

## REFERENCES

Gfk. [www.gfk.com/](http://www.gfk.com/)  
"IDC: The premier global market intelligence firm". <http://www.idc.com>  
"LinkedIn, the world's largest professional network". <https://www.linkedin.com/about-us?trk=hp-about>  
"Market intelligence". <http://en.wikipedia.org/wiki/Market-intelligence/>  
"Market intelligence: Slovare i entsiklopedii na Akademike"  
[Market intelligence: dictionaries and encyclopedias on Academ-

ics]. <http://translate.academic.ru/market%20intelligence/en/ru/1>

"Market Intelligence". [http://www.dobney.com/market\\_intelligence.htm](http://www.dobney.com/market_intelligence.htm)

"77% of Market Intelligence Users Say Their Investments Have Paid Off". <http://www.marketingcharts.com/traditional/77-of-market-intelligence-users-say-their-investments-have-paid-off-35488/>

"New trends in product placement". [people.ischool.berkeley.edu/](http://people.ischool.berkeley.edu/)

"PMR Publications: About Us". <http://www.pmrpublications.com/>

УДК 336.7

## РОЛЬ СЛУЖБИ КОНТРОЛІНГУ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ СТРУКТУРІ БАНКУ

© 2015 ПУГАРСЬКА Н. Б.

УДК 336.7

### Пугарська Н. Б. Роль служби контролінгу в організаційній структурі банку

Метою даної статті є визначення ролі служби контролінгу в організаційній структурі банку. На основі аналізу останніх публікацій досліджено основні концептуальні підходи до трактувань контролінгу, визначено його цілі, завдання та функції відповідно до специфіки банківської діяльності. Проаналізовано роль контролінгу в процесі управління. Запропоновано авторське бачення позицій служби контролінгу в організаційній структурі банківської установи. Сформульовані основні завдання контролінгу в банках, визначено перелік основних функцій, які необхідні для досягнення цих завдань. На основі аналізу та порівняння концептуальних засад облікового, інформаційного та управлінського підходів до контролінгу доведено необхідність їх органічної єдності. Це дасть змогу досягти синергетичного ефекту, а також додаткового зростання ефективності функціонування банківської установи. Висока ресурсоемність процесів пошуку, обробки та аналізу управлінської інформації передбачає, що продукт діяльності служби контролінгу має бути чітким, актуальним та аналітично придатним для прийняття оперативних управлінських рішень. Це зумовлює перспективність подальших досліджень у напрямку розробки системи показників контролінгу банку щодо забезпечення його цільового управління.

**Ключові слова:** банківський менеджмент, контролінг, система управління, організаційна структура, суб'єкт контролінгу, служба контролінгу.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

**Пугарська Наталія Богданівна** – аспірантка, кафедра банківської справи, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

**E-mail:** [pugarskaya@gmail.com](mailto:pugarskaya@gmail.com)

УДК 336.7

### Пугарская Н. Б. Роль службы контроллинга в организационной структуре банка

Цель данной статьи – определение роли службы контроллинга в организационной структуре банка. На основании анализа последних публикаций исследованы основные концептуальные подходы к трактованию контроллинга, определены его цели, задачи и функции в связи со спецификой банковской деятельности. Проанализирована роль контроллинга в процессе управления. Предложено авторское видение позиции службы контроллинга в организационной структуре банковской организации. Сформулированы основные задачи контроллинга в банке, определен перечень основных функций, необходимых для их достижения. На базе анализа и сравнения концептуальных принципов учетного, информационного и управленческого подходов к контроллингу доказана необходимость их органического единства. Это даст возможность достичь синергетического эффекта, а также дополнительного увеличения эффективности функционирования банковской организации. Высокая ресурсоемность процессов поиска, обработки и анализа управленческой информации предполагает, что продукт деятельности службы контроллинга должен быть четким, актуальным и аналитически пригодным для принятия управленческих решений. Это предопределяет перспективность дальнейших исследований по разработке системы показателей контроллинга банка касательно обеспечения его целевого управления.

**Ключевые слова:** банковский менеджмент, контроллинг, система управления, организационная структура, субъект контроллинга, служба контроллинга.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 11.

**Пугарская Наталья Богдановна** – аспирантка, кафедра банковского дела, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

**E-mail:** [pugarskaya@gmail.com](mailto:pugarskaya@gmail.com)

UDC 336.7

### Pugarska N. B. Role of Controlling in the Organizational Structure of Bank

The article is aimed to define the role of controlling service in the organizational structure of bank. Based on an analysis of recent publications, the main conceptual approaches to interpretation of controlling have been researched, its objectives, tasks and functions have been determined in relation to the specificity of bank activities. The role of controlling in the process of management has been analyzed. The author's vision as to position of the controlling service in the organizational structure of banking organization has been presented. The basic task of controlling at the bank has been formulated, a list of core functions, which are necessary to achieve these tasks, has been determined. On the basis of analysis and comparison of the conceptual principles of accounting, information and managerial approaches to controlling, the need for their organic unity has been proved. This will provide for achieving synergies and an additional increase of efficiency in functioning of a banking organization. High resource intensity of processes related to search, processing and analysis of managerial information suggests that the output of activity of controlling service should be clear, relevant and analytically useful for managerial decision-making. This predetermines the perspective of further research to develop a system of indicators of controlling the bank in terms of securing its target management.

**Key words:** bank management, controlling, management system, organizational structure, controlling entity, controlling service.

**Pic.:** 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 11.

**Pugarska Natalia B.** – Postgraduate Student, Department of Banking, Kyiv National Economic University named after V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

**E-mail:** [pugarskaya@gmail.com](mailto:pugarskaya@gmail.com)

**Н**естабільність зовнішнього середовища, високий рівень волатильності світових фінансових і валютних ринків, тенденції посилення інтеграційних процесів у різних сферах діяльності підвищують вимоги до управлінської діяльності фінансово-кредитних установ. За таких умов ефективне управління банківськими установами не може орієнтуватися тільки на знання та досвід окремих менеджерів. Управління повинно доповнюватися самостійним управлінським сервісом – службою контролінгу, здатною підібрати й сформулювати управлінські технології, методи та інструменти, що забезпечують консультативну, інформаційно-аналітичну підтримку, адекватну потребам конкретної організації.

Хоча у західноєвропейських країнах контролінг вже досить давно використовується як керівна концепція ефективного управління у сфері банківської діяльності, у банківських структурах України він є мало освоєним і практично не розкриває свого потенціалу. Незважаючи на вагомий науково-теоретичний і прикладний доробок у сфері контролінгу, наразі не створено комплексних методичних напрацювань, що враховують специфіку впровадження контролінгу в банках в умовах вітчизняних реалій. Дана проблема ускладнюється відсутністю єдиного розуміння співвідношення контролінгу з управлінським обліком та системою управління загалом. Також не сформовано єдиного бачення щодо місця служби контролінгу в організаційній структурі банку, що призводить до викривленого розуміння його цілей та функцій, недостатньої реалізації аналітичних та моніторингових можливостей контролінгу у процесі стратегічного управління.

Незважаючи на всю проблемність даного питання, наразі воно дуже актуальне. Тому різноманітні аспекти формування та розвитку контролінгу, його інформаційної підтримки, особливостей створення систем контролінгу на підприємстві є предметом активних наукових пошуків плеяди вітчизняних і зарубіжних науковців. Дослідження науковців у сфері контролінгу можна умовно розподілити на два напрямки, а саме: підприємство та банківська установа. Серед нещодавніх публікацій за даною тематикою по напрямку банківського контролінгу можна виділити статтю Барановської В. Г. [1]. У даній статті автор досліджує науково-практичні засади оперативного контролінгу в банках. Також необхідно виділити статті таких науковців, як Дякон Л. А. [2], Чмутова М. І. [10], Максимова М. В. [10], Станец І. [11] і Стигар С. [11]. У своїх наукових працях згадані автори:

- ✦ розробляють пропозиції щодо побудови системи контролінгу в банківських установах України;
- ✦ обґрунтовують та розробляють науково-методичні підходи до оцінювання ефективності формування системи фінансового контролінгу у банку;
- ✦ досліджують специфіку використання контролінгу малими та середніми банківськими установами.

Що стосується дослідження контролінгу в напрямку його застосування на підприємствах, то дана тематика аналізується такими авторами, як Загарудько В. А. [3], Кіпіоро І. М. [4] і Прокопенко О. В. [7]. У публікаціях

цих науковців аналізуються сучасні підходи до визначення ролі контролінгу в системі управління підприємством, а також виявляються передумови та можливості ефективного застосування системи контролінгу на українських підприємствах.

Метою даної статті є визначення місця служби контролінгу в організаційній структурі банку. Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

- ✦ визначити цілі, завдання та функції контролінгу на основі дослідження основних концептуальних підходів до нього;
- ✦ проаналізувати роль суб'єкта контролінгу в процесі управління;
- ✦ визначити позиції підрозділу контролінгу в організаційній структурі банківської установи.

**З** моменту виникнення контролінгу (у 1930-х роках) і по сьогоднішній день у наукових колах не сформувалося єдиної точки зору щодо змісту даної категорії. Серед усього різноманіття поглядів до трактування контролінгу можна виділити три концептуальні підходи: обліковий, інформаційний та управлінський (табл. 1).

У межах облікового підходу основна ціль контролінгу визначається як забезпечення переорієнтації системи обліку з ретроспективного вектора на перспективний. Даний підхід передбачає формування на основі даних обліку системи інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень, пов'язаних з виконанням контролінгом функцій планування й контролю.

Інформаційний підхід розглядає контролінг як єдину інтегровану інформаційну систему. Впровадження даної системи дозволяє координувати та оптимізувати всі інформаційні потоки в межах організації для забезпечення управлінських потреб.

Управлінський підхід передбачає, що контролінг сприяє ефективному довгостроковому функціонуванню організації. Він орієнтує управлінський процес на досягнення відповідних цілей, не замінюючи при цьому систему управління.

Управлінський підхід передбачає, що контролінг сприяє ефективному довгостроковому функціонуванню організації, зорієнтовуючи управлінський процес на досягнення відповідних цілей, однак не підмінюючи при цьому систему управління.

У даній статті навмисне не проводиться розмежування названих концепцій за їх прихильниками. Це пов'язано з тим, що цілі, функції та завдання, виділені в межах кожної з них, не відкидались ідейними опонентами, а розвивались і доповнювались. Отже, цілком справедливим є твердження, що обліковий, інформаційний та управлінський підходи – «це не різні концепції контролінгу, а еволюція однієї і тієї ж концепції відповідно до зростання та зміни вимог до менеджменту» [9, с. 38]. Лише на основі поєднання, а не протиставлення, облікової, інформаційно-аналітичної функцій контролінгу з функціями планування, контролю та координації можна забезпечити синергетичний ефект та додаткове зростання ефективності функціонування компанії.

Концептуальні підходи до визначення змісту поняття «контролінг»

Назва підходу	Сутність контролінгу	Завдання	Функції
Обліковий	Контролінг ототожнюється з обліком витрат та результатів, що сприяє їх регулюванню та тим самим досягненню цілей підприємства	Моніторинг та підготовка інформації	Облікова
Інформаційний	Контролінг інтерпретується як інформаційне забезпечення, орієнтоване на результати управління підприємством	Збір, відбір необхідної інформації та її обробка	Інформаційно-аналітична
Управлінський	Контролінг виступає інструментом координації системи управління підприємством	Завдання можуть перетинатись з іншими підсистемами управління	Планування, контроль та координація

Джерело: розробка автора за даними [5, с. 20; 8, с. 108; 9, с. 38 – 39]

Вищеназвані цілі, завдання й функції контролінгу є типовими для більшості підприємств, однак у банківських установах вони набувають специфічних ознак. На нашу думку, контролінг у банку являє собою інтегровану підсистему підтримки прийняття управлінських рішень та забезпечення своєчасного надходження інновацій у сферу фінансово-кредитної діяльності. Виходячи з цього основні завдання контролінгу можна сформулювати таким чином:

1) створення інфраструктури, що забезпечує узгодження діяльності всіх підсистем банку (організаційної, облікової, інформаційної та ін.) та їх орієнтацію на управління доходністю;

2) розробка, структуризація та підтримка організаційних систем, бізнес-процесів, забезпечення їх консолідації із процесами управління;

3) аналіз результатів управлінських рішень, доведення їх до відома організаційних підрозділів банку та забезпечення оберненого регулюючого зв'язку.

Для виконання вищеназваних завдань на суб'єкт контролінгу покладається ряд функцій, серед яких:

облікова – забезпечення адаптації традиційної системи фінансового обліку до інформаційних потреб осіб з керівного складу банку, а також його інтеграція з системою управлінського обліку;

- ✦ *інформаційно-аналітична* – збір, обробка, аналіз та інтерпретація (відповідно до вимог прозорості, зрозумілості та об'єктивності) даних фінансового та управлінського обліку, а також інформації щодо основних параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища, прямо чи опосередковано пов'язаних з діяльністю банківської установи;
- ✦ *методична* – вироблення методів та показників, які дозволяють підвищити ефективність виконання окремих функцій менеджменту, наприклад портфельного аналізу, аналізу структури балансу, планування (включаючи, бюджетування) шляхом акумулювання релевантної, для управлінських рішень, інформації;
- ✦ *моніторингова* – об'єднує в собі контроль, регулювання та координацію як функції, що забезпечують спостереження за процесами досягнення поставлених завдань з метою їх кори-

гування у разі виникнення необхідності зміни їх напрямку чи швидкості.

У невеликих банках (філії, відділення) суб'єктом контролінгу може виступати окремий працівник, або його функції можуть суміщатися з іншими посадовими обов'язками (наприклад, менеджера чи аналітика). Проте для середніх чи великих банків, що мають розгалужену мережу та великі обсяги операцій, є необхідним створення служби контролінгу. Вона може бути організована як окремим структурним підрозділом, так і бути у складі планово-економічного підрозділу, а також як тимчасова (проектна) робоча група (рис. 1).

Вирішення завдання щодо ідентифікації ролі суб'єкта контролінгу у процесі управління банком потребує звернення до дискусійного питання щодо співвідношення між контролінгом, менеджментом та управлінським обліком.

У вітчизняній науковій літературі терміни «управлінський облік» та «контролінг» досить часто використовуються як тотожні. Наприклад, В. О. Петровська, на підставі аналізу досліджень різних авторів, стверджує, що «по своїй суті поняття «управлінський облік» та «контролінг» є ідентичними» [6, с. 150]. На нашу думку, управлінський облік є супідрядним елементом відносного контролінгу, який виступає більш складним і комплексним поняттям. Він переслідує завдання вищого порядку, використовуючи для їх досягнення дані управлінського обліку. У свою чергу, важливість завдань контролінгу для системи управління банком у цілому впливає на тісний взаємозв'язок суб'єкта контролінгу зі службою менеджменту банківської установи. Проте, слід пам'ятати, що організаційно відокремлений суб'єкт контролінгу не виконує функцій менеджменту та не приймає управлінські рішення. Він забезпечує їх технологічну, методичну та інструментальну підтримку. Виходячи з вищезазначеного, роль контролінгу у процесі управління банком можна представити у такому вигляді (рис. 2).

З рис. 2 видно, що контролінг утворює замкнутий інформаційний контур, який забезпечує реалізацію процесу управління на основі прийняття більш обґрунтованих рішень за рахунок надання консультативної підтримки суб'єкту управління. Така якісна підтрим-

ка досягається лише шляхом послідовного виконання функцій контролінгу відносно базових компонент управлінського процесу. Зокрема, на етапі планування, служба контролінгу:

- 1) розробляє графік складання планів та надає необхідну для цього інформацію;
- 2) забезпечує координацію різних планів з подальшою їх консолідацією у плановий документ, загальний для всієї банківської структури;
- 3) розглядає різні варіанти та пропонує відповідну поточним умовам методику планування;
- 4) перевіряє коректність планів, складених структурними підрозділами банку та контролює своєчасність їх представлення.

Вплив на організаційну компоненту з боку суб'єкта контролінгу проявляється в ініціативі щодо реструктуризації ієрархічно-функціональної будови банківської установи. Метою даної реструктуризації є:

- 1) гармонізація інформаційних потоків, що циркулюють у напрямках горизонтальних і вертикальних зв'язків;
- 2) покращення взаємодії між структурними підрозділами;
- 3) зменшення деструктивних впливів по дублюванню функцій чи протиріч у цільових установках.

Підсистема контролінгу безпосередньо пов'язана з підсистемою управління персоналом. Процес контролінгу в даній сфері передбачає розробку інструментарію для забезпечення потенціалу зростання ефективності праці

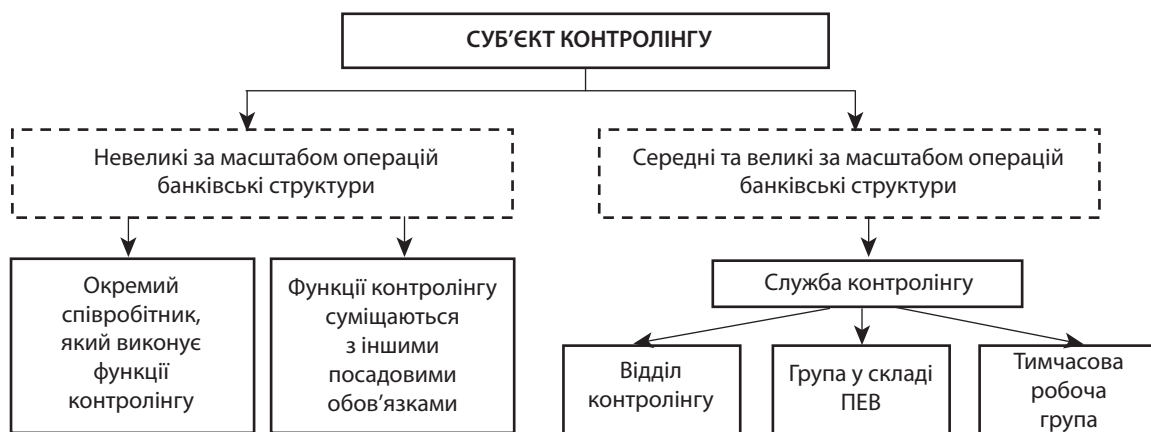


Рис. 1. Напрямки організації контролінгу в банку

Джерело: [9, с. 39].

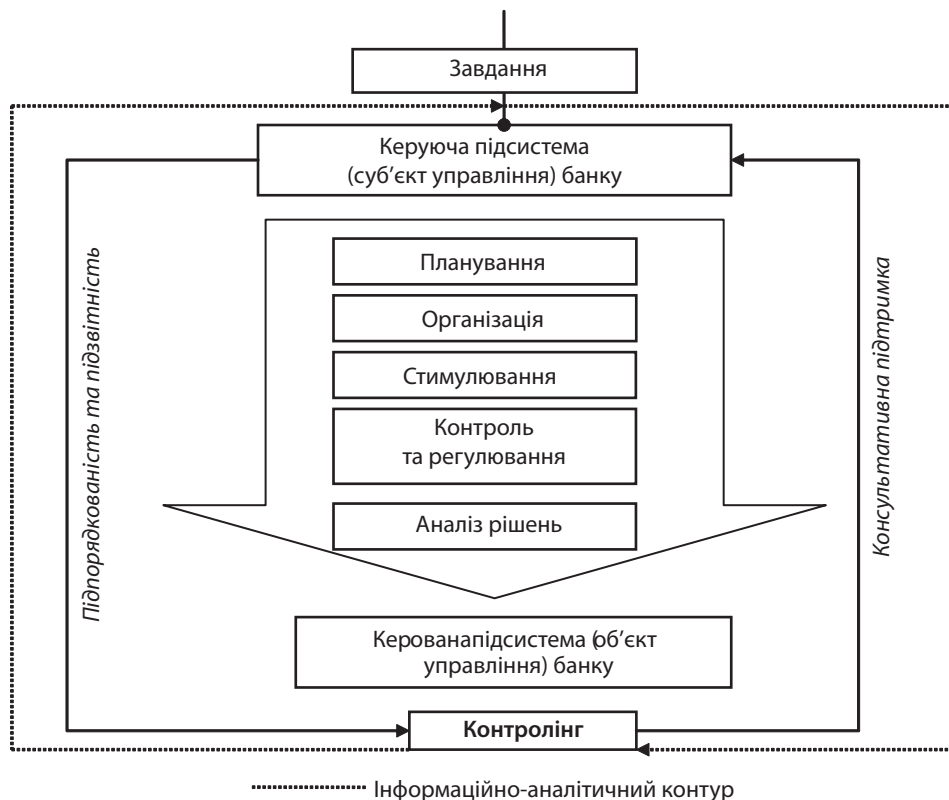


Рис. 2. Роль контролінгу у процесі управління банком.

Джерело: розробка автора.



та прискорення виконання планових показників з використанням матеріальних та нематеріальних стимулів.

Участь суб'єкта контролінгу в контролі та регулюванні охоплює такі види активності:

- 1) встановлення економічно обґрунтованих і максимально допустимих відхилень (план – факт);
- 2) порівняння фактичних і планових результатів для виявлення рівня досягнення поставлених цілей;
- 3) аналіз відхилень, виявлення їх причин та розробка пропозицій щодо їх зменшення у майбутньому.

Звертаючись до служби контролінгу у процесі аналізу рішень, суб'єкт управління може розраховувати на таку допомогу:

- ✦ вироблення завдань для проектування інформаційних управлінських систем;
- ✦ підбір та обробка інформації для прийняття управлінських рішень;
- ✦ сприяння вибору оптимальних коригуючих заходів.

Виходячи із цілей, завдань та функцій контролінгу у банку, можна визначити позиції служби контролінгу як самостійного структурного підрозділу, який підпорядковується та підзвітний вищому керівництву. У ієрархії взаємозв'язків з іншими структурними підрозділами спеціалісти з контролінгу будуть виступати як внутрішні консультанти з питань управління. З метою створення єдиного контуру інформаційно-аналітичного забезпечення службу управлінського обліку доцільно включити до складу суб'єкта контролінгу. Це дозволить забезпечити максимально ефективну взаємодію та відкрити доступ до фінансово-економічної інформації.

## ВИСНОВКИ

На основі аналізу та порівняння концептуальних засад облікового, інформаційного та управлінського підходів до контролінгу доведено необхідність їх органічної єдності. Це дасть змогу досягти синергетичного ефекту, а також додаткового зростання ефективності функціонування банківської установи. Специфіка банківської діяльності потребує від суб'єкта контролінгу виконання ряду функцій: облікової, інформаційно-аналітичної, методичної та моніторингової. Кожна з цих функцій спрямована на виконання конкретних завдань, що гарантують підтримку прийняття управлінських рішень, та забезпечення своєчасного надходження інновацій у сфері фінансово-кредитної діяльності до вищого управлінського персоналу. Для середніх та великих банків найбільш доцільним, з точки зору функціональності, є організація служби контролінгу. Зважаючи на тісний взаємозв'язок контролінгу з усіма складовими елементами процесу управління, запропоновано позиціонувати службу контролінгу як самостійний структурний підрозділ банку, який:

- 1) *по вертикальній ієрархії* – пов'язаний з вищим керівництвом зв'язками підпорядкованості та підзвітності;
- 2) *по горизонтальній ієрархії* – забезпечує консультативну підтримку з питань управління іншим структурним підрозділам.

Зважаючи на високу ресурсоемність процесів пошуку, обробки та аналізу управлінської інформації, продукт діяльності служби контролінгу має бути чітким, актуальним та аналітично придатним для прийняття оперативних управлінських рішень. Це зумовлює перспективність подальших досліджень у напрямку розробки системи показників контролінгу банку щодо забезпечення його цільового управління. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Барановська В. Г. Сучасні концепції оперативного контролінгу в банках / В. Г. Барановська // *Культура народів Причорномор'я*. – 2012. – № 234. – С. 11 – 13.

2. Дякон Л. Л. Проблеми побудови системи контролінгу в банківських установах України / Л. Л. Дякон // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2012. – № 8(135). – С. 107 – 111.

3. Загорудько В. Л. Дослідження основних переваг організації служби контролінгу на вітчизняних підприємствах / В. Л. Загорудько, К. С. Трофимова // *Ефективна економіка*. – 2012. – № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1083>

4. Кіпоро І. М. Формування системи контролінгу на підприємстві / І. М. Кіпоро // *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. – 2012. – Вип. 22(2). – С. 250 – 254 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npkntu\\_e\\_2012\\_22\(2\)\\_43.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npkntu_e_2012_22(2)_43.pdf)

5. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 304 с.

6. Петровська В. О. Управлінський облік чи контролінг у системі управління підприємством / В. О. Петровська // *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. – 2013. – № 3. – С. 145 – 151.

7. Прокопенко О. В. Економічна сутність контролінгу, його місце в системі управління підприємством / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. – 2011. – № 4. – С. 27 – 34.

8. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А. А. Гурчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

9. Ходасевич Т. Г. Формулировка концепции контроллинга / Т. Г. Ходасевич // *Вестник Белорусского государственного экономического университета*. – 2005. – № 2. – С. 37 – 42.

10. Чмутова І. М. Оцінка ефективності формування системи фінансового контролінгу у банку / І. М. Чмутова, М. В. Максимова // *Проблеми економіки*. – 2014. – № 1. – С. 292 – 297.

11. Staniec I. Controlling and Risk Management in Sales in the Small and Medium-Sized Bank / I. Staniec, S. Stygar // *International Review of Management and Business Research*. – 2014. – Vol. 3, Issue No. 1. – P. 119 – 132.

## REFERENCES

Baranovska, V. H. "Suchasni kontseptsii operatyvnoho kontrolinhu v bankakh" [Modern concepts of operational controlling in banks]. *Kultura narodov Prychornomorja*, no. 234 (2012): 11-13.

Chmutova, I. M., and Maksimova, M. V. "Otsinka efektyvnosti formuvannia systemy finansovoho kontrolinhu u banku" [Evaluation of the formation of financial controlling in the bank]. *Problemy ekonomiky*, no. 1 (2014): 292-297.

Diakon, L. L. "Problemy pobudovy systemy kontrolinhu v bankivskykh ustanovakh Ukrainy" [Problems of controlling system in banks Ukraine]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 8 (135) (2012): 107-111.

Kiporo, I. M. "Formuvannia systemy kontrolinhu na pidpriemstvi" [Formation of controlling the company]. [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npkntu\\_e\\_2012\\_22\(2\)\\_43.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npkntu_e_2012_22(2)_43.pdf)

Khan, D. *Planirovanie i kontrol: kontseptsia kontrollinga* [Planning and control: the concept of controlling]. Moscow: Finansy i statistika, 1997.

Khodasevich, T. G. "Formulirovka kontseptsii kontrollinga" [The formulation of the concept of controlling]. *Vestnik Belorusskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 2 (2005): 37-42.

Mann, R., and Mayer, E. *Kontrolling dlia nachinaiushchikh* [Controlling for beginners]. Moscow: Finansy i statistika, 1995.

Prokopenko, O. V., and Kryvoruchko, L. B. "Ekonomichna sutnitsia kontrolinhu, ioho mistse v systemi upravlinnia pidpriemstvom" [The economic essence of controlling its place in management]. *Visnyk SumDU. Seriya "Ekonomika"*, no. 4 (2011): 27-34.

Petrovska, V. O. "Upravlinskyi oblik chy kontrolinh u systemi upravlinnia pidpriemstvom" [Managerial Accounting or Control-

ling system management]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 3 (2013): 145-151.

Staniec, I., and Stygar, S. "Controlling and Risk Management in Sales in the Small and Medium-Sized Bank" *International Review of Management and Business Research*, vol. 3, no. 1 (2014): 119-132.

Zahorudko, V. L., and Trofymova, K. S. "Doslidzhennia osnovnykh perevah orhanizatsii sluzhby kontrolinh na vitchyznianskykh pidpriemstvakh" [Study of the main advantages of controlling service organization for domestic enterprises]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1083>

УДК 658.15

## ВИКОРИСТАННЯ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ СТАБІЛІЗАЦІЇ РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

© 2015 ШЕВЧУК В. В.

УДК 658.15

### Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства

У статті викладено результати дослідження, направлені на використання українськими підприємствами превентивного антикризового управління, яке, на відміну від більш поширеного антикризового менеджменту, спрямованого на втручання у вже існуючу кризову ситуацію, полягає в недопущенні фінансових проявів кризи в господарській діяльності підприємства. Зосереджено увагу на особливостях превентивного управління, надано характеристику відмінностям механізму антикризового і превентивного управління підприємством. Визначено об'єкт, мету і механізм дії превентивного управління, наведено методи та інструменти управління. Інструментарій превентивного управління може бути ефективно використаний у практиці управління українськими підприємствами при вирішенні організаційно-економічних проблем, оскільки економічні показники більшості галузей говорять про різке скорочення промислового виробництва і настання економічної кризи.

**Ключові слова:** превентивне антикризове управління підприємством, інструменти превентивного управління, антикризовий менеджмент, фінансовий стан підприємства.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

**Шевчук Віолетта Вячеславівна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки підприємств, бізнес-адміністрування та регіонального розвитку, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)  
**E-mail:** violettamy@i.ua

УДК 658.15

### Шевчук В. В. Использование превентивного антикризисного управления для стабилизации рыночной позиции предприятия

В статье изложены результаты исследования, направленные на использование украинскими предприятиями превентивного антикризисного управления, которое, в отличие от более распространенного антикризисного менеджмента, действия которого направлены на вмешательство в уже существующую кризисную ситуацию, заключается в недопущении финансовых проявлений кризиса в хозяйственной деятельности предприятия. Акцентировано внимание на особенностях превентивного управления, охарактеризованы различия механизма антикризисного и превентивного управления предприятием. Определены объект, цель и механизм действия превентивного управления, приведены методы и инструменты управления. Инструментарий превентивного управления может быть эффективно использован в практике управления украинскими предприятиями при решении организационно-экономических проблем, поскольку экономические показатели большинства отраслей говорят о резком сокращении промышленного производства и наступлении экономического кризиса.

**Ключевые слова:** превентивное антикризисное управление предприятием, инструменты превентивного управления, антикризисный менеджмент, финансовое состояние предприятия.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

**Шевчук Виолетта Вячеславовна** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики предприятий, бизнес-администрирования и регионального развития, Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харьков, 61002, Украина)  
**E-mail:** violettamy@i.ua

UDC 658.15

### Shevchuk V. V. Use of Preventive Crisis Management to Stabilize the Market Position of Enterprise

The article describes the results of research aimed at the use by Ukrainian enterprises of preventive crisis management, which, unlike the more common crisis management, whose actions are directed to interfering in the already existing crisis situation, consists in preventing the financial effects of crisis in the economic activity of enterprise. Special attention is paid to the peculiarities of preventive management, differences of mechanism for crisis and preventive management of enterprise are described. The object, purpose and mechanism of preventive management have been determined, the methods and tools of management have been provided. The tools of preventive management can be used effectively in the practice of management of Ukrainian enterprises in addressing the organizational-economic problems since the economic performance indicators of most industry sectors display a slump in industrial production and onset of economic crisis.

**Key words:** preventive crisis management of enterprise, tools for preventive management, crisis management, financial condition of enterprise.

**Pic.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

**Shevchuk Violetta V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Business Economics, Business Administration and Regional Development, Kharkiv National University of Urban Economy named after O. M. Beketov (vul. Marshala Bazhanova, 17, Kharkiv, 61002, Ukraine)  
**E-mail:** violettamy@i.ua