

УДК 657.6

ЕТАПІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Циганова О.С., старший викладач

*Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
Україна, 54025, м. Миколаїв, вул. Героїв України, 9*

cigalserg@gmail.com

У статті розглянуто сучасні підходи до побудови системи контролінгу на підприємстві та наведено типові випадки його функціонування в українському бізнесі. Встановлено, що найчастіше функції контролінгу покладено на співробітників різних структурних підрозділів підприємства, найрідше – створюється повноцінна служба контролінгу, також перелічено недоліки обох способів організації контролінгу. У роботі представлено варіанти організації контролінгу залежно від розміру підприємства та виділені її основні підходи на українських підприємствах. Узагальнено варіанти впровадження контролінгу на підприємстві, які відрізняються кількістю етапів, їх послідовністю, змістом та деталізацією. За результатами дослідження встановлено, що збільшення кількості етапів детальніше розкриває необхідний обсяг робіт із впровадження контролінгу, також пояснено, чому зазначені науковцями етапи впровадження контролінгу схожі на процедури. Графічно зображено запропонований процес впровадження системи контролінгу на промисловому підприємстві, який складається з фаз, етапів та процедур. Розроблено схему впровадження контролінгу, яка поділяється на підготовчу фазу та фазу впровадження. Підготовчу фазу складено з підготовчого та організаційного етапів, фазу впровадження поділено на етап забезпечення функціонування системи контролінгу та етап формування інструментарію контролінгу. Суть кожного етапу розкрито в конкретному переліку процедур, яким надано коротку характеристику. Запропоновані процедури впорядковано в часі та пов'язано між собою. Встановлено, що розроблена схема процесу впровадження системи контролінгу має логічну структуру, розкриває необхідну послідовність дій та є зрозумілою.

Ключові слова: система контролінгу, варіанти побудови, етап, схема, процес впровадження, промислові підприємства.

ЭТАПИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Цыганова А.С., старший преподаватель

*Национальный университет кораблестроения им. адмирала Макарова
Украина, 54025, г. Николаев, ул. Героев Украины, 9*

В статье рассмотрены современные подходы к построению системы контроллинга на предприятии и приведены типичные случаи его функционирования в украинском бизнесе. Установлено, что чаще всего функции контроллинга возложены на сотрудников различных структурных подразделений предприятия, реже всего – создается полноценная служба контроллинга, также перечислены недостатки обоих способов организации контроллинга. В работе представлены варианты организации контроллинга в зависимости от размера предприятия и выделены ее основные подходы на украинских предприятиях. Обобщены варианты внедрения контроллинга на предприятии, которые отличаются количеством этапов, их последовательностью, содержанием и детализацией. Установлено, что увеличение количества этапов подробнее раскрывает необходимый объем работ по внедрению контроллинга, также объяснен этап, почему указанные учеными этапы внедрения контроллинга похожи на процедуры. Графически изображен предложенный процесс внедрения системы контроллинга на промышленном предприятии, который состоит из фаз, этапов и процедур. Разработана схема внедрения контроллинга, которая делится на подготовительную фазу и фазу внедрения. Подготовительная фаза состоит из подготовительного и организационного этапов, фаза внедрения разделена на этап обеспечения функционирования системы контроллинга и этап формирования инструментария контроллинга. Суть каждого этапа раскрыта в конкретном перечне процедур, для которых приведена краткая характеристика. Предложенные процедуры упорядочены во времени и взаимосвязаны между собой. Установлено, что разработанная схема процесса внедрения системы контроллинга имеет логическую структуру, раскрывает необходимую последовательность действий и является понятной.

Ключевые слова: система контроллинга, варианты построения, этап, схема, процесс внедрения, промышленные предприятия.

STAGES OF THE PROCESS OF CONTROL SYSTEM IMPLEMENTATION INTO INDUSTRIAL ENTERPRISES

Tsyganova O.S., senior lecturer

*Admiral Makarov National University of Shipbuilding
Ukraine, 54025, Mykolayiv, Heroes of Ukraine str., 9*

In the article there were reviewed modern approaches to the building a system of controlling in the company and were provided typical cases of its functioning in Ukrainian business. It was discovered that in most cases relevant functions are assigned to the staff of different structural divisions of the company, and the least often solution is to create a fully fledged controlling department. Moreover, disadvantages of both options for controlling organizational process were listed. In the work there are presented variants of organization of controlling, based on company size and highlighted its main approaches in Ukrainian enterprises. There were generalized different types of controlling implementation into the companies. These types were divided according to the amount of stages, their sequence, content and level of detailing. Due to the research results, it was found out that stages quantity increasing reveals required scope of controlling implementation works more detailed. Moreover, it was explained, why stages of controlling implementation, that are provided by scientists, are similar to procedures. Proposed process of controlling system implementation into industrial company, consisting of phases, stages and procedures is graphically displayed. Scheme of controlling implementation, that is divided into preparatory and implementation phases was developed. Preparatory phase contains preparatory and organization stages and implementation phase is splitted into stage of provision of controlling system functioning and stage of controlling tools forming. The essence of every stage was revealed in concrete list of procedures, that have been provided with short characteristics. Suggested procedures were sorted by time and interrelated with each other. It was detected that developed scheme of controlling system implementation has logical structure, deploys required sequence of actions and it is understandable.

Key words: controlling system, formation options, stage, scheme, implementation process, industrial enterprises.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У світовій практиці головне призначення системи контролінгу полягає в допомозі менеджерам приймати рішення, вчасно попереджати управлінські помилки, об'єктивно оцінювати сильні і слабкі сторони підприємства, виявляти можливості та ризики. Впровадження цієї системи надасть можливість розставити пріоритети в діяльності підприємства, забезпечити перспективу його стабільного розвитку в майбутньому. Тому розробка алгоритму процесу впровадження системи контролінгу в управління промисловим підприємством, який має логічну структуру, розкриває необхідну послідовність дій та є зрозумілим, є актуальним науковим та практичним завданням.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Процес впровадження системи контролінгу в управління підприємством розглядається в працях вітчизняних та закордонних науковців, а саме В. Хорвата [1], А.М. Кармінського [2], С.Н. Петренко [3], Ф. Пісчанова [4], Л.І. Федулової [5], А.А. Карапетяна [6]. І. Гусевої [7], Л.Й. Балабанової [8], Т.М. Мельник [9], Н.А. Борисової [10], А.М. Ткаченко [11], О.Л. Попченко [12], С.І. Бокова [13], О.Д. Годеса [14], Д.С. Букреєвої [15] та інших. Дослідники мають різноманітні точки зору стосовно цього питання та пропонують переліки етапів впровадження контролінгу, які відрізняються один від одного за змістом, послідовністю, але найчастіше за критерієм кількості. Так, наприклад, О.Л. Попченко пропонує поділяти процес впровадження контролінгу в управління підприємствами на дві фази: організаційну та експлуатаційну, кожна з яких складається з етапів [12]. На думку О.Б. Акентьєвої та її співавторів, процес запровадження контролінгу на підприємстві складається з трьох основних етапів: підготовчого, проміжного та заключного [16]. Водночас, Л.Й. Балабанова виділяє чотирнадцять етапів впровадження контролінгу на підприємстві [8]. Слід зазначити, що дискусії щодо оптимізації етапів створення та впровадження системи контролінгу на підприємстві в сучасній науковій та практичній вітчизняній літературі тривають і зараз, що підтверджує актуальність обраної теми.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Метою статті є розроблення алгоритму процесу впровадження системи контролінгу на промисловому підприємстві.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Необхідність впровадження контролінгу в діяльність підприємств України зумовлена низьким рівнем менеджменту, який використовує застарілі методи ведення бізнесу та є однією з причин виникнення кризової ситуації на багатьох підприємствах. Застосування системи контролінгу на промислових підприємствах України полягає у:

- додаткових вимогах до системи управління підприємством, спричинених підвищенням нестабільності зовнішнього середовища;
- необхідності в безперервному стеженні за змінами, які відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства;
- підвищенні гнучкості підприємства;
- необхідності продуманої системи дій для забезпечення економічного розвитку підприємства та уникнення кризових ситуацій.

Створення системи контролінгу на підприємстві надає можливість керівництву приймати обґрунтовані та ефективні управлінські рішення, направлені на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Згідно з дослідженнями спеціалістів-практиків [17] та власними дослідженнями автора система контролінгу в українському бізнесі найчастіше зустрічається в такому вигляді:

- 1) контролінг відсутній, але є окремі його функції – бюджетування, планування, аналіз (близько 65% підприємств);
- 2) контролером називають представника акціонерів або власників, який наділений великими повноваженнями, але відповідальності за ефективність бізнесу не несе (зустрічається на 15% підприємств);
- 3) контролером називають скарбника, який бере на себе тільки частину функцій контролінгу, пов'язаних із грошовими коштами, і при виявленні критичних відхилень інформує керівництво (10% підприємств);
- 4) призначені контролери відіграють лише роль статистів, які збирають інформацію, тому що не мають повноважень, щоб впроваджувати нові системи управління, ініціювати зміни на підприємстві (6% підприємств);
- 5) є повноцінна служба контролінгу (4% підприємств).

Залежно від розміру підприємства виділяються такі варіанти організації контролінгу:

- 1) якщо чисельність працюючих до 100 осіб, то посада контролера відсутня, а його функцію бере на себе керівник секції обліку та звітності;
- 2) якщо чисельність працюючих 500-900 осіб, то вводиться посада контролера, який займається не лише контролінгом, але виконує й інші завдання (керує комерційним відділом, бухгалтерією тощо);
- 3) якщо чисельність працівників 1000 і більше, то створюється служба контролінгу [18].

Основними підходами до організації контролінгу на українських підприємствах є:

- 1) створення колегіального органу із співробітників різних підрозділів, який збирається періодично, функції та завдання якого змінюються залежно від того, які нові проекти починає підприємство або які проблеми в нього виникають;
- 2) створення окремої служби контролінгу, яка буде підпорядковуватися генеральному директору або наглядовій раді;
- 3) виділення служби контролінгу в складі фінансового департаменту, яка займається завданнями контролінгу за обов'язком;
- 4) використання аутсорсингу, тобто повністю або частково передати функції контролінгу спеціалізованій компанії чи зовнішньому консультанту;
- 5) використання косорсингу, який полягає у створенні служби контролінгу в межах підприємства, але в деяких випадках залучаються експерти спеціалізованої компанії або зовнішній консультант [19].

При розробці системи контролінгу необхідно враховувати специфіку підприємства, організаційну структуру та її розвиненість, бізнес-процеси, ефективність управління, залежність результату від особових і професійних якостей менеджерів.

Деякі дослідники вважають, що ключовими варіантами впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах є:

- 1) розгляд контролінгу як економічного фону управління або як наскрізної координувальної функції менеджменту;
- 2) створення спеціальної структурної одиниці (відділ контролінгу).

Обидва варіанти не позбавлені недоліків. Так у першому варіанті контролінг як функція управління може загубитися серед інших функцій управління. У другому випадку виникає конфлікт інтересів у зв'язку з неминучим дублюванням виконуваних функцій і необхідністю систематичного поділу завдань і сфер впливу між відділом контролінгу та планово-економічними службами підприємства [20].

Виходячи із різноплановості варіантів та підходів до організації системи контролінгу, вітчизняні та закордонні науковці мають різні точки зору стосовно алгоритму впровадження контролінгу в управління підприємством. Після аналізу низки наукових праць встановлено, що кількість етапів впровадження системи контролінгу варіюється від чотирьох (С.Н. Петренко, Ф. Пісчанов) до чотирнадцяти (Л.Й. Балабанова) залежно від послідовності, змісту та деталізації заходів з провадженням контролінгу. За результатами систематизації наукових досліджень нами складено узагальнюючий перелік етапів впровадження системи контролінгу на підприємстві, наведений у табл. 1.

Аналіз праць, наведених у табл. 1, дозволяє зробити висновок, що збільшення кількості етапів більш детально розкриває необхідний обсяг робіт, пов'язаний із процесом впровадження контролінгу. Ми вважаємо, що зазначені науковцями етапи швидше схожі на процедури, оскільки представляють собою ряд дій, спрямованих на впровадження системи контролінгу в управління підприємством.

Деякі науковці переконані, що наведені в табл. 1 етапи впровадження системи контролінгу є занадто деталізованими, тому, наприклад, Ж.Л. Шалунова пропонує механізм впровадження контролінгу в управління підприємствами реалізувати лише в три етапи: підготовчий, впровадження та автоматизації [21].

Узагальнивши погляди дослідників [1-16, 21], ми пропонуємо процес впровадження системи контролінгу на промисловому підприємстві структурувати так (рис. 1):

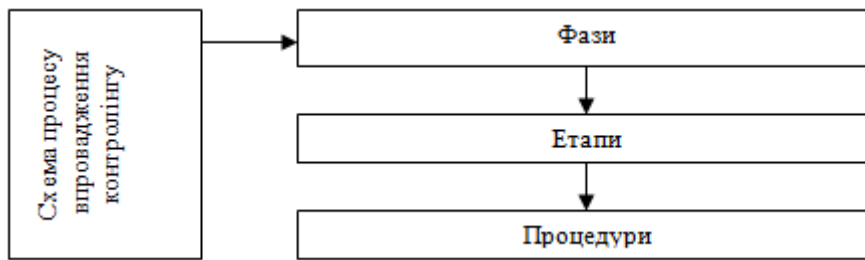


Рис. 1. Схема процесу впровадження системи контролінгу на промисловому підприємстві

Джерело: запропоновано авторами на основі узагальнення досліджень [1-16, 21]

Таблиця 1 – Узагальнення етапів впровадження системи контролінгу на підприємстві

Перелік етапів	Хорват В. [10]	Кармінський А.М., Фалько С.Г. [9]	Петренко С.Н. [12]	Пісчанов Ф. [13]	Федулова Л.І. [16]	Карапетян А.А. [8]	Гусєва І. [7]	Балабанова Л.Й. [2]	Мельник Т.М. [11]	Борисова Н.А. [4]	Ткаченко А.М. [15]	Попченко О.Л. [14]	Боков С.І. [3]	Годес О.Д. [6]	Букресва Д.С. [5]
Визначення стратегічних цілей функціонування підприємства			+				+							+	+
Оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища							+	+							
Діагностика існуючої системи управління		+		+	+	+	+		+		+	+	+		
Прийняття рішення про впровадження системи контролінгу в систему управління підприємством		+				+	+	+		+			+		+
Визначення конкретних завдань контролінгу	+												+		+
Визначення місця контролінгу в організаційній структурі	+	+				+	+	+							+
Визначення внутрішньої організації відділу контролінгу	+							+							+
Підбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу	+											+			
Розробка регламентуючої документації для служби контролінгу								+							
Технічне забезпечення функціонування системи контролінгу												+			+
Інформаційне забезпечення функціонування системи контролінгу					+	+			+	+		+			+
Визначення показників, які контролюються в процесі функціонування системи контролінгу			+					+	+	+		+		+	+
Формування форм внутрішньої документації (звітності), за допомогою якої визначаються відхилення			+					+	+	+		+		+	
Розроблення комплексної системи показників ефективності функціонування системи контролінгу		+												+	+
Оцінка ефективності впровадження системи контролінгу		+				+	+	+		+					+

За результатами попереднього дослідження [22] ми вважаємо, що схема процесу впровадження системи контролінгу в управління підприємством може мати таку структуру:

I фаза – підготовча, яка включає два етапи:

1-й етап – підготовчий, складається з таких процедур:

- визначення стратегічних цілей функціонування підприємства (завоювання лідерства в певному сегменті ринку, застосування нових технологій або способів організації виробництва, досягнення найвищої продуктивності праці, підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва в порівнянні з основними конкурентами, отримання максимального прибутку, зростання рівня ліквідності підприємства тощо);
- оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (інформація про діяльність підприємства і стан ринкового середовища його функціонування);
- діагностика існуючої системи управління (виявлення проблем та неточностей в діяльності підприємства, а також формування основних вимог до системи контролінгу, які в подальшому стануть певним орієнтиром у процесі її формування);
- прийняття рішення про впровадження системи контролінгу в систему управління підприємством (сприятливим моментом для побудови системи контролінгу є поява можливих ризиків для перспективного, успішного та результативного функціонування підприємства, а також бажання контролювати якість продукції та її відповідність встановленим стандартам; відстежувати помилки персоналу; підвищити прозорість організаційної структури підприємств, виявити дублюючі і конфліктуючі структурні елементи);
- визначення конкретних завдань контролінгу (вони мають органічно підпорядковуватися стратегічним цілям функціонування підприємства з урахуванням можливості і ступеня впливу внутрішніх і зовнішніх факторів).

2-й етап – організаційний, до якого входять такі процедури:

- визначення місця контролінгу в організаційній структурі підприємства (реорганізувати структуру підприємства в разі створення відділу контролінгу або внести відповідні зміни до функціональних обов'язків окремих менеджерів, яких зобов'язують виконувати завдання з контролінгу на підприємстві);
- визначення внутрішньої організації відділу контролінгу (розподіл посадових обов'язків між співробітниками відділу) або розподіл завдань контролінгу між існуючими структурними підрозділами підприємства (планово-економічний відділ, фінансовий відділ, бухгалтерія, інформаційний відділ), за умови наявності цілеспрямованого й організованого обміну інформацією між ними;
- складання бюджету на формування системи контролінгу;
- розробка нормативної документації для служби контролінгу або інших структурних підрозділів підприємства, які будуть виконувати функції контролінгу (внутрішні положення, нормативно-методичні документи, посадові інструкції, норми та нормативи);
- підбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу (спеціалісти планування, контролю, управлінського обліку, внутрішнього аудиту).

II фаза – впровадження, яка включає в себе два етапи:

1-й етап – забезпечення функціонування системи контролінгу, який складається з таких процедур:

- технічне забезпечення функціонування системи контролінгу (полягає у взаємозалежних технічних засобах, які мають такі характеристики: сумісність на технічному, програмному та інформаційному рівні; адаптованість залежно від умов контролінгу; можливість використання інших пристроїв. Технічні засоби, які використовуються в системі контролінгу, поділяються на кілька груп залежно від послідовності відповідних

етапів (збір та реєстрація інформації; передача інформації; зберігання інформації; обробка інформації; засоби видача інформації));

- інформаційне забезпечення функціонування системи контролінгу, яке включає оперативну, планову, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації, системи документації (уніфіковані і спеціальні) тощо, та систему інформаційних потоків.

2-й етап – формування інструментарію контролінгу, до якого входять такі процедури:

- визначення показників, які підлягають моніторингу в процесі функціонування системи контролінгу та здатні найкраще реагувати на будь-які зміни в діяльності підприємства, його структурних підрозділів (вся система показників ранжується за значущістю – спочатку в систему пріоритетів першого рівня добираються найбільш важливі з контрольованих показників, потім формується система пріоритетів другого рівня, показники якої перебувають у факторному зв'язку з показниками пріоритетів першого рівня. Аналогічно формується система пріоритетів третього і наступних рівнів);
- формування внутрішньої документації, у якій, зокрема, визначатимуться конкретні показники для аналізу і контролю за реалізацією стратегічних цілей та обчислюватимуться відхилення від запланованих параметрів, заданих для досягнення стратегічних цілей кожного бізнес-процесу;
- розроблення комплексної системи показників ефективності функціонування системи контролінгу (можливо, здійснюється з використанням систем показників ефективності: оцінка ефективності формування системи контролінгу стандартними методами оцінки інвестиційного проекту, що приносить підприємству конкретні доходи, або оцінка методами, які використовуються при визначенні ефективності впровадження різних ІТ-технологій, ERP-систем та ін.);
- розроблення форм контролінгової звітності, у якій буде надано оцінку ступеню досягнення цілей стратегічного плану розвитку підприємства, проаналізовані виявлені відхилення від параметрів стратегічного плану, виявлені причини відхилень, надані пропозиції для запобігання відхиленням, сформовані рекомендації для прийняття ефективних управлінських рішень.

На наш погляд, запропонований алгоритм процесу впровадження системи контролінгу, представлений сукупністю впорядкованих у часі, взаємопов'язаних, об'єднаних у фази, етапи та процедури заходів, виконання яких є достатнім для створення системи контролінгу, має логічну структуру, розкриває необхідну послідовність дій та є зрозумілим.

ВИСНОВКИ

В економічній літературі наведено безліч варіантів впровадження контролінгу на підприємстві, які відрізняються кількістю етапів, їх послідовністю, змістом та деталізацією. Проаналізувавши та узагальнивши наукові погляди, нами було запропоновано схему процесу впровадження контролінгу, який поділяється на дві фази: підготовчу фазу та фазу впровадження. Кожна фаза, своєю чергою, поділяється на два етапи: підготовчий та організаційний; забезпечення функціонування системи контролінгу й формування інструментарію контролінгу. Суть етапів розкривається в конкретному переліку процедур. Запропонована схема містить достатню кількість впорядкованих у часі та взаємопов'язаних заходів, необхідних для створення системи контролінгу на промисловому підприємстві. Перспективою подальших досліджень у цьому напрямі є розвиток підходів до формування системи контролінгу на підприємстві та розробка конкретних рекомендацій його впровадження і функціонування.

ЛІТЕРАТУРА

1. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Von Horváth & Partners ; пер. с нем. — 4-е изд. — М. : Альпина Паблишерз, 2009. — 269 с.
2. 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, 2002. — 256 с.
3. Петренко С.Н. Контроллинг: [учеб. пособие] / С. Н. Петренко. — К. : Ника-Центр; Эльга, 2003. — 328 с.
4. Писчасов Ф. Инструментарий контроллинга предприятия / Ф. Писчасов, Е. Попов // Проблемы теории и практики управления. — 2003. — № 5. — С. 92—98.
5. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: [підручник для студ. вищ. навч. закл.] / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник, М.А. Йохна, О.С. Новиков, С.Г. Рясних. — К. : Либідь, 2004. — 448 с.
6. Карапетян А.А. Контроллинг как инструмент повышения эффективности управления предприятием: автореф. дис. на соискание уч. степ. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». — М., 2004. — 25 с.
7. Гусева И. Моюель стратегического контроллинга / И. Гусева // Управление компанией. — 2007. — № 6. — С. 100—108.
8. Балабанова Л.Й. Формирование системы контроллинга на предприятиях (на примере мясоперерабатывающей промышленности Воронежской области): автореф. дис. на соискание уч. степ. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». — Воронеж, 2005. — 26 с.
9. Мельник Т.М. Вдосконалення фінансового менеджменту підприємства на основі впровадження системи контролінгу / Т. М. Мельник // Актуальні проблеми економіки. — 2004. — № 3 (33). — С. 170—179.
10. Борисова Н.А. Контроллинг в управлении розничной торговой организацией: дис. на соискание уч. степ. канд. экон. наук: 08.00.05 / Н.А. Борисова. — М., 2005. — 157 с.
11. Ткаченко А.М. Організація контролінгу та внутрішнього аудиту в системі управління промисловим підприємством: автореф. дис. докт. экон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Інститут економіки промисловості НАН України. — Донецьк, 2005. — 29 с.
12. Попченко Е.Л. Бизнес-контроллинг / Е.Л. Попченко, Н.Б. Ермасова. — М. : Альфа-Пресс, 2006. — 288 с.
13. Боков С.И. Контроллинг в управлении развитием корпоративной организации: дис. на соискание уч. степ. канд. экон. наук: 08.00.05 / С.И. Боков. — М., 2007. — 181 с.
14. Годес О.Д. Фінансовий контролінг на підприємстві / О.Д. Годес // Збірник наукових праць Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. — 2013. — № 1. — С. 59—65.
15. Букрєєва Д.С. Теоретико-методичні підходи до формування поетапного процесу впровадження та функціонування механізму контролінгу як інструменту управління промисловим підприємством / Д.С. Букрєєва // Науковий вісник Херсонського державного університету. — 2014. — Випуск 6. — Частина 2. — С. 112—115.
16. Акентьєва О.Б. Система контролінгу: сутність і необхідність формування організаційно-методичних основ на підприємствах / О. Б. Акентьєва, І. Саломаткіна, Н. Саломаткіна [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/13_NPT_2008/Economics/31703.doc.htm.
17. Медведев А. Служба контроллинга на предприятии [Электронный ресурс] / А. Медведев // Управление компанией. — 2012. — № 4. — Режим доступа: <http://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=24558>
18. Поліщук Є.О. Основні аспекти організації та впровадження контролінгу на підприємствах [Електронний ресурс] / Є.О. Поліщук, Н.М. Тюріна // Розвиток соціально-економічних відносин в умовах трансформації України: Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (17—18 травня 2007 р.). Т. 3. — Хмельницький, 2007. — Режим доступу: http://bookss.co.ua/book_rozvitok-socialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transformacii-ukrains_782/17_osnovni-aspekti-organizacii-ta-vprovadzheniya-kontrolingu-na-pidpriyemstvah
19. Бутко М.П. Організація системи контролінгу на підприємствах України [Електронний ресурс] / М.П. Бутко // Науковий вісник Херсонського державного університету: Економічні науки. — 2014. — Випуск 6. — Частина 2. — С. 116—118. — Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/95.pdf.

20. Бугаенко Л.В. Формализованная постановка задачи создания системы контроллинга на предприятии [Электронный ресурс] / Л.В. Бугаенко // Таврический научный обозреватель. — 2015. — № 2. — Режим доступа: <http://tavr.science/stat/2015/10/Bugaenko.pdf>.
21. Шалунова Ж.Л. Организационно-экономические основы совершенствования системы управления сельскохозяйственным предприятием с использованием механизма контроллинга: дис. на соискание уч. степ. канд. экон. наук: 08.00.05 / Ж. Л. Шалунова. — Новосибирск, 2006. — 187 с.
22. Каткова Н.В. Трансформація підходів з впровадження системи контролінгу в управління промисловими підприємствами України / Н.В. Каткова, О.С. Циганова // Transformations in Contemporary Society: Economic Aspects: Monograph. — Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2017. — С. 162—168.

REFERENCES

1. Von Horváth & Partners (2009), Kontsepsiya kontrollinga: Upravlencheskiy uchet. Sistema otchetnosti. Byudzhetrovaniye [Controlling concept: Management accounting. Reporting system. Budgeting], Alpina Publishers, Moscow, Russia.
2. Karminskiy, A. M., Olenov, N.I., Primak, A.G. and Fal'ko S.G. (2002), Kontrolling v biznese: metodologicheskiye i prakticheskiye osnovy postroyeniya kontrollinga v organizatsiyakh [Controlling in business: methodological and practical principles of building controlling in organizations], Finance and Statistics, Moscow, Russia.
3. Petrenko, S.N. (2003), Kontrolling [Controlling], Nika Center; Элha, Kyiv, Ukraine.
4. Pischasov, F. (2003), «Instrumentation of enterprise controlling», Problemy teorii i praktiki upravleniya, pp. 92-98.
5. Fedulova, L.I., Sokyryk, I.V., Stadnyk, V.V., Yokhna, M.A., Novykov, O.S. and Ryasnykh, YE.H. (2004), Menedzhment orhanizatsiy [The Management of Organizations], Lybid, Kyiv, Ukraine.
6. Karapetyan, A. A. (2004), «Controlling as a tool to improve the efficiency of enterprise management», Thesis abstract for Cand. Sc. (economic), 08.00.05, Moscow, Russia.
7. Guseva, I. (2007), «Moyuel of strategic controlling», Upravleniye kompaniyey, pp. 100-108.
8. Balabanov, L. Y. (2005), «Formation of the controlling system at enterprises (on the example of the meat processing industry of the Voronezh region)», Thesis abstract for Cand. Sc. (economic), 08.00.05, Voronezh, Russia.
9. Mel'nik, T.M. (2004) «The introduction of the financial management of the system on the basis of monitoring systems», Aktualni problemi yekonomiki, no. 3, pp. 170-179.
10. Borisova, N.A. (2005), «Controlling in the management of a retail trade organization», Thesis abstract for Cand. Sc. (economic), 08.00.05, Moscow, Russia.
11. Tkachenko, A.M. (2005), «The organization controlling and internal audit in the management of industrial enterprise», Thesis abstract for Doctor. (economic), 08.06.01, Donetsk, Ukraine.
12. Popchenko, Ye.L. (2006), Biznes-kontrolling [Business-controlling], Alfa-Press, Moscow, Russia.
13. Bokov, S.I. (2007), «Controlling in the management of the development of a corporate organization», Thesis abstract for Cand. Sc. (economic), 08.00.05, Moscow, Russia.
14. Godes, O.D. (2013), «Financial control over the application», Zbirnik naukovikh prac Dnipropetrovskogo universitetu imeni Alfreda Nobelya, no. 1, pp. 59-65.
15. Bukreeva, D. S. (2014), «Teoretiko-methodical pidhod up to the formation of a phased process in the capacity of the function of mechanization control and management of promising pidpriemstvo», Naukoviy visnik Khersonskogo derzhavnogo universitetu, issue 6, part 2, pp. 112-115.
16. Akenteva, O. B. (2008) «System of control: the nature and necessity of formulating the organisational and methodical foundations on pidpriemstva», available at: http://www.rusnauka.com/13_NPT_2008/Economics/31703.doc.htm.
17. Medvedev, A. (2012), «Controlling service at the enterprise», Company management, no. 4, available at: <http://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=24558>
18. Polishchuk, E. O. (2007), «The main aspect of the organization is the monitoring of the activities», Rozvitok sotsialno-yekonomichnikh vidnosin v umovakh transformatsii Ukraini: Materiali I mizhnarodnoi naukovopraktichnoi konferentsii studentiv ta molodikh vchenikh [Development of social and economic relations in the transformation of Ukraine: Materials of the international scientific conference of students and young scientists],

- Khmelnitskiy, May 17-18, 2007, available at: http://bookss.co.ua/book_rozvitok-socialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transformaci-ukrani_782/17_osnovni-aspekti-organizaci-ta-vprovadzhennya-kontrolingu-na-pidpriyemstvah
19. Butko, M. P. (2014), «Organization of controlling in the Ukraine», Naukoviy visnik Khersonskogo derzhavnogo universitetu, issue 6, part 2, pp. 116-118, available at: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/95.pdf
 20. Bugayenko, L.V. (2015), «Formal formulation of the task of creating a controlling system at an enterprise», Tavrichesky scientific observer, no. 2, available at: <http://tavr.science/stat/2015/10/Bugaenko.pdf>.
 21. Shalunova, Zh. L. (2006), «Organizational and economic bases for improving the management system of an agricultural enterprise using the controlling mechanism», Thesis abstract for Cand. Sc. (economic), 08.00.05, Novosibirsk, Russia.
 22. Katkova, N. and Tsyganova O. (2017), «The transformation of approaches to implementing the controlling system into Ukrainian industrial enterprises management», Monograph Opole, pp. 162-168.

УДК 338.45:65.016.8:055.52

МЕТОДИ АНАЛІЗУ ЙМОВІРНОСТІ НАСТАННЯ БАНКРУТСТВА НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Швець Ю.О., к.е.н., ст. викладач, Мартинюк Н.Б.

*Запорізький національний університет
Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66*

yuliashvets@ukr.net, natali.martynyuk@mail.ru

Нестабільний фінансово-економічний стан в країні негативно впливає на промислові підприємства. Для того щоб мінімізувати вплив зовнішніх факторів на фінансовий стан підприємства та попередження кризового стану, необхідно систематично аналізувати головні показники ефективності діяльності підприємства. Платоспроможність та фінансова стійкість є одними з головних показників, за допомогою яких можна оцінити фінансовий стан суб'єкта господарювання. У статті досліджено та проаналізовано наявні підходи вітчизняних та закордонних вчених до трактування поняття «банкрутства». Отже, можна зазначити, що банкрутство – це стан підприємства, у якому воно не в змозі розрахуватися за своїми зобов'язаннями перед кредиторами в установлені строки. Також у статті зазначено та охарактеризовано наявні моделі до оцінки ймовірності банкрутства. Визначено переваги та недоліки, оцінено доцільність застосування наявних моделей оцінки ймовірності банкрутства на підприємствах. Дійшли висновку, що на даний момент не існує досконалої моделі, за допомогою якої можна стовідсотково визначити ймовірність настання банкрутства на конкретному вітчизняному підприємстві. У статті розраховано та визначено рівень ймовірності банкрутства підприємства ПАТ «Запоріжсталь» шляхом використання моделей діагностики банкрутства. Запропоновано комплекс заходів щодо виходу підприємства з кризового стану. Для того щоб покращити показники фінансової діяльності, підприємству слід звернути увагу на такі заходи: примноження доходу від основної діяльності; зменшення собівартості продукції, робіт та послуг; мобілізація внутрішніх резервів; пошук оптимального співвідношення власного та позичкового капіталів; підвищення якості та конкурентоспроможності продукції та впровадження інновацій.

Ключові слова: криза, кризовий стан, банкрутство, діагностика ймовірності банкрутства, багатофакторні моделі.

МЕТОДЫ АНАЛИЗА ВЕРОЯТНОСТИ НАСТУПЛЕНИЯ БАНКРУТСТВА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Швец Ю.А., к.э.н., ст. преподаватель, Мартынюк Н.Б.

*Запорожский национальный университет,
Украина, 69600, г. Запорожье, ул. Жуковского, 66*

Нестабильное финансово-экономическое положение в стране негативно влияет на промышленные предприятия. Для того чтобы минимизировать влияние внешних факторов на финансовое состояние предприятия и предупреждение кризисного состояния, необходимо систематически анализировать основные показатели эффективности деятельности предприятия. Платежеспособность и финансовая устойчивость являются одними