

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна  
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний  
аграрно-економічний університет



№ 5, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 005.915

*Н. О. Бабіна,  
старший викладач кафедри економіки факультету ринкових, інформаційних та інноваційних технологій,  
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Черкаси*

## АНТИКРИЗОВИЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

*N.O. Babina,  
Sr. Instructor of Economics Department, Kyiv National University of Technologies and Design, School of Market,  
Information and Innovative Technologies at Cherkassy*

### ANTICRISIS FINANCIAL CONTROLLING AS A LEVERAGE OF ENSURING ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE

*Висвітлені основні аспекти та завдання антикризового фінансового контролінгу, який передбачає застосування специфічних управлінських, фінансових й організаційних методів та інструментів для підтримки належного рівня економічної безпеки вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів.*

*The key aspects and tasks of anti-crisis financial controlling are highlighted. It is the set of specific organizational, financial and managerial techniques and tools to ensure the required level of economic security at national enterprises in the present-day challenges.*

**Ключові слова:** криза, антикризове управління, фінансовий контролінг, стабілізація, економічна безпека підприємства.

**Keywords:** crisis, anti-crisis management, financial controlling, stabilization, economic security of enterprise.

**Постановка проблеми.** В умовах нестабільності вітчизняної економіки особливої актуальності набуває питання пошуку і впровадження на практиці новітніх методів управління, які базуються на використанні антикризових інструментів та підходах в управлінні суб'єктами господарювання. Одним з таких методів є антикризовий фінансовий контролінг - система інформаційно-аналітичної підтримки процесу управління підприємством, що забезпечує господарюючому суб'єкту стабільність та довгострокові перспективи. Прогнозування фінансового стану, розробка і прийняття програми антикризового управління при ймовірності банкрутства дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства і рівень його економічної безпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основні питання теорії і практики контролінгу висвітлено в наукових працях таких вчених, як М.М Аксентюк, О.Б. Афанасьєва, М.Д. Білик, С.Л. Виноградов, А. Дайте, Н.Г. Данилочкіна, О.А. Зоріна, О. Іванюта, С.В. Івахненко В.В. Карцева, О.В. Коваленко, Р. Манн, О.В. Мелих, А.К. Молчанов, С.Н. Петренко, О.П. Полтіна, Л.А. Сухарева, О. О. Терещенко, І.І. Цигилик та ін.

Проте існує нагальна потреба систематизації існуючих положень в умовах пошуку шляхів впровадження антикризових інструментів та підходів в управлінні суб'єктами господарювання.

**Основна мета дослідження** – висвітлити основні аспекти та завдання антикризового фінансового контролінгу, що актуалізуються в умовах дії реальних викликів сьогодення.

**Виклад основного матеріалу.** Антикризове управління є одним із найпоширеніших видів менеджменту, яке в Україні застосовувалося як для необхідності забезпечити сталий розвиток господарських систем різного рівня, так і для реструктуризації підприємств, що їй потребували в умовах конкуренції й розвитку ринку. Сучасний, дедалі менш стабільний і непередбачуваний стан економіки, на який все більше впливають глобальні фактори, зумовлює необхідність перегляду й розвитку основних положень антикризового управління [1, с.138].

Зважаючи на відносну новизну поняття «антикризове управління» та відсутність в економічній літературі єдиного узгодженого його визначення, доречно систематизувати визначення, запропоновані різними науковцями [2;3;4] (табл. 1).

Таблиця 1.

#### Систематизація науково-методичних підходів до розуміння економічної сутності антикризового фінансового управління

Автор	Підхід до розуміння сутності антикризового управління
<i>Антикризове управління як управління в умовах кризи, що настала, спрямоване на вихід із кризової ситуації та стабілізацію стану суб'єкта господарювання</i>	
З. Кириченко	Управління, спрямоване виключно на подолання кризи, що наступила, на забезпечення виживання в короткостроковому аспекті
Б. Паттерсон	Це програма дій, які мають бути негайно реалізовані в разі настання кризової ситуації
К. Хамфріс	Антикризове управління передбачає мінімізацію збитків і негативних результатів діяльності, а також підтримку іміджу й довіри до суб'єкта господарювання з боку його контрагентів
В. Дорофєєв, Д. Левин	Сукупність заходів управлінського впливу, спрямованих на ліквідацію наслідків кризи, яка настала, та створення умов для уникнення кризи в майбутньому
<i>Антикризове управління як процес, спрямований на недопущення та уникнення появи кризових ситуацій суб'єкта господарювання</i>	

В. Василенко	Управління, в якому під тиском запланованих чи випадкових факторів поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого стійкого розвитку організації.
І. Шварц	Антикризове управління полягає у плануванні та проведенні заходів зі збереження і покращення базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створенні монітори) нової системи аналізу відповідних показників
С Бурій, Д. Мацеха	Система постійних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози ефективному функціонуванню чи розвитку суб'єкта господарювання.
З. Шершньова, Н. Багацький	Аналіз стану мікро- та макросередовища і вибір найбільш підходящої місії; це система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення процвітання економічних агентів, що були у важкому фінансовому стані.
К. Ру-Дюфор	Це сукупність заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, реагування на них.
<i>Антикризове управління як комплекс антикризових превентивних та реактивних заходів</i>	
Л. Лігоненко	Спеціальним чином сформована система, яка безперервно реалізується суб'єктом господарювання, спрямована на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з МСТЮЮ забезпечення виживання і відновлення життєздатності окремого суб'єкта господарювання, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.
П. Покритан	Це система відносин, що виникає з приводу економічної кризи та розглядає умови виникнення, сутність і форми прояву, етапи та динаміку розвитку, періодичність появи та заходи щодо ліквідації наслідків економічних криз на різних рівнях господарювання.
О. Терещенко	По-перше, це комплекс профілактичних заходів, спрямованих на запобігання фінансовій кризі: системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінка ймовірності банкрутства. Управління ризиками (виявлення, оцінка та нейтралізація), упровадження системи запобіжних заходів тощо. По-друге, це система управління фінансами, спрямована на виведення суб'єкта господарювання з кризи, в тому числі шляхом санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання.
В. Пилипчук	Процес впливу на об'єкт управління з метою запобігання кризі та її профілактики; виведення із кризи й усунення її наслідків; проведення процедур банкрутства - ліквідація об'єкта.
І. Кислухіна	Межею між звичайним та антикризовим управлінням може бути загроза настання наближення банкрутства.
І. Макаренко	Антикризове управління полягає в тому, що загроза банкрутства діагностується ще на ранніх стадіях її виникнення, що дає можливість своєчасно привести в дію відповідні фінансові механізми захисту або обґрунтувати необхідність конкретних реорганізаційних процедур.

1. Управління в умовах кризи, що настала, спрямоване на вихід зі складної ситуації та стабілізацію стану суб'єкта господарювання.

Згідно з першим із зазначених підходів, передбачається введення суб'єктом господарювання даного виду управління в той час, коли криза досягає критичного рівня й установа потребує сторонньої допомоги для санації в кращому випадку (або ліквідації в гіршому), тобто коли вона вже фактично збанкрутувала. На думку О.О.Терещенка [2, с.25], в цьому випадку антикризове управління ототожнюється з арбітражним. На здійснення заходів у рамках такого управління уповноважують арбітражних керуючих.

2. Процес, спрямований на недопущення й уникнення появи кризових ситуацій суб'єкта господарювання.

Відповідно до цього підходу антикризовий менеджмент здійснюється на докризовому етапі і передбачає діагностичні заходи, моніторинг поточної ситуації з метою своєчасного виявлення ознак кризи та недопущення розвитку кризових явищ у діяльності суб'єкта господарювання. Проте прихильники даного трактування [3;4;6] антикризового управління не розглядають процес виведення ринкового суб'єкта з проблемної ситуації.

3. Комплекс антикризових превентивних та реактивних заходів. Представниками цього підходу є Л. Лігоненко, В. Пилипчук та О. Терещенко [2]. На нашу думку, таке тлумачення антикризового менеджменту є найбільш вдалим, оскільки включає всі необхідні етапи управління кризовими ситуаціями: запобігання, виведення з кризи та ліквідацію негативних наслідків.

Вважаємо, що необхідно розрізняти управління, яке передбачає початок розробки та реалізації антикризових заходів після того, як загроза життєдіяльності підприємства стає очевидною, та управління, що реалізується через попереджувальну реакцію на очікувані зміни. Такий підхід дозволяє менеджменту підприємства виділити різновиди антикризового фінансового управління - стабілізаційний, що стабілізує кризову ситуацію, та превентивний, який включає профілактику кризи та забезпечення стійкого функціонального розвитку підприємства.

Фінансове оздоровлення численних промислових підприємств України, що функціонують у стані хронічної неплатоспроможності, диктує необхідність розроблення заходів, спрямованих на подолання гострої кризи в системі антикризового управління. Слід підкреслити, що за неплатоспроможності підприємства, застосування превентивних методів та інструментів не дає належного результату або ж зовсім не спрацьовує. У зв'язку з цим, Коваленко О.В. вважає за доцільне розмежування антикризового менеджменту та управління неспроможним підприємством-боржником. Очевидно, що ці види управління повинні відрізнятися характерними ознаками, які доречно ідентифікувати та провести їх зіставлення (табл. 2.) [7, с. 43-44].

Таблиця 2.

Характеристика антикризового управління промисловим підприємством та управління неплатоспроможним підприємством-боржником

Характерні ознаки	Види управління	
	Антикризове	Підприємством боржником
Мета	Довгочасне функціонування підприємства за умов своєчасного запобігання, послаблення, подолання кризових явищ, а також мінімізації їх негативних наслідків	Відновлення платоспроможності підприємства, в іншому разі, ліквідація підприємства як юридичної особи
Суб'єкт управління	Власник або керівник підприємства; менеджери різних рівнів, які займаються плануванням антикризових заходів та здійснюють контроль за їх своєчасною реалізацією	Арбітражні керуючі (розпорядники майна, керуючі санацією, ліквідатори), комітет кредиторів, ліквідаційна комісія
Об'єкт управління	Потенціал, прибуток та ліквідність	Борги, майно

Спрямованість впливу суб'єкта управління	Профілактика	Примушення
Тривалість періоду управління та його законодавче обмеження	Використовується з моменту створення підприємства до того часу, коли воно залишається фінансово спроможним; законодавчих обмежень не існує	У законодавчому порядку строк обмежено процедурою банкрутства; максимально можливий період відновлення платоспроможності та строк ліквідаційної процедури чітко регламентовані Законом
Часова орієнтація	Розповсюджується на стратегічну перспективу	Здійснюється управління поточною діяльністю підприємства-боржника (акцент на тактичне управління)
Засоби досягнення мети	Розробка спеціальної програми, яка має стратегічний характер	Підготовка плану фінансового відновлення (плану санації) або ліквідаційного балансу
Ціннісні пріоритети	Збереження цілісності підприємства, інноваційність, збереження робочих місць, створення сприятливого психологічного клімату та ін.	Створення умов для відродження бізнесу; відповідне задоволення інтересів усіх учасників (кредиторів, акціонерів, робітників та ін. учасників)
Основні методи	Диверсифікація, реструктуризація, реінжиніринг	Мирова угода, досудова й судова санація, ліквідаційна процедура

Оскільки об'єктивні можливості менеджменту впливати на кризу та успішність інструментарію, який використовуються з цією метою, значною мірою залежать від стадії розвитку кризи, варто провести розмежування підвидів антикризового управління.

Стабілізаційне антикризове управління реалізується в тих випадках, коли показники функціонування системи суттєво нижче нормативного рівня, не задовольняють запити об'єкта управління та цільові настанови суб'єкта, є значно гіршими від показників стану аналогічних об'єктів. Головне завдання стабілізаційного антикризового управління полягає у подоланні занепаду, стабілізації фінансово-економічного стану та створення передумов підйому.

Превентивне антикризове управління реалізується з метою запобігання кризовим явищам. Цей підвид включає в себе оцінку ймовірності виникнення кризової ситуації; розроблення та реалізацію заходів, спрямованих на запобігання впливу критичних факторів за рахунок більш ефективного використання потенціалу підприємства; управління процесом його переходу в якісно новий стан. Порівняльні характеристики підвидів антикризового управління наведені в табл. 3 [1, с. 141-142].

**Таблиця 3.**  
**Характерні ознаки підвидів антикризового фінансового управління**

Найменування ознаки	Антикризове управління	
	Превентивне	Стабілізаційне
1	2	3
Часові обмеження	Достатньо тривалий період, який починається на ранніх стадіях життєвого циклу до моменту виникнення кризових явищ.	Зазвичай незначний часовий інтервал, який обмежений у зв'язку із законодавчо встановленим строком для ініціювання процедур фінансового оздоровлення.
Головна мета	Довгочасне функціонування системи та забезпечення її розвитку	Вживання системи
Засоби досягнення мети	Створення умов, які дозволять підприємству залишатися невразливими в конкурентному протистоянні, забезпечувати високий комерційний результат, який буде достатнім для подальшого функціонування, удосконалення та розвитку.	Відновлення платоспроможності
Об'єкти управління	Носії потенціалу успіху, стратегічні ключові ресурсні компетенції, ризики.	Виробнича база, товарно-матеріальні запаси, витрати, ціни, сальдо надходження та використання грошових коштів, кадровий потенціал.
Рівні управлінської ієрархії, які задіяні в управлінні	Головним чином вище керівництво.	Всі рівні управління
Ресурсні обмеження	Немає жорстких обмежень.	Жорсткі
Необхідний темп змін	Уповільнений.	Високий
Рівень невизначеності при підготовці рішень, які стосуються можливої загрози	Високий.	Середній або низький
Вид проблем, які необхідно вирішити у зв'язку із загрозою	Слабко структуровані та неструктуровані проблеми.	Добре структуровані проблеми

Спектр пошуку, оцінки та вибору альтернатив	Широкий.	Суттєво обмежений минулим досвідом
Інформаційні потреби	Головним чином про стан зовнішнього середовища.	Здебільшого про стан внутрішнього середовища
Ставлення до кризи	Більше позитивне, оскільки формується як орієнтир на нове, більш інноваційне та якісне, звільняє від застарілих норм та правил, від нереальних цілей.	Негативне, оскільки розглядається як реальна загроза цілісності системи та її життєдіяльності
Ключові контрзаходи	Освоєння нових сфер бізнесу, диверсифікація, яка ініціюється відомою від вузької предметно-виробничої спеціалізації, реорганізація; паралельне впровадження програм оперативних заходів.	Оперативні заходи в комбінації із посиленням режиму економії: стимулювання збуту; різке зниження цін для відновлення попиту; ліквідація запасів товарів та застарілого обладнання; зниження витрат на наукові дослідження та дослідно-конструкторські розробки, перепідготовку кадрів тощо
Бажаний стан системи після перетворень	Перехід системи в якісно новий стан, що сприяє посиленню її адаптивних можливостей до дестабілізуючих факторів	Відновлення до кризового стану системи

В. Д. Ковальова [8] зводить антикризове управління до формування й реалізації антикризової стратегії, що включає п'ять етапів, які дублюють підхід стратегічного менеджменту: точна, комплексна, своєчасна діагностика стану підприємства; перегляд місії і системи цілей підприємства; аналіз альтернатив і вибір стратегії; реалізація обраної антикризової стратегії; оцінювання і контроль антикризового стратегічного управління.

На нашу думку, заходи антикризового управління залежать від фаз кризи, які, у свою чергу, відрізняються факторами, наповненням і наслідками прояву (табл. 4).

**Таблиця 4.**  
**Заходи антикризового управління на різних фазах кризи**

Фаза кризи	Характеристика	Можливі наслідки	Заходи антикризового управління
Перша	Зниження рентабельності й обсягів прибутку	Погіршення фінансового стану підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку	Зміни у стратегічному управлінні (перегляд стратегії, реструктуризація підприємства) або тактичному (зниження витрат, підвищення продуктивності)
Друга	Збитковість виробництва	Зменшення резервного капіталу підприємства	Зміни у стратегічному управлінні, що реалізуються через реструктуризацію підприємства
Третя	Відсутність резервного капіталу	На погашення збитків спрямовується частина оборотного капіталу, що призводить до скорочення виробництва; відсутність коштів на реструктуризацію	Оперативні заходи щодо стабілізації фінансового стану підприємства й пошуку коштів на проведення реструктуризації
Четверта	Неплатоспроможність	Критичний стан, відсутність коштів на фінансування скороченого виробництва й (або) розрахунки за попередніми зобов'язаннями; загроза зупинки виробництва й (або) банкрутства	Екстрені заходи щодо відновлення платоспроможності підприємства й підтримки виробничого процесу

*Таблиця розроблена автором на основі джерел [3;8;9]*

Для досягнення головної мети антикризових дій - підвищення прибутковості діяльності підприємства за його гарантованої ліквідності та платоспроможності - контролінг має вирішити такі основні завдання:

- здійснення моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища, збір та аналіз інформації, яка стосується об'єкта контролінгу;
- проведення експрес-діагностики та фундаментальної діагностики з метою виявлення та ліквідація «вузьких місць» функціонування господарського механізму;
- забезпечення перманентного аналізу і контролю ризиків у фінансово-господарській діяльності, розробка заходів щодо їх нейтралізації і усунення;
- оцінка повноти, достовірності облікових даних, надійності функціонування систем господарського обліку, а також операційного та адміністративного контролю;
- розробка стратегії розвитку підприємства, бенчмаркінгові дослідження та координація роботи з планування фінансово-господарської діяльності;
- аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих та розроблення на цій основі пропозицій щодо корекції планів або усунення перешкод на шляху їх виконання;
- забезпечення безперервного контролю за діяльністю персоналу щодо виконання бюджетів, дотримання встановленого документообігу, проведення операцій, виконання функцій, повноважень відповідно до покладених на них обов'язків;
- своєчасне реагування на появу нових можливостей (виявлення й розвиток сильних сторін);
- надання рекомендацій структурним підрозділам підприємства у процесі планування, проведення внутрішнього консалтингу та розробка методичного забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів;
- проведення внутрішнього аудиту та координація своєї діяльності з діями незалежних аудиторів.

Розподіл функціональних навантажень на службу контролінгу та на фінансову службу в процесі управління фінансовою безпекою наведені на рис. 1. [10, с. 143].

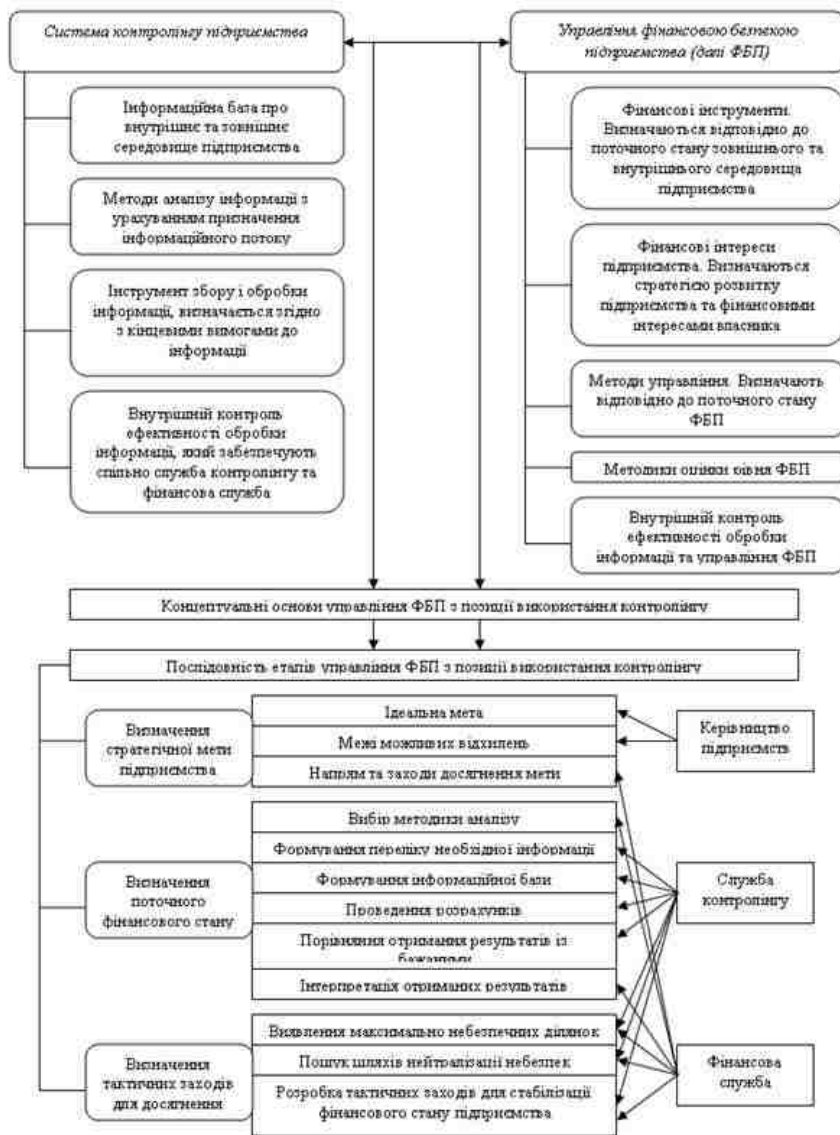


Рис. 1. Система взаємодії контролю та управління фінансовою безпекою підприємства

На нашу думку, антикризовий фінансовий контролінг - це сукупність взаємопов'язаних процесів, система інформаційної підтримки антикризових рішень, в основу яких покладено використання методів та процедур фінансової діагностики, методичного та інституційного забезпечення антикризового планування, контролю та ризик-менеджменту, а також визначення шляхів досягнення цілей, які підприємство ставить у процесі реалізації антикризового управління.

Особливістю антикризового контролінгу є те, що він повинен забезпечити підтримку прийняття управлінських рішень, планування та контроль за екстремальних умов діяльності підприємства в процесі виконання службами контролінгу своїх функцій та використання специфічних методів. Контролінг з'єднує в одне ціле функції обліку, планування, інформаційного забезпечення та контролю, інтегрує та координує їх.

#### Висновки.

Антикризовий менеджмент, як система управління, передбачає застосування специфічних управлінських, фінансових й організаційних методів та інструментів, використання яких має на меті запобігання прояву кризи або виведення підприємства із кризового стану.

Між антикризовим управлінням підприємством та концепціями контролінгу має бути забезпечена тісна інтеграція, яка враховує їх сутнісні ознаки. Антикризовий фінансовий контролінг є імперативом антикризового менеджменту, елементом, що контролює, стримує та зменшує прояв ризиків у функціонуванні підприємства. Це одна з головних систем, запровадження якої на вітчизняних підприємствах є доцільним.

**Перспективи подальших розвідок.** Розробка науково-методичних підходів з питань запровадження антикризового фінансового контролінгу на вітчизняних підприємствах з метою підтримки належного рівня їх економічної безпеки в умовах сучасних викликів.

#### Література.

- Афанасьєва, О. Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління / О. Б. Афанасьєва // Вісник Академії митної служби України. Серія "Економіка". - 2009. - № 1. - С. 138-144.
- Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств [підручник] / О.О.Терещенко. - Київ: КНЕУ, 2006. - 552 с.
- Іванюта С. М. Антикризові заходи в підприємствах АПК: [монографія] / С. М. Іванюта; Полтавська держ. аграрна академія. - Полтава: ПДАА, 2003. - 294 с.
- Аксентюк М.М. Контролінгове забезпечення стратегії розвитку підприємства / М.М. Аксентюк // Економіка та держава. - 2008. - № 7. - С.40-42.
- Цигилик І.І. Контролінг (навчальний посібник у схемах і таблицях) / І.І.Цигилик. - Київ: Центр навчальної літератури, 2004. - 76 с.
- Василенко В.О. Антикризове управління підприємством / В.О. Василенко: [навч. посібник; вид. 2-ге, виправл. і доп.]. - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. - 504 с.
- Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами / О.В.Коваленко // Економіка и управление. - 2013. - № 4. - С. 41-46.
- Ковалева В.Д. Финансовый контроллинг в предпринимательской деятельности [монография] / В. Д. Ковалева, А. В. Гладилін. - Ставрополь: Сервисшкола, 2005. - 167 с.
- Іванова М.І. Впровадження антикризового управління на промислових підприємствах / М.І. Іванова // Держава та регіони. - 2011. - № 2. - С. 142-145.

[Серія: Економіка та підприємництво].

10. Полтіна О.П. Концептуальні основи використання контролінгу в управлінні фінансовою безпекою підприємства / О.П. Полтіна // Актуальні проблеми економіки. - 2011. - № 7 (121). - С - 139-145.

#### References.

1. Afanasjeva, O.B. (2009), "Methodological prerequisites of implementing systemic approach to anti-crisis management", *Visnyk Akademiji mytnoji sluzhby Ukrainy*, vol. 1, pp. 138-144.
2. Tereshchenko, O.O.(2006), *Upravlinnia finansovoju sanatsijeju pidpryjemstv* [Management of financial sanitation of enterprises], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Ivanjuta, S.M. (2003), *Antykryzovi zahody v pidpryjemstvah APK* [Anti-crisis measures at enterprises AIC], PDAA, Poltava, Ukraine.
4. Aksentiuk, M.M. (2008), "Controlling ensuring of enterprise development strategy", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 40-42.
5. Tsyhylyk, I.I. (2004), *Controlling* [Controlling], Tsentri navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine.
6. Vasylenko, V.O. (2005), *Antykryzove upravlinnia pidpryjemstvom* [Anti-crisis enterprise management], Tsentri navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine.
7. Kovalenko, O.V. (2013), "Some issues in modern anti-crises management at industrial enterprises", *Ekonomika i upravlenie*, vol. 4, pp. 41-46.
8. Kovaleva, V.D. and Gladilin, A.V. (2005), *Finansovy controlling v predprinimatelskoj dejatelnosti* [Financial controlling in entrepreneur activity], Servisschkola, Stavropol, Rossija.
9. Ivanova, M.I. (2011), "Implementing anti-crisis management at industrial enterprises", *D erzhava ta regiony*, vol. 2, pp. 142-145.
10. Poltina, O.P. (2011), "Conceptual foundations of controlling in managing financial security of enterprise", *Aktualni problemy e konomyky*, vol. 7 (121), pp. 139-145.

Стаття надійшла до редакції 14.05.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"