

УДК 658.5

Гуменюк М.М.,
канд. екон. наук, асистент кафедри публічних, корпоративних
фінансів та фінансового посередництва,
Мельничук О.В.,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО КОНТРОЛІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТА ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Розвиток і поглиблення ринкових відносин зумовлюють необхідність застосування нових методів планування, обліку, контролю та аналізу господарської діяльності. Практика показує, що одним з найкращих методів попередження настання кризи на підприємстві є впровадження антикризового контролінгу, як постійно діючої системи на підприємстві. При цьому мова йде вже не стільки про ринкову спрямованість системи антикризового управління підприємством, скільки про її здатності виконувати поставлені завдання в умовах високої динаміки змін зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

На жаль, на сьогодні збільшується рівень неплатоспроможності сучасних підприємств, що спонукає до пошуку шляхів та способів стабілізації їх діяльності та недопущення банкрутства. Незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо опрацьованими як у науковому, так і практичному аспектах залишається питання впровадження антикризового контролінгу на підприємстві, що і зумовлює актуальність обраної теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Навколо проблеми антикризового управління зосереджена значна увага як з боку вітчизняних, так і зарубіжних науковців, які у своїх роботах досліджували теоретичні, методологічні та практичні аспекти попередження, подолання банкрутства та виникнення кризових ситуацій на підприємствах. Серед вітчизняних науковців, що висвітлювали в останні роки дану проблематику, можна виділити таких, як: Брітченко І. Г. [2], Гуменник В. І. [5], Гребець О. Б. [4], Терещенко О. О. [10], Біломістна І. І. [1], Савчук Л. М. [12], Троц І. В. [11] та багато інших; серед відомих зарубіжних науковців – Е. Альтман, Р. Ліс, А. Таффлер, Г. Спрінгейт, Г. Г. Кадиков та інші.

Сучасні конкурентні умови господарювання вимагають забезпечення фінансової стійкості підприємств, що сприятиме зниженню імовірності банкрутства та можливості протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам втрати платоспроможності. Проведений аналіз літератури свідчить про неоднозначність загальних або галузевих досліджень стану впровадження системи антикризового контролінгу на вітчизняних підприємствах; особливу увагу потрібно приділити вдосконаленню системи антикризового фінансового контролінгу на підприємстві.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження необхідності та можливостей впровадження системи антикризового фінансового контролінгу на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасний стан економіки значно вплинули глобалізаційні процеси, наслідки яких проникли у всі галузі життєдіяльності людини. Сьогодні першочерговою проблемою є забезпечення та підтримка високого рівня конкурентоспроможності підприємства, а також уникнення настання кризових явищ в його діяльності.

Про необхідність дослідження та введення антикризового контролінгу на підприємстві свідчить кількість збиткових підприємств, на яких необхідно вживати заходи для покращення їхнього фінансового становища. В Україні близько третини підприємств є збитковими, на яких потрібно здійснювати антикризове управління, для виходу з кризи або маневрування діяльністю. Динаміка збиткових підприємств у 2012–2016 роках наведена у табл. 1.

Як бачимо з даних табл. 1, найбільша кількість збиткових підприємств у співвідношенні до загальної кількості була у 2012 році – 37% із 1600127 діючих підприємств. А найбільша сума збитку була отримана у 2016 році – 367040,4 млн. грн.

Поняття контролінгу, яке досить часто використовується в економічних джерелах, немає одностайності позицій щодо його тлумачення. Багато дослідників ототожнюють між собою поняття контролю і контролінгу. Зокрема, П.А. Ореховський ставить знак рівності між цими двома термінами: «Контролінг (контроль) – процес забезпечення досягнення організаційною системою своїх цілей» [8].

За аналогією з однаковим звучанням слова в українській мові «контроль», можна зробити помилковий висновок про те, що контролінг представляє собою систему контролю, а контролер стежить за станом економіки та фінансів підприємства. Частково це так, оскільки початкове поняття контролінгу об'єднало сукупність завдань у сфері обліку і фінансів, а контролер був головним бухгалтером.

Таблиця 1

Динаміка збиткових підприємств в Україні у 2012–2016 роках

Рік	Загальна кількість підприємств, одиниць	Збиткові підприємства	
		у % до загальної кількості підприємств	розмір збитку, млн грн
2012	1600127	37	175540,3
2013	1722070	35	202099,3
2014	1932161	34,5	792771,4
2015	1974439	26,7	726496,4
2016	1865631	27	367040,4

Джерело: розроблено авторами на основі [6]

Слід зазначити, що розуміння суті контролінгу в інтерпретації вітчизняних вчених значно відрізняється від інтерпретації німецьких вчених (Є. Майер, Р. Манн), які основну увагу зосереджують на плануванні, обліку, аналізі і контролі суми покриття (маржинального доходу). Вони дають таке визначення: «Контролінг – це система управління» [8, с. 7].

Проте контролінг не зводиться до простої системи управління. Якщо контроль є однією з функцій управління, то контролінг є концепцією ефективного управління підприємством та забезпечення тривалого його існування в умовах конкуренції [3, с. 7].

Відомий вітчизняний дослідник С. А. Смірнов стверджує: «Контролінг – це система управління досягненням кінцевих цілей фірми» [10, с. 45].

Саме тому, узагальнивши всі опрацьовані джерела, можемо зазначити, що контролінг – це система управління підприємством, що через інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття та реалізації управлінських рішень забезпечує ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі та досягнення поставлених цілей на всіх ієрархічних рівнях. Тоді, виходячи з визначення поняття «контролінг», можемо зазначити, що антикризовий контролінг – це тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення ситуації його банкрутства.

В антикризовому управлінні контролінг має важливе значення при ранніх симптомах кризи, дозволяючи сприймати найслабші сигнали можливої кризи. З метою прогнозування майбутніх кризових ситуацій на підприємствах, доцільно розробити та впровадити дві системи контролінгу: стратегічний та оперативний [4, с. 72].

Мета стратегічного контролінгу – забезпечення конкурентоздатності підприємства і спостереження за його рухом до стратегічної мети свого розвитку. Стратегічний контролінг несе відповідальність за обґрунтованість стратегічних планів. Метою оперативного контролінгу є досягнення поточної мети, що охоплює вузький часовий інтервал, ніж при стратегічному контролінгу.

П. Хорвард зазначає, що розрізняють «старий» та «новий» погляди на контролінг, які мають істотні відмінності (табл. 2).

Таблиця 2

Відмінності між поглядами на контролінг

Ознаки порівняння	«Новий» погляд на контролінг	«Старий» погляд на контролінг
Завдання	Орієнтація на ринок, підтримка самоуправління, інтеграція стратегічної та оперативної орієнтації	Переважно внутрішня орієнтація, значна роль контролю
Організація	Цілісна та процесно-орієнтована організація, починається на ранніх фазах, прив'язка до ланки вартості	Жорстка функціонально-дивізіональна орієнтація. Відсутня орієнтація на ланку вартості
Інструменти	Інтегрування всіх видів інформації. Орієнтація на вартість компанії	Спрямованість на облік; орієнтація на кінцевий результат роботи
Роль контролера	Інноватор, консультант, експерт в області продуктів, клієнтів та процесів	Експерти в області контролінгових інструментів

Джерело: [13]

Однак для вітчизняних підприємств на першому етапі впровадження систем контролінгу більш доцільним буде «старий підхід», що можна обґрунтувати невисоким рівнем розвитку систем управління на підприємствах.

При впровадженні систем контролінгу повинна бути відповідність між стратегічним та оперативним контролінгом, яка проявляється у взаємозв'язку контрольованих показників, методах аналізу, методиках оцінки. При побудові системи контролінгу це розглядається як необхідні фактори

системи контролю. Велике значення має й організація контролінгу, яка відображає порядок систематичного проведення контролю. Стратегічний та оперативний контролінг повинні доповнювати один одного, а не знаходитись в протиріччі, можливість якого не слід виключати [3, с. 128-129].

Контролінг антикризового управління орієнтований на виявлення кризових явищ. В цьому полягає його призначення та головна особливість. Крім того, в системі антикризового контролінгу є низка особливостей (табл. 3).

Таблиця 3

Особливості системи антикризового контролінгу

№ з/п	Особливість	Характеристика
1	Визначення антикризового контролінгу	Система визначення цілей, прогнозування й планування механізмів та інструментів досягнення цих цілей, а також перевірки того, наскільки успішно виконані поставлені цілі
2	Завдання	Збір та аналіз внутрішньої і зовнішньої інформації, яка стосується об'єкта контролінгу; виявлення та ліквідація «вузьких місць» на підприємстві; оцінювання повноти та надійності ведення бухгалтерського обліку, операційного та адміністративного контролю; розробка стратегії розвитку підприємства та координація роботи з планування фінансово-господарської діяльності; аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих; забезпечення постійного контролю за дотриманням співробітниками встановленого документообороту, процедур проведення операцій, функцій та повноважень згідно з покладеними на них обов'язками
3	Методи	Загальні: спостереження, порівняння, групування, аналіз, трендовий аналіз, синтез, систематизація, прогнозування. Спеціальні: опитування (анкетування); факторний аналіз відхилень; SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких місць); портфельний аналіз; вартісний аналіз; аналіз точки беззбитковості; нуль-базис бюджетування; ABC (XYZ)–аналіз; бенчмаркінг
4	Функції	Координація стратегічного та оперативного планування; поєднання бюджетування з плануванням випуску продукції; планування і контроль адміністративних витрат; інформаційно-аналітична підтримка основних завдань менеджменту організації; підтримка прийняття управлінських рішень
5	Класифікація	За часовою ознакою: стратегічний, оперативний; за функціональністю: функціональний, фінансовий, контролінг ризиків, контролінг ресурсів

Джерело: розроблено авторами на основі [8; 9; 12]

Аналізуючи дані табл. 3, слід зазначити, що антикризовий контролінг є особливим видом фінансового контролінгу, що має свою специфіку при визначенні мети, завдань, функцій та методів.

Для ефективного проведення діагностики загрози банкрутства підприємства та впровадження механізмів його фінансової стабілізації антикризове фінансове управління підприємством повинне базуватися на визначених принципах його реалізації. На основі джерел [7; 10; 14] були сформульовані основні принципи антикризового управління:

- 1) постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства;
- 2) принцип об'єктивності, використання якого передбачає врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви, але й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ;
- 3) терміновість реагування на окремі кризові явища в фінансовому розвитку підприємства. Будь-яке зволікання при впровадженні відповідних заходів на підприємстві, що знаходиться в умовах кризи, може призвести до посилення кризового явища та його наслідків;
- 4) формування управлінських рішень повинно здійснюватися на підставі оперативної і достовірної початкової інформації;
- 5) необхідне чітке ранжування пріоритетних рішень для ліквідації проблем через обмеженість ресурсів і часу внаслідок кризового явища, що виникло;
- 6) принцип контролю, який передбачає здійснення постійного контролю за перебігом реалізації управлінських заходів з метою її постійної адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що змінюються в часі;
- 7) принцип ефективності, сутність якого полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових втрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та виходом з нього;
- 8) принцип основної ланки, використання якого орієнтує на пошук та першочергове розв'язання основної проблеми (каталізатора кризи), посилення уваги до цієї сфери діяльності, яка обумовлює виникнення та поширення кризи або в якій подальше поглиблення кризи має найбільш негативний вплив на функціонування та життєздатність підприємства в цілому;

9) принцип законності, який передбачає знання та використання в інтересах підприємства-об'єкта антикризового управління правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності, впровадження та розгляду справи про банкрутство, обумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації підприємств;

10) принцип компетентності, який передбачає, що реалізацією антикризового управління повинні займатися компетентні фахівці з модернізованої управлінської ієрархії згідно з вимогами кризової ситуації;

11) кінцева орієнтація на діяльність в умовах післякризового розвитку.

Однак антикризовий контролінг виправдовує себе, в першу чергу, на великих та середніх підприємствах. Наприклад, вперше відділ контролінгу був введений на великому промисловому підприємстві «Дженерал Електрик» у 1892 р., але широке застосування контролінгу на промислових підприємствах почалося тільки з 20-х років ХХ ст. [8, с. 34].

Введення в організаційну структуру вітчизняних підприємств служби антикризового контролінгу є новим та недостатньо дослідженим явищем. Виникнення багатьох питань на практиці пов'язано з недостатністю не лише практичного досвіду, а й теоретичних розробок і рекомендацій. В цілому організація контролінгу на підприємстві залежатиме, перш за все, від правової форми підприємства, видів та масштабів діяльності, здійснюваних ним, складності його організаційної структури, наявності достатніх фінансових ресурсів, доцільності охоплення контролінгом різних аспектів діяльності і відношення керівництва підприємства до контролінгу [4, с. 71].

Такий інструмент стратегічного управління, як система фінансового контролінгу, є найскладнішою формою організації контролю на підприємстві, оскільки, як правило, вимагає значних грошових коштів. Тому вона застосовується тільки на великих і деяких середніх підприємствах, які володіють ускладненою оргструктурою, мають численні філії та дочірні компанії. Крім того, досить часто визначається, що впровадження систем контролінгу є доцільним для тих підприємств, що зіткнулися з проблемою обмежених ресурсів. Це суб'єкти великого та середнього бізнесу, які пройшли бурхливий період зростання, і для того, щоб залишитися конкурентоспроможними, шукають нові джерела ресурсів.

На малих підприємствах, що характеризуються незначними обсягами діяльності та невеликою кількістю працюючих, обмеженість ресурсів, що є в їх розпорядженні, зумовлює здійснення контролінгу, в основному, у формі реалізації менеджментом окремих управлінських функцій. Для них створення служб контролінгу і проведення спеціальних процедур і заходів вимагатиме додаткових витрат, коштів для яких малі підприємства можуть не мати в наявності [1, с. 92-93].

Вважаємо, що впровадження системи антикризового контролінгу на підприємствах надасть можливість:

- 1) підвищити якість управлінських рішень в умовах нестабільності ринкового середовища;
- 2) відслідковувати зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства;
- 3) сформулювати релевантну інформацію для прийняття управлінських рішень;
- 4) інтегрувати різні види управлінської діяльності;
- 5) підвищити гнучкість підприємства [11, с. 82].

Висновки з проведеного дослідження. Ускладнення систем управління підприємством, підвищення вимог до достовірності й точності внутрішньої та зовнішньої інформації, зростання рівня конкуренції на ринку товарів, робіт і послуг та необхідність переходу від констатуючого контролю до його активних форм обумовлюють впровадження на вітчизняних підприємствах систем контролінгу. Антикризовий контролінг як особливий вид контролінгу має свою специфіку при визначенні мети, завдань, функцій та методів і застосовується як інструмент системи раннього попередження банкрутства.

Впровадження в організаційну структуру вітчизняних підприємств служби антикризового контролінгу є недостатньо дослідженим процесом, що обумовлено недостатністю практичного досвіду й теоретичних розробок і рекомендацій. В цілому організація контролінгу на підприємстві залежатиме, перш за все, від правової форми підприємства, видів і масштабів діяльності, здійснюваних ним, складності його організаційної структури, наявності достатніх фінансових ресурсів, доцільності охоплення контролінгом різних аспектів діяльності і відношення керівництва підприємства до контролінгу.

Доведено, що організація систем контролінгу є доцільною для великих та середніх підприємств, які пройшли бурхливий період зростання і для підтримки конкурентоспроможності шукають нові джерела ресурсів. Для вітчизняних малих підприємств контролінг слід розглядати і впроваджувати як сервісну обслуговуючу функцію. Тому для українського бізнесу більш актуальним є описаний вище «старий» підхід до системи антикризового контролінгу, який відображає сутність оперативного контролінгу.

Бібліографічний список

1. Біломістна І.І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах

господарювання / І.І. Біломістна, О.М. Біломістний, М.С. Крамська // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики : [зб. наук. праць]. – 2013. – № 1 (14). – С. 90-96.

2. Брітченко І.Г. Контролінг : [навч. посіб.] / І.Г. Брітченко, А.О. Князевич. – Рівне : Волинські обереги, 2015. – 280 с.

3. Важинський Ф.А. Сутність антикризового фінансового управління підприємством / Ф.А. Важинський, А.В. Колодійчук // Економіка промисловості. – 2009. – № 5. – С. 127-130.

4. Гребець О.Б. Контролінг як сучасна система управління / О.Б. Гребець // Економіка та держава. – 2009. – № 12. – С. 71-72.

5. Гуменник В.І. Менеджмент організацій : [навч. посіб.] / В.І. Гуменник, Ю.С. Копчак, О.С. Кондур. – К. : Знання, 2012. – 503 с.

6. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк, О.О. Хіленко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.

8. Ореховский П.А. Контроллинг : учеб. пособие / П. А. Ореховский. – Обнинск : МАСЗ, 2000. – 187 с.

9. Смирнов С.А. Контроллинг : учеб.-практ. пособие / С.А. Смирнов. – М. : МЭСИ, 1999. – 196 с.

10. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : [навч. посіб.] / О.О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2012. – 412 с.

11. Троць І.В. Шляхи подолання банкрутства підприємства / І.В. Троць // Актуальні питання економічних наук : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, (Одеса, 8-9 червня 2012 р.). – Одеса : Центр економічних досліджень та розвитку, 2012. – С. 81-83.

12. Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об'єднань та підприємств / [за заг. ред. Л.М. Савчук]. – Дніпропетровськ, 2016. – 520 с.

13. Хорвард П. Реализация стратегии на основе Balanced Scorecard / П. Хорвард // Контроллинг в Украине: внедрение системы управленческого учета и контроллинга : Материалы Второй Международной конференции, (16-17 апреля 2004) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://balanced-scorecard.ru/>.

14. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством : [навч. посібник] / А.Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.

References

1. Bilomistna, I.I., Bilomistnyi, O.M. and Kramaska, M.S. (2013), "Anti-crisis financial management of the enterprise in modern economic conditions", *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky* : [zb. nauk. prats], no. 1 (14), pp. 90-96.

2. Britchenko, I.H. and Kniazevych, A.O. (2015), *Kontrolinh* [Controlling], tutorial, Volynski oberehy, Rivne, Ukraine, 280 p.

3. Vazhynskiy, F.A. and Kolodiichuk, A.V. (2009), "The essence of anti-crisis financial management of the enterprise", *Ekonomika promyslovosti*, no. 5, pp. 127-130.

4. Hrebets, O.B. (2009), "Controlling as a Modern Management System", *Ekonomika ta derzhava*, no. 12, pp. 71-72.

5. Humennyk, V.I., Kopchak, Yu.S. and Kondur, O.S. (2012), *Menedzhment orhanizatsii* [Management organizations], tutorial, Znannia, Kyiv, Ukraine, 503 p.

6. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy* [The State Statistics Service of Ukraine], available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (access date October 28, 2017).

7. Lihonenko, L.O., Tarasiuk, M.V. and Khilenko, O.O. (2005), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anticrisis management of the enterprise], tutorial, Kyiv. Nats. torh.-ekon. universytet, Kyiv, Ukraine, 377 p.

8. Orekhovskiy, P.A. (2000), *Kontrolling* [Controlling], tutorial, MASZ, Obninsk, Russia, 187 p.

9. Smirnov, S.A. (1999), *Kontrolling* [Controlling], tutorial, MESI, Moscow, Russia, 196 p.

10. Tereshchenko, O.O. (2012), *Finansova sanatsiia ta bankrutstvo pidpriemstv* [Financial sanation and bankruptcy of enterprises], tutorial, KNEU, Kyiv, Ukraine, 412 p.

11. Trots, I.V. (2012), "Ways to overcome bankruptcy of the enterprise", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk* [Current Issues of the Economic Sciences], *Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Materials of the International Scientific and Practical Conference], (Odessa, June 8-9, 2012), Tsentr ekonomichnykh doslidzhen ta rozvytku, Odessa, Ukraine, pp. 81-83.

12. Savchuk, L.M. (2016), *Upravlinnia innovatsiinoiu, investytsiinoiu ta ekonomichnoiu diialnistiu intehrovanykh obiednan ta pidpriemstv* [Management of innovation, investment and economic activity of integrated associations and enterprises], Dnipropetrovsk, Ukraine, 520 p.

13. Khorvard, P. (2004), "Implementation of the strategy base Balanced Scorecard", *Kontrolling v Ukraine: vnedrenie sistemy upravlencheskogo ucheta i kontrollinga* [Controlling in Ukraine, Implementing the System of Management Accounting and Controlling], *Materialy Vtoroy Mezhdunarodnoy konferentsii*

[Materials of the Second International Conference], (April 16-17, 2004), available at: <http://balanced-scorecard.ru> (access date October 28, 2017).

14. Cherniavskiy, A.D. (2006), *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Anticrisis management of the enterprise], tutorial, MAUP, Kyiv, Ukraine, 256 p.

Гуменюк М.М., Мельничук О.В. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО КОНТРОЛІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТА ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ ПІДПРИЄМСТВА

Мета. Дослідження необхідності та можливостей впровадження системи антикризового фінансового контролінгу на підприємстві.

Методика дослідження. Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження застосовано такі методи: спостереження (для дослідження походження термінів «контролінг» та «антикризовий контролінг»); теоретичного узагальнення і порівняння (для розкриття відмінностей між «старими» та «новими» поглядами на контролінг); аналізу і синтезу (при виведенні особливостей побудови системи антикризового контролінгу на підприємстві); групування та деталізації (для удосконалення принципів, на яких побудована система антикризового контролінгу на підприємствах).

Результати. Встановлено відмінності між поглядами на контролінг в загальному і зокрема його напрямку – антикризовий контролінг. Обґрунтовано необхідність належної організації антикризового контролінгу на підприємстві з метою попередження настання кризи і банкрутства. Розкрито сутність особливостей побудови системи антикризового контролінгу на підприємстві, а також принципи, на які вона має опиратися, що дозволить зменшити кількість збиткових підприємств і загалом покращити економічну ситуацію в країні.

Наукова новизна. Запропоновано практичні рекомендації, які в сукупності забезпечать розв'язання на теоретичному та прикладному рівнях комплексу завдань, пов'язаних із впровадженням антикризового контролінгу в діяльність підприємства або удосконалення вже існуючої системи. Удосконалено систему принципів, на яких повинна базуватися ефективна організація антикризового контролінгу.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні системи антикризового контролінгу на підприємстві, удосконаленні вже існуючої системи антикризового управління. Також дані результати можуть слугувати для розроблення нової концепції попередження настання кризи або розробці нового інструментарію з даної проблематики.

Ключові слова: контролінг, фінанси, управління, антикризовий контролінг, криза, банкрутство.

Humeniuk M.M., Melnychuk O.V. FEATURES OF IMPLEMENTATION OF ANTI-CRISIS CONTROL AS AN INSTRUMENT FOR PREVENTION OF THE BANKRUPTCY OF THE ENTERPRISE

Purpose. Investigation of necessity and possibilities of implementation of the system of crisis financial control at the enterprise.

Methodology of research. To achieve the goal in the research process, the following methods have been used: observation (for the study of the origin of the terms "controlling" and "anti-crisis controlling"); theoretical generalization and comparison (to reveal the differences between "old" and "new" views on controlling); analysis and synthesis (in the derivation of the features of the construction of a system of anti-crisis controlling in the enterprise); grouping and detailing (to improve the principles on which the system of anti-crisis control in enterprises is built).

Findings. Differences between views on controlling in general and its specific direction – anti-crisis controlling are established. The necessity of proper organization of anti-crisis controlling in the enterprise is grounded in order to prevent the onset of crisis and bankruptcy. The essence of peculiarities of building an anti-crisis controlling system at the enterprise, as well as principles on which it should rely, is revealed, which will allow to reduce the number of unprofitable enterprises and generally improve the economic situation in the country.

Originality. Practical recommendations are offered, which in aggregate will provide solution at the theoretical and applied levels of a complex of tasks connected with the introduction of anti-crisis controlling in the activity of the enterprise or improvement of the existing system. The system of principles on which the effective organization of anti-crisis controlling should be based has been improved.

Practical value. The results of the study can be used in the formation of the system of anti-crisis controlling in the enterprise, the improvement of the existing system of crisis management. Also, these findings can serve to develop a new concept for preventing a crisis or develop a new toolkit on this issue.

Key words: controlling, finance, management, crisis controlling, crisis, bankruptcy.

Гуменюк М.М., Мельничук О.В. ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО КОНТРОЛЛИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

Цель. Исследование необходимости и возможностей внедрения системы антикризисного финансового контроллинга на предприятии.

Методика исследования. Для достижения поставленной цели в процессе исследования применены следующие методы: наблюдение (для исследования происхождения терминов «контроллинг» и «антикризисный контроллинг»); теоретического обобщения и сравнения (для раскрытия различий между «старыми» и «новыми» взглядами на контроллинг); анализа и синтеза (при выводе особенностей построения системы антикризисного контроллинга на предприятии); группировки и детализации (для усовершенствования принципов, на которых построена система антикризисного контроллинга на предприятиях).

Результаты. Установлены различия между взглядами на контроллинг в общем и в частности его направления – антикризисный контроллинг. Обоснована необходимость надлежащей организации антикризисного контроллинга на предприятии с целью предупреждения наступления кризиса и банкротства. Раскрыты сущность особенностей построения системы антикризисного контроллинга на предприятии, а также

принципы, на которые она должна опираться, что позволит уменьшить количество убыточных предприятий и в целом улучшить экономическую ситуацию в стране.

Научная новизна. Предложены практические рекомендации, которые в совокупности обеспечат решение на теоретическом и прикладном уровнях комплекса задач, связанных с внедрением антикризисного контроллинга в деятельность предприятия или усовершенствование уже существующей системы. Усовершенствована система принципов, на которых должна базироваться эффективная организация антикризисного контроллинга.

Практическая значимость. Результаты исследования могут быть использованы при формировании системы антикризисного контроллинга на предприятии, усовершенствовании уже существующей системы антикризисного управления. Также данные результаты могут служить для разработки новой концепции предупреждения наступления кризиса или разработке нового инструментария по данной проблематике.

Ключевые слова: контроллинг, финансы, управление, антикризисный контроллинг, кризис, банкротство.

¹ Науковий керівник: Свиноус І.В. – д.е.н., професор