх і внутрішніх факторів викликає необхідність у діагностиці кризового стану та розробці захисних механізмів антикризового управління. Дослідники даної проблематики виділяють ряд особливостей такого управління: його метою виступає зміцнення фінансово-економічного становища; використовуються найбільш ефективні управлінські інструменти (контролінг) для усунення тимчасових фінансових труднощів; антикризове управління характеризується прискореною й ефективною реакцією на існуючі виклики; в основі антикризового управління закладено інноваційне оновлення; антикризове управління орієнтоване на застосування таких управлінських і фінансових механізмів, які мінімізують втрати для промислового підприємства і дозволяють швидше відновитися.

Питання, пов'язані зі стратегічним контролінгом, орієнтованим на функції антикризового управління промисловими підприємствами, знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних учених, у тому числі О. Ареф'євої [1], А. Дайле [2], В. Диканя [3], Л. Дякон [1], Е. Майера [4], Р. Манна [5], Ю. Плуґіної [3], В. Прохорової [6; 7], Н. Сабліної [6], О. Терещенко [8], В. Чобіток [7; 9], З. Шершньової [10] та ін.

Але залишаються невизначеними питання щодо формування механізму стратегічного контролінгу, орієнтованого на функції антикризового управління промисловими підприємствами, що потребує подальшого вивчення.

*Метою статті є формування механізму стратегічного контролінгу, орієнтованого на функції антикризового управління промисловими підприємствами в сучасних нестабільних умовах господарювання.*

**К**риза являє собою важливий структурний елемент економічного циклу. Розвиток економічної системи, як і будь-який іншої системи (фізичної, біологічної, соціальної), носить циклічний характер і супроводжується економічними підйомами, спадами, періодами стабілізації. Один цикл змінюється іншим, а сполучним елементом між ними є криза. Недарма слово «криза» в перекладі з грецької мови означає «перелом, поворот». Дійсно, під час кризи відбувається перелом негативної тенденції розвитку економічної системи, вона отримує потужний поштовх до оновлення та подальшого розвитку. Однак криза може і знищити економічну систему, якщо в ній відсутні резерви зростання.

Родоначальник кризисології (вчення про кризи) Микола Кондрат'єв відмічав, що економічна криза є явище закономірне, інакше кажучи, об'єктивно неминуче, а також періодично повторюється тому, що кри-

за за своєю суттю є відправною точкою початку нового економічного циклу. Якщо провести аналогію з біологічною системою, то криза являє собою хворобу економіки, після якої відбувається її оздоровлення, коли спостерігається сплеск економічної активності, пов'язаний з оновленням застарілих технологій, технічним переозброєнням виробництва, виходом компаній на нові ринки збуту, перебудовою фінансових інститутів. М. Кондрат'єв дуже влучно назвав кризу «творчим руйнуванням», підкреслюючи тим самим його позитивну роль у розвитку економічної системи.

М. Кондрат'єв та інші вчені, які розробляли теорію кризи (К. Джаглер, С. Кузнець, Д. Кейнс), по-різному оцінювали тривалість економічних циклів. Микола Кондрат'єв виділяв найдовші сорока- та шістдесятирічні макроекономічні цикли, що закінчуються, як правило, потужною системною кризою, що виводить національну економіку на новий якісний рівень. Саймон Кузнець виділяв двадцятирічні цикли, що приводять до суттєвих інфраструктурних змін економіки. Клемент Джаглер виділяв семи- та одинадцятилітні цикли, що перериваються кризами, викликаними взаємодією різноманітних грошово-кредитних чинників.

**У** численних наукових роботах з антикризового управління підприємствами автори сконцентрували увагу на антикризовому стратегічному плануванні та виборі методів усунення кризових проявів [2; 3]. Але безсумнівно важливого виду антикризової управлінської діяльності має передувати системне діагностування діяльності промислового підприємства. Покладатися тільки на талант керівника щодо «передбачення» можливої кризи неприпустимо. Настільки ж небезпечно для промислового підприємства зводити антикризове управління до активної діяльності в період, коли криза вже відбувається, коли вона стає очевидною.

Наукове обґрунтування механізму стратегічного контролінгу, орієнтованого на функції антикризового управління промисловими підприємствами, необхідно здійснювати на точному знанні походження кризових загроз, їх ймовірної потужності та ступеня впливу на результати діяльності промислового підприємства. Такі знання здатне забезпечити тільки системне діагностування за всіма основними видами діяльності промислового підприємства: виробничої, управлінської, кадрової, фінансової, маркетингової, технологічної. Антикризова управлінська діяльність повинна проводитися на випередження кризи при точному знанні його причин і форм прояву.

Стратегічний контролінг, орієнтований на функції антикризового управління промисловими підприємствами, як тип управління характеризується системою відносин і зв'язків різних рівнів, взаємодія яких дає синергетичний ефект. При цьому важливо, щоб усі рівні управління перебували в єдино-

му правовому полі, що забезпечить можливість для безлічі взаємодіючих суб'єктів однакового виконання управлінських рішень за загальноприйнятими схемами виведення промислового підприємства з кризи. У рішенні проблем промислового підприємства беруть участь виконавчі органи держави, контрагенти організації (його постачальники, покупці та ін.), суб'єкти інфраструктури (фінансові, страхові, консалтингові, аудиторські, інвестиційні компанії), фізичні особи, некомерційні організації.

**П**ричини криз можна групувати і класифікувати за різними принципами. Важливо відзначити, що головною причиною кризи системи є порушення пропорційності її елементів, пропорційності кількісної та збалансованості якісного стану. М. І. Туган-Барановський підкреслював: «Протиріччя між виробництвом як засобом задоволення потреб людини і виробництвом як технічним масштабом створення капіталу ... є основне протиріччя капіталістичного ладу» [4; 8; 9]. Порушення пропорцій виробництва та споживання, споживання та накопичення, ринкового попиту та пропозиції, пропорційності елементів виробничого процесу неухильно веде до загострення протиріч і породжує умови для кризового стану соціально-економічної системи.

Фактори виникнення кризових явищ на промисловому підприємстві наведено на *рис. 1*.

До групи *зовнішніх кризових факторів* можна віднести такі: міжнародні; національні; ринкові.

До *внутрішніх кризових факторів* можна віднести такі: конкурентоспроможність; політика промислового підприємства; ресурсозабезпеченість; фінансове управління.

Аналіз поточної ситуації дозволяє менеджерам з безлічі факторів виділити потенційні загрози як зовнішні, так і внутрішні, наприклад появу на ринку конкурентів з більш низькими витратами виробництва або більш якісною продукцією, зміну потреби і смаків покупців. Це дозволяє розробити механізм стратегічного контролінгу в системі антикризового управління промисловими підприємствами (*рис. 2*).

Сутність стратегічного контролінгу в системі антикризового управління промисловими підприємствами полягає в прийнятті необхідних запобіжних заходів задовго до потрапляння в кризу. Наступ кризи не можна абсолютно точно передбачити, але можна попередити, враховуючи ризики. І як тільки намітилися перші симптоми кризи, необхідно скоригувати ринкову стратегію промислового підприємства з урахуванням можливих наслідків кризи та визначити, які інструменти стратегічного контролінгу необхідно залучити з метою запобігання банкрутству та ліквідації.

Успіх антикризового управління залежить не тільки від того, вдалося чи не вдалося запобігти кризі, але також від того, наскільки керівництво промислового підприємства виявилось до нього готовим.

Практика показує, що перша реакція керівництва промислового підприємства на кризу – це шоківий стан. У даній ситуації потрібний прояв лідерських якостей керівника. Він повинен не піддаватися паніці, своєчасно приймати виважені рішення із застосуванням ефективних інструментів стратегічного контролінгу.

У цій ситуації керівництво зобов'язано детально вивчити стан промислового підприємства, мобілізувати всі наявні в її розпорядженні ресурси для того, щоб пом'якшити кризу, що приведе до скорочення її тривалості.

Адже найнебезпечнішими для промислового підприємства є глибокі кризи, після яких ресурсів для підйому вже не залишається. Також надзвичайно важлива правильна оцінка ситуації керівником промислового підприємства. Неглибока криза може стати (і найчастіше стає) підґрунтям до іншої, ще глибшої.

**Т**аким чином, сутність стратегічного контролінгу в системі антикризового управління промисловими підприємствами полягає в сукупності зовнішніх і внутрішніх впливів на фінансово-господарську діяльність промислового підприємства, що забезпечує відновлення та стабілізацію його роботи (за умови, якщо воно знаходиться в кризовому стані) або запобігання падіння виробництва за умови, якщо криза підприємству тільки загрожує) шляхом застосування ефективних інструментів контролінгу.

Виділяють превентивне (або випереджаюче) і посткризове управління промисловими підприємствами. Превентивне управління дозволяє запобігти або відстрочити виникнення кризової ситуації, пом'якшити її наслідки для промислового підприємства. Посткризове управління дозволяє промисловому підприємству або успішно вирішити кризову ситуацію й увійти в стадію зростання, або ефективно вирішити питання накопиченої кредиторської заборгованості та увійти в стадію ліквідації.

Інструментом превентивного управління кризою є стратегічний контролінг у системі антикризового управління промисловими підприємствами, який передбачає прийняття ефективних управлінських рішень на ранніх стадіях, коли ще криза не стала неминучим. Вище керівництво промислового підприємства приймає антикризовий стратегічний план, який передбачає конкретні заходи, за допомогою яких підприємство зможе досягти зазначеної мети. Будь-яка зміна фінансово-господарської діяльності промислового підприємства, відповідно, тягне за собою коригування діючої антикризової стратегії.

Як було зазначено вище, успіх стратегічного контролінгу в системі антикризового управління промисловими підприємствами залежить від найбільш ранньої діагностики загрози кризи. Такий принцип управління називається управлінням за слабкими сигналами кризи. Насамперед як слабкі

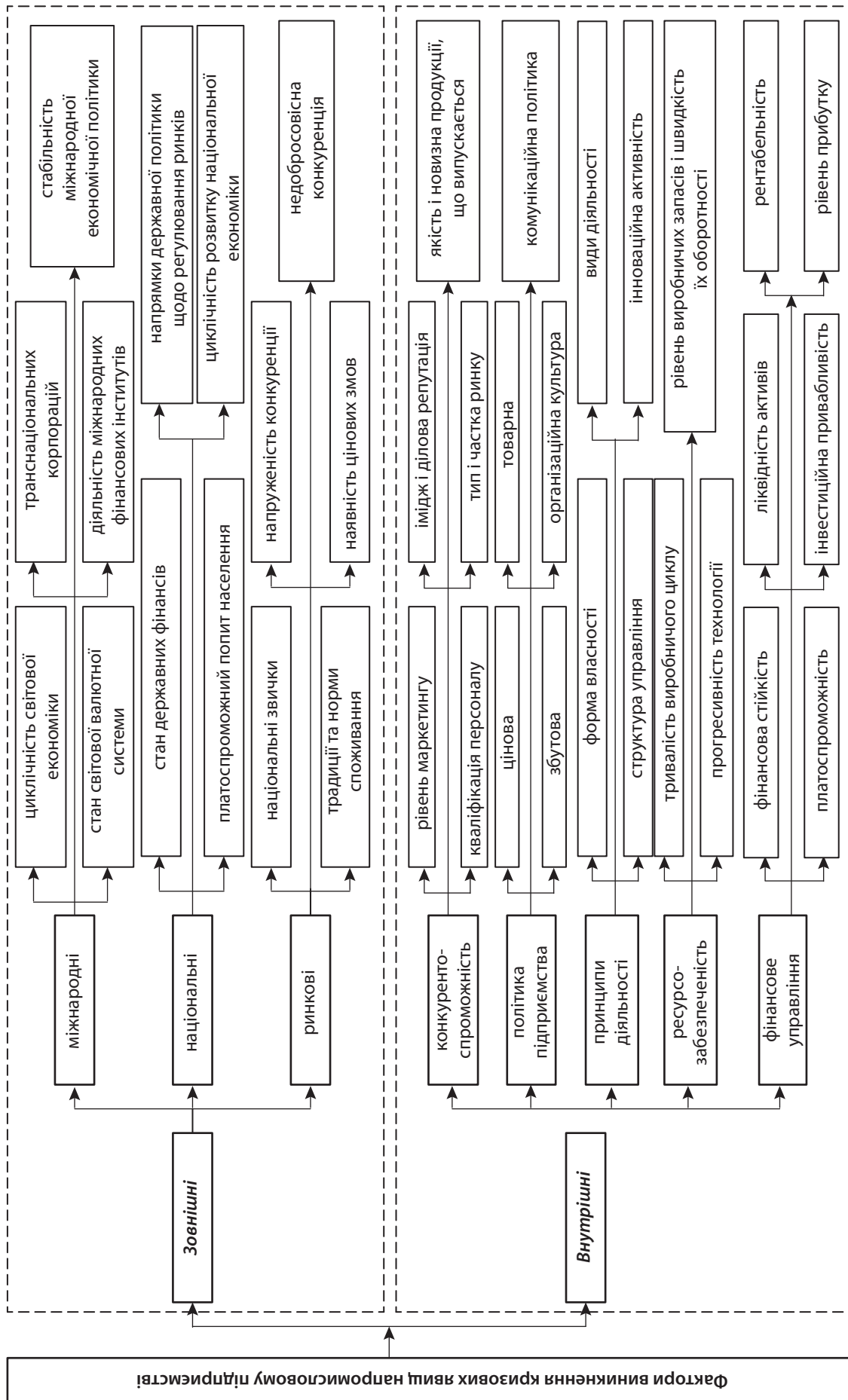
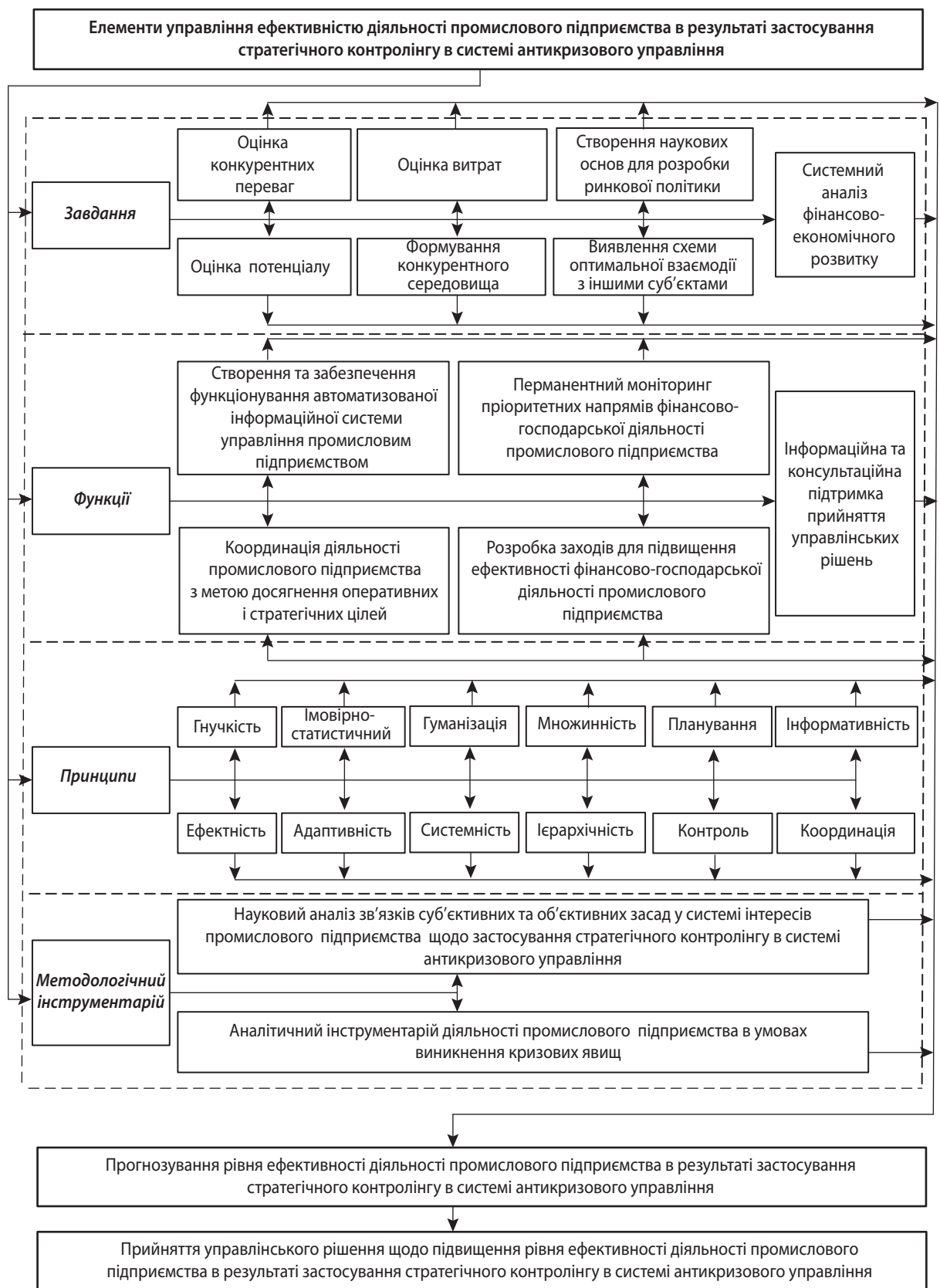


Рис. 1. Фактори виникнення кризових явищ на промислового підприємстві





**Рис. 2. Механізм стратегічного контролінгу в системі антикризового управління промисловими підприємствами**

сигнали виступають дані про припинення зростання виробничої діяльності. Безперервне відстеження, аналіз і оцінку стану промислового підприємства в кожен момент часу здійснює підсистема контр-

олінгу, що діє в рамках антикризової стратегії. Коригувальна підсистема виробляє контрзаходи щодо подолання негативних тенденцій в існуючій стратегії, своєчасно вносячи в неї необхідні зміни.

**Т**актика контролінгу в системі антикризового управління промисловими підприємствами є елементом стратегії і застосовується в тому випадку, коли кризова ситуація вже проявилася. Це дуже важливий елемент антикризового управління, що пояснюється такою обставиною. У разі стратегічного управління рішення приймаються на ранніх стадіях, коли кризова ситуація ще не виникла. Але ці рішення базуються на дуже слабких і недостовірних сигналах щодо прояву несприятливих тенденцій. Тактичні ж рішення приймаються на основі більш повної та достовірної інформації. Єдиним недоліком тактики є те, що часу для докорінної перебудови діяльності промислового підприємства з метою запобігання за суттю неминучої кризи або дуже мало, або взагалі не залишається.

Тому тактичний підхід у системі антикризового управління промисловими підприємствами передбачає реалізацію надзвичайних заходів у короткостроковому періоді, спрямованих на зменшення наслідків кризи, та швидке виведення підприємства з кризової ситуації з використанням інструментів контролінгу. Ці заходи можуть бути: захисними (захисна тактика): скорочення витрат, обсягів виробництва і збуту, закриття нерентабельних підрозділів, ліквідація збиткових видів діяльності; наступальними (наступальна тактика): максимальне використання внутрішніх резервів, докорінна модернізація виробництва, вдосконалення структури управління, агресивна рекламна компанія та ін.

## ВИСНОВКИ

Система антикризового управління промисловими підприємствами являє собою багаторівневу структурне утворення, метою організації якого стає підвищення ефективності управління кризовими ситуаціями на макро- та мікрорівні. Антикризове регулювання діяльності промислових підприємств здійснюється шляхом забезпечення відтворення основних фондів, підвищення якості продукції, активізації науково-технічної діяльності, підтримки фінансової стабільності та інших дій.

Таким чином, слід виділяти зовнішню та внутрішню підсистеми антикризового управління, які вирішують цілий комплекс специфічних завдань. Зовнішня підсистема антикризового управління функціонує на рівні держави, внутрішня підсистема – на рівні підприємства. Зовнішня та внутрішня підсистеми антикризового управління знаходяться в тісному взаємозв'язку і взаємодії. Це взаємозв'язок обумовлений необхідністю вироблення єдиних регулюючих впливів на окреме підприємство, галузь, економіку в цілому для підтримки стабільності та сталого розвитку. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Ареф'єва О. В., Дякон Л. Л. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес-процесів. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 8. С. 165–171.

2. Дайле А. Практика контролінга / пер. с нем. под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2001. 336 с.

3. Дикань В. Л., Плуґіна Ю. А. Контролінг в сучасній системі управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 25. С. 20–23.

4. Майер Э. Контролінг как система мышления и управления / под ред. С. А. Николаевой / пер. с нем. М.: Финансы и статистика, 1993. 96 с.

5. Манн Р., Майер Э. Контролінг для начинающих. Система управления прибылью. М.: Финансы и статистика, 2004. 301 с.

6. Прохорова В. В., Сабліна Н. В. Контролінг в управленні затратами підприємства: методический аспект. *Бизнес Информ*. 2008. № 8. С. 96–99.

7. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Концептуальні основи управління потенціалом конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах контролінгу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2011. № 39. С. 99–104.

8. Терещенко О. О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством. *Фінанси України*. 2001. № 12. С. 56–63.

9. Чобіток В. І. Контролінгові механізми управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Информ*. 2011. № 12. С. 162–164.

10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 700 с.

## REFERENCES

Arefieva, O. V., and Diakon, L. L. "Istoriia vynyknennia kontrolinhu ta sutnist kontrolinhu biznes-protsesiv" [The history of controlling appearance and the essence of controlling business processes]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8 (2006): 165-171.

Chobitok, V. I. "Kontrolinhovi mekhanizmy upravlinnia potentsialom konkurentospromozhnosti pidpriemstv" [Controlling mechanisms for managing the competitiveness of enterprises]. *Biznes Inform*, no. 12 (2011): 162-164.

Dayle, A. *Praktika kontrollinga* [The practice of controlling]. Moscow: Finansy i statistika, 2001.

Dykan, V. L., and Pluhina, Yu. A. "Kontrolinh v suchasni systemi upravlinnia pidpriemstvom" [Controlling in a modern enterprise management system]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 25 (2009): 20-23.

Mann, R., and Mayer, E. *Kontrolling dlya nachinayushchikh. Sistema upravleniya pribylyu* [Controlling for beginners. Profit management system]. Moscow: Finansy i statistika, 2004.

Mayer, E. *Kontrolling kak sistema myshleniya i upravleniya* [Controlling as a system of thinking and management]. Moscow: Finansy i statistika, 1993.

Prokhorova, V. V., and Chobitok, V. I. "Kontseptualni osnovy upravlinnia potentsialom konkurentospromozhnosti mashynobudivnykh pidpriemstv na zasadakh kontrolinhu" [Conceptual bases of management of competitiveness of machine-building enterprises on the basis of controlling]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 39 (2011): 99-104.

Prokhorova, V. V., and Sablina, N. V. "Kontrolling v upravlenii zatratami predpriyatiya: metodicheskii aspekt" [Controlling in the management of enterprise costs: methodical aspect]. *Biznes Inform*, no. 8 (2008): 96-99.

Shershnyova, Z. Ye. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: KNEU, 2004.

Tereshchenko, O. O. "Kontrolinh u systemi antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom" [Controlling in an enterprise crisis management system]. *Finansy Ukrainy*, no. 12 (2001): 56-63.