

Кузнецова Г.В.здобувач кафедри
економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання
Української інженерно-педагогічної академії**Kuznetsova G.**

Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy

**НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ПІДХІД
ДО ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ
ЯК ЕФЕКТИВНОГО ІНСТРУМЕНТА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ****SCIENTIFIC AND PRACTICAL APPROACH
TO THE IMPLEMENTATION STRATEGIC CONTROLLING
AS AN EFFECTIVE TOOL ANTI-CRISIS MANAGEMENT INDUSTRY**

У статті визначено, що оцінювання конкурентних позицій та ключових факторів успіху промислового підприємства здійснюється шляхом аналізу сильних та слабких сторін діяльності самого підприємства, а також визначення його конкурентів в галузі. Проведено SWOT-аналіз діяльності вітчизняних промислових підприємств, результати якого свідчать про те, що підприємства перебувають під впливом кризових станів на мікро- та макрорівнях. Запропоновано використання науково-практичного підходу до впровадження стратегічного контролінгу як ефективного інструмента антикризового управління промисловими підприємствами, сутність якого полягає у визначенні рівня впливу кризових факторів на розвиток промислових підприємств.

Ключові слова: промислові підприємства, стратегічний контролінг, антикризове управління, SWOT-аналіз.

В статье определено, что оценивание конкурентных позиций и ключевых факторов успеха промышленного предприятия осуществляется путем анализа сильных и слабых сторон деятельности самого предприятия, а также определения его конкурентов в отрасли. Проведен SWOT-анализ деятельности отечественных промышленных предприятий, результаты которого свидетельствуют о том, что предприятия находятся под влиянием кризисных состояний на микро- и макроуровнях. Предложено использование научно-практического подхода к внедрению стратегического контроллинга эффективного инструмента антикризисного управления промышленными предприятиями, сущность которого заключается в определении уровня влияния кризисных факторов на развитие промышленных предприятий.

Ключевые слова: промышленные предприятия, стратегический контроллинг, антикризисное управление, SWOT-анализ.

The article determines that the assessment competitive positions and key success factors an industrial enterprise is carried out by analyzing the strengths and weaknesses the enterprise's activities and identifying its competitors in the industry. A SWOT-analysis the activities domestic industrial enterprises was carried out, the results of which indicate that enterprises are under the influence crisis conditions at the macro and macro levels. A scientific and practical approach to the introduction strategic controlling an effective tool for crisis management of industrial enterprises is proposed, the essence of which is to determine the degree influence crisis factors on the development of industrial enterprises.

Key words: industrial enterprises, strategic controlling, crisis management, SWOT-analysis.

Постановка проблеми. В сучасних мінливих умовах для виходу на нові ринки та задоволення попиту споживачів необхідно керів-

никам вітчизняних промислових підприємств продукувати управлінські рішення щодо впровадження стратегічного контролінгу

як ефективного інструмента антикризового управління промисловими підприємствами.

На діяльність вітчизняних промислових підприємств впливає велика кількість кризових явищ, які формуються під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Впровадження стратегічного контролінгу на вітчизняних промислових підприємствах має здійснюватися системно, а саме шляхом впровадження та використання в системі антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням використання стратегічного контролінгу на вітчизняних промислових підприємствах шляхом впровадження та використання в системі антикризового управління присвячено праці вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як О. Ареф'єва [1], В. Дикань [3], Е. Майер [4], Р. Манн [3], В. Прохорова [7; 8], В. Проценко [7], В. Чобіток [7; 8], К. Таньков [5], О. Терещенко [9].

Незважаючи на значний внесок в розвиток напряму впровадження стратегічного контролінгу на вітчизняних промислових підприємствах, залишаються актуальними питання формування підходу до його впровадження та отримання позитивного ефекту.

Метою статті є формування науково-практичного підходу до впровадження стратегічного контролінгу як ефективного інструмента антикризового управління промисловими підприємствами в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вітчизняні промислові підприємства мають тривалий виробничий цикл, при цьому потрібні значні фінансові ресурси. У кризових проявах вітчизняної економіки відбувається різке падіння попиту на більшості ринків та в більшості галузей, наслідком чого є зростання конкуренції вітчизняних промислових підприємств. При цьому конкуренція виявляється як на етапі збуту готової продукції, так і на етапі залучення інвестиційних ресурсів. Вживання та конкурентоспроможність промислового підприємства на цьому етапі можуть бути забезпечені шляхом розроблення ефективних управлінських рішень щодо впровадження стратегічного контролінгу в систему антикризового управління.

Оцінювання конкурентних позицій та ключових факторів успіху промислового підприємства здійснюється шляхом аналізування сильних та слабких сторін самого підприємства, визначення його конкурентів в галузі.

Фактори, які забезпечують промислового підприємству високі досягнення, повинні

бути пов'язані зі стратегічними цілями підприємства. Завдяки таким факторам промислове підприємство може утримувати свої позиції на ринку більш тривалий час, ніж конкуренти.

Таким чином, ключові конкурентні переваги можна визначити як характерний для певної галузі перелік чинників, що дають їй переваги перед іншими галузями, а також одного підприємства галузі перед іншими. Ці фактори можуть бути непостійними, вони змінюються залежно від особливостей галузі, що обслуговуються, сегментів ринку, а також від часу й етапу життєвого циклу галузі та підприємства.

Результати ділової активності промислового підприємства перетворюються на конкурентні переваги тоді, коли їх рівень виявиться вищим, ніж у прямих конкурентів. Отже, конкурентні переваги доцільно виділяти шляхом зіставлення результатів ділової активності досліджуваного промислового підприємства з результатами прямих конкурентів.

Для виокремлення цих переваг та недоліків необхідно провести SWOT-аналіз діяльності вітчизняних промислових підприємств (табл. 1).

Початковим етапом оцінювання ключових факторів конкурентоспроможності промислового підприємства є оцінювання впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Загальний вплив макроекономічного середовища на діяльність промислового підприємства є негативним, причому найбільш негативно впливають економічні чинники. Високий рівень інфляції, зниження доходів та платоспроможності споживачів, скорочення обсягів виробництва в умовах розвитку фінансової кризи й кризи перевиробництва впливають на рівень продажів промислового підприємства, відповідно, на його доходи.

Споживчі переваги зміщуються до дешевих аналогів, вироблених промисловими підприємствами Китаю та Індонезії.

Другою групою за ступенем значущості є політичні чинники. Вони загалом негативно впливають на діяльність вітчизняних промислових підприємств, що вимагає проведення антикризового управління.

Позитивним впливом на діяльність підприємства можна вважати вплив науково-технічного прогресу. Широке впровадження автоматизованих систем спрощує процес обліку, ведення та контролю виробничих процесів, а також підвищує його якість, що веде до зниження витрат промислового підприємства. Поява нових технологій виробництва й транспортування продукції дає можливість роз-

SWOT-аналіз діяльності вітчизняних промислових підприємств

Внутрішнє середовище		
Складові	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
Виробнича	<ul style="list-style-type: none"> – Орієнтація на інноваційність процесу виробництва; – наявність вільних виробничих потужностей; – використання інтернет-ресурсів; – уніфікація сервісних послуг. 	<ul style="list-style-type: none"> – Орієнтація більшості промислових підприємств на виробництво проміжної продукції, а не кінцевого продукту, що спричиняє залежність від інших підприємств; – великий ступінь зносу основних засобів виробництва; – низький рівень автоматизації виробництва; – низький рівень завантаження виробництва; – низькі темпи росту виробництва вітчизняних промислових підприємств; – велика кредиторська заборгованість; – відсутність адаптивності та гнучкості організаційної системи; – проблеми з поставкою сировини та напівфабрикатів; – висока матеріалоемність; – недостатня якість продукції; – агресивна цінова політика; – зростання цін на енергоносії; – скорочення обсягів виробництва.
Управлінська	<ul style="list-style-type: none"> – Кваліфікований управлінський персонал; – продукування ефективних управлінських рішень щодо впровадження стратегічного контролінгу в систему антикризового управління. 	<ul style="list-style-type: none"> – Недостатній рівень організації управлінського аналізу; – низький рівень державної підтримки промислових підприємств; – недосконалість податкового законодавства; – відсутність ефективної контролюючої функції; – низький рівень капіталізації.
Інноваційно-інвестиційна	<ul style="list-style-type: none"> – Наявність матеріальної бази для проведення досліджень; – можливість розроблення інноваційних видів продукції; – наявність потенційних інвесторів; – розроблення інноваційних технологій виробництва продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> – Низька рентабельність виробництва; – низька привабливість промислового підприємства; – відсутність ефективної науково-дослідної роботи; – недостатня кількість «вільних» фінансів; – низька ліквідність балансу.
Маркетингова	<ul style="list-style-type: none"> – Можливість просування продукції на нові ринки; – вигідне географічне розміщення (між західними та східними риками); – створення локального логістичного центру. 	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність рекламної політики; – відсутність просування бренду; – відсутність бази споживачів продукції; – низький рівень імпорту продукції; – відсутність регулярного відновлення баз постачальників; – низький рівень маркетингових досліджень внутрішнього та зовнішнього ринків.
Кадрова	<ul style="list-style-type: none"> – Співпраця з навчальними закладами; – створення центрів підготовки та перепідготовки кадрів; – стимулювання працівників; – зростання розміру заробітної плати; – можливість залучення молодих кадрів з навчальних закладів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Старіння кадрів; – попит на кваліфіковані інженерно-технічні кадри; – низька мотивація персоналу; – низький рівень умов праці; – недостатній рівень соціально-економічного забезпечення (житло, дитячі садки, санаторії тощо).

Закінчення таблиці 1

Зовнішнє середовище		
Складові	Можливості	Загрози
1	2	3
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> – Наявність договорів зі споживачами продукції; – поява на внутрішніх ринках міжнародних компаній споживачів продукції; – вступ України до ВТО. 	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення вимог до екологізації виробництва; – зниження платоспроможності.
Постачальники	Розширення обсягу постачальників.	Зростання цін на сировину та матеріали.
Конкуренти	Великий розмір витрат на енергоносії.	<ul style="list-style-type: none"> – Високий рівень конкуренції з виробництвом продукції в Китаї; – впровадження прогресивних технологій; – оновлення технологій виробництва.
Держава	<ul style="list-style-type: none"> – Можливість формування держзамовлень; – допомога промисловим підприємствам (податкові канікули тощо). 	<ul style="list-style-type: none"> – Нестабільна економічна та політична обстановка; – відсутність ефективного контролю з боку державних органів; – постійне коливання курсу іноземних валют; – нестабільність зовнішньоекономічних відносин; – високий рівень інфляції; – високий ступінь корумпованості на всіх рівнях управління.

ширити асортимент, стимулює інтерес споживача та його купівельну активність.

Погрозами розвитку промислових підприємств є проблеми в економічній ситуації країни, постійні зміни в законодавстві та оподаткуванні, посилення вимог стандартизації та сертифікації до продукції, високий рівень інфляції та вартості кредитних ресурсів, низька купівельна спроможність та платоспроможність споживачів, поява більш дешевих аналогів продукції, що випускаються іноземними виробниками.

Результати проведеного SWOT-аналізу діяльності вітчизняних промислових підприємств свідчать про те, що вітчизняні промислові підприємства перебувають в кризовому стані, а для того, щоб вийти з нього, керівництво підприємств має, використовуючи інструменти стратегічного контролінгу, продукувати ефективні управлінські рішення в системі антикризового управління (рис. 1).

Саме впровадження стратегічного контролінгу в систему антикризового управління промисловими підприємствами дасть змогу

подолати кризові явища, які впливають на діяльність та розвиток промислових підприємств.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, керівництво промислових підприємств має розробити напрями нівелювання негативних факторів впливу на діяльність підприємств.

Основними ключовими факторами успіху, що характеризують внутрішнє середовище промислового підприємства, є асортимент продукції, що випускається; ціна на окремі види продукції; якість продукції та післяпродажний сервіс; технологічні процеси; просування продукту (реклама, система збуту); взаємини з покупцями й торговими посередниками; персонал та фахівці; фінансове становище та репутація промислового підприємства.

Отже, в сучасних умовах господарювання необхідно впроваджувати стратегічний контролінг, який є ефективним інструментом антикризового управління промисловими підприємствами.

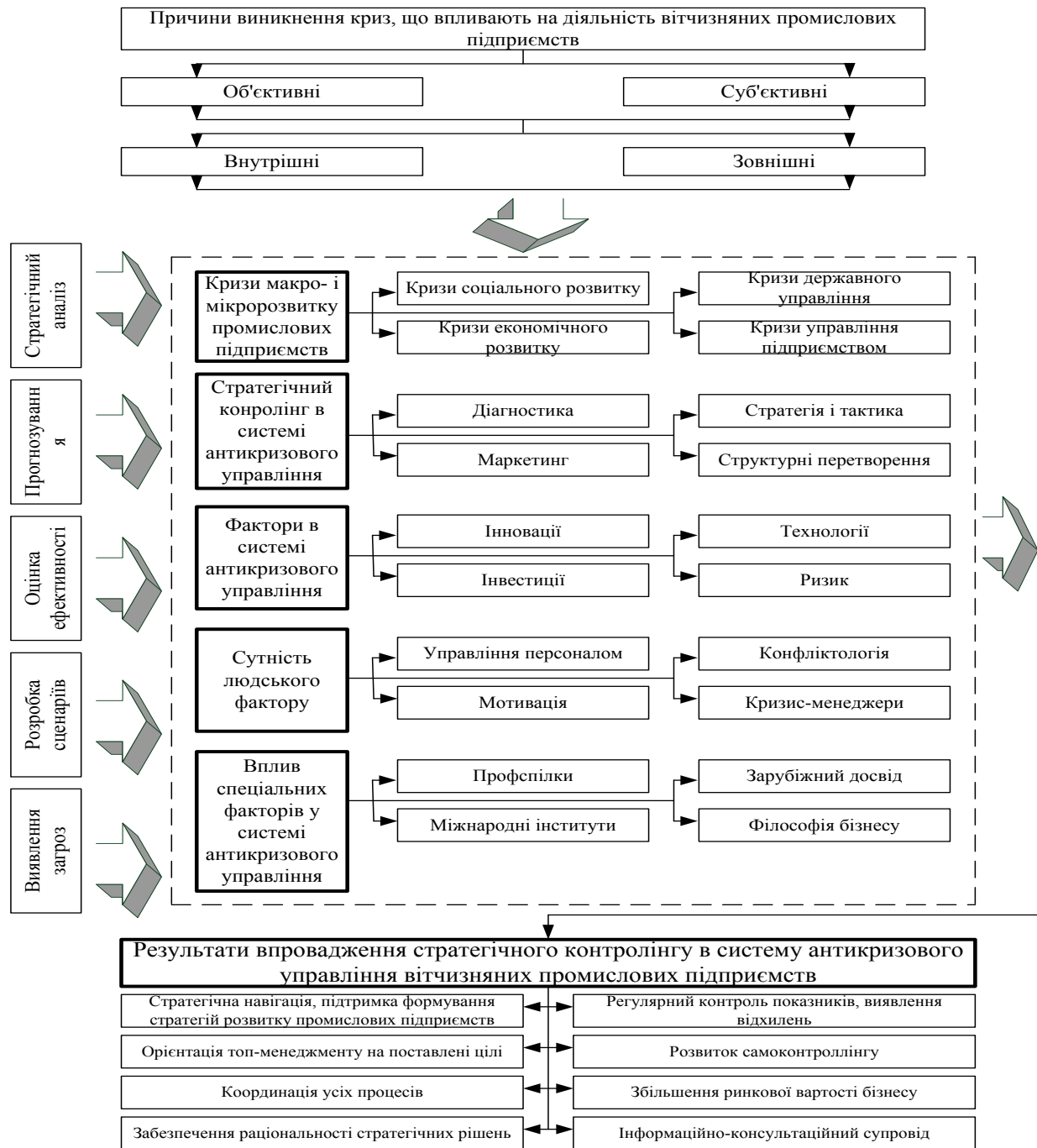


Рис. 1. Науково-практичний підхід до впровадження стратегічного контролінгу як ефективного інструмента антикризового управління промисловими підприємствами

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О., Дякон Л. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес-процесів. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 8 (62). С. 165–171.
2. Дайле А. Практика контролінгу / пер. с нем. под ред. и с предисл. М. Лукашевича, Е. Тихоненковой. Москва : Финансы и статистика, 2001. 336 с.
3. Дикань В., Плугіна Ю. Контролінг в сучасній системі управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості* зб. наук. праць. № 25. Харків : УкрДАЗТ, 2009.
4. Майер Э. Контролінг как система мышления и управления / под ред. С. Николаевой ; пер. с нем. Москва : Финансы и статистика, 1993. 96 с.
5. Манн Р., Майер Э. Контролінг для начинающих. Система управления прибылью. Москва : Финансы и статистика, 2004. 301 с.

6. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ : Основи, 1998. 390 с.
7. Прохорова В., Проценко В., Чобіток В. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування : монографія. Харків : Українська інженерно-педагогічна академія, 2015. 291 с.
8. Прохорова В., Чобіток В. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу : монографія. Харків : Українська інженерно-педагогічна академія, 2012. 278 с.
9. Терещенко О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством. *Фінанси України*. 2001. № 12. С. 56–63.
10. Шершньова З. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.