

УДК 338.2

**В. А. МИЩЕНКО, Є. М. ШАПРАН, М. О. КУБРАК, К. Г. МИНДРА****ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Розглядаються питання розроблення ефективного механізму попередження банкрутства та усунення ознак неплатоспроможності на підприємствах машинобудівної галузі. В основу дослідження був покладений метод перехресних кейсів з використанням вагомих прикладів, який дозволив виявити спільні методи подолання кризи 2008–2009 років. Цей досвід може бути застосованим іншими компаніями машинобудівної галузі для подолання системних та економічних криз. На основі дослідження були розроблені рекомендації щодо побудови комплексної системи антикризового управління.

**Ключові слова:** антикризове управління, система антикризового управління, методи антикризового управління, підприємства машинобудування, криза, метод перехресних кейсів.

Рассматриваются вопросы разработки эффективного механизма предупреждения банкротства и устранения признаков неплатежеспособности на предприятиях машиностроительной отрасли. В основу исследования был положен метод перекрестных кейсов с использованием весомых примеров, который позволил выявить общие методы преодоления кризиса 2008-2009 годов. Этот опыт может быть применен другими компаниями машиностроительной отрасли для преодоления системных и экономических кризисов. На основе исследования были разработаны рекомендации по построению комплексной системы антикризисного управления.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, система антикризисного управления, методы антикризисного управления, предприятия машиностроения, кризис, метод перекрестных кейсов.

The issues of developing an effective mechanism for preventing bankruptcy and eliminating insolvency signs at enterprises of the machine-building industry are considered. The methodical approach to the evaluation of the effectiveness of the mechanism of anti-crisis management is offered, which gives the possibility to provide more detailed, objective and thorough information on the practical application of the appropriate forms of the mechanism of crisis management and the choice of tools and measures for its implementation. The study was based on the method of cross-case studies using significant examples, which allowed to identify common methods for overcoming the crisis of 2008-2009. This experience can be applied by other engineering companies to overcome systemic and economic crises. Based on the research, recommendations on construction of the organizational and economic system of crisis management at machine-building enterprises in the modern conditions have been developed.

**Keywords:** crisis management, crisis management system, methods of crisis management, engineering enterprises, crisis, cross-case method.

**Вступ.** Машинобудування є провідної галуззю української економіки, від стану і рівня розвитку якої залежить промисловий потенціал країни, її конкурентоспроможність на зовнішніх ринках, а також рівень соціального розвитку. Машинобудування зазнало тяжких втрат унаслідок світової кризи 2008–2009 рр., оскільки відбулося найбільш значне зменшення обсягів виробництва серед інших сфер промисловості. Відповідно погіршилося фінансове становище галузі: на протязі кризових років збільшувалася частка підприємств, що здійснювали збиткову діяльність, а саме у 2008 р. ця величина становила 36,1 %, в 2009 р. зросла до 39,3 %. За 2010 р. частка збиткових підприємств сягнула 38,1 %, незважаючи на приріст випуску продукції на 36,1 %. В 2012–2013 рр. почалось падіння попиту в країні, яка є основним споживачем продукції машинобудівної галузі, Росії, що негативно відобразилось на рівні цін. Найбільших втрат зазнали заводи – виробники вагонів та вагонного обладнання, що зумовлено загостренням політичних відносин і загальним перенасиченням вагонного ринку. Всі ці фактори зумовлюють актуальність дослідження кризового стану машинобудування, методів та механізму впровадження антикризового управління в українських умовах та узагальнення позитивного досвіду компаній, які здійснили ефективне антикризове управління.

**Аналіз останніх досліджень.** Основні теоретичні й методологічні положення антикризового управління, питання сутності, специфіки завдань та інструментарію антикризового управління на рівні підприємства в умовах

ринкової економіки викладені в працях вітчизняних та зарубіжних науковців: Е. І. Альтман, І. А. Бланк, Ш. Л. Браун, І. Т. Балабанов, В. О. Василенко, А. П. Градов, В. С. Король, Е. М. Коротков, О. С. Майборода, П. Г. Перерва, Л. С. Ситник, О. О. Терещенко, А. М. Штангрет та інші. Значним добутком цих авторів є розробка теоретичних та практичних засад, які дозволяють достатньою мірою успішно прогнозувати ознаки та ймовірність кризових явищ на промислових підприємствах [1–4]. В останні роки значна увага приділяється дослідженню антикризового фінансового управління, питаннями необхідності, доцільності та розвитку якого займаються такі вчені, як А. М. Подд'юргін, О. О. Терешкова, С. Я. Салига [5–6].

**Постановка проблеми.** У зарубіжних і вітчизняних працях антикризове управління зазвичай розглядається як макроекономічна проблема. Предметом антикризового управління є прогнозовані і реальні фактори кризи. Представлені в науковій літературі розробки пов'язані, здебільшого, з аналізом фінансового стану підприємства і не містять комплексних рекомендацій щодо методів виведення підприємства з кризового становища. Опубліковані ними праці торкаються окремих аспектів організації антикризового управління і лишають поза увагою питання формування комплексної системи антикризових заходів для промислових підприємств. Більш того сучасні теоретичні та практичні розробки базуються здебільшого на умовах розвинутої ринкової економіки, що не дозволяє переносити цей досвід в повному обсязі на українські реалії ведення бізнесу. Тому подальшого дослідження вимагає ряд питань, пов'язаних

із розробленням ефективних методів антикризового управління та формуванням комплексної системи заходів усунення ознак неплатоспроможності та ризику банкрутства підприємств в рамках українських умов.

**Мета дослідження** – розробка рекомендацій щодо побудови організаційно-економічної системи антикризового управління в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** В основу дослідження був покладений метод перехресних кейсів з використанням, так званих, вагомих прикладів. Для виявлення вагомих прикладів, якими стали компанії, що ефективно впровадили методи антикризового управління для подолання кризи 2008–2009 років і значно поліпшили фінансовий стан підприємства, були застосовані методи діагностики кризового стану підприємства. На основі отриманих даних був застосований метод комбінаційного групування, який дозволив сформувати три групи компаній в залежності від ступеню вірогідності настання банкрутства. Також був застосований метод порівняльного аналізу з метою виявлення спільних заходів антикризового управління.

З метою дослідження позитивного досвіду антикризового управління компаніями машинобудівної галузі, які виробляють високотехнологічну продукцію, було взято 50 заводів, які є лідерами своєї галузі. Діагностику кризового стану усіх підприємств виконати було неможливо із-за відсутності доступу до необхідної фінансової інформації в окремих компаніях. Порівняльний аналіз вірогідності настання кризового стану здійснювався для 25 компаній протягом 2010–2012.

Для діагностики кризового стану підприємств був застосований аналіз множинних дискримінант (використання багатофакторних моделей зарубіжних та вітчизняних авторів) та порівняльний аналіз основних фінансових коефіцієнтів підприємства. Це дозволило мінімізувати недоліки кожної групи методів та отримати максимально точний результат.

На основі отриманих даних було сформовано 3 групи підприємств: компанії з відносно позитивними показниками (16 компаній, 64 %), компанії з відносно негативними показниками (6 підприємств, 0,24 %), та компанії, які ефективно застосували антикризове управління (3 підприємства, 0,12 %).

Лише 3 підприємства провели ефективну антикризову компанію, яка дала їм змогу знизити вірогідність банкрутства, поліпшити фінансові результати та вийти на шлях сталого розвитку. Цими трьома компаніями є Азовмаш, Луганськтепловоз та Дніпровагонмаш. Для аналізу їх діяльності був застосований комбінований підхід, тобто збалансована система економічних та фінансових показників. Такий підхід дав можливість узагальнити вплив усіх складових, в той час як використання лише фінансових показників за звітністю підприємства характеризує лише поточний стан на певну дату і не дає змоги виокремити основні чинники, які його спричинили. Отримані результати діагностики кризового стану компаній, що здійснили ефективне кризове управління, за 2010–2012 роки зведені в таблицю 1.

Таблиця 1 – Порівняльна діагностика кризового стану компаній, що впровадили ефективне антикризове управління (2010–2012 рр.)

Модель дослідження / Назва підприємства	Зарубіжні моделі					Вітчизняні моделі		Аналіз коефіцієнтів				
	2-х факторна модель Альтмана	5-ти факторна модель Альтмана	Модель Таффлера	Модель Фулмера	Модель Спрінггейта	Модель ПСА	Модель Зайцева	Ктл	Кап	Кзвз	Кавт	РА
Значення показників	$Z > 0, > 50\%$ ; $Z = 0, = 50\%$ ; $Z < 0, < 50\%$	$1,81 < Z < 2,7$ – висока, $2,7 < Z < 3$ – можлива, $Z > 3$ – низька	$Z < 0,2$ – висока, $Z \geq 0,3$ – незначна	$H < 0$ – банкрутство обов'язкове	$Z < 0,862$ – дуже висока	$R < 0 - 90\% - 100\%$ , $0 < R < 0,2 - 60\% - 80\%$ ; $0,2 < R < 0,3 - 35\% - 50\%$ ; $0,3 < R < 0,4 - 15\% - 20\%$ ; $R > 0,42$ – до 10 %	$< 0$ – висока, $0 - 1$ – санация, $1 - 2$ – можливо, $> 2$ – нема загрози	$> 1$	Норм. значення – 0,2	Норм. знач. – 1	Норм. знач. – 0,5	$> 0$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2010 рік												
Азовмаш	-0,499	0,9830	0,241	-2,9521	0,316	-2,301	1,851	0,74	0,01	6,21	-0,016	-0,046
Луганськтепловоз	-0,433	0,5153	0,210	-1,0752	0,132	-2,341	2,171	0,28	0,02	13,57	0,02	-0,037
Дніпровагонмаш	-0,517	0,3901	0,393	2,1671	-0,661	0,240	-3,150	0,79	0,22	2,74	0,27	-0,069
2011 рік												
Азовмаш	-0,546	2,7457	0,664	5,2232	1,380	7,004	6,242	0,58	0,04	1,656	0,014	0,169
Луганськтепловоз	-0,445	2,5548	0,729	9,7398	1,345	0,200	6,040	0,59	0,03	1,795	0,11	0,116
Дніпровагонмаш	-0,651	5,3435	0,994	7,9752	4,043	5,184	13,312	1,63	0,48	0,85	0,54	0,581
2012 рік												
Азовмаш	-0,333	2,7064	1,167	-4,2820	0,816	-6,905	4,523	0,37	0,03	2,23	-0,62	-0,035
Луганськтепловоз	-0,651	2,0853	0,534	2,5107	0,582	-1,063	3,737	0,49	0,08	1,3	0,4	0,046
Дніпровагонмаш	-0,768	6,9721	2,719	13,700	5,440	6,473	17,256	1,352	0,8	0,22	0,82	0,557

Подальша діагностика кризового стану цих компаній показала, що в 2009–2010 роках ступінь вірогідності настання банкрутства підприємств була досить високою, але в 2011 та 2012 роках вона значно знизилась. Це є підтвердженням ефективності впровадженого механізму антикризового управління в цих компаніях. Варто зазначити, що на виробничу діяльність та фінансову стабільність цих компаній

вплинуло падіння попиту та цін на вагони та вагонне обладнання в 2012 році, про що свідчить зростання ризику настання банкрутства в порівнянні з 2011 роком.

**Результати досліджень.** Методи, які були застосовані цими компаніями для виходу з кризи в 2008–2009 рр., та результати їх застосування зведено в таблицю 2.

Таблиця 2 – Результати застосування методів

Назва підприємства	Метод	Особливості застосування	Результат застосування методу	Загальний результат
1	2	3	4	5
Азовмаш	Переоснащення та модернізація виробництва	- створення повного циклу виготовлення вантажних вагонів - пусконаладжувальні роботи на третій формувальній лінії для середнього вагонного литва "Кюнкель-Вагнер" - реконструкція установки безперервного лиття заготовок (МБЛЗ) з додатковим струмком меншого типорозміру - запуск нового виробничого комплексу, що включає електропіч ємністю 60 тонн, піч-ківш і машину безперервного лиття	- підвищення продуктивності МБЛЗ на 15 % - забезпечення щорічного виробництва рідкої сталі до 500 тис. тонн	В 2011 році холдинг закінчив рік з прибутком в 702 млн. грн. Обсяг випуску вагонів збільшився на 30 %, обсяг реалізації продукції в 1,7 рази, коефіцієнт автономії в 1,1 рази, рівень рентабельності в 2 рази, коефіцієнт абсолютної ліквідності в 3 рази, коефіцієнт забезпеченості власними коштами на 87 %.
	Інноваційний розвиток	- розробка першої партії піввагонів підвищеної вантажопідйомності	- отримання конкурентних переваг, - підписання нових контрактів	
	Реструктуризація виробництва	- підприємства групи консолідували належні їм акції машинобудівних активів. Розміщення акцій додаткового випуску підприємств. У результаті емісії акцій частка Холдингової компанії Wessanen Trading Limited (Кіпр) у статутних капіталах ПАТ «МЗВМ», ПАТ «МТЗ» та ПАТ «ГСКТІ» збільшилася до 81 %, 89 % і 93 % відповідно. - ВАТ «Азовзагальмаш» орендував майновий комплекс ВАТ «МЗВМ»	- підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, - мінімізація виробничих витрат, витрат на мекеджмент і маркетинг, - усунення дублювання виробництва і структур управління, - підвищення вартості компанії	

Продовження таблиці 2.

1	2	3	4	5
	Реструктуризація кредитних зобов'язань	- створення координаційного комітету з представниками найбільших банків-кредиторів України. - узгодження плану виплат кредитних зобов'язань.	- зменшення боргів підприємства, - покращення стосунків із кредиторами	
Дніпровагонмаш	Реструктуризація	- створення двох транспортних підприємств	- завантаження на 1/3 виробництва, - створення додаткової інфраструктури.	Зростання чистого прибутку в 2011 році до 818 млрд грн, чистого доходу до 3,87 млрд грн. За 2012 рік підприємство скоротило поточні зобов'язання на 46 %.
	Зменшення витрат	- скасування посади начальника юридичного відділу та юридичного відділу,	- зменшення витрат, - вдосконалення організаційної структури	
Луганськтепловоз	Реструктуризація виробництва	- розпочато міжцехове переміщення устаткування, - у заводських цехах і відділах виконувалися ремонтні роботи, - триває робота щодо скорочення неліквідної продукції, - перебазовано 11 виробничих ділянок і 126 одиниць обладнання, - звільнено три адміністративні будівлі.	- оптимізація транспортної внутризаводської логістики, - економія коштів на оплату енергоносіїв, - зниження собівартості продукції.	В 2011 році отриманий чистий дохід від реалізації товарної продукції склав на 97,1 % більше, ніж в 2010 році. У 2012 значно (в 2,4 рази) збільшилася вартість активів компанії. Також показують стабільний ріст коефіцієнти ліквідності (87 % росту Кал), автономії (151 %), оборотності активів (2 рази), рентабельності підприємства (1,1 рази).
	Переоснащення та модернізація	- комп'ютеризація робочих місць, - придбано сучасне зварювальне обладнання, верстат лазерного різання, а також 4 токарних верстата з ЧПУ	- збільшення обсягів виробництва, - скорочення кількості задіяного обладнання, - перехід на гнучку технологію	
	Інноваційний розвиток	- технологічна підготовка випуску тепловозів 2ТЕ116 і 2ТЕ116УД, - розробка проекту моневревого 4-х вісного тепловоза ТЕМ103А, 6-ти вісного тепловоза ТЭМ-ТМХ, - виготовлення сумісно з НЕВЗ (РФ) вантажних електровозів змінного струму.	- залучення нових партнерів, - досягнення конкурентних переваг	
	Зменшення витрат	- запровадження методології «Бережливе виробництво», - скорочення штату на 25 %.	- зниження часу простоїв верстатів і агрегатів, економія матеріалів, - зменшення витрат на оплату труда	

На основі проведеного дослідження позитивного досвіду впровадження методів антикризового управління пропонуються рекомендації щодо побудови організаційно-економічної системи антикризового управління:

– процес антикризового управління має продовжуватися безперервно. Наступу ознак неплатоспроможності та банкрутства можна запобігти шляхом постійного моніторингу фінансово-економічного стану підприємства, розробки відповідної управлінської, фінансової й

маркетингової стратегій, мінімізації витрат, оптимізації внутрішньовиробничих процесів, підвищення продуктивності праці.

– інноваційний розвиток підприємства є одним із найважливіших заходів антикризового управління, незалежно від стадії кризи та вибраної стратегії антикризового управління.

– важливим елементом успішного антикризового управління є опора на лідерство. Так, лідерство Олександра Савчука – колишнього президента «Азовмашу»

зіграло рішучу роль в зм'якшенні та подоланні кризової ситуації.

– залучення авторитетних сторін при створенні антикризової програми підприємства. Поради та рекомендації міжнародних аудиторських компаній, консалтингових фірм та інших суб'єктів можуть допомогти при розробці всебічної антикризової стратегії.

– важливим елементом антикризового механізму є корпоративність, яка відображається в особливій антикризовій мотивації персоналу, розумінні та прийнятті усіма робітниками цілей організації, готовності своєчасно та самовіддано працювати для їх досягнення.

– в умовах кризи особливого значення набувають такі якості, як оперативність та гнучкість. Управління підприємством має швидко визначити перспективні напрямки діяльності та пристосувати виробництво до кризових та післякризових умов ведення бізнесу.

– необхідно оптимізувати співвідношення централізму та децентралізму в проблемах прийняття рішень, координації грошових потоків, забезпечення матеріальними ресурсами виробництва та інших стратегічних питань.

**Висновки.** Основними методами, які були використані компаніями «Азовмаш», «Дніпровагонмаш» та «Луганськтепловоз», є реструктуризація підприємства, зменшення витрат, переоснащення та модернізація виробництва, інноваційний розвиток та реструктуризація боргу. Одночасне застосування стратегічних (переоснащення виробництва та інноваційний розвиток) та тактичних методів (зменшення витрат шляхом скорочення внутрішньовиробничих структур та персоналу, реструктуризація підприємства та

реструктуризація боргу) антикризового управління має назву «захисна тактика». Її застосування дозволило компаніям не лише подолати ризик настання банкрутства, але і зайняти лідируючі позиції на ринку. Інноваційний розвиток, внаслідок якого «Азовмаш» і «Луганськтепловоз» змогли диверсифікувати виробництво, дозволили нівелювати зменшення замовлень на основні види продукції і запобігли наступу другої хвилі кризового становища підприємства. Запропоновано окремі рекомендації щодо побудови комплексної системи методів антикризового управління.

**Список літератури:** 1. *Бланк И. А.* Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – К.: Изд-во «Эльга», Ника – Центр, 2006. – 672 с. 2. *Коротков Э. М.* Антикризисное управление: учебник / Э. М. Коротков. – М.: Инфра – М, 2006. – 620 с. 3. *Ситник Л. С.* Организационно-экономический механизм антикризисного управления предприятием / Л. С. Ситник. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 504 с. 4. *Василенко В. О.* Антикризисное управление предприятием: Навч. посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с. 5. *Поддєрьогін А. М.* Финансовый менеджмент: підруч. / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2005. – 535 с. 6. *Салига С. Я.* Управление финансовой санацией предприятия / С. Я. Салига, О. І. Дацій. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 240 с.

**References (transliterated):** 1. Blank I. A. *Antikrizisnoe finansovoe upravlenie predpriatiem* [Anticrisis financial management of an enterprise]. Kyiv, Izd-vo «Jel'ga», Nika–Centr, 2006. 672 p. 2. Korotkov Je. M. *Antikrizisnoe upravlenie: uchebnik* [Anti-crisis management: a textbook]. Moscow, Infra – M, 2006. 620 p. 3. Sitnik L. S. *Organizacijno-ekonomichnij mehanizm antikrizovogo upravlinnja pidpriemstvom* [Organizational and economical mechanism of anti-crisis management of property]. Donetsk, IEP NAN Ukraini, 2000. 504 p. 4. Vasilenko V. O. *Antikrizivoe upravlinnja pidpriemstvom: Navch. posib-nik* [Anticrisis Enterprise Management: Teaching manual]. Kyiv, Centr navchal'noi literaturi, 2005. 504 p. 5. Podder'ogin A. M. *Finansovij menedzhment: pidruch.* [Financial Management: Textbook]. Kyiv, KNEU, 2005. 535 p. 6. Saliga S. Ja *Upravlinnja finansovuju sanaciju pidpriemstva* [Management of financial rehabilitation of the enterprise]. Kyiv, Centr navchal'noi literaturi, 2005, 240 p.

Надійшла (received) 15.06.2017

*Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions*

**Вдосконалення механізму антикризового управління на машинобудівних підприємствах / В. А. Міщенко, М. О. Є. М. Шапран, Кубрак, К. Г. Миндра, // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – Харків: НТУ «ХПІ», 2017. – № 29 (1251). – С. 108–113. – Бібліогр.: 6 назв. – ISSN 2227-6890.**

**Совершенствование механизма антикризисного управления на машиностроительных предприятиях / В. А. Мищенко, Е. Н. Шапран, М. О. Кубрак, К. Г. Мындра // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – Харків: НТУ «ХПІ», 2017. – № 29 (1251). – С. 108–113. – Бібліогр.: 6 назв. – ISSN 2227-6890.**

**Perfection of the mechanism of anti-crisis management in machine-building enterprises / V. A. Mishchenko, E. N. Shapran. M. O. Kubrak, K. G. Myndra // Bulletin of NTU «KhPI». Series: Actual problems of Ukrainian society development. – Kharkiv: NTU «KhPI», 2017. – № 29 (1251). – P. 108–113. – Bibliogr.: 6. – ISSN 2227-6890.**

*Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors*

**Міщенко Володимир Акимович** – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та фінансів; тел.: (097) 737–09–31; e-mail:vladmish42@gmail.com.

**Мищенко Владимир Акимович** – доктор экономических наук, профессор, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», заведующий кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности и финансов; тел.: (097) 737–09–31; e-mail:vladmish42@gmail.com.

**Mishchenko Vladimir** – Doctor of Economics, Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Head of the Department of Management of Foreign Economic Affairs and Finance; tel.: (097) 737–09–31; e-mail: vladmish42@gmail.com.

**Шапран Євген Миколайович** – доктор технічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувач кафедри комерційної, торговельної та підприємницької діяльності; тел.: (097) 737–09–31; e-mail: marrak1984@gmail.com.

**Шапран Евгений Николаевич** – доктор технических наук, профессор, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», заведующий кафедрой коммерческой, торговой и предпринимательской деятельности; тел.: (097) 737–09–31; e-mail: marrak1984@gmail.com.

**Shapran Evgeniy** – Doctor of Technical Sciences, Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Head of the Department of Commercial, Trade and Entrepreneurship; tel.: (097) 737–09–31; e-mail: marrak1984@gmail.com.

**Кубрак Марина Олегівна** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», асистент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та фінансів; тел.: (097) 737–09–31; e-mail: marrak1984@gmail.com.

**Кубрак Марина Олеговна** – Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», ассистент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности и финансов; тел.: (097) 737–09–31; e-mail: marrak1984@gmail.com.

**Kubrak Marina** – National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", assistant of the Department of Management of Foreign Economic Activity and Finance; tel.: (097) 737–09–31; e-mail: marrak1984@gmail.com.

**Миндра Катерина Григорівна** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», магістрант кафедри зовнішньоекономічної діяльності та фінансів; тел.: (097) 737–09–31; e-mail: marrak1984@gmail.com.

**Мындра Екатерина Григорьевна** – Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», магистрант кафедры внешнеэкономической деятельности и финансов; тел.: (097) 737–09–31; e-mail: marrak1984@gmail.com.

**Myndra Katerina** – National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Master of the Department of Foreign Economic Affairs and Finance; tel.: (097) 737–09–31; e-mail: marrak1984@gmail.com.

УДК 338.984

**ДРУГОВА О. С.**

## ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ УКРАЇНИ

У статті розглянуті теоретичні питання процесу формування системи контролінгу на підприємствах. Наведено статистичні дані реалізованої продукції промисловості України. Проведено порівняльний аналіз фінансово-господарського стану промислових підприємств. Виявлено тенденції, диспропорції та нерівномірність розвитку, визначені індикатори стану, які використовують для побудови інтегральних індексів, що характеризують рівень розвитку, конкурентоспроможності. Встановлені риси та особливості інноваційної активності промислових підприємств, на нашу думку, впливатимуть на формування цілей та сценарій запровадження контролінгу та фінансово-економічної безпеки підприємств.

**Ключові слова:** контролінг, формування, промисловість, підприємство, показники, інноваційні підприємства, фінансовий стан.

В статье рассмотрены теоретические вопросы процесса формирования системы контроллинга на предприятиях. Приведены статистические данные реализованной продукции промышленности Украины. Проведен сравнительный анализ финансово-хозяйственного состояния промышленных предприятий. Выявлены тенденции, диспропорции и неравномерность развития, определены индикаторы состояния, которые используют для построения интегральных индексов, характеризующих уровень развития, конкурентоспособности. Установленные черты и особенности инновационной активности промышленных предприятий, по нашему мнению, влияют на формирование целей и сценарий введения контроллинга и финансово-экономической безопасности предприятий.

**Ключевые слова:** контроллинг, формирование, промышленность, предприятие, показатели, инновационные предприятия, финансовое состояние.

The article deals with theoretical questions of the process of formation of a control system at enterprises. The statistical data of the realized industrial production of Ukraine are presented. A comparative analysis of the financial and economic condition of industrial enterprises was carried out. The activity of innovatively active enterprises of Ukraine is analyzed. The main constraints on the formation of a controlling system are described. The trends, disproportions and unevenness of development are revealed, state indicators are used that are used to construct integral indices characterizing the level of development, competitiveness. The established features and peculiarities of innovation activity of industrial enterprises, in our opinion, will influence the formation of goals and the scenario of the introduction of control. economic security of enterprises.

**Keywords:** controlling, formation, industry, enterprise, indicators, innovation enterprises, financial condition.

**Вступ.** Теорія розробки та впровадження системи контролінгу на торговому підприємстві є досить новим напрямком досліджень. Питання, пов'язані з розглядом суті контролінгу, його функцій, принципів та