

**О. І. Благодарний,**

*кандидат економічних наук,*

*Інститут економіко-правових досліджень НАН України;*

**Н. О. Юріна,**

*кандидат економічних наук,*

*Донецький національний університет;*

**Г. В. Скобцова,**

*Головне управління статистики у Донецькій області*

## **КОНТРОЛІНГОВЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР – ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДОНЕЦЬКОГО РЕГІОНУ**

Сталий економічний розвиток в Україні та її регіонах може бути забезпеченим шляхом вибору моделі економічного розвитку, яка найбільш підходить для економіки нашої держави. Підходящою може стати така, що враховує світові досягнення функціонування ринкової економіки, адаптацію до умов нашої держави. У процесі реалізації ринкових функцій структури, що не витримали конкуренції, припинили свою діяльність. Досить часто замість цих виробництв з'являються нові, більш конкурентноспроможні структури, які компенсують товарний продукт та прибутки й забезпечують приріст додаткового ефекту.

На сучасному етапі формування ринкових відносин практично для всіх регіонів значну роль приділяють підприємству, яке забезпечує створення нових робочих місць і підвищує добробут населення регіону. Підприємницькі структури, які виконують виробничу й невиробничу діяльність різних видів і форм власності, формують базу економічного розвитку регіону чи окремої території. І тому, розширення цієї бази є основним джерелом економічного розвитку регіону.

Сьогодні підприємство – один із значних важелів розвитку національної економіки. Завдяки йому вирішуються проблеми зайнятості, насичення ринку необхідними товарами й послугами, стимулювання економічної конкуренції [1, с. 5].

Кожна економічно розвинена держава обов'язково регулює розвиток ринкової економіки і на загальнодержавному, і на регіональному рівні, тому що це є закономірним результатом розвитку ринкової економіки.

Основною умовою ефективного використання можливостей регіонального розвитку є удосконалення функцій регулювання і на загальнодержавному, і на регіональному рівнях. Постійні зміни економічних умов потребують змін регулюючих функцій органів державного управління та місцевого самоуправління з метою посилення економічних процесів за напрямком стабілізації та подальшого економічного зростан-

ня. Одним із основних завдань регулювання та забезпечення економічного розвитку регіону є пошук шляхів розширення сфери економічної діяльності і для органів місцевого самоврядування, і для приватних структур та недержавних громадських організацій.

Дослідженню ролі, значення підприємництва, тенденцій його розвитку та необхідності підтримки значну увагу приділяли В. Ляшенко [2], П. Буряк [3] З. Варналій [4], В. Кредисов [5], О. Кужель [6], А. Садеков [7], В. Узунов [8].

Аналіз показників, що проведений зазначеними спеціалістами, не є комплексним чи системним і тому слід розробити чи запропонувати більш методичне забезпечення регулювання та управління діяльністю підприємницьких структур.

**Мета** статті – аналіз показників діяльності підприємницьких структур Донецького регіону й розробка на основі результатів аналізу рекомендацій із удосконалення підтримки та регулювання процесів їх функціонування.

Розвиток підприємництва Донецької області знаходиться на достатньо високому рівні, що забезпечує йому одне з провідних місць в Україні. Упродовж значного періоду область утримує друге місце в Україні (після Києва) за кількістю зайнятих у цій сфері, середньомісячною заробітною платою та обсягом реалізованої продукції, виконаних робіт та наданих послуг.

Кількість суб'єктів підприємницької діяльності, які за даними Реєстру статистичних одиниць в 2010 р. визначені економічно активними, у розрахунку на 10 тисяч осіб наявного населення склала 51 одиницю (у той же час у 2006 и 2007 рр. відповідно 66 та 67 одиниць).

Три чверті підприємств традиційно розташовані на території п'ятьох великих промислових міст області: Донецька – 49%, Маріуполя – 11,5%, Макіївки – 6,5%, Краматорська – 4,4%, Горлівки – 4%.

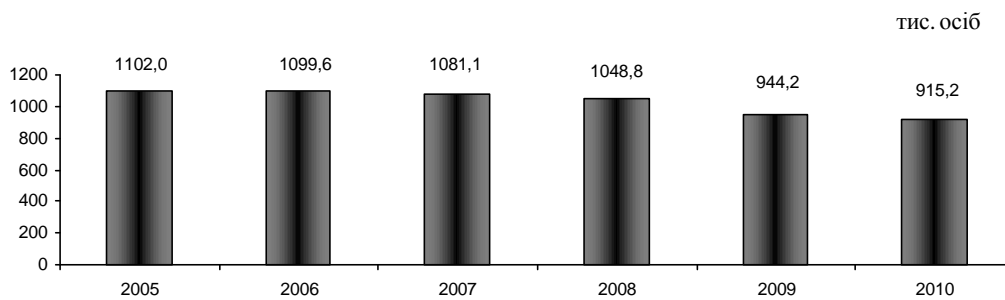


Рис. 1. Кількість штатних та позаштатних працівників

Підприємства торгівлі з ремонту автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку складають 35% від загальної кількості підприємств. Підприємства, які займалися операціями нерухомим майном, орендою та наданням послуг підприємцям – 23,3%, промислові – 14%, будівельні – 10,8%.

Кількість зайнятих працівників (включаючи штатних, позаштатних працівників та власників, засновників підприємства та членів їх сімей) на підприємствах області має негативну тенденцію до зменшення на 29,1 тис. осіб та склала 917,3 тис. осіб [1, с. 6]. Кількість найманих (включаючи штатних та позаштатних) працівників зменшилася на 3,1% та склала 915,2 тис. осіб, зниження в порівнянні з 2005 р. склало 17% (рис.1).

Однією з причин зменшення кількості працюючих в секторі підприємництва є погіршення демографічної ситуації в області.

Підприємства області забезпечують робочими місцями лише 34,3% усього населення області в працездатному віці, у тому числі малі підприємства – 5,7%.

Внаслідок високої концентрації в області промислових виробництв 56,3% усіх найманих в економіці регіону працювали в промисловій сфері, з них 53,8% – у переробній промисловості. У сфері торгівлі, ремонту автомобілів, побутових виробів працювало 11,2% усіх найманих працівників області, на підприємствах транспорту та зв'язку – 11,4%, на підприємствах, які займалися операціями з нерухомим майном, орендою, інжинірингом та наданням послуг підприємцям – 8%, у будівництві – 5,1% [1, с.6].

Із загального числа працюючих на підприємствах області 16,7% були зайняті в малому бізнесі.

Середньомісячна заробітна плата найманих працівників на підприємствах у 2010 р. зросла на 21,6% (у 2008 р. – на 32,1%, у 2009 р. – лише на 4,4%) та склала 2593,55 грн.

Середньомісячна заробітна плата працівників підприємств диференційована і за видами економічної діяльності, і в розрізі міст та районів області.

Якщо розглядати середню заробітну плату за видами економічної діяльності, то слід зазначити, що

найвищий її рівень становив на підприємствах, які надавали комунальні та індивідуальні послуги (5109,05 грн.), промисловості (2953,36 грн.), транспорту і зв'язку (2623,05 грн.). Найнижчий – на підприємства готельного та ресторанного бізнесу (1117,41 грн.), рибальства та рибництва (1257 грн.).

Значно вище середнього рівня по області середньомісячну заробітну плату спостерігали на підприємствах у містах Кіровськ (4848,82 грн.), Красноармійськ (4437,43 грн.), Жданів (3832,83 грн.), Вугледар (3455,25 грн.). Найнижча заробітна плата склалася в Красному Лимані (1112,83 грн.), Першотравневому (1154,73 грн.), Слов'янському (1283,46 грн.) районах та в Ясинуватій (1354,61 грн.).

За підсумками 2010 р. реалізовано продукції, виконано робіт та надано послуг на суму 499014,8 млн. грн., що більше аналогічного показника за 2009 р. на 47,4%, а в порівнянні з 2005 р. – в 2,3 рази.

Збільшення відбулося за рахунок підприємств промисловості та торгівлі, частка яких у загальному обсязі реалізації найвагоміша: промисловість становить 46,4%, торгівля та ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку – 40,2% (у структурі промисловості частка переробної промисловості склала 77,4%). За цими видами економічної діяльності спостерігалось збільшення обсягу реалізації: у промисловості – на 45% (у тому числі в переробній промисловості – на 49,8%), у торгівлі – в 1,5 рази [1, с. 8].

Значне збільшення відбулося на підприємствах фінансової діяльності – у 2,6 рази, будівництва – на 26,3%, які надавали комунальні та індивідуальні послуги – на 24,2%, транспорту та зв'язку – на 21,2%.

4/5 загального обсягу реалізації продукції, робіт та послуг складало три великих промислових міста області – Донецьк (60%), Маріуполь (15,3%) та Макіївку (5,5%), де й зосереджена більша кількість підприємств.

Разом з ростом обсягу реалізації збільшилися на 47% й пов'язані з ним операційні витрати, які склали 498049 млн.грн.

Вартість товарів та послуг, придбаних для перепродажу, та реалізованих без додаткової обробки на цьому підприємстві, – найбільша складова частина у загальних витратах з реалізації, але не за всіма видами економічної діяльності. У зв'язку зі специфікою цей показник значний у торгівлі (94,6%), у фінансовій діяльності (91,8%), у виробництві та розподіленні електроенергії, газу та води (41,4%) [1, с. 9].

Другою за величиною часткою в загальній сумі є матеріальні витрати. Від того, як на підприємстві здійснюється процес матеріально-технічного постачання і контроль за дотриманням режиму економії, значною мірою залежать найважливіші показники його діяльності, включаючи і фінансовий стан.

Найбільш матеріалоємними видами економічної діяльності традиційно залишаються промислове виробництво (питома вага матеріальних витрат в загальних витратах – 73,3%), будівництво (74,1%) та сільське господарство (62,3%).

Серед промислових галузей вагомою була частка матеріальних витрат в інших галузях промисловості (91,4%), у виробництві коксу та продуктів нафтоперероблення (88,5%), у металургійному виробництві та виробництві готових металевих виробів (87,4%), у хімічному виробництві (82,2%).

Менш матеріалоємні – підприємства, які займалися торгівлею та ремонтом автомобілів та побутової техніки (0,5%), фінансовою діяльністю (0,6%), наданням комунальних та індивідуальних послуг (10,9%) та освітою (13,4%).

Найбільша частка витрат на оплату праці складала на підприємствах освіти – 46,3%, підприємствах, які надають комунальні та індивідуальні послуги, – 28,9%, охорони здоров'я та соціальної допомоги – 28%, рибальства, рибництва – 22,9%, добувної промисловості – 22,5%.

У структурі інших операційних витрат основне місце займала оплата послуг (робіт), виконаних сторонніми підприємствами (55,3%). Орендна плата в структурі інших операційних витрат становила 10,5%, податки, збори (обов'язкові платежі) – 4,5%, витрати на відрядження – 1,5%.

Найвищою була частка інших операційних витрат у загальних витратах на підприємствах, які здійснювали комунальні та індивідуальні послуги (33,6%), найнижчою – на підприємствах торгівлі (3,4%).

Найбільш наочну характеристику діяльності підприємств подає показник операційних витрат у розрахунку на гривню реалізованої продукції. Він дозволяє характеризувати рівень та динаміку витрат.

У 2010 р. цей показник склав 99,8 коп./грн. у порівнянні з 100,1 коп./грн. у 2009 р. У розрізі видів економічної діяльності він коливається від 91,9 коп./грн.

на підприємствах сільського господарства до 217,9 коп./грн. – які займалися наданням комунальних та індивідуальних послуг, діяльністю у сфері культури та спорту.

У розрахунку на гривню реалізованої продукції (робіт, послуг) матеріальні витрати склали 33,8 коп., вартість товарів та послуг, придбаних для перепродажу та реалізованих без додаткової обробки – 50 коп., амортизаційні відрахування – 2,4 коп., витрати на оплату праці – 5,6 коп., відрахування на соціальні заходи – 2,1 коп., інші операційні витрати – 5,9 коп.

У 2010 р. підприємства та організації області одержали позитивний фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування в сумі 7705,1 млн. грн. у порівнянні з від'ємним у сумі 3448,2 млн. грн. у 2009 р. Значною мірою це досягнуто за рахунок підприємств, які здійснювали операції з нерухомим майном, орендою, інжинірингом та наданням послуг підприємцям (їх позитивний фінансовий результат становив 3877,2 млн. грн., або 50,3% обласного показника).

У порівнянні з 2009 р. збільшився фінансовий результат підприємств сільського господарства в 2,6 рази, торгівлі – у 2,3, транспорту та зв'язку – у 1,7. У промисловості збитковий фінансовий результат зменшився у порівнянні з 2009 р. у 3,9 рази, у будівництві – у 3,4. У фінансовій діяльності збитковий фінансовий результат за 2009 рік у сумі 942,2 млн. грн. змінився на позитивний у сумі 845,7 млн. грн.

Серед промислових підприємств збільшення позитивного фінансового результату у порівнянні з 2009 р. прослідковується в добуванні корисних копалин, крім паливно-енергетичних, – у 1,5 рази та у виробництві та розподіленні електроенергії, газу та води – на 36,6%. За рахунок збільшення обсягів виробництва в машинобудуванні позитивний фінансовий результат становив у 2010 р. 427,8 млн. грн. у порівнянні з від'ємним у сумі 423,6 млн. грн. у 2009 р. На позитивний змінився також фінансовий результат у виробництві коксу, продуктів нафтоперероблення, у виробництві іншої неметалевої мінеральної продукції та в целюлозно-паперовому виробництві; видавничої діяльності. На металургійних підприємствах від'ємний фінансовий результат становив 1423,5 млн. грн. у порівнянні з 2628 млн. грн. у 2009 р. Залишаються збитковими також підприємства вугільної та легкої промисловості. А в хімічній та нафтохімічній промисловості збитковий фінансовий результат збільшився у порівнянні з 2009 р. на 46,1%.

Загальна сума прибутку, яку одержали 62,3% підприємств області, склала в 2010 р. 21640,9 млн. грн., у порівнянні з 2009 р. вона збільшилась у 1,5 рази. У 2010 р. 36,9% підприємств області збільшили прибуток у порівнянні з 2009 р. (у 2009 р. – 12,8%, у 2008 р. – 49,5%).

Збільшення суми прибутку відслідковується майже за всіма видами економічної діяльності. Найбільше сума прибутку збільшилася в операціях з нерухомим майном, оренді, інжинірингу та наданні послуг підприємцям (у 3,1 рази), у сільському господарстві (у 1,5 рази), у будівництві (на 48,4%).

Серед промислових підприємств найбільше збільшення прибутку відмічалось у виробництві іншої неметалевої мінеральної продукції – у 2,4 рази, у целюлозно-паперовому виробництві; видавничої діяльності – у 1,9, у виробництві коксу, продуктів нафтоперероблення – у 1,8 та у виробництві та розподіленні електроенергії, газу та води – у 1,8. Разом з цим, у виробництві харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів сума прибутку зменшилася у порівнянні з 2009 р. у 2,6 рази, у машинобудуванні – на 11,7%.

Частка збиткових підприємств становила в 2010 р. 37,7%, а сума отриманого збитку – 13935,8 млн. грн., що на 21,8% менше, ніж у 2009 р. Збитки зменшилися майже за всіма видами економічної діяльності.

Рівень рентабельності становив у 2010 р. 1,7% у порівнянні з 0,3% у 2009 р. Рентабельну діяльність у 2010 р. мали 61,1% підприємств області, 28,4% з них збільшили рівень рентабельності у порівнянні з 2009 р. (у 2009 р. – 61,1% та 21,9% відповідно).

З початку 2010 р. вартість активів підприємств області зросла на 18,1%, або на 82190,3 млн. грн., у тому числі за рахунок вартості необоротних активів – на 11795,3 млн. грн. (14,4% приросту), оборотних активів – на 69922,8 млн. грн. (85,1% приросту).

Проблемним питанням для підприємств регіону залишається фінансування господарчої діяльності. У порівнянні з 2009 р. перетворення оборотних активів у грошові відбувалося швидше на 45 днів і становило за підсумками 2010 р. 186 днів, у тому числі оборотність грошових коштів становила 9 днів (у 2009 р. – 12 днів), оборотність дебіторської заборгованості – 137 днів (у 2009 р. – 166 днів).

Загальна сума оборотних активів станом на 31 грудня 2010 р. – 283640,6 млн. грн. В її складі частка грошових коштів з початку року майже не змінилась і становила 4,7%, а частка дебіторської заборгованості зросла від 73,7% до 74,2% на кінець року.

Протягом останніх років збільшується вкладення вільних коштів підприємств у довгострокові фінансові інвестиції, сума яких на кінець 2010 р. склала 77425,3 млн. грн. Частка довгострокових інвестицій у складі необоротних активів склала 31%. Враховуючи, що довгострокові інвестиції – це кошти, що вилучено з основної виробничої діяльності на фінансування діяльності інших підприємств, їх збільшення може мати негативний вплив на фінансову стійкість та платоспроможність підприємств.

У 2010 р. за нормативного значення 0,9, коефіцієнт фінансової стійкості дорівнював 0,49 (у 2009 р. – 0,52), коефіцієнт покриття, за нормативу в 1,5 – 2 одиниці, становив 1,04 (у 2009 р. – 1). У цілому за підсумками 2010 р. 40,8% підприємств області є спроможними своєчасно сплатити свої поточні зобов'язання (у 2009 р. – 38,6%).

У структурі джерел фінансування підприємств області частка власного капіталу зменшилася з 38,9% на початок 2010 р. до 35,4% (разом з цим абсолютна величина власного капіталу, навпаки, зросла на 7,3% і склала 189728,6 млн. грн.), частка довгострокових зобов'язань зменшилася від 12,6% до 12,4%, а частка поточних зобов'язань зросла від 46,8% до 50,6% [1, с. 14].

Загальна сума накопиченого прибутку збільшилася з початку 2010 р. на 6,2% і станом на 31 грудня 2010 р. склала 37764 млн. грн., а його частка в складі власного капіталу становила 19,9% (20,1% – на початок року).

Власного капіталу поки що недостатньо для забезпечення нормального рівня фінансової незалежності. На кінець 2010 р. рівень фінансової незалежності від позикових коштів у межах нормативу (вище 50%) мали 48,1% підприємств області, а нестачу власних коштів для фінансування діяльності відчували 44,6% підприємств. Дефіцит власних коштів зменшився з початком 2010 р. на 1,7% і становив 59995,3 млн. грн., у промисловості дефіцит власних коштів збільшився на 2,1% і становив на 31 грудня 2010 р. 30822,5 млн. грн.

У процесі діяльності підприємницьких структур необхідні вкладення капітальних інвестицій. Негативним моментом у 2010 р. стало продовження тенденції зменшення суми валових капітальних інвестицій. Так, якщо у 2008 р. валові капітальні інвестиції склали 27301,4 млн. грн., у 2009 р. – 18784,8 млн. грн., то в 2010 р. цей показник становив 16919,2 млн. грн.

Основна частина валових капітальних інвестицій (95,2%), як і в минулі роки, спрямована в матеріальні активи. З них 48,5% використовувалось на придбання нових основних засобів та інших необоротних матеріальних активів, 46,3% – на будівництво (включаючи поліпшення будівель та споруд тощо) та 5,2% – на придбання раніше існуючих основних засобів.

Найбільші вкладення здійснили промислові підприємства – 58,4% від загальних валових капітальних інвестицій. Частка валових капітальних інвестицій підприємств транспорту та зв'язку склала 13%, підприємств, які діяли в сфері операцій з нерухомим майном, оренди та надання послуг підприємцям, – 8,5%, підприємств торгівлі, ремонту автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку – 5,5%.

У 2010 р. сума витрат на технологічні інновації зменшилася на 204,4 млн. грн. та склала 582,6 млн. грн. На діяльність у сфері інформатизації було витрачено 465,9 млн. грн. (у 2008 р. – 350,2 млн. грн., у 2009 р. – 285,2 млн. грн.), у тому числі 50,2% цієї суми – на оплату послуг сторонніх підприємств у сфері інформатизації, 30,3% – на обчислювальну техніку, 19,5% – на програмне забезпечення.

Аналіз діяльності підприємницьких структур області в 2010 р. дозволяє простежити таке:

- три чверті підприємств розташовані на території п'ятих великих промислових міст області: Донецька, Маріуполя, Макіївки, Краматорська, Горлівки;

- кількість працівників та сума валових капітальних інвестицій у сфері підприємницької діяльності мають негативну тенденцію до зменшення;

- підприємства області забезпечують робочими місцями лише 34,3% усього населення області працездатного віку;

- продовжується позитивна тенденція зростання середньомісячної заробітної плати;

- спостерігалось зростання обсягу реалізованої продукції, виконаних робіт, наданих послуг;

- у структурі обсягу реалізації найбільш вагомими видами економічної діяльності були промисловість та торгівля (включаючи ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку);

- біля трьох чвертей загального обсягу реалізації продукції, робіт та послуг склали два великі промислові міста області – Донецьк та Маріуполь;

- операційні витрати з реалізації не перевищували обсяги реалізованої продукції (робіт, послуг), що зумовило позитивний фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування.

Проведений аналіз свідчить про те, що значна кількість підприємств області негативно впливають на результативність стану економіки Донецького регіону. Проблеми, що накопичилися раніше, усе більше впливають на розвиток економіки в ринкових умовах, їхній вплив змінюється й ускладнюється в процесі підприємницької діяльності.

Дослідження фахівців у галузі управління економічними системами доводять, що в розвинутих державах світу діють удосконалені системи управління, що містять у своїй структурі службу контролінгу, яка відіграє роль мозкового центру підприємства.

Розглядаючи контролінг, зазначаємо, що ця система, орієнтована на управління розвитком об'єкта в майбутньому. Здійснюючи спостереження за внутрішнім, економічним механізмом конкретного підприємства і розробляючи шляхи досягнення його мети, контролює протікання всіх процесів і направляє

діяльність різних служб і підрозділів на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

При цьому служба контролінгу зобов'язана забезпечувати [9]:

- взаємозв'язок контролінгу практично з усіма основними функціями управління;

- організацію і функціонування на підприємстві центрів витрат, виторгу, інвестицій і прибутку;

- постійне проведення аналізу витрат на виробництво;

- контроль витрат підприємства як основного об'єкту управління в системі контролінгу;

- впровадження управлінського обліку на підприємстві;

- на підставі результатів контролінгу розробку пропозицій і підготовку управлінських рішень, націлених на поліпшення підприємницької діяльності.

Для успішного функціонування системи контролінгу на підприємствах, що здійснюють підприємницьку діяльність, необхідно організувати інтегровану інформаційну систему.

Фіксуючи інформацію про діяльність підприємства, система зможе аналізувати відхилення фактичних показників діяльності від цільових значень, виділяти окремі відомості, що сигналізують керівництву підприємницьких структур про можливі ризики і шанси, які загрожують із зовнішнього чи внутрішнього середовища. Це дозволить постійно тримати під контролем діяльність підприємницьких структур, забезпечуючи управління на всіх етапах організації і функціонування підприємницької діяльності.

Упровадження таких систем на підприємствах дозволить на етапах збиткової діяльності приймати визначені рішення по попередженню таких ситуацій на рівні органів державного управління, тому що збиткова діяльність підприємств збиткує і державу в цілому, а функціонування збиткових підприємств в умовах ринкової економіки неможливо.

Проведений аналіз стану розвитку підприємництва в області дозволив подати рекомендації з побудови контролінгової системи управління на підприємствах для підвищення ефективності управління підприємницькими структурами в складних умовах нестабільності зовнішнього середовища підприємства.

Для ефективного вирішення цієї проблеми необхідне проведення подальших досліджень по обґрунтуванню структури служб контролінгу та організаційно-методичних особливостей їх створення в підприємницьких структурах різних організаційно-правових форм і форм власності, особливо в корпоративних структурах.

### Література

1. **Тенденції** розвитку підприємництва Донецької області в 2010 році // Головне управління статистики у Донецькій області. – Донецьк, 2011.– 23 с. 2. **Ляшенко В. И.** Финансово-регуляторные режимы стимулирования экономического развития: введение в экономическую режимологию: моногр. / В. И. Ляшенко, – Донецк: НАН Украины, Ин-т экономики пром, 2012. – 370 с. 3. **Буряк П. Ю.** Інтегровані підприємницькі структури: перспективи розвитку в Україні: моногр. / П. Ю. Буряк. – Львів: Логос, 2003. – 564 с. 4. **Варналій З. С.** Основи підприємництва: навчальний посібник / З. С. Варналій. – К. : Знання – Прес, 2002. – 239 с. 5. **Кредисов В. І.** Підприємництво – вирішальний фактор розвитку країн з перехідною економікою / В. І. Кредисов. – К. : Знання України, 2003. – 327 с. 6. **Кужель О. В.** Формування паритетності інтересів / О. В. Кужель. – К. : ЗАТ „НІЧЛАВА”, 2002. – 200 с. 7. **Садеков А. А.** Предпринимательство и устойчивое развитие: моногр. / А. А. Садеков. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2002. – 450 с. 8. **Узунов В. М.** Розвиток підприємництва на сучасному етапі / В.М. Узунов. – Сімферополь: Таврія, 2001. – 305 с. 9. **Контроллінг** как инструмент управления предприятием [Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.] под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 2001. – 279 с.

**Благодарный О. И., Юрина Н. О., Скобцова Г. В.** Контролінгове управління розвитком підприємницьких структур – основа сталого розвитку Донецького регіону

Авторами проведено дослідження особливостей розвитку підприємницьких структур області. Проаналізовано основні показники, що характеризують діяльність підприємств. Одержані аналітичні показники свідчать, що в регіоні ще не налагоджено дієву підтримку їх діяльності.

Запропоновано рекомендації з упровадження системи контролінгу для ефективності управління, що сприятимуть управлінню підприємствами.

*Ключові слова:* підприємництво, показники роз-

витку, кількість підприємств регіону, чисельність зайнятих, обсяг реалізованої продукції, фінансові показники.

**Благодарный А. И., Юрина Н. А., Скобцова Г. В.** Контролінгове управління розвитком підприємницьких структур – основа устойчивого развития Донецкого региона

Авторами проведено дослідження особливостей розвитку підприємницьких структур області. Проаналізовані основні показники, які описують діяльність підприємств. Отримані аналітичні показники свідчать про те, що в регіоні ще не налагоджено діючої підтримки їх діяльності.

Предложенные рекомендации по внедрению системы контроллинга для эффективности управления будут оказывать содействие управлению предприятиями.

*Ключевые слова:* предпринимательство, показатели развития, количество предприятий региона, численность занятых, объем реализованной продукции, финансовые показатели.

**Blagodarniy A. I., Yurina N. O., Skobtsova G. V.** Controlling management of the development of business structures – the basis for sustainable development of the Donetsk region

The authors have conducted studies of the development of business structures. Analyzed the basic parameters that describe the activities of enterprises. The analytical figures indicate that the region has not yet established the current support for their activities.

The proposed recommendations for the implementation of the system for performance management kontrolligna will assist the management of enterprises.

*Keywords:* business, development indicators, the number of enterprises in the region, the number of employees, sales volume and financial performance.

Стаття надійшла до редакції 31.05.2012

Прийнято до друку 15.09.2012