

5. Неживенко Е. А. Некоторые аспекты состояния взаимодействия конкурентоспособности машиностроительного предприятия с его образовательным потенциалом / Е. А. Неживенко // Вестник Оренб. гос. ун-та. — 2003. — № 3. — С. 78—84.
6. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. — М. : Новости, 2000. — 256 с.
7. Анализ конкурентных преимуществ коммерческой организации. — Екатеринбург : Изд-во ИПК УГТУ, 1997. — 50 с.
8. Головихин С. А. Формирование спроса на наукоемкую машиностроительную продукцию путем обеспечения конкурентных преимуществ / С. А. Головихин, В. А. Данилкин // Реформирование системы управления на современном предприятии. — Пенза : МНИЦ, 2003. — С. 29—30.
9. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. — М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. — 892 с.

REFERENCES

1. Porter, M. (2001), *Konkurentsia* [On Competition], transl. from Engl., Izd. dom "Vilyams", Moscow, Russia.
2. Lamben, J. (1996), *Strategicheskii marketing: Evropeyskaya perspektiva* [Strategic Marketing: European Perspective], trans. from French., Nauka, St. Petersburg, Russia.
3. Bobrovnikov, G.N. and Gavrilov, L.D. (1991), *Deyatel'nost mezhdunarodnykh organizatsiy po preodoleniyu tekhnicheskikh barerov v torgovle* [Activities of international organizations for overcoming technical barriers in trade], Academy of National Economy, Moscow, Russia.
4. Nezhivenko, E.A. (2003), *Vzaimodeystvie konkurentosposobnosti i obrazovatel'nogo potentsiala mashinostroitel'nogo predpriyatiya* [Interaction of the competitiveness and educational potential of machine-building enterprise], Chelyabinsk St. Univ., Chelyabinsk, Russia.
5. Nezhivenko, E.A. (2003), "Some aspects of the state of competitiveness of machine-building enterprise interaction with its educational potential", *Vestnik of the Orenburg St. Univ.*, no. 3, pp. 78-84.
6. Azoev, G.L. and Chelenkov, A.P. (2000), *Konkurentnyye preimushchestva firmy* [Competitive advantages of the firm], Novosti, Moscow, Russia.
7. (1997), *Analiz konkurentnykh preimushchestv kommercheskoy organizatsii* [Analysis of the competitive advantages of the commercial organization], Publ. IPK UGLU, Ekaterinburg, Russia.
8. Golovihin, S.A. and Danilkin, V.A. (2003), "Formation of demand for knowledge-based engineering products by providing competitive advantages", *Reformirovaniye sistemy upravleniya na sovremennom predpriyatii*, MNITs, Penza, Russia, pp. 29-30.
9. Fatkhutdinov, R.A. (2002), *Konkurentosposobnost organizatsii v usloviyakh krizisa: ekonomika, marketing, menedzhment* [Competitiveness of the organization in crisis: economics, marketing and management], Izdatelsko-knigotorgovyy tsentr "Marketing", Moscow, Russia.

УДК 658.5:005.5:005.85

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Череп О.Г., к.е.н., доцент, Долинська А.А., аспірант

Запорізький національний університет

Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66

nasydolly@gmail.com

Суттєві зміни зовнішнього середовища вимагають від науковців та практиків пошуку такої моделі управління, яка б відповідала вимогам сьогодення. Одним із шляхів ефективного вирішення підприємствами проблем, які постали перед ними, є запровадження концептуальної бази контролінгу, в основу якої покладено вирішення завдань стосовно координації управлінської діяльності з метою досягнення цілей підприємства; інформаційної та консультативної підтримки щодо прийняття ефективних управлінських рішень; створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством; забезпечення раціональності управлінського процесу; впровадження систем планування, контролю й аналізу діяльності; забезпечення мотивації персоналу в підвищенні

ефективності роботи підприємства. Вирішення зазначених вище завдань за рахунок потенційних можливостей контролінгу забезпечить позитивну динаміку економічного розвитку, а тому має теоретичне і практичне значення. Для науки та практики управління предметом підвищеної уваги є питання вдосконалення якості системи управління за допомогою процесу контролінгу з метою забезпечення передумов для ефективного та довготривалого функціонування підприємств. У статті розглянуто основні підходи до визначення терміна «контролінг» українськими та закордонними вченими, а також основні концепції контролінгу в системі управління підприємством. Контролінг сьогодні розглядається як процес, який перебуває на перетині економічного аналізу, планування, управлінського обліку та управління. Тобто, інтегруючи, координуючи та направляючи в цілому діяльність різних служб, підрозділів або структурних одиниць підприємства, контролінг виступає своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, який забезпечує зворотний зв'язок у межах управління.

Ключові слова: контролінг, система управління підприємства, управлінський облік.

Череп А.Г., Долинская А.А. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ / *Запорожский национальный университет, Украина*

Существенные изменения внешней среды требуют от ученых и практиков поиска такой модели управления, которая бы соответствовала современным требованиям. Одним из способов эффективного решения проблем на предприятиях является внедрение концептуальной базы контроллинга, в основу которой положено решение задач по координации управленческой деятельности для достижения целей предприятия; информационной и консультационной поддержки по принятию эффективных управленческих решений; создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием; обеспечение рационального управленческого процесса; внедрение систем планирования, контроля и анализа деятельности; обеспечение мотивации персонала в повышении эффективности работы предприятия. Решение указанных выше задач за счет потенциальных возможностей контроллинга обеспечит положительную динамику экономического развития, а потому имеет теоретическое и практическое значение. Для науки и практики управления предметом повышенного внимания является вопрос совершенствования качества системы управления с помощью процесса контроллинга с целью обеспечения условий для эффективного и долговременного функционирования предприятий. В статье рассмотрены основные подходы к определению термина «контроллинг» украинскими и зарубежными учеными, а также основные концепции контроллинга в системе управления предприятием. Контроллинг сегодня рассматривается как процесс, который находится на пересечении экономического анализа, планирования, управленческого учета и управления. То есть, интегрируя, координируя и направляя в целом деятельность различных служб, подразделений или структурных единиц предприятия, контроллинг выступает своеобразным механизмом саморегулирования на предприятии, обеспечивающим обратную связь в рамках управления.

Ключевые слова: контроллинг, система управления предприятием, управленческий учет.

Cherep O.G., Dolynska A.A. THEORETICAL ASPECTS OF CONTROLLING SYSTEM OF ENTERPRISE MANAGEMENT / *Zaporizhzhya National University, Ukraine*

Significant changes in the environment require scientists and practitioners find this management model, which would correspond to modern requirements. One way to effectively address the problems of enterprises that face them, is the implementation of the conceptual framework of controlling, which is based on the tasks of the coordination of management activities to achieve the objectives of the enterprise; information and consulting support for the adoption of effective management decisions; Establishment and maintenance of a common enterprise management information system; To ensure sound management of the process; implementation of systems for planning, monitoring and analysis activities; ensuring staff motivation to improve the efficiency of the enterprise. The solution of the above problems due to the potential of controlling provides positive dynamics of economic development, and therefore has theoretical and practical value. For the science and practice of management is the subject of increased attention to the issue of improving the quality management system through a process of controlling to ensure the conditions for effective and long-term functioning of the enterprises. This article describes the main approaches to the definition of "controlling" Ukrainian and foreign scientists, as well as basic concepts of controlling in the enterprise management system. Controlling is now seen as a process that is at the intersection of economic analysis, planning, management accounting and control. That is, integrating, coordinating and directing the activities of a whole variety of services, departments or structural units of the company, controlling advocates a kind of self-regulatory mechanism in the enterprise, providing feedback as part of management.

Key words: controlling, enterprise management system, management accounting.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність теми дослідження обумовлена впровадженням нової функції системи управління підприємством – контролінгу та особливостями його функціонування на вітчизняних підприємствах за несприятливих умов діяльності, а саме: гострими кризовими

ситуаціями, низьким рівнем конкурентоспроможності, порушенням економічних взаємовідносин з партнерами та іншими негативними явищами та ситуаціями.

Трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці України, характеризуються високим рівнем нестабільності та невизначеності. Такі умови діяльності підприємств вимагають формування нової концепції управління господарюючими суб'єктами з урахуванням нових сфер діяльності. Наразі новим у вітчизняному управлінні є поява контролінгу як універсальної функції управління підприємством.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд останніх досліджень та публікацій за цією темою засвідчує актуальність і важливість поставленої проблеми. Питання організації контролінгу у своїх працях розглядали чимало науковців, і зарубіжних, і українських, зокрема: Е. Ананькін, Г. Дарманська, Р. Манн, Е. Майер, Н. Петрусевич, І. Цигилик, Ю. Яковлев. Деякі автори розуміють контролінг як напрямок економічної діяльності на підприємстві, пов'язаний із забезпеченням прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень; понадфункційний інструмент управління, у системі якого використовуються планування, організація, облік, аналіз, контроль. Інші автори стверджують, що контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, орієнтуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення поставлених цілей.

При цьому в більшості випадків роботи авторів спрямовані на одночасне вирішення декількох проблем. Так, С. М. Петренко у своїй роботі розглянула не лише положення та методичні підходи щодо організації контролінгу, а й питання формування внутрішньої звітності підприємства [1]. Оліфіров О. В. розробив економіко-організаційний механізм упровадження контролінгу інформаційної системи підприємства, який забезпечує організацію інформаційної підтримки управління праці, вплив на рівень технічної озброєності праці, навів аналітичну оцінку особливостям використання техніки [2]. Петрусевич Н. Ю. розкрила сутність, економічний зміст, структуру завдань контролінгу на підприємстві та в управлінні оборотним капіталом, а також розробила та адаптувала до практики діяльності вітчизняних підприємств модель розрахунку економічної доданої вартості, яка дозволяє визначати внесок управління оборотним капіталом у реалізацію цільових параметрів діяльності [3].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних питань організації контролінгу в системі управління підприємством.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування системи контролінгу на підприємстві передбачає аналіз теоретичних підходів щодо визначення його сутності як функції управління з аналізом особливостей становлення та розвитку.

Слово «контролінг» (від англ. to control) означає контролювати, управляти, що, у свою чергу, походить від французького слова, яке означає «реєстр, перевірочний список». Але термін «контролінг» потрапив з Америки, де, в основному, відбувався розвиток контролінгу як концепції, до Німеччини, де і набув сучасного змістовного наповнення. У той же час у Великобританії і США укорінився термін «управлінський (внутрішньогосподарський) облік» («management accounting», «managerial accounting»), хоча працівників, до чийх посадових обов'язків входить ведення управлінського обліку, там називають контролерами (controller). В Україні використовують обидва терміни: і контролінг, і управлінський облік. Проте категорія «контролінг» більшою мірою відповідає змістовному розумінню цього поняття, оскільки він передає характер цього сучасного і відносно нового явища в управлінні і містить

у собі не тільки облікові функції, але і весь спектр функцій управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів підприємства [4].

Головна причина зародження й формування контролінгу як системи пов'язана з промисловим зростанням у США наприкінці XIX – початку XX століття, що викликало ускладнення процесів обліку, планування, контролю й управління.

Із середини 50-х років XX ст. в німецькій науці та практиці також формується певний підхід до контролінгу. У цьому підході вказувалось на окремі завдання, які сьогодні прийнято вважати завданнями контролінгу. У німецькій економічній практиці вони існували до того, як контролінг прийшов із США.

У зарубіжній науковій літературі зазначається, що ідеї контролінгу прийшли з практики його застосування на дочірніх підприємствах американських корпорацій. Спершу до контролінгу ставилися критично через неправильне розуміння. Часто контролінг ототожнювався з контролем, а повноваження контролера перебільшувались і розцінювались як загроза для менеджерів. Із набуттям практичного досвіду ідеї контролінгу почали сприймати позитивно, і вже переважала думка про можливість та необхідність перенесення цих ідей в практику господарських відносин у Німеччині.

Основні відмінності між американськими та німецькими школами полягають у змістовному трактуванні поняття «контролінг», виходячи з поставленої стратегічної мети підприємства. Німецькі вчені розуміють контролінг як інструмент стратегічного управління [4, 5]. Американські вчені наполягали саме на тактичному характері контролінгу, який більш орієнтований на вимоги ринку й потреби клієнтів. Підвищення попиту на послуги в області контролінгу привело до появи в Німеччині ряду відповідних наукових і освітніх організацій. Першим виник Controller-Institute zur Ausbildung in Unternehmensplanung und Rechnungswesen Gmb. Caunting (Інститут контролерів з питань утворення в галузі планування підприємства й обліку), що займається питаннями підготовки кадрів у сфері планування підприємства й обліку. Із 1971 р. приватні й суспільні семінари проводить Controller-Akademie (Академія контролерів). У 1975 р. заснований Controller-Verein C.V. (Спілка контролерів).

В Україні ідеї контролінгу поширилися після набуття нею статусу суверенної й незалежної держави та орієнтування на побудову економіки ринкового типу. За цих умов управління підприємствами на старій методологічній базі неможливе, а нові підходи до планування, обліку й аналізу ще не сформувалися повною мірою. Освоєння нових підходів до планування та запровадження економічного механізму ринкового типу вимагало вивчення досвіду держав, які у своєму розвитку пройшли етапи, характерні для сучасної української економіки. Усе це зумовило об'єктивну необхідність розвивати надбання передових країн у галузі економічних наук, у тому числі й контролінгу. Зарубіжний досвід стверджує, що кращої альтернативи системі контролінгу як чіткого інструменту для обґрунтування управлінських рішень поки що не знайдено.

Необхідність упровадження нових підходів до управління в Україні обумовлюється гострими кризовими ситуаціями, низьким рівнем конкурентоспроможності, порушенням економічних взаємовідносин з партнерами, неплатоспроможністю підприємств та іншими негативними явищами, що склалися в суспільстві. Отже, впровадження та розвиток аналітичної функції управління «контролінг» пояснюється сучасними умовами функціонування вітчизняних підприємств. Нами встановлено що, контролінг часто зводять до поняття контроль. Однак помилковість такого погляду очевидна й підтверджується сутністю функцій контролю й контролінгу. Контроль спрямований у минуле, на виявлення помилок, відхилень, прорахунків і проблем. Контролінг – це управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства і його структурних одиниць.

Провідні вітчизняні науковці зазначають, що контролінг не обмежується лише контролем, його предмет стосується управління та контролю, а також координації управлінських рішень, які спрямовані на реалізацію цілей підприємства.

У табл. 1 представлені основні визначення категорії «контролінг» відомими вітчизняними й закордонними вченими.

Таблиця 1 – Аналіз теоретичних підходів щодо визначення поняття «контролінг»

Автор	Визначення поняття «контролінг»
Анташова В.А., Уварова Г.В. [6]	Це концепція управління підприємством, орієнтована на його довгострокове й ефективне функціонування в господарських умовах, які постійно змінюються. Контролінг – це концепція управління підприємством, орієнтована на його довгострокове й ефективне функціонування в господарських умовах, які постійно змінюються
Басовський Л.Е., Переверзєв М.П., Шайденко Н.А. [7]	Основна концепція ефективного управління підприємством і забезпечення його довгострокового існування
Дарманська Г.О. [8]	Це система або складова частина управління, яка забезпечує підприємство необхідною та стратегічною інформацією про внутрішнє та зовнішнє середовище, яке його оточує, сприяє його розвитку, виживанню в умовах жорсткої конкурентної боротьби
Данилочкина Н.Г. [9]	Функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, що пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної інформативної функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень. Контролінг – це функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень
Р. Манн, Є. Майєр [5]	Це система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства. Контролінг – це система регулювання витрат і результатів діяльності, що допомагає в досягненні цілей підприємства та дозволяє уникнути несподіванок і вчасно включити «червоне світло», коли економіці підприємства загрожує небезпека
Михайличенко Н.М., Панков В.А., Єлєцьких С.Я. [10]	Напрямок практичної діяльності на підприємстві, який полягає в забезпеченні максимально ефективної реалізації всіх функцій управління, що має максимізувати ефективність діяльності підприємства. Контролінг – це система управління досягненням цілей і невід'ємна частина керування підприємством
Петренко С.Н. [1]	Система державного, управлінського і незалежного контролю. Контролінг включає систему безперервного інформування керівництва фірми про стан усіх сторін діяльності підприємства відповідно до затвердженого переліку окремих і узагальнених показників: стан портфеля замовлень і його відповідність завданням і вимогам фірми, хід підготовки виробництва й запровадження технологічних та інших новинок
Петрусевич Н.Ю. [3]	Це функція управління, що здійснює інтеграцію всіх інших функцій на підприємстві та орієнтована на встановлення цілі діяльності, сприяє формалізації міжфункціональних взаємозв'язків у системі управління, завдяки чому стає можливим своєчасне та повне досягнення підприємством встановлених цілей
Уткин Е.А. [11]	Концепція ефективного управління підприємством з метою забезпечення його стабільного існування на ринку
Циглик І.І. [12]	Система, яка орієнтована на майбутній розвиток підприємства чи регіону в цілому. Це система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою. Контролінг – концепція ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового функціонування, це система перевірки того, наскільки підприємство успішно рухається до своєї мети
Яковлєв Ю.П. [13]	Це функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень

Аналіз існуючих трактувань поняття «контролінг» дозволяє виокремити декілька напрямів даного дослідження.

Серед сучасних вітчизняних науковців необхідно відзначити Г. О. Дарманську [8], Ю. П. Яковлева [13], І. І. Циглика [12], С. М. Петренко [1], які розглядають контролінг як нову концепцію управління, що передбачає формування гнучкої довгострокової стратегії діяльності підприємства в зовнішньому економічному середовищі.

Нами визначено, що представники цього наукового напрямку концентрують увагу на розгляді підприємства як керованої системи, функціонування якої залежить від можливості її гнучкої адаптації до постійно мінливих умов зовнішнього середовища.

Серед зарубіжних вчених виділяємо таких: Ю. П. Аніскін [14], А. М. Карманський [15], Е. А. Ананькіна [8], Р. Манн, Е. Майер [2], які розглядають контролінг як систему управління, яка забезпечує підприємство необхідною інформацією про стан внутрішнього та зовнішнього середовища з метою забезпечення його життєздатності. У цьому випадку контролінг ототожнюють з інформаційною системою, яка взаємодіє з усіма складовими системи управління підприємством. Але таке трактування залишає поза межами розгляду важливу проблему оцінки та аналізу ефективності діяльності підприємства. Сама інформаційна система функціонує через специфіку своєї змістовності. Тому цей науковий напрям дещо спрощено розглядає сутність поняття «контролінг».

Прохорова В. В., Мартюшева Л. С., Петрусевич Н. Ю. [16] розглядають контролінг як функцію управління, яка інтегрує реалізацію всіх управлінських функцій на підприємстві. Вважаємо, що це визначення практично ототожнює контролінг з координацією управлінської діяльності на стратегічному рівні.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи проведені дослідження наукових напрямів щодо визначення поняття «контролінг», вважаємо в подальшому його, як:

- процес, що передбачає проведення аналізу та оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства з метою її узгодження зі стратегічними цілями;
- особливу функцію управління, яка має економічне спрямування та прогностичний характер з метою виявлення резервів підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства;
- явище, тобто контролінг є особливим напрямом управлінської роботи, пов'язаної з інформаційним забезпеченням системи управління підприємства взагалі.

Отже, пропонуємо контролінг розглядати як особливу функцію управління, що синтезує, інтегрує і координує основні функції управління діяльністю підприємства з метою досягнення стратегічних цілей в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища на засадах урахування особливостей та специфіки його діяльності з метою пошуку резервів підвищення ефективності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Петренко С. Н. Контроллинг : учеб. пособ. / С. Н. Петренко. — К. : Ника-Центр, Эльга, 2003. — 327 с.
2. Оліфіров О. В. Контролінг інформаційної системи підприємства в умовах невизначеності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / О. В. Оліфіров ; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — Донецьк, 2004. — 18 с.
3. Петрусевич Н. Ю. Реалізація системотвірної функції контролінгу в розбудові ефективної системи показників управління діяльності / Н. Ю. Петрусевич // Регіональні перспективи. — 2002. — № 5. — С. 18—21.
4. Дайле А. Практика контролінгу / А. Дайле, М. Л. Лукашевич, Е. Н. Тихоненкова. — М. : Финансы и статистика, 2001. — 335 с.

5. Манн Р. Контролінг для початківців / Р. Манн, Э. Майер ; пер. з нім. — М. : Фінанси і статистика, 2004. — 400 с.
6. Анташова В. А. Экономический советник менеджера / В. А. Анташова, Г. В. Уварова. — Минск : Финансы, учет, аудит, 2006. — 180 с.
7. Переверзев М. П. Менеджмент : підруч. / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовський ; під заг. ред. проф. М. П. Переверзева. — М. : ИНФРА-М. — 2003. — 288 с.
8. Дарманська Г. О. Контролінг : навч. посіб. / Г. О. Дарманська, Л. В. Овод. — Хмельницький : ТУП, 2010. — 108 с.
9. Ананькина Е. А. Контроллинг — как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилошкин, Н. Г. Данилошкина. — М. : Юнити-ДАНА, 2008. — 279 с.
10. Панков В. А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства : навч. посіб. / В. А. Панков, С. Я. Єлецьких, Н. М. Михайличенко. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 112 с.
11. Уткин Э. А. Курс менеджмента: учеб. / Э. А. Уткин. — М. : Зерцало, 2000. — 448 с.
12. Циглик І. І. Контролінг в системі управління / І. І. Циглик // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 3. — С. 177—123.
13. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Ю. П. Яковлев. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 318 с.
14. Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг : учеб. по спец. «Менеджмент организации» / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. — [2-е изд.]. — М. : Омега-Л, 2005. — 280 с.
15. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. — [2-е изд.]. — М. : Финансы и статистика, 2003. — 256 с.
16. Контролінг — від теорії до реалізації на практиці : монографія / В. В. Прохорова, Л. С. Мртюшева, Н. Ю. Петрусевич, Ю. В. Прохорова ; ХНЕУ. — Х. : ІНЖЕК, 2006. — 198 с.

REFERENCES

1. Petrenko, S.N. (2003), *Kontrolling* [Controlling], Nika-Centr, Elga, Kyiv, Ukraine.
2. Olifirov, O.V. (2004), “*Kontrolling informatsiynoyi sistemi pidpriemstva v umovah neviznachenosti*”, Thesis abstract for Doc. Sc. (Economics, Organization and Management), 08.06.01, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky, Donetsk, Ukraine.
3. Petrusovich, N.Yu. (2002), “Implementation of controlling systemic formative function in the development of an effective system of governance of activity”, *Regionalni perspektivi*, vol. 5, pp. 18-21.
4. Dayle, A. (2001), *Praktika kontrolyngu* [Practice of controlling], Finansy i statistika, Moscow, Russia.
5. Mann, R. and Mayer, E. (2004) *Kontrolling dlya nachatkovitsiv* [Controlling for Beginners], Finansy i statistika, Moscow, Russia.
6. Antashova, V.A. (2006), *Ekonomicheskii sovetnik menedzhera* [Economic advisor manager], Finansy, uchets, audit, Minsk, Byelorussia.
7. Pereverzev, M.P., Shaydenko, N.A. and Basovskiy, L.E. (2003), *Menedzhment* [Management], INFRA-M, Moscow, Russia.
8. Darmanska, G.O. (2010), *Kontrolling* [Controlling], TUP, Hmelnytskyi, Ukraine.
9. Anankina, E.A., Danilochkin, S.V. and Danilochkina, N.G. (2008), *Kontrolling — kak instrument upravleniya predprietiem* [Controlling — as a management tool enterprise], Uniti-DANA, Moscow, Russia.
10. Pankov, V.A., Eletsikh, S.Ya. and Mihaylichenko, N.M. (2007), *Kontrolling i byudzhetyvannya finansovo-gospodarskoyi diyalnosti pidpriemstva* [Controlling and budgeting finance and business enterprises], Tsentr uchbovoyi literaturi, Kyiv, Ukraine.
11. Utkin, E.A. (2001), *Kurs menedzhmentu* [Course management], «Zerkalo», Moscow, Russia.
12. Tsiglik, I.I. (2005), “Controlling system management”, *Aktualni problemi ekonomiki*, vol. 3, pp. 177-123.
13. Yakovlev, Yu.P. (2006), *Kontrolling na bazi informatsiynih tehnologiy* [Controlling based on information technology], Tsentr navchalnoyi literaturi, Kyiv, Ukraine.

14. Aniskin, Yu.P. and Pavlova, A.M. (2005), *Planirovanie i kontrolling* [Planning and Controlling], Omega-L, Moscow, Russia.
15. Karminskiy, A.M., Olenov, N.I., Primak, A.G. and Falko, S.G. (2003), *Kontrolling v biznese. Metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniya kontrollinga v organizatsiyah* [Controlling in business. Methodological and practical bases for the construction of controlling in organizations], Finansy i statistika, Moscow, Russia.
16. Prohorova, V.V., Mrtyusheva, L.S., Petrusevich, N.Yu. and Prohorova, Yu.V. (2006), *Kontroling – vid teorii do realizatsiyi na praktitsi* [Controlling – from theory to implementation in practice], INZhEK, Harkiv, Ukraine.

УДК 338.124.4:338.2

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМИ ЗАХОДАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ

Череп А.В., д.е.н., професор, Калюжна Ю.В., аспірант

Запорізький національний університет

Україна, 69000, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66

cherep_a_v@mail.ru, kalyuzhnaya_j@mail.ru

У статті досліджено підходи до визначення поняття «антикризове управління» та запропоновано власне визначення. Антикризове управління – це сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства, які включають попередню оцінку безперервності діяльності, фундаментальну діагностику банкрутства та «посткризовий» етап управління. Досліджено зарубіжні типи антикризового управління, які залежать від типу кризи. Зарубіжні типи антикризового управління підприємствами поділяються на дві великі групи: корпоративний кризовий менеджмент та антикризове управління в процедурах неспроможності (банкрутства). Розроблено заходи попередження кризи та банкрутства на кожному етапі антикризового управління. Рекомендовано впроваджувати, розвивати та постійно вдосконалювати новий елемент антикризового управління, систему ризик-менеджменту, яка широко використовується закордоном, керуючись міжнародними стандартами управління ризиками. Запропоновано алгоритм проведення експрес-діагностики банкрутства та варіант зарубіжної короткострокової програми стабілізації, необхідної, перш за все для встановлення взаємних зобов'язань та довіри між керівництвом та зацікавленими особами (споживачами, постачальниками, кредиторами, акціонерами, органами державного контролю та регулювання). Наведена довідкова інформація щодо інших етапів антикризового управління (фундаментальної діагностики банкрутства, складання та проведення антикризової програми та посткризового етапу діяльності підприємства).

Ключові слова: ризик, антикризове управління, банкрутство, експрес-діагностика, програма стабілізації, ризик-менеджмент.

Череп А.В., Калюжная Ю.В. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ АНТИКРИЗИСНЫМИ ПРОЦЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОЕНИЯ / *Запорожский национальный университет, Украина*

В статье исследованы подходы к определению понятия «антикризисное управление» и предложено собственное определение. Антикризисное управление – это совокупность мероприятий, направленных на достижение или восстановление платежеспособности, ликвидности, доходности и конкурентоспособности предприятия, включающие предварительную оценку непрерывности деятельности, фундаментальную диагностику банкрутства и «посткризисный» этап управления. Исследованы зарубежные типы антикризисного управления, которые зависят от типа кризиса. Зарубежные типы антикризисного управления предприятиями делятся на две большие группы: корпоративный кризис-менеджмент и антикризисное управление в процедурах несостоятельности (банкрутства). Разработаны меры предупреждения кризиса и банкрутства на каждом этапе антикризисного управления. Рекомендовано внедрять, развивать и постоянно совершенствовать новый элемент антикризисного управления, систему риск-менеджмента, которая широко используется за рубежом, руководствуясь международными стандартами управления рисками. Предложен алгоритм проведения экспресс-диагностики банкрутства и вариант зарубежной краткосрочной программы стабилизации, необходимой, прежде всего для установления взаимных обязательств и доверия между руководством и заинтересованными лицами (потребителями, поставщиками, кредиторами, акционерами,