

## СКЛАДОВІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 338.124.4

**Борох Ю. О.**

Розглянуто антикризове управління як визначальний фактор економічного розвитку не лише окремого підприємства, а й регіону, країни в цілому. Наведено розгляд проблем щодо визначення поняття "антикризове управління підприємством", що є дуже своєчасним та актуальним і зумовлено необхідністю підвищення результатів фінансово-господарської діяльності підприємств України. Зроблено висновок, що даний вид управління створює необхідні умови для стабілізації, подальшого розвитку та активізації діяльності підприємства не лише на вітчизняному ринку, але й при виході на зарубіжні ринки. Проаналізовано роботи багатьох вчених що присвячені цій темі. Запропоновано власний підхід до визначення поняття "система антикризового управління" та елементів, що її формують.

*Ключові слова:* криза, антикризове управління, система антикризового управління, реструктуризація.

---

## СОСТАВНЫЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

УДК 338.124.4

**Борох Ю. А.**

Рассмотрено антикризисное управление как определяющий фактор экономического развития не только отдельного предприятия, но и региона, страны в целом. Рассмотрены проблемы относительно определения понятия "антикризисное управление предприятием", что является очень своевременным и актуальным и обусловлено необходимостью повышения результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятий Украины. Сделан вывод о том, что данный вид управления создает необходимые условия для стабилизации, дальнейшего развития и активизации деятельности предприятия не только на отечественном рынке, но и при выходе на зарубежные рынки. Проанализированы работы многих ученых, посвященные этой теме. Предложен собственный подход к определению понятия "система антикризисного управления" и элементов, которые ее формируют.

*Ключевые слова:* кризис, антикризисное управление, система антикризисного управления, реструктуризація.

---

## COMPOSITION OF ENTERPRISE CRISIS MANAGEMENT

UDC 338.124.4

**Yu. Borokh**

Crisis management is considered as a decisive factor in the economic development not only of a separate enterprise, but also of the region and the country as a whole. The problems regarding the definition of crisis management are very timely and

urgent. This is due to the need to improve the results of financial and economic activity of Ukraine. It is concluded that this type of management creates the necessary conditions for stabilization, further development and revitalization of the company not only domestically but also in foreign markets. Analysis of the works of many scholars devoted to this topic has been done. The author's approach to the definition of "system of crisis management" and elements that form it have been suggested.

*Key words:* crisis, crisis management, crisis management system, restructuring.

Світова фінансово-економічна криза набула глобального розмаху і повною мірою торкнулась економіки України. Наслідки кризи стали значно відчутними для багатьох вітчизняних підприємств. Вагомими причинами цього процесу на сучасному етапі стали економічна й політична нестабільність, недосконалість ринку товарів і послуг та все більше відкриття вітчизняного ринку для зарубіжних товаровиробників. Проблема дослідження можливостей виживання в умовах глобальної економічної кризи є на сьогодні однією із найбільш актуальних для всіх господарюючих суб'єктів.

Аналізуючи розвиток економіки України, бачимо, що нестабільність та кризовий стан є характерними явищами для нашої держави. Сильний вплив на діяльність вітчизняних підприємств здійснюють глобальна фінансово-економічна криза, політичний колапс, недосконалість законодавства, недостатній рівень державної регуляторної політики й великий рівень дебіторської та кредиторської заборгованості підприємств. У таких умовах господарювання в управлінні підприємствами має бути врахований високий рівень впливу факторів зовнішнього середовища, а отже, управління має постійно носити антикризовий характер [1].

Антикризове управління є визначальним фактором економічного розвитку не лише окремого підприємства, а й регіону, країни в цілому. Даний вид управління створює необхідні умови для стабілізації, подальшого розвитку та активізації діяльності підприємства не лише на вітчизняному ринку, але й при виході на зарубіжні ринки. Таким чином, дана тема є досить актуальною, особливо за умов сучасного стану економіки, і тому потребує детальнішого вивчення й обґрунтування.

Проблема побудови ефективної системи антикризового управління привертає увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних економістів. Серед вітчизняних дослідників, роботи яких присвячені вирішенню зазначеної проблеми, доцільно відзначити таких, як: Л. Лігоненко, І. Бланк, В. Василенко, А. Чернявський, О. Терещенко, А. Штангрет, Л. Ситник, О. Шапурова, О. Андрушко, О. Кузьмін, М. Колісник та ін.

З-поміж зарубіжних дослідників заслуговують на увагу наукові праці Е. Альтмана, У. Бівера, К. Беєрмана, Л. Келлера, Е. Короткова, М. Міллера, Г. Спрінгейта, Т. Клебанової, С. Рамазанова та багатьох інших.

Проаналізувавши праці згаданих авторів, доцільно відзначити, що, незважаючи на їх велику кількість, багато питань, пов'язаних із визначенням основних складових системи антикризового управління та взаємозв'язків між ними, залишаються опрацьованими не до кінця.

Термін "антикризове управління" виник порівняно нещодавно. Проте вже здобув своє визнання й отримав розповсюдження як у науковій, так і в практичній сфері. На сьогодні це один із найбільш активно використовуваних видів менеджменту і потрібних унаслідок теперішнього стану більшості підприємств України та інших країн.

Як показує практика, програма антикризових заходів, у випадку її успішного практичного застосування, здатна ретельно допомогти підприємствам, які знаходяться на межі банкрутства.

На погляд автора, доцільно розглядати антикризове управління як спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства. Тобто дане управління необхідно розглядати як комплексний, багатоплановий процес, включаючи спеціальні фінансові процедури, відповідний маркетинговий план і надзвичайні заходи щодо мобілізації ресурсів підприємства [2].

Теоретичні та методологічні основи побудови системи антикризового управління підприємством досить детально описані в роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників. Багато в чому точки зору авторів збігаються, однак відмінними залишаються їх підходи до елементів, що формують систему антикризового управління та взаємозв'язків між ними.

Так, Гук О. В. до елементів системи антикризового управління підприємством відносить: прогнозування та моніторинг банкрутства, управління ризиками, систему інформаційного забезпечення, процедуру ліквідації підприємства та методи подолання банкрутства [3].

Дещо інший підхід пропонує Л. Лігоненко, виокремлюючи такі складові системи антикризового управління підприємством, як: об'єкт, суб'єкт, процес, мета, функції, механізми та принципи [4].

Подібної точки зору стосовно елементів системи антикризового управління підприємством дотримується і Шапурова О. О. [5], відносячи до них: предмет, об'єкт, суб'єкти, мету, цілі, завдання, механізми та критерії оцінки антикризового управління.

Підходи авторів до цієї проблеми є досить слушними, однак вони не враховують усієї специфіки та особливостей, притаманних системі в цілому та антикризовому управлінню зокрема. На думку автора даного дослідження, до основних елементів системи антикризового управління підприємством доцільно відносити: предмет, мету, принципи, функції, нормативно-правове та методичне забезпечення, а також процес його здійснення. Автор пропонує власний підхід до визначення поняття "система антикризового управління" та елементів, що її формують. Отже, під системою антикризового управління слід розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів, реалізація яких дозволить не допустити втрати підприємством цінності як господарської одиниці в умовах нестабільних внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування.

Слід розглянути кожен елемент системи антикризового управління підприємством більш детально (рисунок).

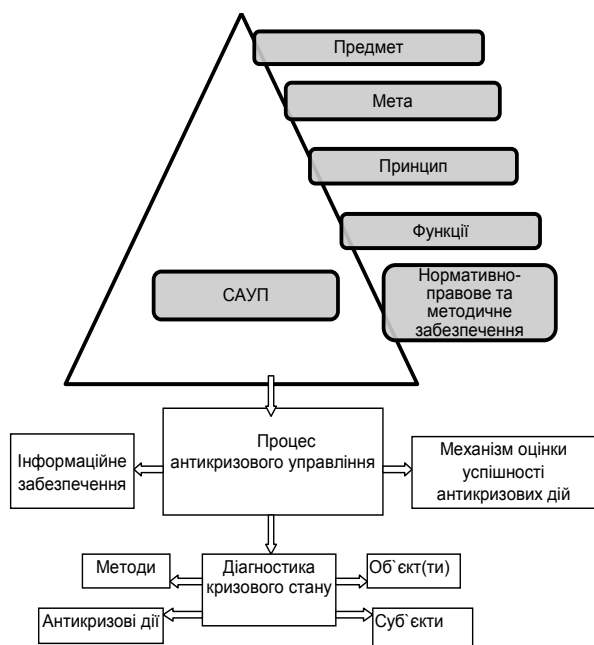


Рис. Елементи системи антикризового управління підприємством

У визначенні предмета антикризового управління автор підтримує точку зору Шапурової О. О., яка трактує його, як усі можливі та реальні чинники, що можуть негативно впливати на діяльність підприємства і призводити до настання та розвитку кризи [5].

Метою антикризового управління є недопущення втрати підприємством цінності як господарської одиниці під дією негативних чинників, які можуть виникати у середовищі його функціонування.

Важливе місце у системі антикризового управління підприємством займає методичне та нормативно-правове забезпечення. Основою останнього є законодавство про банкрутство, податкове законодавство, а також окремі нормативні акти, які регулюють фінансові відносини між підприємствами та іншими суб'єктами господарювання [6].

Успішність антикризового управління великою мірою залежить від дотримання притаманних йому функцій та принципів.

У системі антикризового управління виділяють такі функції: визначення цілей, планування, організації, мотивації та контролю.

Що стосується принципів антикризового управління, то під ними прийнято розуміти правила поведінки, відповідно до яких реалізуються ті чи інші завдання управління, підвищується потенціал управління, а також удосконалюється організація відносин об'єкта управління із середовищем його функціонування [4].

Ігнорування хоча б одного із елементів системи антикризового управління підприємством у кінцевому результаті може призвести до неефективності антикризового управління і, як наслідок, до можливого банкрутства чи ліквідації суб'єкта господарювання у майбутньому.

Банкрутство є негативним наслідком кризи, яка викликана неефективною діяльністю підприємства з її усунення, що призводить до порушення фінансових відносин і, як наслідок, ставить під загрозу подальше існування підприємства.

Коли підприємство знаходиться на межі банкрутства або його оголосили банкрутом, застосовується процедура реструктуризації або фінансової санації. Реструктуризація є проведенням організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, направлених на зміну структури підприємства, його системи правління, форм власності, організаційно-правових форм, які здатні відновити прибутковість, конкурентоспроможність і ефективність виробництва. Поняття "санація" є змістовнішим і включає поняття "реструктуризація". Термін "санація" походить від лат. *sanare* і перекладається як оздоровлення або видужання.

Під реструктуризацією підприємства в усьому світі розуміють безперервний процес підвищення його конкурентоспроможності за допомогою впровадження комплексу внутрішніх заходів щодо адаптації системи управління бізнесом до ринкових умов, що постійно змінюються. У таблиці наведені різні визначення цього процесу, представлені в закордонній і вітчизняній літературі.

Таблиця

Основні підходи до визначення реструктуризації підприємства

| Автор  | Визначення терміна "реструктуризація підприємства"  |
|--|---|
| 1  | 2   |
| Мільнер Б. З. [7, с. 296]                                    | Перебудова підприємства, націлена на підвищення його конкурентоспроможності й здійснювана завдяки змінам у використанні ресурсів і в напрямі діяльності для досягнення цілей підприємства   |
| Крижанівський В. Г., Ламешков В. І., Люттер В. І. [8, с. 36] | Структурна перебудова з метою забезпечення ефективного розподілу й використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, трудових, землі, технології), що полягає у створенні комплексу бізнес-одиниць на основі поділу, об'єднання, ліквідації (передачі) чинних й організації нових структурних підрозділів, приєднання до підприємства інших підприємств, придбання визначальної частки в статутному капіталі або акцій сторонніх організацій |
| Водачек Л. [9, с. 85]  | Комплексні й взаємозалежні зміни структур, які забезпечують функціонування підприємства в цілому  |
| Брюховецька Н. Є. [10, с. 7]                                 | Процес, спрямований на створення умов ефективного використання всіх факторів виробництва з метою підвищення фінансової стійкості й зростання конкурентоспроможності   |
| Ансофф І. [14, с. 56]  | Перебудова всіх фондів підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності   |
| Герасимчук З. [12, с. 41]                                    | Засіб забезпечення оптимального функціонування підприємства в ринкових умовах, що безупинно змінюються, відповідно до стратегії його розвитку   |

Закінчення таблиці

| 1                                     | 2   |
|---------------------------------------|---|
| Лельохіна І. А. [13, с. 14]           | Засіб управління процесами адаптації, свідомо й цілеспрямована зміна основ функціонування й організаційної структури підприємства   |
| Мазур І. І., Шапіро В. Д. [14, с. 20] | Сукупність заходів щодо комплексного приведення умов функціонування компанії у відповідність із динамічними умовами ринку й виробленою стратегією її розвитку   |
| Полига С. [15, с. 85]                 | Перехід структурних підрозділів у самостійні господарські одиниці зі своїми розділовими балансами, розрахунковими рахунками, їхній зв'язок між собою послідовними технологічними переділами й кінцевим продуктом, а також з результатом економічної діяльності всього підприємства дають можливість підвищити ефективність їхнього функціонування, створити єдину вертикаль управління  |
| Лиховид О. Е. [16, с. 21]             | Реструктуризація – це будь-які зміни стратегічного характеру на підприємстві, комплексність її – необхідність цих змін у всіх аспектах діяльності підприємства  |
| Ращупкіна В. М. [17, с. 8–9]          | Тривалий процес оздоровлення всіх життєвих циклів діяльності підприємства, спрямованих на їхню диверсифікованість, пов'язаних із активізацією інвестиційної діяльності в промисловості, що сприяють поліпшенню управління підприємством, підвищенню ефективності виробництва й конкурентоспроможності продукції, матеріальній зацікавленості трудових колективів у кінцевих результатах своєї праці й на цій основі підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат виробництва, поліпшенню фінансово-економічних результатів діяльності з урахуванням реалізації правових заходів для державної підтримки зазначених змін |
| Ковальов А. І. [18, с. 239]           | Сукупність організаційно-правових, фінансово-економічних і виробничо-технічних заходів, що підвищують ефективність господарювання суб'єкта підприємницької діяльності відповідно до вимог внутрішнього і зовнішнього середовищ і розробленої стратегії його розвитку  |
| Авторське визначення                  | Інструмент превентивного антикризового управління, що спрямований на систематичну адаптацію фінансово-господарської діяльності підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ з метою недопущення виникнення кризових ситуацій шляхом проведення заходів організаційно-економічного, техніко-технологічного та фінансового характеру, які забезпечать зростання ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності та стабілізації підприємства  |

Як видно з наведених визначень, ключовим моментом у понятті реструктуризації є зміна. Одні автори пов'язують її зі зміною форми власності, структури й системи управління капіталом, інші – зі зміною форм і методів управління виробництвом. Іноді зміни є вимушеними й відбуваються всупереч бажанням підприємства, а іноді до них прагнуть. Зміни можуть принести підприємству користь або завдати шкоди, можуть підвищити ефективність і, навпаки, знизити її.

Узагальнення теоретичних підходів до змісту поняття "реструктуризація підприємства" дає можливість зробити висновок про те, що це ємне й багатоаспектне поняття, яке включає в себе організаційно-економічні, правові, технічні заходи, спрямовані на зміну організаційної й функціональної структур підприємства.

З огляду на наведені точки зору вчених-економістів, автор вважає за необхідне розглядати реструктуризацію як засіб підвищення ефективності функціонування підприємств на основі їхньої фінансової самостійності, виробництва конкурентоспроможної продукції.

Отже, вийти з кризи можливо тільки при усуненні причин її появи. Але готових рецептів антикризового управління не існує. У кожній конкретній ситуації оптимізаційні інструменти специфічні для кожного конкретного підприємства. Але у всякому випадку потрібно реалізувати стратегію антикризового управління, яка дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, підсилить адаптаційні можливості підприємства і зміцнить конкурентні позиції.

дологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 580 с. 3. Гук О. В. Елементи системи запобігання банкрутству машинобудівних підприємств / О. В. Гук // Вісник НУ "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2009. – № 647. – С. 37–43. 4. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с. 5. Шапунова О. О. Антикризове управління машинобудівними підприємствами в ринкових умовах : автореф. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук (08.00.04) / О. О. Шапунова ; НАН України ; Класичний приватний університет "Політехнічний університет". – Запоріжжя, 2009. – 20 с. 6. Амосов А. Ю. Економіко-правове забезпечення антикризового фінансового управління: державно-управлінський аспект [Електронний ресурс] / А. Ю. Амосов. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua). 7. Мильнер Б. З. Теория организаций / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 326 с. 8. Антикризисное управление / [В. Г. Крыжановский, В. И. Ламешков, В. И. Люттер и др.]; под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. – М. : ПРИОР, 1999. – 432 с. 9. Водачек Л. Реструктуризація – вызов чешским предприятиям / Л. Водачек // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 1. – С. 85. 10. Брюховецкая Н. Е. Антикризисное управление предприятием / Н. Е. Брюховецкая. – Донецк : ИЭП, 1999. – 180 с. 11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с. 12. Герасимчук З. Комплексная оценка уровня устойчивого развития регионов Украины / З. Герасимчук // Экономика Украины. – 2002. – № 2. – С. 34–42. 13. Лельохіна І. О. Реструктуризація системи управління промислових підприємств в Україні : дис. канд. екон. наук / І. О. Лельохіна. – Запоріжжя, 2006. – 171 с. 14. Мазур І. І. Реструктуризація підприємств і компаній : справочное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапіро. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с. 15. Полига С. Реструктуризація Львовского мотозавода / С. Полига // Экономика Украины. – 1997. – № 1. – С. 3–11.

**Література:** 1. Мельник К. М. Вплив кризових явищ на управління підприємством / К. М. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2007. – № 2(92). 2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-мето-

16. Лиховид О. Э. Комплексная программа реструктуризации предприятия / О. Э. Лиховид // Украинський інвестиційний журнал WELCOME. – 1998. – № 11–12. – С. 21. 17. Ращупкина В. Н. Методология основ управления процессами реорганизации предприятий : [монография] / В. Н. Ращупкина. – Makeevka : DonNASA, 2008. – 180 с. 18. Проблеми кон'юнктурних досліджень ринків товарів та послуг в Україні : монографія / під наук. керівн. д.е.н., проф. Ковальова А. І. – Одеса, 2010. – 266 с.

**References:** 1. Melnyk K. M. Vplyv kryzovykh yavlyshch na upravlinnia pidpriemstvom / K. M. Melnyk // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. – 2007. – No. 2(92). 2. Lihonenko L. O. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychni instrumentarii / L. O. Lihonenko. – K. : KNEU, 2004. – 580 p. 3. Huk O. V. Elementy systemy zapobihannia bankrutstvu mashynobudivnykh pidpriemstv / O. V. Huk // Visnyk NU "Lvivska politekhnika". Menedzment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku. – 2009. – No. 647. – Pp. 37–43. 4. Lihonenko L. O. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychni instrumentarii : monohrafiia / L. O. Lihonenko. – K. : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2001. – 580 p. 5. Shapurova O. O. Antykryzove upravlinnia mashynobudivnymy pidpriemstvamy v rynkovykh umovakh : avtoref. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk (08.00.04) / O. O. Shapurova ; NAN Ukrainy ; Klasychnyi pryvatnyi universytet "Politekhnichniy universytet". – Zaporizhzhia, 2009. – 20 p. 6. Amosov A. Yu. Ekonomiko-pravove zabezpechennia antykryzovoho finansovoho upravlinnia : derzhavno-upravlinskyi aspekt [Electronic resource] / A. Yu. Amosov. – Access mode : aspekt/www.nbu.gov.ua. 7. Milner B. Z. Teoriya organizatsii / B. Z. Milner. – M. : INFRA-M, 1998. – 326 p. 8. Antikrizisnoe upravlenie / [V. G. Kryzhanovskiy, V. I. Lameshkov, V. I. Lyutter i dr.] ; pod red. E. S. Minaeva i V. P. Panagushina. – M. : PRIOR, 1999. – 432 p. 9. Vodachek L. Restrukturizatsiya – vyzov cheshskim predpriyatiam / L. Vodachek // Problemy teorii i praktiki upravleniya. – 1999. – No. 1. – P. 85. 10. Bryukhovetskaya N. E. Antikrizisnoe upravlenie predpriatiem / N. E. Bryukhovetskaya. – Donetsk : IEP, 1999. – 180 p. 11. Ansoff I. Novaya korporativnaya strategiya / I. Ansoff. – SPb. : Piter, 1999. – 416 p. 12. Gerasimchuk Z. Kompleksnaya otsenka urovnya ustoychivogo razvitiya regionov Ukrainy / Z. Gerasimchuk // Ekonomika Ukrainy. – 2002. – No. 2. –

Pp. 34–42. 13. Lepiokhina I. O. Restrukturyzatsiia systemy upravlinnia promyslovykh pidpriemstv v Ukraini : dys. kand. ekon. nauk / I. O. Lepiokhina. – Zaporizhzhia, 2006. – 171 p. 14. Mazur I. I. Restrukturizatsiya predpriyatij i kompanij : spravocnoe posobie / I. I. Mazur, V. D. Shapiro. – M. : Vysshaya shkola, 2000. – 587 p. 15. Polyga S. Restrukturizatsiya Lvovskogo motozavoda / S. Polyga // Ekonomika Ukrainy. – 1997. – No. 1. – Pp. 3–11. 16. Likhovid O. E. Kompleksnaya programma restrukturyzatsii predpriatiya / O. E. Likhovid // Ukrainykyi investytsiinyi zhurnal WELCOME. – 1998. – No. 11–12. – P. 21. 17. Rashchupkina V. N. Metodologiya osnov upravleniya protsessami reorganizatsii predpriyatij : [monografiya] / V. N. Rashchupkina. – Makeevka : DonNASA, 2008. – 180 p. 18. Problemy koniunkturykh doslidzhen rynkiv tovariv ta posluh v Ukraini : monohrafiia / pid nauk. kerivn. d. e. n. , prof. Kovaliova A. I. – Odessa, 2010. – 266 p.

#### Інформація про автора

**Борох Юлія Олександрівна** – аспірант кафедри економічного аналізу Одеського національного економічного університету (м. Одеса, Малиновський р-н, вул. Ак. Філатова, 35а, кв. 71, e-mail: ulchik1996@mail.ru).

#### Інформация об авторе

**Борох Юлия Александровна** – аспирант кафедры экономического анализа Одесского национального экономического университета (г. Одесса, Малиновский р-н, ул. Ак. Филатова, 35а, кв. 71, e-mail: ulchik1996@mail.ru).

#### Information about the author

**Yu. Borokh** – postgraduate student of Economic Analysis Department of Odesa National Economic University (Apt. 71, 35a Ak. Filatov St, Malynovskiy district, Odesa, e-mail: ulchik1996@mail.ru).

*Рецензент*  
докт. екон. наук,  
професор Ястремська О. М.

*Стаття надійшла до ред.*  
06.11.2012 р.

## РОЗРОБЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ КОНТРОЛІНГУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.15

**Проскурніна Н. В.**

Запропоновано систему інформаційної підтримки контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства (ЗЕДП). Подано класифікацію типів інформації контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Наведено класифікацію інформаційної бази контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Розроблено методику аналізу відхилень підконтрольних показників ЗЕДП, яку слід організувати за такою схемою: складання прогнозу підконтрольних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства; обчислення відхилень досягнутих значень підконтрольних та прогнозних показників; аналіз відхилень; розробка ор-