

УДК 336.761:658.144

Савчук Д.Г.

*аспірант кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
Київського національного університету імені Вадима Гетьмана*

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Стаття виконана на актуальну проблематику, пов'язану із обґрунтуванням інноваційних підходів до антикризового фінансового контролінгу на підприємстві. Зокрема, автором запропонована цілісна система антикризового фінансового контролінгу з виокремленням окремих підсистем, їх функцій та інструментів. Доведено, що ключовими підсистемами антикризового фінансового контролінгу є підсистеми раннього попередження та реагування на фінансову кризу, антикризового планування, моніторингу та контролю, антикризової фінансової комунікації.

Ключові слова: антикризовий фінансовий контролінг, раннє попередження та реагування на фінансові кризи, антикризові комунікація, антикризове планування, контроль, моніторинг.

Савчук Д.Г. ИННОВАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ АНТИКРИЗИСНОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Статья выполнена на актуальную проблематику, связанную с обоснованием инновационных подходов к антикризисному финансовому контроллингу на предприятии. В частности, автором предложена целостная система антикризисного финансового контроллинга с выделением отдельных подсистем, их функций и инструментов. Доказано, что ключевыми подсистемами антикризисного финансового контроллинга являются подсистемы раннего предупреждения и реагирования на финансовый кризис, антикризисного планирования, мониторинга и контроля, антикризисной финансовой коммуникации.

Ключевые слова: антикризисный финансовый контроллинг, раннее предупреждение и реагирование на финансовые кризисы, антикризисная коммуникация, антикризисное планирование, контроль, мониторинг.

Savchuk D.G. INNOVATIVE INSTRUMENTS OF ANTI-CRISIS FINANCIAL CONTROLLING AT THE ENTERPRISES

The article is executed on a topical issue related with the justification of innovative approaches to anti-crisis financial controlling in the enterprise. In particular, the author offers a complete system of anti-crisis financial controlling distinguishing separate subsystems, their functions and tools. It is proved that the key subsystems of anti-crisis financial controlling are subsystems of early warning and reacting of the financial crisis, crisis planning, monitoring and control and anti-crisis financial communication.

Keywords: anti-crisis financial controlling, early warning and reacting of the financial crisis, anti-crisis communications, anti-crisis planning, control, monitoring.

Постановка проблеми. В умовах загострення макроекономічної кризи посилюється невизначеність та відповідні ризики, а отже, суттєво ускладнюється процес прийняття фінансових рішень на мікрорівні. Відтак, відсутність або недієздатність контролінгу на підприємстві стає однією із ключових причин фінансової кризи. Досить часто підприємство опиняється в кризі з тієї причини, що саме контролінг перебуває в кризі [1, с. 62]. Аксиомою можна вважати тезу про те, що неефективність або ж відсутність планування та контролю, поряд із погіршенням ринкових позицій підприємств є ключовою домінантою фінансової кризи. За такої ситуації збільшуються ризики помилкових рішень та, як наслідок, підвищується ймовірність банкрутства компанії. Вважаємо, що за таких обставин, комплекс інструментів, спрямованих на послаблення чинника невизначеності в умовах кризи, має сформувати антикризовий фінансовий контролінг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання антикризового управління загалом та антикризового управління фінансами зокрема є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Досить відомими широким загалом та ґрунтовними є роботи Л.О. Лігоненко [2], І.О. Бланка [3], О.О. Терещенка [4], З.Є. Шершньової [5], О.А. Островської [6], У. Кристека [7]. Більшість наукових досліджень у відповідній царині сфокусовані на питаннях фінансування антикризових заходів, державного регулювання питань санації та банкрутства, організації антикризового управління.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Практика засвідчує необхідність постійного удосконалення методів та інструментів фінансово-

го оздоровлення підприємств, розробки та практичної імплементації інноваційних антикризових продуктів у фінансовій сфері підприємств. Потреба в інноваційних антикризових розробках підтверджується також аналізом статистичної інформації. З року в рік частка збиткових підприємств в економіці України не зменшується. Досить невтішною є також статистика простроченої дебіторської та кредиторської заборгованості. Розробка, адаптація та імплементація інноваційних інструментів антикризового управління є компетенцією контролінгу, зокрема, антикризового фінансового контролінгу. Водночас у науково-практичних джерелах функціонування антикризового фінансового контролінгу та його інструментарій є недостатньо висвітленими. Відтак, питання розробки інструментарію антикризового фінансового контролінгу та його інтеграції у систему антикризового управління залишається невирішеним.

Постановка завдання. Метою пропонованої статті є поглиблення теоретико-методичних засад антикризового фінансового контролінгу та розробка рекомендацій щодо імплементації інноваційних інструментів антикризового фінансового контролінгу у практичну діяльність підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Потреба в інноваційних антикризових продуктах зумовлена не тим, що раніше обґрунтовані методичні рекомендації та інструменти подолання є низької якості. Для конкретних економічних умов та фази розвитку економіки раніше зроблені напрацювання були досить адекватними та корисними. Однак з плином часу причини фінансової кризи на підприємствах стають більш різноплановими, оскільки тісно пов'язані із актуальними трендами у розвитку економіки.

Мінливість зовнішнього середовища функціонування господарюючих суб'єктів та їх внутрішні особливості висувають нові вимоги щодо удосконалення існуючої системи управління та її адаптації до потреб практики. Аналогічно до того, як «нові захворювання у людини потребують нових медичних препаратів», нові причини кризи та їх прояви потребують новітніх фінансових розробок для їх подолання. Економічні кризи об'єктивно сприяють виникненню та вимушеному впровадженню інновацій. Водночас частка інноваційно-активних підприємств в Україні є вкрай низькою та недостатньою для забезпечення оновлення економіки на інноваційній основі [8, с. 10-11]. На наш погляд, антикризовий фінансовий контролінг містить саме той набір інноваційних інструментів, з допомогою якого можна нейтралізувати причини та наслідки кризи на сучасному підприємстві.

Дієва система антикризового фінансового контролінгу є імперативом антикризового фінансового менеджменту, необхідною умовою досягнення його цілей та завдань. В теорії і практиці досить часто виникає питання, чи є фінансовий контролінг, відповідно, антикризовий фінансовий контролінг окремою системою, чи він є складовою іншої системи, тобто є підсистемою. У цьому контексті зазначимо наступне. По відношенню до системи антикризового фінансового управління антикризовий фінансовий контролінг можна розглядати як підсистему цієї системи, яка відповідає за координацію, методичне, інформаційні потоки та інструментальне забезпечення прийняття рішень. Водночас антикризовий фінансовий контролінг є самостійною системою, оскільки є сукупністю взаємопов'язаних компонентів, що пов'язані спільними функціями та діють як єдине ціле відповідно до визначеної мети. У цьому розумінні антикризовий контролінг має низку своїх підсистем. У таблиці 1 наведено основні складові пропонованої системи антикризового фінансового контролінгу.

Як окремі компоненти пропонована система антикризового фінансового контролінгу включає у себе підсистему раннього попередження та реагування на фінансову кризу, антикризового планування, моніторингу та контролю, антикризової фінансової комунікації. Функціональне та інструментальне наповнення

системи антикризового контролінгу має залежати від завдань та особливостей антикризового менеджменту на конкретному підприємстві. Закладені в антикризовій концепції ідеї та механізми конкретизуються в стратегії та плані антикризових заходів (плані санації). Реалізується ж антикризова концепція за підтримки функціонального та інструментального апарату антикризового фінансового контролінгу.

Обґрунтуємо складові окресленої системи більш детально. Фундаментом зазначеної системи можна вважати *підсистему раннього попередження та реагування (ПРПР)*. Ця підсистема характеризує комплекс інструментів контролінгу, які спрямовані на своєчасне виявлення потенційних чи наявних загроз (зовнішнього чи внутрішнього характеру) для діяльності підприємства, завдяки чому менеджмент підприємства може приймати превентивні рішення щодо нейтралізації ризиків. Оперуючи інструментами контролінгу ризиків, фінансової діагностики та прогнозування ліквідності підсистема має забезпечити своєчасне виявлення симптомів та причин прихованої кризи у той час, коли на підприємстві не спостерігається видимих проблем із результативністю та ліквідністю. ПРПР спрямована не лише на діагностику кризи, а на виявлення каузальних зв'язків між змінними, що провокують кризу.

Формою прояву антикризового фінансового контролінгу на підприємстві у «докризовій» стадії та інструментом підсистеми раннього попередження та реагування є контролінг ризиків. Як свідчить практика, фінансова криза та невідлі антикризові заходи досить часто є наслідком неузгоджених та нескоординованих рішень, які до того ж можуть спровокувати конфлікти інтересів на підприємстві і тим самим ще більше загострити кризову ситуацію. Така ситуація зумовлена неієднотністю контролінгу ризиків та відсутністю системи раннього попередження і реагування, як складових системи антикризового фінансового контролінгу. Першочерговим завданням контролінгу ризиків є надання релевантної інформації для ефективного управління ризиками та забезпечення звітності щодо ризиків як складової підсистеми внутрішнього репортингу [9, с. 29-30]. Контролінг ризиків, з одного боку, є складовою загальної сис-

Таблиця 1

Компоненти системи антикризового фінансового контролінгу

Система антикризового фінансового контролінгу			
Підсистеми	Характеристики підсистем		
	Функції	Завдання	Інструменти/ методи
Раннього попередження та реагування	Аналітична, діагностична	Впровадження (або підвищення ефективності функціонування) системи ризик-менеджменту	Контролінг ризиків, моделі оцінки кредитних ризиків, інтегральні моделі прогнозування банкрутства, оперативний план ліквідності
Антикризового планування	Координаційна, консультаційно-методична	Методичне забезпечення інтегрованого антикризового планування, розробка антикризової концепції, формулювання стратегічних цілей антикризового управління та, у разі необхідності, плану санації	Ковзне прогнозування, система збалансованих показників, SWOT-аналіз; система антикризових планів; інструменти біхевіористичного кнтролінгу
Моніторингу та контролю	Нагляду та контролю, консультаційна, інформаційна	Контроль виконання планових показників, Експертна та інформаційна підтримка управлінських рішень щодо реалізації окремих антикризових заходів (модулів)	Аналіз відхилень, моніторинг КРІ, інструменти біхевіористичного контролінгу
Антикризової комунікації	Інформаційне забезпечення	Зниження інформаційних ризиків капіталодавців; інформування зовнішніх користувачів щодо сильних сторін та переваг підприємства; покращення іміджу та підвищення довіри до компанії	Моніторинг інформації, інвестор рлейшнз, регулярна звітність про хід виконання плану санації, антикризове-роудшоу, брифінги для преси

теми фінансового контролінгу на підприємстві, а з іншого – здійснює функціональну підтримку ризик-менеджменту. Зміст контролінгу ризиків полягає в систематичній ідентифікації, оцінці та виробленні рекомендацій щодо нейтралізації ризиків, а також у складанні звітності з управління ризиками [4, с. 112]. Контролінг ризиків слід розглядати як сполучну ланку між системами ризик-менеджменту та контролінгу. Таким чином, контролінг ризиків можна інтерпретувати як сукупність інструментів, які спрямовані на функціональну та методичну підтримку управління ризиками, координацію системи ризик-менеджменту, а також забезпечення внутрішньої звітності щодо виявлення, оцінки, контролю та нейтралізації ризиків.

Ключовим інструментом підсистеми раннього попередження та реагування є фінансова діагностика. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що фінансову діагностику підприємства слід інтерпретувати як інструмент антикризового фінансового контролінгу, який на основі кількісних та якісних методів аналізу фінансово-економічної інформації внутрішнього та зовнішнього характеру дозволяє забезпечити своєчасне виявлення фінансової кризи та реагування на неї. Фінансовий аналіз ми розглядаємо як складову фінансової діагностики, оскільки остання має включати в себе поряд з аналізом кількісних фінансових показників також і оцінку якісних параметрів діяльності. У рамках фінансової діагностики аналізу мають підлягати не лише дані минулих звітних періодів, а й прогностичні оцінки.

Важливим інструментом системи раннього попередження та реагування є оперативний план ліквідності. У вітчизняних наукових джерелах план ліквідності позначається також як платіжний календар. У цьому плановому документі слід відобразити усі очікувані грошові надходження та видатки у плановому горизонті. За висновками експертів, оптимальний часовий горизонт плану ліквідності складає від трьох до шести місяців [10, с. 369]. В українській практиці платіжний календар складається, як правило, на квартал з розбивкою за місяцями або на місяць з розбивкою за декадами. План ліквідності варто постійно актуалізувати. З нашої точки зору, він має мати ковзний характер і слугувати основою для складання річного фінансового плану (плану cash-flow) у розрізі окремих місяців. Завдяки аналізу відхилень щодо виконання плану ліквідності та фінансовому плану фінансові служби можуть приймати оперативні рішення з метою швидкого реагування на ризики, які загрожують підприємству. Вважаємо, що адекватною для вітчизняних умов модифікацією плану ліквідності є прогноз показника покриття боргу. Показник характеризує здатність підприємства обслуговувати залучені позики у майбутньому, тобто характеризує прогностичний рівень платоспроможності. Для розрахунку прогностичного значення коефіцієнта покриття боргу необхідно розробити прогнози руху грошових коштів підприємства.

Підсистема раннього попередження та реагування має оперувати інтегральним індикатором якості фінансового стану підприємства, а також окремими індикаторами, які характеризували б стан окремих параметрів та сегментів підприємства. Вона має бути тісно інтегрована у іншу важливу підсистему антикризового фінансового контролінгу – *антикризового планування*. Ця підсистема оперує інструментами ковзного прогнозування, розробки сценаріїв, збалансованих показників тощо. Антикризове фінансове планування можна вважати пріоритетною

сферою застосування інноваційних інструментів фінансового контролінгу. Порядок планування санації підприємств визначено Законом Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом та Наказом Міністерства юстиції України, яким затверджено Типову форму плану санації боржника у справі про банкрутство. Методичний підхід до планування санації, що затверджено нормативно-правовими актами дозволяє виокремити низку недоліків:

1) незалежно від обставин, за яких реалізуються антикризові заходи, їх планування має здійснюватися на двох рівнях: стратегічному та оперативному. Водночас у рекомендованій Типовій формі санації відсутній стратегічний рівень планування та аналізу;

2) необхідною умовою успішного антикризового управління є ефективне управління ризиками, що передбачає їх ідентифікацію, аналіз та нейтралізацію. Однак у Типовій формі плану санації відсутні механізми управління ризиками;

3) для проведення якісної оцінки фінансового стану підприємства, аналізу факторів, що призвели до неплатоспроможності, аналізу структури активів, дебіторської та кредиторської заборгованості, прибутковості підприємства, довгострокових та поточних фінансових інвестицій необхідними є адекватні методи аналізу, посилення на які у згаданому вище нормативному акті відсутні. За відсутності конкретних методи аналізу він перетворюється на формальність. Результатами такого аналізу досить легко маніпулювати та робити суб'єктивні оцінки;

4) планові заходи щодо відновлення платоспроможності боржника та погашення вимог перед кредиторами, що наведені у розділах V та VI, мають бути інтегровані в систему стратегічного та оперативного планування і підкріплені конкретними плановими показниками. З цією метою має бути розроблена інтегрована система антикризових планів, у тому числі їх форми: план фінансових результатів, план руху грошових коштів, графіки залучення та погашення позик, інвестиційний план, плановий баланс;

5) невід'ємною складовою плану антикризових заходів має бути прогностична оцінка ефективності антикризових заходів. Водночас запропонований у розділі VIII «Прогноз соціально-економічних наслідків санації» є надто узагальненим. Незрозуміло, про які планові фінансові показники діяльності боржника йдеться, які критерії успішності (чи неуспішності) антикризових заходів.

Регламентування порядку складання плану санації має місце не лише в Україні, а й в інших країнах. Так, у Німеччині загальні вказівки щодо складання плану санації знаходимо у законі про неспроможність підприємств, а деталізовані вимоги до санаційної концепції містяться у стандарті аудиту 6 «Вимоги до санаційної концепції», що розроблений Інститутом аудиторів Німеччини [11]. Санаційна концепція при цьому має складатися з таких модулів:

- опис вихідного економічного стану підприємства;
- аналіз фази кризи та причин її виникнення;
- стратегічна модель підприємства, що підлягає санації;
- детальний опис заходів щодо подолання кризи;
- система інтегрованих планів [12, с. 206-207].

Останній пункт заслуговує на особливу увагу. Мова йде про те, що антикризове планування має включати в себе не лише опис заходів, які планується реалізувати, а й сукупність планів з конкретними плановими показниками. Для підвищення якості

антикризового планування обґрунтуємо ряд інноваційних інструментів, що належать до арсеналу антикризового фінансового контролінгу. Так, у систему антикризового планування варто ввести стратегічну складову. На попередній стадії стратегічної кризи, контролер зобов'язаний провести аналіз різних сценаріїв розвитку підприємства та перевірити фінансово-господарські процеси підприємства на предмет їх стійкості щодо проявів фінансової кризи. Окрім цього, треба провести критичний аналіз припущень, методів та показників на яких базується стратегічне та оперативне планування підприємства. Емпіричні дослідження засвідчують, що керівництво більшості підприємств відає перевагу оптимістичним сценаріям розвитку, що проявляється в досить оптимістичних планових показниках. Настання ж кризової ситуації розглядається як виключення з дуже низькою ймовірністю. У цьому контексті, на наш погляд, непересічне значення мають інструменти біхевіористичного контролінгу, що спрямовані на урахування у процесі прийняття фінансового-економічних рішень психологічних факторів. Антикризовий контролінг має сприяти подоланню так званого когнітивного дисонансу, що характеризує внутрішній психологічний конфлікт, який є наслідком зіткнення у свідомості індивіда суперечливих знань, ідей або поведінкових установок стосовно деякого об'єкта чи явища, за якого з існування одного елемента виникає заперечення іншого. Характерним проявом когнітивного дисонансу є недооцінка важливої інформації через зацикленість на існуючих проектах та прогнозах. У разі фінансової кризи ключовим чинником, який ускладнює фінансування антикризових заходів, є саме психологічний фактор. Під його впливом, досить часто приймаються нерациональні рішення, у тому числі відхиляються перспективні антикризові проекти та інноваційні способи вирішення проблематики кризи або ж навпаки, на хвилі самовпевненості акцептуються надто оптимістичні прогнози та проекти. Для підвищення якості стратегічного антикризового планування, на наш погляд доцільно імплементувати такі класичні інструменти стратегічного контролінгу, як стратегічний аналіз (аналіз ринків, зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін підприємства), визначення та планування стратегічних факторів успіху, система збалансованих показників. Особливістю інструменту збалансованих показників на підприємствах, що знаходяться в кризі є те, що завдяки йому має бути забезпечена інтеграція підсистем раннього попередження та реагування на фінансову кризу і антикризового планування.

На стадії реалізації антикризових планів має бути задіяна підсистема антикризового моніторингу та контролю. Загалом, процедура санації підприємства, якщо вона здійснюється у процесі провадження у справі про банкрутство контролюється численними інституціями. Загальний нагляд та контроль над санаційним процесом забезпечує господарський суд через систему своїх уповноважених інституцій. Так, функцію контролю за реалізацією плану санації виконує керуючий санацією підприємства. Законодавство визначає ще один рівень контролю, який здійснюють кредитори. У процесі відновлення платоспроможності підприємства вони, як правило, займають позицію активних опонентів боржника. Це відображає їхню особисту зацікавленість у поверненні боргів [13, с. 86]. У разі здійснення санації у рамках профілактичних заходів, з ініціативи власників та менеджменту підприємства, контроль за антикризовим процесом забезпечується служба-

ми внутрішнього аудиту та контролінгу. Важливим елементом контролю є постійний моніторинг процесу проведення санації. Загалом, під моніторингом слід розуміти комплекс аналітичних процедур щодо однотипного аналізу досліджуваного об'єкта, оцінки та порівняння отриманих результатів для виявлення певних закономірностей та тенденцій. Як важлива складова антикризового фінансового контролінгу антикризовий фінансовий моніторинг характеризує систему перманентного спостереження, аналізу, оцінки та контролю ключових показників з метою виявлення слабких місць у діяльності підприємства та з'ясування тенденцій зміни фінансового стану підприємства у режимі реального часу. На наш погляд, антикризовий фінансовий моніторинг діяльності підприємства слід проводити у комплексі із моніторингом виконання плану санації. Постійний моніторинг дозволяє своєчасно виявити відхилення у процесі санації і знайти їх причини. І потім зосередити зусилля на тому, щоб компенсувати відставання або здійснити коригування плану заходів з відновлення платоспроможності підприємства і плану-графіка погашення вимог кредиторів [13, с. 89-90].

Інноваційною підсистемою антикризового фінансового контролінгу можна вважати антикризову фінансову комунікацію з цільовою групою учасників фінансових відносин, що мають місце на підприємстві. Під антикризовою фінансовою комунікацією (надалі «антикризова комунікація») слід розуміти систематичну комунікацію підприємства з учасниками фінансових відносин (шехолдерами та стейкхолдерами) в період кризової ситуації з метою зменшення інформаційної асиметрії та інформаційних ризиків цільових груп інтересів. Використовуючи інструментарій антикризової комунікації контролінг має своєчасно забезпечити відповідні групи інтересів інформацією щодо причин кризи, її розвитку та перспектив подолання. Окрім цього, з метою подолання психологічного бар'єру щодо участі окремих груп у фінансовій санації необхідно надавати своєчасну та правдиву інформацію про поточний стан ключових показників діяльності та проміжні результати виконання плану санації.

Принциповим є питання щодо джерел інформації, з яких учасники фінансових відносин дізнаються про фінансову кризу підприємства. Це може бути офіційна інформація підприємства або ж інсайдерська інформація. На наш погляд, у разі, якщо джерелом інформації щодо фінансової кризи є інсайдер, то наслідки її поширення будуть більш негативними з точки зору відтоку капіталів та стейкхолдерів, ніж у випадку офіційного тлумачення причин та наслідків кризи самим підприємством. Кожен випадок фінансової кризи потребує індивідуальної стратегії фінансової комунікації. У будь-якому випадку неякісна фінансова комунікація або є її відсутність можуть призвести до фатальних наслідків. За результатами антикризової комунікації мають бути досягнуті такі ключові цілі:

1. Подолання психологічних бар'єрів щодо участі різних груп інтересів у санації підприємства.
2. Збереження довіри до підприємства з боку споживачів готової продукції та постачальників факторів виробництва.
3. Зниження витрат на капітал, який залучається підприємством для фінансування антикризових заходів.
4. Забезпечення антикризового менеджменту адекватною інформацією щодо тенденцій розвитку фінансових відносин з цільовими групами інтересів.

Важливим завданням антикризової комунікації є взяття під контроль внутрішніх та зовнішніх інформаційних впливів на підприємство. В ідеальному варіанті треба досягти того, щоб антикризовий менеджмент міг сам вирішувати, коли, яку інформацію і в якому обсязі слід оприлюднювати. З іншого боку, відсутність належної антикризової комунікації створює інформаційний вакуум, що призводить до появи різного роду чуток і доміслів негативного для підприємства змісту. Як наслідок – загострення недовіри до підприємства з боку цільових груп інтересів та отримання іміджевих та послідуєчих фінансових збитків. Необхідність включення підсистеми антикризової фінансової комунікації у систему антикризового фінансового контролінгу, на наш погляд, зумовлена такими чинниками:

- загроза іміджевих витрат через дефіцит інформації щодо реального стану підприємства та його перспектив;

- загострення проблеми дефіциту фінансування підприємства, що знаходяться в кризі та відтоком капіталодавців;

- посилення ролі інформаційного чинника у прийнятті антикризових рішень;

- розвиток інформаційних технологій, які дають змогу організувати ефективну комунікацію між підприємством, що перебуває в кризі, та цільовими групами учасників фінансових відносин.

У науково-практичних джерелах, до ключових інструментів антикризової фінансової комунікації здебільшого відносять наступні: проведення антикризовим менеджментом антикризового-роуд-шоу, в ході якого проводяться зустрічі з крупними кредиторами, інвестиційними інвесторами, презентується план санації та проміжні результати його виконання [14, с. 30-35]. Важливе місце у процесі антикризової комунікації має відводитися індивідуальному інформуванню ключових капіталодавців про хід виконання антикризової програми. Здійснення зустрічної комунікації з інвесторами, в результаті якої дається відповідь на незрозумілі і проблемні питання. Забезпечення ефективного інвестор рілейшнз через оприлюднення на сайті та у спеціалізованих виданнях ключових вартісно-орієнтованих показників та обґрунтованої аналітики щодо можливостей їх покращення. У разі реалізації плану санації, фінансовий контролінг має надавати регулярну інформацію щодо ходу виконання плану, додаткових ризиків та шансів, що супроводжують антикризовий процес. А у разі відхилення від планових показників треба надавати обґрунтовані пояснення їх причин та наслідків.

Висновки. Імплементація концепції антикризового контролінгу має здійснюватися на основі запровадження інноваційних компонентів системи антикризового фінансового контролінгу, що включає в себе такі підсистеми: раннього попередження та реагування, у тому числі антикризова фінансова діа-

гностика підприємства; стратегічного та оперативного планування антикризових заходів; моніторингу та контролю реалізації окремих санаційних заходів та антикризової концепції в цілому; антикризової фінансової комунікації з капіталодавцями та іншими стейкхолдерами. Практична імплементація концепції сприятиме підвищенню якості антикризових фінансових рішень. Водночас система антикризового фінансового контролінгу буде дієздатною у разі якісного функціонування її окремих ланок. Відтак, подальші дослідження у цьому напрямі мають бути сконцентровані на методах антикризового планування, підвищенні ефективності контролю реалізації антикризових заходів та на інструментарії антикризової звітності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Marre G. Controlling in der Krise, in: Schimke E., Töpfe A. Krisenmanagement und Sanierungsstrategien. – Landsberg L. 1985, P. 62-76.
2. Лігоненко Л.О. Банкрутство та санація суб'єктів господарювання в Україні : монографія / Л.О. Лігоненко, О.О. Хіленко, І.І. Дянков; за ред. Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2011. – 348 с.
3. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
4. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : [монографія] / О.О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2008. – 268 с.
5. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева ; За заг. ред. З.Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
6. Островська О.А. Економічна безпека та місце інноваційних діагностичних продуктів у її забезпеченні / О.А. Островська, О.Б. Соколова // Науковий збірник «Наукові праці НДФ». – 2011. – Випуск 3(56). – С. 110-120.
7. Krystek Y., Moldenhauer P., Evertz D. Controlling in aktuellen Krisenerscheinungen: Lösung oder Problem? / Y. Krystek, P. Moldenhauer, D. Evertz // Controlling & Management. – 2009. – No 3. – P. 164-168.
8. Поддєрьогін А.М., Корнилюк А.В. Фінансування інноваційного розвитку харчової промисловості України : [монографія] / А.М. Поддєрьогін, А.В. Корнилюк. – К. : КНЕУ, 2014. – С. 10-11.
9. Gleißner W. Kalwait R. Integration von Risikomanagement und Controlling – Plädoyer für einen völlig neuen Umgang mit Planungssicherheit im Controlling / W. Gleißner, R. Kalwait // Controller Magazin. – 2010. – Ausgabe 4. – P. 29-30.
10. Paul W. Die Rolle des Finanzchefs eines industriellen Unternehmens in krisenbedrohter Zeit // Corporate Finance. – 2012. – No. 7. – P. 369.
11. IDWS 6 «Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.idw.de/>.
12. Andersch T., Philipp S. Anforderungen an der Erstellung von Sanierungskonzepten – erste praktische Erfahrungen mit dem neuen Standard IDW S6 / T. Andersch, S. Philipp S. – CF. – 2010. – P. 206-207.
13. Верховодова Л. Складання плану санації: методичні рекомендації та практичні поради / Л. Верховодова. – К. : Центр комерційного права, 2013. – 112 с.
14. Roselieb F. Frühwarnsysteme in der Unternehmenskommunikation / Roselieb F. – Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 512, Kiel, 1999. – 240 p.