

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-113>

УДК 658.15

Система антикризового фінансового контролінгу: теоретичні основи

Савчук Д.Г.

кандидат економічних наук,
асистент кафедри обліку і оподаткування
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

У статті визначено систему антикризового фінансового контролінгу, яка включає в себе підсистеми раннього попередження та реагування, антикризового планування, моніторингу та контролю й антикризової комунікації. Зазначені підсистеми виконують аналітичну, діагностичну, координаційну, консультаційно-методичну, контрольну та інформаційну функції. Одним із ключових інструментів антикризового фінансового контролінгу та складовою частиною підсистеми раннього попередження та реагування є фінансова діагностика підприємства. Також зазначено, що інноваційною підсистемою антикризового фінансового контролінгу є антикризова фінансова комунікація з цільовою групою учасників фінансових відносин, що мають місце на підприємстві.

Ключові слова: криза, фаза, функція, підсистема, контролінг, підприємство, система антикризового фінансового контролінгу.

Савчук Д.Г. СИСТЕМА АНТИКРИЗИСНОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

В статье определена система антикризисного финансового контроллинга, которая включает в себя подсистемы раннего предупреждения и реагирования, антикризисного планирования, мониторинга и контроля и антикризисной коммуникации. Указанные подсистемы выполняют аналитическую, диагностическую, координационную, консультационно-методическую, контрольную и информационную функции. Одним из ключевых инструментов антикризисного финансового контроллинга и составляющей подсистемы раннего предупреждения и реагирования является финансовая диагностика предприятия. Также указано, что инновационной подсистемой антикризисного финансового контроллинга является антикризисная финансовая коммуникация с целевой группой участников финансовых отношений, имеющих место на предприятии.

Ключевые слова: кризис, фаза, функция, подсистема, контроллинг, предприятие, система антикризисного финансового контроллинга.

Savchuk D.G. THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS FINANCIAL CONTROL: THEORETICAL BASIS

The article describes a system of crisis financial control, which includes such a subsystem: of early warning and response, anti-crisis planning, monitoring and control, and anti-crisis communication. These subsystems perform analytical, diagnostic, coordination, consulting, methodological, control and information functions. One of the key tools of the anti-crisis financial control and component of the early warning and response subsystem is the financial diagnostics of the enterprise. It is also noted that the innovative subsystem of the anti-crisis financial control is the anti-crisis financial communication with the target group of participants in financial relations taking place at the enterprise.

Keywords: crisis, phase, function, subsystem, controlling, enterprise, the system of anti-crisis financial control.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах загострення макроекономічної кризи невизначеність посилюється, а отже, суттєво ускладнюється процес прийняття фінансових рішень на мікрорівні. Тому відсутність або недієздатність контролінгу на підприємстві стає однією з ключових причин фінансової кризи. Досить часто підприємство опиняється в кризі з тієї причини, що саме контролінг знаходиться в кризі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі подані численні напрацювання щодо дослідження антикри-

зового фінансового контролінгу на підприємствах: Г.М. Азаренкової, Н.М. Давиденко, І.В. Зятковського, Л.О. Лігоненко, І.О. Бланка, О.О. Терещенка, О.А. Островської, У. Кристека, В. Гляйснера, Б. Вайсенбергер.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аксіомою 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 невідзначеності в умовах кризи, має сформулювати антикризовий фінансовий контролінг.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретичних основ системи антикризового фінансового контролінгу в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз науково-практичних джерел із питань антикризового управління та контролінгу, а також власні оцінки автора дають змогу сформулювати такі пріоритети концепції антикризового фінансового контролінгу, як: постановка та підтримка дієздатності системи раннього попередження та реагування, у тому числі антикризова фінансова діагностика підприємства; методична підтримка і координація стратегічного та оперативного планування антикризових заходів; оцінка, моніторинг та контроль реалізації окремих санаційних заходів та антикризової концепції загалом; оцінка причин відхилень показників антикризового плану як щодо ключових показників, так і в часі; зниження інформаційних ризиків на основі фінансової комунікації з капіталодавцями та іншими стейкхолдерами.

Пропонована концепція відрізняється від інших насамперед акцентами на методичну та консультативну підтримку антикризових рішень, моніторинг та контроль, а також на зниження інформаційних ризиків учасників фінансових відносин. Можна стверджувати, що дієва система антикризового фінансового контролінгу є імперативом антикризового фінансового менеджменту, необхідною умовою досягнення його цілей та завдань. У теорії і практиці досить часто виникає питання, чи є фінансовий контролінг, зокрема антикризовий, окремою системою, чи він є складником іншої системи, тобто є підсистемою. Щодо системи антикризового фінансового управління антикризовий фінансовий контролінг можна розглядати як підсистему цієї системи, яка відповідає за координацію, методичне, інформаційне та інструментальне забезпечення прийняття рішень. Водночас антикризовий фінансовий контролінг є самостійною системою, оскільки є сукупністю взаємопов'язаних елементів, що пов'язані спільними функціями та діють як єдине ціле відповідно до визначеної мети. З огляду на вищевикладене, антикризовий фінансовий контролінг на підприємстві можна визначити як систему функціональної та інструмен-

тальної підтримки антикризових фінансових рішень на основі їх координації, методичного, консультативного та інформаційного забезпечення, а також моніторингу та контролю. У цьому розумінні антикризовий контролінг має низку своїх підсистем.

У таблиці 1. наведено основні складники пропонованої автором системи антикризового фінансового контролінгу.

Як окремі компоненти пропонована система антикризового фінансового контролінгу включає в себе підсистеми 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.

Спектр типових антикризових інструментів у розрізі окремих підсистем антикризового контролінгу включає: підсистема раннього попередження та реагування – контролінг ризиків, моделі їх ідентифікації та оцінки ризиків, інтегральні моделі прогнозування банкрутства, оперативний план ліквідності; підсистема антикризового планування – ковзне прогнозування, систему збалансованих показників, SWOT-аналіз; систему антикризових планів; підсистема моніторингу та контролю – аналіз відхилень, моніторинг ключових показників діяльності, інструменти біхевіористичного контролінгу; підсистема антикризової фінансової комунікації – моніторинг інформації, інвестор релейшнз, регулярну звітність про виконання плану санації, антикризове роудшоу, брифінги для преси.

Пропонована система антикризового фінансового контролінгу включає низку інструментів контролінгу, які забезпечують дієздатність окремих підсистем контролінгу і тісно пов'язані зі специфікою антикризового фінансового менеджменту. Рекомендовані автором інструменти антикризового фінансового контролінгу у розрізі окремих фаз та видів фінансової кризи наведено на рисунку 1.

Обґрунтуємо складники системи антикризового фінансового контролінгу більш

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 (підвищення ефективності функціонування) системи ризик-менеджменту, своєчасне виявлення кризових процесів на підприємстві	Контролінг ризиків, моделі оцінки кредитних ризиків, інтегральні моделі прогнозування банкрутства, оперативний план ліквідності
Антикризового планування	Координаційна, консультаційно-методична	Методичне забезпечення інтегрованого антикризового планування, розроблення антикризової концепції, формулювання стратегічних цілей антикризового управління та плану санації	Ковзне прогнозування, система збалансованих показників; СВОТ-аналіз; система антикризових планів; інструменти біхевіористичного контролінгу (система мотивації та вимірювання результативності)
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 ключових показників результативності (KPI); моніторинг вартості; вартісно-орієнтована діагностика
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 рілейшнз, регулярна звітність про виконання плану санації, антикризові роуд-шоу, економічні брифінги для преси

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 й 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 і реагування є контролінг ризи-

ків. Як свідчить практика, фінансова криза та невдалі 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 недієздатністю контролінгу ризиків та відсутністю підсистеми раннього попередження і реагування як складників системи антикризового фінансового контролінгу. Першочерговим його завданням є надання релевантної інформації для ефективного управління ризиками та забезпечення звітності щодо ризиків як складника підсистеми внутрішнього репортигу. Контролінг ризиків, з одного боку, є складником загальної системи 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.

Види кризи	Фази кризи	Рекомендації щодо інструментарію фінансового контролінгу	
Криза в стратегічній сфері	Потенційна криза	– аналіз сценаріїв, рейтингові оцінки; – нейтралізація потенціалу кризи на основі інструментарію контролінгу ризиків; – антикризова комунікація	
	Латентна (призована) криза	– інструментарій ранньої діагностики кризи; – інтегральні методи фінансової діагностики; – оцінювання ризику дефолту	
Криза фінансових результатів	Контрольована криза	– методична та консультативна підтримка розроблення планів з реструктуризації підприємства; – планування антикризових модулів; – моніторинг та контроль за реалізацією антикризових заходів; – планування та контроль ліквідності	
		– моніторинг та антикризова комунікація; – план ліквідації та контроль за його реалізацією; – контролінг кредиторської та дебіторської заборгованості; – технології реалізації судових процедур у межах законодавства про банкрутство.	
Криза ліквідності	Неконтрольована гостра криза		

Планування, аналіз та контроль поточної діяльності

Рис. 1. Інструменти фінансового контролінгу у розрізі фаз та видів кризи

Як справедливо відзначає П. Хорват, між ризик-менеджментом та контролінгом є тісний взаємозв'язок: контролінг має використати увесь арсенал своїх інструментів для підтримки керівництва у побудові та використанні індивідуальної системи ризик менеджменту, яка урахувала би специфіку діяльності підприємства [7, с. 747]. На наш погляд, слушною є теза про те, що контролінг-ризиків слід розглядати у комплексі із превентивним управлінням кризами, яке полягає у постійному моніторингу та своєчасному реагуванні на «слабкі сигнали» виникнення загрози, спрямоване на запобігання неплатоспроможності та банкрутству підприємства, оскільки сприяє формуванню резерву часу для підготовки відповідних контрзаходів залежно від сили та змісту сигналів.

Досліджуючи питання контролінгу ризиків (ризик-контролінгу) на прикладі проектів державного приватного партнерства, Н.Д. Бабяк інтерпретує контролінг ризиків як комплексну систему методичного, аналітичного, інформаційного забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень в умовах підвищених ризиків та економічної нестабільності, яка спрямована на своєчасне виявлення і нейтралізацію зовнішніх і внутрішніх ризиків та загроз, що перешкоджають досягненню цілей

ефективного розвитку бізнесу. Зазначений автор наголошує, що з позицій системного підходу в менеджменті ризик-контролінг слід розглядати як невід'ємний елемент стратегічного управління [10].

Ключовим інструментом підсистеми раннього попередження та реагування є фінансова діагностика підприємства. Незважаючи на численні дослідження фінансової діагностики, це питання досі не знайшло свого повного вирішення. Нині відсутній адекватний інструментарій своєчасної діагностики фінансової кризи на вітчизняних підприємствах. Саме тому на цей інструмент антикризового фінансового контролінгу слід звернути особливу увагу. Термін «діагностика» (від грецького *diagnostikos* – здатний розпізнавати) характеризує вчення про методи і принципи розпізнавання проблемних ситуацій у різних сферах (хвороб у медицині, поломок у пристроях, проблем у діяльності підприємств). Таким чином, поняттям «діагностика» позначають процедуру розпізнавання стану об'єкта на основі аналізу його параметрів та ознак із метою формування висновку про стан об'єкта. Аналіз вітчизняних науково-практичних джерел із питань фінансової діагностики підприємств засвідчує, що більшість наукових дискусій ведеться навколо дефініції фінансо-

вої діагностики та її функцій. Так, наприклад, А.І. Муравйов трактує діагностику як спосіб встановлення характеру збоїв нормального перебігу господарського процесу на підставі типових ознак, властивих тільки цьому об'єкту [8, с. 135]. Тобто автор акцентує увагу лише на аналізі і контролі відхилень від нормального перебігу господарської діяльності підприємства. Але це не розкриває повністю змісту діагностики, її потенційних можливостей як сучасного управлінського інструменту.

Окремі автори ототожнюють діагностику з аналізом (економічним або фінансовим), не виділяючи особливих функцій і завдань діагностики як окремої складової частини антикризового управління. М.М. Стефаненко вказує на те, що з метою збереження орієнтації системи управління на досягнення генеральних цілей контролінгу обов'язковим стає проведення діагностики та ретельного аналізу основних взаємозв'язків, що існують у системі управління. Як проблематику управління, що є причиною «неблагополучного фінансового стану та інших негативних показників діяльності», розглядають діагностику кризи підприємства В.Г. Боронос та В.Г. Плікус. Л.А. Костирко у власній монографії зазначає: «На сучасному етапі сформувалося чотири напрями концепції діагностики: аналітична, інформаційна, антикризова, консультативно-дорадча» [6, с. 137]. Хоча надалі розглядає ще два різновиди діагностики – дослідницьку та управлінську [6]. Н.В. Темнікова та Р.О. Костирко у своїй спільній монографії під діагностикою фінансової спроможності підприємства розуміють інструмент розроблення фінансової політики, що передбачає вибір і використання діагностичних процедур з метою своєчасного виявлення симптомів, чинників і причин зниження рівня фінансової спроможності та формування інформації для розроблення заходів щодо її підвищення [4, с. 67]. Зрозуміло, що фінансову безпеку визначають саме фінансові аспекти функціонування та розвитку підприємства. Отже, рівень фінансової безпеки доцільно визначати за допомогою методик фінансової діагностики підприємств. Досить влучною у цьому контексті є теза М.Д. Білик, що система фінансової безпеки підприємства має забезпечувати його рівноважний та стійкий фінансовий стан, сприяти ефективній діяльності суб'єкта підприємництва, діагностувати на ранніх стадіях проблемні місця в діяльності підприємства, нейтралізувати кризи та запобігати банкрутству [1, с. 55].

На наш погляд, науково-практична проблема полягає в тому, щоб з'ясувати, чи є фінансова діагностика більш ширшим поняттям, ніж фінансовий аналіз. Іншими словами, чи фінансова діагностика включає в себе, окрім фінансового аналізу, додатковий аналітичний інструментарій. Так, Г.О. Швиданенко та О.І. Олексюк, розглядаючи фінансову діагностику, акцентують увагу на фінансово-економічному аналізі діяльності підприємства. Автори вважають, що система діагностики базується на використанні алгоритмів, технологій, методів і показників економічного аналізу, тобто «економічна діагностика» та «економічний аналіз» є тотожними поняттями [3, с. 145]. У низці робіт діагностику фінансового стану розглядають як частину оцінки кризових ситуацій на підприємстві або етап антикризового менеджменту поряд із маркетингом, антикризовим прогнозуванням та плануванням, прийняттям та організацією виконання антикризових процедур, контролем їх виконання та мотивацією і регулюванням виконання рішень.

У більшості вітчизняних наукових праць описуються найпростіші методи діагностики, що свідчить про досить поверхневий характер наукових досліджень у сфері діагностики підприємств. Водночас на практиці оцінка ймовірності фінансової неспроможності підприємств пов'язана з численними складнощами. Для забезпечення дієздатності системи доцільно імплементувати на підприємстві моделі прогнозування дефолту, які б ураховували галузеву специфіку. Однак для розроблення таких моделей необхідна значна база даних та професійне володіння специфічним набором економетричних методів. У разі неможливості розрахунку індивідуальної для конкретного підприємства ймовірності дефолту окремі автори як альтернативу рекомендують використовувати інформацію про усереднені рейтинги підприємств, що відносяться до тієї чи іншої галузі (галузева ймовірність дефолту). З нашого погляду, такі рекомендації є досить спірними, оскільки ситуація в галузі є лише одним із багатьох чинників, які можуть спровокувати дефолт підприємства. Основні ж чинники фінансової неспроможності мають внутрішню природу. Саме тому потрібно підбирати комплекс методів, які б дали змогу розраховувати індивідуальну ймовірність фінансової неспроможності. Служби контролінгу мають обґрунтувати адекватні, емпірично обґрунтовані інструменти оцінки дефолту. На наш погляд, для цих цілей виправданим є використання:

– моделей оцінки кредитних ризиків, які рекомендуються до використання у банківській системі Національним банком України (відповідно до «Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями», затвердженого Постановою Правління НБУ від 25.01.2012 р. № 23);

– моделей розрахунку інтегрального показника фінансового стану, які передбачені «Порядком проведення оцінки фінансового стану бенефіціара та визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій» (затверджено Наказом Міністерства фінансів України № 869 від 20.07.2012 р.);

– методик внутрішнього рейтингування, які розроблені для оцінки кредитних ризиків окремими комерційними банками чи дослідними центрами.

Використання рейтингового підходу для оцінки ймовірності дефолту у межах системи раннього попередження та реагування узгоджується з передовим трендом у розвитку ризик-менеджменту, згідно з яким рейтинг є найбільш адекватним критерієм оцінки загрози банкрутства. Натепер і в перспективі рейтинг стає найважливішим інструментом управління кредитними ризиками. Відповідно до положень Базеля II та Директиви 2006/48/ЄС «Про започаткування та здійснення діяльності кредитних установ», запровадження рейтингової системи оцінювання позичальників є пріоритетним завданням у процесі удосконалення оцінки кредитних ризиків банками. Водночас окремі автори (на наш погляд, помилково) відносять до числа важливих каталізаторів кризи як у фінансовому, так і у реальному секторах економіки імплементацію у банківській сфері положень Базеля II, які містять досить рестриктивні обмеження щодо кредитних операцій банків. Йдеться, зокрема, про посилення вимог до кредитоспроможності позичальників на основі запровадження зовнішнього та внутрішнього рейтингування. Вважаємо, що такого роду твердження є досить спірними, оскільки основне завдання новацій Базель II полягає у зменшенні рівня кредитних ризиків та кількості проблемних кредитів, що є основною причиною кризи у банківській сфері. Без таких новацій банківська криза стала би глобальною, що ще більше б ускладнило ситуацію з фінансуванням підприємств реального сектору.

Натепер як у теорії, так і на практиці відсутні адекватні розробки щодо урахування ризику дефолту у процесі планування та прийняття фінансово-господарських рішень. Зазначені ризики оцінюються лише банками у процесі визначення кредитних ризиків та встановлення процентних ставок за кредитами.

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 всі очікувані грошові надходження та видатки у плановому горизонті. За висновками експертів, оптимальний часовий горизонт плану ліквідності становить від трьох до шести місяців. В українській практиці платіжний календар складається, як правило, на квартал з розбивкою за місяцями або на місяць з розбивкою за декадами. Платіжний календар дає змогу фінансовому менеджменту: узгоджувати грошові надходження та витрачання коштів; здійснювати аналіз платежів у розрізі джерел надходжень та напрямів використання; визначати потребу в фінансових ресурсах, яку слід покривати за рахунок кредитів чи коштів інвесторів; визначити тимчасово вільні кошти та приймати рішення щодо їх раціонального використання.

План ліквідності слід постійно актуалізувати. З нашого погляду, 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 прогнозний рівень платоспроможності. Для розрахунку прогнозних значень 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 би стан окремих параметрів та сегментів підприємства. Серед інтегральних індикаторів фінансового стану, які мають бути покладені в основу антикризового стра-

тегічного планування (як стратегічні цільові орієнтири), а також підлягають прогнозуванню та моніторингу у разі реалізації завдань антикризового контролінгу, можна розглядати:

- рейтингову оцінку підприємства, що визначається показником ймовірності дефолту (фінансової неспроможності);

- показник внутрішньої (фундаментальної) вартості підприємства та тенденції його зміни, що розраховується з використанням адекватних методів оцінки;

- вартісно-орієнтовані показники, що характеризують факт приросту чи поглинання вартості за результатами діяльності підприємства.

Кожен із окреслених індикаторів має свої сильні та слабкі сторони, про що буде йтися у процесі емпіричного аналізу. У подальшому буде здійснена спроба обґрунтувати комплексний індикатор фінансового стану, що генерується за результатами системної антикризової діагностики. Підсистема раннього попередження та реагування має бути тісно інтегрована у процес планування з тим, щоб своєчасно запланувати заходи з нейтралізації слабких місць та використання додаткових можливостей (шансів).

Наступним елементом системи антикризового фінансового контролінгу є підсистема антикризового планування, яка оперує інструментами ковзного прогнозування, розроблення сценаріїв, збалансованих показників тощо. У ситуації фінансової кризи антикризовий контролінг спрямований на методичне та консультативне забезпечення планування санації, а також на моніторинг та контроль у процесі реалізації плану. У разі кризи фінансовий контролінг має вжити невідкладних заходів щодо планування та впровадження конкретних антикризових заходів, зокрема з реструктуризації підприємства загалом чи окремих його ділянок. У межах контролінгу проектів слід обґрунтувати окремі антикризові модулі. 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.

У науково-практичних джерелах приділяється значна увага фінансовій діагностиці як важливій складовій частині системи антикризового фінансового контролінгу. Водночас питання фінансового моніторингу на підприємстві досліджені недостатнім чином. Між тим, організація постійного моніторингу процесу проведення санації на підприємстві є важливим елементом контролю. Більшість наукових праць із моніторингу фінансового стану та діяльності підприємств присвячені дослідженню місця моніторингу у системі управління чи контролінгу або ж його розгляду як інструменту контролю за підприємством з боку наглядових органів. Питання ж теоретико-методичного та прикладного забезпечення моніторингу, зокрема, питання ключових показників, які мають підлягати моніторингу, організації моніторингу та звітності за його результатами залишаються недостатньо дослідженими. Зазначений висновок стосується також і моніторингу фінансового стану та діяльності, що має здійснюватися у процесі реалізації заходів із фінансового оздоровлення підприємства. 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 важливий складник 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. Є погляд, що моніторинг фінансово-господарської діяльності підприємства є більш розробленою ланкою системи фінансового моніторингу, і для нього не потрібне специфічне методичне забезпечення. На думку окремих авторів, для цих цілей достатнім є традиційне бюджетування та контроль за виконанням планових показників. При цьому наголошується, що моніторинг фінансового стану як спеціально організоване, систематичне і безперервне спостереження за ключовими фінансовими показниками підприємства має здійснюватися з урахуванням низки вимог, серед яких: забезпечення комплексності моніторингу фінансового стану; спрямованість на виявлення причин, а не лише констатацію змін ключового показника, який підлягає моніторингу; виявлення ступеня реакції цільового показника

фінансового стану на зміни факторів впливу; наявність причинно-наслідкових зв'язків між фінансовими параметрами, що мають відповідати принципам об'єктивності та логічності [9, с. 66–68].

На наш погляд, антикризовий фінансовий моніторинг діяльності підприємства слід проводити у комплексі із моніторингом виконання плану санації. Постійний моніторинг дає змогу 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.

Інноваційною підсистемою антикризового фінансового контролінгу є антикризова фінансова комунікація 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. Можна стверджувати, що антикризовий фінансовий контролінг у межах підсистеми антикризової комунікації забезпечує виконання інформаційної функції корпоративних фінансів на підприємствах, що знаходяться в кризі.

З теоретичного погляду, у процесі антикризової комунікації має бути подоланий розрив між так званою вторинною та первинною інформацією, який і зумовлює додаткові ризики. Фінансові відносини підприємств несуть у собі всю необхідну інформацію (вона є первинною), але та інформація, що фіксується й далі використовується (вторинна), характеризуючи первинну, наближається до неї, проте не тотожна їй. Повніша вторинна інформація дає більші вигоди користувачам та допомагає їм приймати обґрунтовані, ефективні (у тому числі антикризові) економічні рішення.

Важливим завданням антикризової комунікації є взяття під контроль внутрішніх та зовнішніх інформаційних впливів на підприємство. В ідеальному варіанті слід 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 приводить до

появи різного роду чуток і домислів негативного для підприємства змісту. Як наслідок – загострення недовіри до підприємства з боку цільових груп інтересів та отримання іміджевих і подальших фінансових збитків. Необхідність включення підсистеми антикризової фінансової комунікації у систему антикризового фінансового контролінгу, на наш погляд, зумовлена такими чинниками, як:

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

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

- посилення ролі інформаційного чинника у прийнятті антикризових фінансових рішень, у тому числі для забезпечення інформаційної функції корпоративних фінансів;

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

У науково-практичних джерелах до ключових інструментів антикризової фінансової комунікації здебільшого відносять проведення антикризовим менеджментом антикризового-роуд-шоу, у процесі якого проводяться зустрічі з крупними кредиторами, інвестиційними інвесторами, презентується план санації та проміжні результати його виконання [5, с. 30–35]. Важливе місце у процесі антикризової комунікації має відводитися індивідуальному інформуванню ключових капіталодавців про процес виконання антикризової програми. При цьому мають бути зняті незрозумілі і проблемні питання, що виникають у кредиторів та потенційних інвесторів. У межах фінансової комунікації слід забезпечити також ефективний інвестор-релейшнз через оприлюднення на сайті та у спеціалізованих виданнях ключових вартісно-орієнтованих показників та обґрунтованої аналітики і прогнозів щодо можливостей їх покращення. У разі реалізації плану санації фінансовий контролінг має надавати кредиторам та інвесторам регулярну інформацію щодо виконання плану, додаткових ризиків та шансів, що супроводжують антикризовий процес. А в разі відхилення від планових показників слід надавати обґрунтовані пояснення їх причин та наслідків. Таким чином, антикризова фінансова комунікація є повноправною складовою частиною системи антикризового фінансового контролінгу.

Висновки з цього дослідження. Система антикризового фінансового контролінгу включає в себе такі підсистеми: раннього попередження та реагування, антикризового планування, моніторингу та контролю та антикризової комунікації. Зазначені підсистеми виконують аналітичну, діагностичну, координаційну, консультаційно-методичну, контрольну та інформаційну функції. Одним із ключових інструментів антикризового фінансового контролінгу та складовою частиною підсистеми раннього попередження та реагування є фінансова діагностика підприємства.

Інноваційною підсистемою антикризового фінансового контролінгу є антикризова фінансова комунікація з цільовою групою учасників фінансових відносин, що мають місце на підпри-

ємстві. Під антикризовою фінансовою комунікацією 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 інтересів у фінансовій санації контролінг має забезпечити їх своєчасною та релевантною інформацією про поточний стан ключових показників діяльності та проміжні результати виконання плану санації.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Боронос В.Г., Плікус І.Й. Управління фінансовою санацією підприємств. Суми: Сумський державний університет, 2014. 457 с.
2. Грешко Р.І. Формування механізму фінансового оздоровлення підприємств у сучасних умовах. Науковий вісник Чернівецького національного університету: Збірник наукових праць. Вип. 669–671. Економіка. Чернівці: Рута, 2013. С. 78–82.
3. Костирко Р.О., Темнікова Н.В., Костирко Р.О. Аналіз і діагностика фінансової спроможності підприємств в управлінні фінансовою безпекою держави: монографія. Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2013. 192 с.
4. Костирко Л.А. Диагностика потенциала финансово-экономической устойчивости предприятия: монография / 2-е изд., переработ. и дополн. X.: Фактор, 2008. 137 с.
5. Крисоватий А.І., Федосов В.М., Рязанова Н.С. Корпоративні фінанси в контексті викликів сучасної інноваційної економіки. Фінанси України. 2013. № 9. С. 7–27.
6. Муравйов А.І. Концепція економічної діагностики та її роль в управлінні підприємством. Держава та регіони. 2009. № 3. С. 134–139.
7. Поддєрьогін А.М., Корнилюк А.В. Фінансування інноваційного розвитку харчової промисловості України: монографія. К. КНЕУ, 2014. 196 с.
8. Gleißner W., Kalwait R. Integration von Risikomanagement und Controlling – Plädoyer für einen völlig neuen Umgang mit Planungssicherheit im Controlling. Controlling Magazin. 2010. Ausgabe 4. S. 23 – 34.
9. Reichmann T. Die systemgestützte Controlling-Konzeption in Theorie und Praxis. Controlling. 2008. No. 12, S. 689 – 700.
10. Weissenberger B., Göbel S., Kleine Ch. Wertorientierte Steuerung in der Krise?: Perspektiven für eine Neuausrichtung der Controllingarbeit. Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung. 2011. No. 1. P. 4–10.

REFERENCES:

1. Boronos V.Gh., Plikus I.J. (2014) Upravlinnja finansovuju sanacijeju pidpryjemstv. Sumy: Sumsjkyj derzhavnyj universytet [Management of financial rehabilitation of enterprises. Sumy: Sumy State University]. Sumy: Sumy State University, 457 p. (in Ukrainian).
2. Ghreshko R.I. (2013) Formuvannja mekhanizmu finansovogho ozdorovlennja pidpryjemstv u suchasnykh umovakh [Formation of the mechanism of financial rehabilitation of enterprises in modern conditions]. Scientific herald of Chernivtsi National University. (Whip 669–671. Economy). Chernivtsi: Ruta, pp. 78–82 (in Ukrainian).
3. Kostyrko R.O., Temnikova N.V., Kostyrko R. O. (2013) Analiz i diaghnostyka finansovoji spromozhnosti pidpryjemstv v upravlinni finansovuju bezpekoju derzhavy: monohrafija [Analysis and diagnostics of financial capacity of enterprises in the management of financial security of the state: monograph]. Lugansk: "Noulige" view. 192 p. (in Ukrainian).
4. Kostyrko L.A. (2008) Dyaghnostyka potencyala fynansovo-ekonomycheskoj ustojchyvosty predpryjatya: monohrafija [Diagnostics of the potential of financial and economic stability of the enterprise: monograph] / 2-e yzd., pererobot. y dopoln. Kh. 137 p. (in Ukrainian).

5. Krysovatyj A.I., Fedosov V.M., Rjazanova N. S. (2013) Korporatyvni finansy v konteksti vyklykiv suchasnoji innovacijnoji ekonomiky [Corporate finance in the context of the challenges of a modern innovative economy]. Finance of Ukraine, no. 9. pp.7–27 (in Ukrainian).

6. Muravjov A.I. (2009) Koncepcija ekonomichnoji diagnostyky ta jiji rolj v upravlinni pidpryjemstvom [Concept of economic diagnostics and its role in the management of the enterprise]. State and regions, no. 3. pp. 134–139 (in Ukrainian).

7. Poddjerjoghin A.M., Kornyljuk A.V. (2014) Finansuvannja innovacijnogho rozvytku kharchovoji promyslovosti Ukrajinjy: monografija [Financing of Innovative Development of the Food Industry of Ukraine: Monograph]. K. KNEU, 196 p. (in Ukrainian).

8. Gleißner W., Kalwait R. (2010) Integration von Risikomanagement und Controlling – Plädoyer für einen völlig neuen Umgang mit Planungssicherheit im Controlling. Controller Magazin. Ausgabe 4. pp. 23 – 34 (in German).

9. Reichmann T. (2008) Die systemgestützte Controlling-Konzeption in Theorie und Praxis. Controlling, no. 12, pp. 689 – 700 (in German).

10. Weissenberger B., Göbel S., Kleine Ch. (2011) Wertorientierte Steuerung in der Krise?: Perspektiven für eine Neuausrichtung der Controllingarbeit. Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, no. 1. pp. 4–10 (in German).

The system of anti-crisis financial control: theoretical basis

Savchuk D.G.

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

The article describes a system of crisis financial control, which includes such a subsystem: of early warning and response, anti-crisis planning, monitoring and control, anti-crisis communication. These subsystems perform analytical, diagnostic, coordination, consulting, methodological, control and information functions.

Anti-crisis financial control can be defined as a set of tools that provide information support, methodological support, coordination, monitoring and control over the implementation of anti-crisis financial decisions. The fundamental difference between anti-crisis financial management and anti-crisis financial control is that the anti-crisis management is responsible for making financial decisions and the success of the implementation of the anti-crisis program. Anti-crisis financial control provides instrumental support of anti-crisis financial management.

One of the key tools of the anti-crisis financial control and component of the early warning and response subsystem is the financial diagnostics of the enterprise. Under the financial diagnostics of an enterprise should be understood a set of quantitative and qualitative methods of analysis of financial and economic information of internal and external character, which allows to ensure timely detection and response to the financial crisis. Financial analysis should be considered

as a component of financial diagnosis as the latter should include the analysis of quantitative financial indicators, as well as the assessment of quality performance parameters. In the framework of financial diagnostics analysis should be subject not only the data of past reporting periods, but also predictive estimates.

An innovative subsystem of anti-crisis financial control is the anti-crisis financial communication with the target group of participants in financial relations taking place at the enterprise. Under the anti-crisis financial communication should be understood the systematic communication of the enterprise with the participants of financial relations (shareholders and stakeholders) during a crisis situation in order to reduce the information asymmetry and information risks of the target interest groups. Using the tools of anti-crisis communication controlling should timely provide relevant interest groups with information concerning the causes of the crisis, its development and prospects of overcoming. Except this in order to overcome the psychological barrier to the participation of particular interest groups in the financial sanation, controlling should provide them with timely and relevant information about the current state of key performance indicators and the interim results of the implementation of the plan of rehabilitation.