

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ГАВРИЛЕНКО ВАЛЕНТИНА ОЛЕКСАНДРІВНА**

УДК 657: 338. 124.4 [043]

**МЕТОДОЛОГІЯ І ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Спеціальність 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук

**Одеса – 2018**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі обліку, аналізу і оподаткування Черкаського державного технологічного університету Міністерства освіти і науки України.

**Науковий консультант:** доктор економічних наук, професор  
**Чиж Віра Іванівна**,  
Черкаський державний технологічний університет,  
професор кафедри обліку, аналізу і оподаткування.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Костирко Руслан Олександрович**,  
Інститут банківських технологій та бізнесу  
ДВНЗ «Університет банківської справи»,  
професор кафедри обліку і оподаткування;

доктор економічних наук, професор  
**Легенчук Сергій Федорович**,  
Житомирський державний технологічний  
університет,  
завідувач кафедри обліку і аудиту;

доктор економічних наук, професор  
**Терещенко Олег Олександрович**,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»,  
завідувач кафедри корпоративних фінансів і  
контролінгу.

Захист відбудеться «27» грудня 2018 р. о 12.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 41.055.03 в Одеському національному економічному університеті за адресою: 65082, м. Одеса, вул. Преображенська, 8, ауд. 217.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Одеського національного економічного університету за адресою: 65082, м. Одеса, вул. Преображенська, 8, ауд. 211.

Автореферат розісланий «26» листопада 2018 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

Н. А. Сиротенко

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Сучасному етапу світового економічного розвитку притаманна нестабільність, яку зумовлюють різні причини. Це природні катаклізми, глобалізація діяльності, нестійкість політичного устрою та фінансових систем. Результатом їх дії є кризи, наслідки яких, прямо або опосередковано, впливають на світову систему в цілому і на окремі країни. Не є винятком і Україна, де тільки у 2017 році у процедурі банкрутства знаходилося 2073 підприємства. На тлі зростання кількості збиткових підприємств закономірним є підвищення інтересу до проблем дослідження виникнення кризових явищ, механізмів профілактики та пошуку інноваційних підходів ліквідації їх наслідків. У виведенні суб'єктів господарювання з кризового стану та поліпшенні ефективності їх діяльності недооціненою є роль обліку, контролю та аналізу господарської діяльності.

Недосконала облікова політика, неправильно обрана система оподаткування та управлінської звітності, відсутність своєчасної й достовірної інформації, дієвих засобів контролю та аналізу, спрямованих на розробку конкретних антикризових заходів, можуть стати причиною неправильних та неефективних управлінських рішень щодо виходу підприємств з кризового стану. Якісне і своєчасне обліково-аналітичне забезпечення, розвиток методології управлінського обліку, контролю і аналізу у цьому напрямі є запорукою ефективного антикризового управління підприємством. Отже, існує необхідність наукового обґрунтування теоретико-методологічних і організаційно-методичних положень обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством, що дасть можливість вчасно ідентифікувати ознаки кризи, нейтралізувати кризові прояви або пом'якшити наслідки, оцінити ефективність антикризового управління.

Значний внесок у розв'язання сучасних теоретико-методологічних і науково-практичних проблем щодо формування обліково-аналітичного забезпечення управління зробили такі зарубіжні вчені, як І. Аверчев, А. Апчерч, Е. Аткинсон, Е. Альтман, Р. Банкер, Т. Безбородова, О. Бобришев, М. Вахрушина, Д. Гаррісон, Ш. Датар, К. Друрі, Р. Ентоні, А. Єлакова, Р. Каплан, В. Керімов, Е. Коротков, Р. Купер, Е. Майер, Р. Манн, Б. Нідлз, Д. Нортон, Б. Райан, Дж. Г. Сігел, Т. Скоун, Дж. Стивенсон, Дж. Фостер, Д. Хан, Ч. Хорнгрен, Д. Чесер, М. Янг та інші.

Вітчизняні дослідники, зокрема І. Бланк, М. Бондар, Т. Бочуля, Л. Гнилицька, С. Голов, З. Гуцайлюк, І. Дрозд, В. Євдокимов, М. Зверяков, Т. Камінська, З. Канурна, А. Ковальов, Р. Костирко, С. Левицька, С. Легенчук, Н. Лоханова, Н. Малюга, Л. Нападовська, Н. Остап'юк, А. Пилипенко, М. Пушкар, Ю. Слободяник, В. Сопко, О. Терещенко, О. Фоміна, В. Чиж, Л. Чижевська, М. Чумаченко, В. Шевчук, М. Шигун та інші адаптували закордонний підхід до обліково-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень у вітчизняних умовах, що дозволило розвинути його теорію.

Високо оцінюючи внесок науковців у дослідження сутності, теорії та методології обліково-аналітичного забезпечення управління, потрібно зазначити, що наукові розробки здебільшого стосуються інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у стабільному середовищі функціонування підприємства. Дослідження сучасної економічної ситуації в Україні свідчить, що кризи частішають, а їхні наслідки набувають все більших масштабів. Це потребує здійснення антикризової діяльності на постійній основі та цілеспрямованого формування ефективної підсистеми управління підприємством у кризових умовах з відповідним обліково-аналітичним забезпеченням.

Необхідність комплексного дослідження теоретико-методологічних та організаційних засад обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством зумовлює актуальність теми дисертації, визначає її генеральну гіпотезу, мету, завдання та наукове і практичне значення.

Генеральна гіпотеза дослідження ґрунтується на припущенні, що ефективність антикризового управління підприємством суттєво зростає, якщо його обліково-аналітичне забезпечення комплексно відображає потенційні та фактичні сигнали кризового стану.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану наукових досліджень Черкаського державного технологічного університету і тематики науково-дослідних робіт Луганської філії Інституту економіко-правових досліджень НАН України (м. Сєверодонецьк). Результати досліджень представлено у темах, що виконано у Черкаському державному технологічному університеті: «Удосконалення обліку, аналізу і контролю необоротних активів в АПК» (номер державної реєстрації 0109U000484, 2008-2011 рр.) – особистий внесок автора полягає у розробці методики відображення в обліку затрат на поточний ремонт основних засобів; «Формування фінансової звітності, її аналіз і аудит в сучасних умовах господарювання» (номер державної реєстрації 0111U010416, 2012-2014 рр.) – особистий внесок автора полягає у розробці теоретико-методологічних положень з модифікації облікових завдань у формуванні фінансової звітності; «Організаційно-методичні основи бухгалтерського обліку і аналізу затрат основної діяльності» (номер державної реєстрації 0115U000720, 2015-2017 рр.) – особистий внесок автора полягає у розробці методики бюджетування затрат за центрами відповідальності; «Обліково-аналітичні алгоритми управління підприємством в умовах євроінтеграційних процесів України» (номер державної реєстрації 0118U000078, 2018-2020 рр.) – автором досліджено вплив кризових явищ на фінансовий стан підприємства; «Концептуальні засади глобального партнерства для місцевого сталого розвитку» (номер державної реєстрації 0117U000935, 2017-2019 рр.) – особистий внесок автора полягає у здійсненні комплексного дослідження поширених методичних підходів антикризового управління на макро- та мікроекономічному рівнях в умовах сталого розвитку як цільового пріоритету регіональної політики України. В Інституті економіко-правових досліджень НАН України при виконанні держбюджетної

теми «Економіко-правове забезпечення розвитку новостворених територіальних громад» (номер державної реєстрації 0117U002306, 2016 р.) автором розроблено методологічні засади формування облікової інформації для нівелювання наслідків кризи містоутворюючих підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є розроблення теоретико-методологічних засад і наукове обґрунтування практичних положень обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством.

Для досягнення мети в роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити дискурсивне наукове поле щодо визначення сутності кризи та поглибити її розуміння як об'єкта антикризового управління підприємством, що потребує відповідного відображення в обліково-аналітичному забезпеченні;
- провести критичний аналіз впливу основних глобальних кризових процесів на зміну методології та організації обліку і аналізу;
- розширити теоретико-методологічний апарат обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством;
- конкретизувати та систематизувати фактори впливу внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства на формування обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління;
- визначити можливості діючої системи обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством та обмеження її розвитку;
- розробити методичні підходи до відображення невизначеності та ризику в управлінському обліку для забезпечення потреб антикризової управлінської діяльності;
- обґрунтувати процесний підхід до обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління у відповідності до бізнес-моделі виробничо-господарської діяльності підприємства;
- удосконалити методологічні засади та розробити практичні рекомендації щодо відображення в обліку формування і використання резервів в умовах економічної нестабільності;
- визначити місце бюджетування як інструменту управлінського обліку в системі облікового забезпечення антикризового управління підприємством;
- оцінити вплив та запропонувати наукові підходи до управлінського обліку інфляції в антикризовому управлінні підприємством;
- визначити та обґрунтувати аналітичні засоби виявлення впливу нестабільного економічного середовища на діяльність підприємства за даними обліку;
- розробити методологічні засади управлінської діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах кризи;
- виявити особливості концептуальних методологічних підходів до діагностики кризового стану підприємства та розробити модель оцінювання ступеня ризику банкрутства;

- обґрунтувати доцільність інтеграції контролінгу, управлінського обліку та стратегічного управлінського обліку в обліково-аналітичному забезпеченні антикризового управління;
- удосконалити методологічні засади і методичні підходи до оцінювання ефективності та визначити процедуру оцінювання ефективності антикризового контролінгу.

*Об'єктом дослідження* є процес обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методологічні, методичні та організаційні засади обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством.

**Методи дослідження.** Методологічною основою роботи є сукупність способів і принципів наукового пізнання, загальних та спеціальних методів і прийомів, використаних під час дослідження. Теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення антикризового управління підприємством, фінансового та управлінського обліку, аналізу і контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємств.

Під час наукового пошуку використано такі методи пізнання: гіпотетично-дедуктивний – у процесі формулювання та перевірки генеральної гіпотези дослідження (*розділ 1 дисертації*); аналізу і синтезу – для дослідження стану та динаміки розвитку обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством (*п. 2.2*); факторного аналізу – для визначення факторів впливу внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства на формування моделі управлінського обліку в обліково-аналітичному забезпеченні антикризового управління (*п. 2.1*); індукції та дедукції – при виявленні змін в обліково-аналітичному забезпеченні антикризового управління під впливом кризових явищ (*п. 1.2*); опитування та експертних оцінок – для збору, обробки та оцінювання інформації, наданої суб'єктами господарювання щодо стану обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління, його можливостей та обмежень розвитку (*п. 2.2*); абстрагування – з метою відокремлення суттєвих та несуттєвих чинників, що впливають на організацію обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління (*розділ 3 дисертації*); наукового експерименту – для вивчення на практиці запропонованих методологічних розробок (*п. 2.3, 3.2, 3.3, 3.4, 4.3*); системний підхід – для обґрунтування доцільності інтеграційних процесів контролінгу, управлінського обліку та стратегічного управлінського обліку (*п. 5.1, 5.2*); розробки процедури діагностичного аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства в умовах кризи (*п. 4.2*); табличний і графічний методи – для обробки статистичних даних та наочного їх уявлення (*п. 2.2, 4.1, 4.3*); метод нечітких множин – при розробці моделі оцінювання ступеня ризику банкрутства (*п. 4.3*); економіко-математичний – для визначення ефективності антикризового контролінгу (*п. 5.3*); узагальнення – для систематизації результатів дослідження та формулювання висновків.

*Інформаційною базою дослідження* є законодавчі й нормативні документи України щодо регламентації обліково-аналітичних процедур,

міжнародні стандарти бухгалтерського обліку й фінансової звітності, статистичні дані, фінансова і управлінська звітність підприємств, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з теорії, методології, методики та організації обліково-аналітичного забезпечення, матеріали періодичних видань і науково-практичних конференцій, електронні бази вітчизняних та зарубіжних бібліотек, результати власних досліджень і розробок.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розв'язанні наукової проблеми, пов'язаної з розвитком теоретичних, поглибленням методологічних та удосконаленням організаційних засад обліку і аналізу в кризових умовах, що забезпечує якість антикризового управління.

Одержані результати, які становлять наукову новизну, визначаються такими основними положеннями:

*вперше:*

визначено наукову парадигму обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством, що полягає у виявленні, ідентифікації та відстеженні розвитку внутрішніх та зовнішніх кризових загроз для формування інформаційної бази прийняття антикризових рішень шляхом інтеграції вхідних, внутрішніх та вихідних інформаційних потоків обліку, контролю, аналізу у системі облікового моделювання, що стало підґрунтям розробки моделі оцінювання ступеня ризику банкрутства підприємства за процедурами ідентифікації та обробки облікових даних за бізнес-процесами та критеріями виявлення кризових ознак;

обґрунтовано використання процесно-орієнтованого підходу в обліково-аналітичному забезпеченні антикризового управління, згідно з яким бізнес-модель виробничо-господарської діяльності підприємства розглянуто як об'єкт управлінського обліку, що забезпечило структурований опис функціонування підприємства з урахуванням кризових факторів для деталізації управлінських процедур за типами антикризового управління.

розроблено методологічну основу управлінського обліку інфляції, що базується на використанні місячних індексів споживчих цін, запропоновано сукупність рахунків управлінського обліку та облікових регістрів для відображення інфляції в кризових умовах з їх аналітичною деталізацією, що дає можливість розмежувати операційні та інфляційні результати діяльності підприємства, забезпечує достовірність інформації в умовах економічної нестабільності для реалізації концепції підтримки капіталу в антикризовому управлінні;

сформовано систему кількісних та якісних показників, які дають змогу виявити ознаки кризи в кожному бізнес-процесі, обробка яких з використанням методу нечітких множин, забезпечує можливість оцінювання ступеня ризику банкрутства підприємства та сприяє розробці заходів щодо усунення або мінімізації впливу негативних наслідків;

*удосконалено:*

систему наукового пізнання щодо зв'язку глобальних кризових процесів з генезисом обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством, що підтвердило закономірність постійних методологічних та інструментарно-

методичних трансформацій обліку у нестабільному середовищі функціонування, що, на відміну від існуючих положень, дало можливість включити до складу об'єктів управлінського обліку «кризу» та «бізнес-модель підприємства», згрупувати облікову інформацію за індикаторами кризи та бізнес-процесами;

систематизацію чинників макросередовища, до яких віднесені кризові, постіндустріальні, законодавчі, кон'юнктурні процеси, МСФЗ, національна специфіка обліку, міжнародні відносини, та мікросередовища – життєві цикли підприємства та продуктів виробництва, внутрішній потенціал, організаційні чинники, що, на відміну від існуючих, обумовлюють обліково-аналітичну модель підприємства у нестабільному економічному середовищі і забезпечують реалізацію концепції антикризового управління;

методичний підхід до виявлення відповідності діючого обліково-аналітичного забезпечення вимогам антикризового управління, підґрунтям якого, на відміну від існуючих, є ідентифікація і оцінювання його складників у практичному застосуванні за визначеними процедурами, що надало можливість виявити основні функціональні обмеження, які перешкоджають впровадженню обліково-аналітичного інструментарію виявлення ознак кризи у практичну діяльність суб'єктів господарської діяльності;

аналітичний підхід до відбору показників, які ідентифікують кризові фактори та визначення інформаційних джерел їх розрахунку, який, на відміну від наявних, передбачає групування їх за типами та моделями антикризового управління, що забезпечує інформаційні потреби менеджменту для формування ефективної системи антикризового управління підприємством;

методичне підґрунтя відображення у системі управлінського обліку інформації про формування і використання резервів антикризового управління, а саме: «Резерв на покриття непередбачених бюджетом витрат на виробництво», «Резерв з непередбачених бюджетом витрат на збут», «Резерв на поточні інфляційні коригування», які не регламентовано МСФЗ та ПСБО, що дало змогу сформулювати джерела покриття витрат і витрат, обумовлених дією кризи;

*набуло подальшого розвитку:*

уточнення понятійно-категоріального апарату концепції антикризового управління, а саме: класифікація підходів до визначення дефініції «антикризове управління», визначення змісту понять «криза», «антикризове управління», «обліково-аналітичне забезпечення», «бюджетування в кризових умовах», «управлінська антикризова діагностика», яке, на відміну від існуючих, враховує можливість обліку кризових ознак, що сприяє упорядкуванню відповідної термінології, застосуванню для цілей обліку та дозволило обґрунтувати теоретичні засади й емпірично довести необхідність розробки обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємства, яке є детермінантом конструктивних аналітичних і релевантних управлінських рішень;

методичний підхід до діагностичного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах кризи, який, на відміну від існуючих, базується на використанні коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена і



Кендалла, що дають змогу розрахувати узагальнений коефіцієнт розвитку підприємства та порівняти темпи зростання показників, які оцінюють результативність діяльності підприємства, що є підґрунтям для прийняття антикризових управлінських рішень;

процедури відображення ризиків в обліково-аналітичній інформації, а саме, їх ідентифікація, фіксація і розподіл за видами, які, на відміну від існуючих підходів, містять кількісне та якісне оцінювання ймовірних наслідків ризику за запропонованою шкалою, що дає змогу отримати дані про об'єкти бухгалтерського обліку, які знаходяться під впливом ризику для розробки антикризових управлінських заходів;

теоретичні положення бюджетування на підставі уточнення поняття «бюджетування у кризових умовах», що представлено як ідентифікація майбутньої події або стану, яка виникає у результаті невідомих у поточний час кризових явищ і потребує створення резервів, що забезпечує його адаптацію до сучасної парадигми антикризового управління та побудову моделі обліково-аналітичного забезпечення;

обґрунтування цілісності обліково-аналітичного забезпечення з використанням фінансової та узагальнення нефінансової інформації на підставі інтеграції контролінгу, управлінського обліку та стратегічного управлінського обліку, що забезпечує своєчасне виявлення сигналів можливого виникнення кризової ситуації, причин економічних проблем, інформаційну підтримку ефективних управлінських рішень щодо уникнення негативних кризових тенденцій з орієнтацією на перспективу;

методика оцінювання ефективності антикризового контролінгу, сутність якої полягає у комплексному використанні методик оцінювання ефективності майбутньої системи контролінгу або її ефективності за період функціонування та запропонованої методики виявлення ризиків, що дає можливість ідентифікувати виникнення ризиків, здійснити їх кількісне оцінювання та порівняти їх із затратами відділу антикризового контролінгу.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження, що полягають у розробці та удосконаленні теоретичних та організаційно-методичних положень обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління, можуть бути використані суб'єктами господарювання при обґрунтуванні управлінських заходів щодо уникнення кризи або пом'якшення її наслідків, виступати основою теоретичних та емпіричних досліджень, використовуватися у навчальному процесі при підготовці фахівців економічних спеціальностей.

Основні теоретичні, методологічні та організаційно-практичні положення дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних розробок, придатних до використання підприємствами, в діяльності державних органів та закладів вищої освіти, зокрема:

1. *На загальнодержавному рівні:* комплексна методика управлінської антикризової діагностики та рекомендації щодо проведення процедури діагностичного аналізу з використанням коефіцієнтів рангової кореляції у розробці стратегій розвитку підприємств (Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, довідка № 3901-06/26937-07 від 22.06.2018 р.).

2. *На регіональному рівні:* рекомендації щодо обґрунтування цілісності обліково-аналітичного забезпечення шляхом інтеграції контролінгу та стратегічного управлінського обліку, методика оцінювання ефективності роботи апарату управління і підрозділу антикризового контролінгу (Громадська спілка «Програма сприяння відродженню та інтеграції Сходу України «Донбас», довідка № 68/1 від 04.06.2018 р.); алгоритм відображення підприємницьких ризиків в обліково-аналітичному забезпеченні антикризового управління, шкала оцінювання ймовірних наслідків ризиків, методика поточного обліку впливу інфляції і способи коригування фактів господарської діяльності на рівень інфляції (Департамент регіонального розвитку Черкаської обласної державної адміністрації, довідка № 592/04-01-13 від 22.06.2018 р.);

3. *На рівні суб'єктів господарювання:* рекомендації щодо виокремлення бізнес-процесів в антикризовому управлінні, модель обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління (ПАТ «Азот» м. Черкаси, довідка № 112-1-06/4 від 14.03.2018 р.); методичні рекомендації щодо створення резервної системи господарюючого суб'єкта в умовах економічної нестабільності та відображення їх в управлінському обліку, положення про систему бюджетування виробничого підприємства (ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод», довідка № 015/573 від 22.03.2018 р.); методичні рекомендації щодо систематизації облікової інформації за індикаторами кризи та центрами відповідальності, сукупність рахунків управлінського обліку для відображення впливу інфляції на фінансові результати підприємства (АТ «Черкаський приладобудівний завод, довідка № 50-38/01 від 12.04.2018 р.);

4. *На рівні закладів вищої освіти:* пропозиції щодо удосконалення методології і організації обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством включено до робочих програм і методичного забезпечення навчальних дисциплін: «Бухгалтерський облік в управлінні підприємствами», «Управлінський облік», «Моделі і методи прийняття управлінських рішень в аналізі і аудиті» у Черкаському державному технологічному університеті, довідка № 418/01/01-10.03 від 06.04.2018 р.

**Особистий внесок здобувача.** Усі наукові результати, що викладені у дисертації та виносяться на захист, отримані автором самостійно. Внесок автора у колективно опубліковані праці визначено у списку публікацій.

**Апробація результатів дослідження.** Теоретичні положення та практичні результати дисертаційної роботи доповідались і були схвалені на 17 вітчизняних і міжнародних науково-практичних конференціях [27-43].

**Наукові публікації.** За результатами дослідження опубліковано 43 наукові праці загальним обсягом 111,33 друк. арк. (особисто автора – 44,53 друк. арк.), з яких: 1 – одноосібна монографія (27,9 друк. арк. ) 3 колективні монографії (2,59 друк. арк.), 22 статті у наукових виданнях загальним обсягом 12,49 друк. арк. (особисто автора – 11,25 друк. арк.), з них 4 – у наукових періодичних виданнях інших держав, 9 – у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз; 8 – у наукових фахових виданнях України; 1 – в інших наукових виданнях; 17 тез доповідей і матеріалів міжнародних та

всеукраїнських науково-практичних конференцій загальним обсягом 2,9 друк. арк., особисто автора 2,79 друк. арк.

**Структура й обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, викладених на 432 сторінках друкованого тексту. Матеріали роботи містять 43 таблиці та 46 рисунків, які подано на 72 сторінках. Список використаних джерел з 447 найменувань уміщено на 43 сторінках, 10 додатків – на 145 сторінках.

### **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, розкрито зв'язок з науковими планами і програмами, сформульовано мету і завдання дослідження, об'єкт, предмет і методи, викладено наукову новизну і практичну значущість отриманих результатів, розкрито особистий внесок здобувача та наведено дані про апробацію результатів і публікації, інформацію про структуру дисертації.

У першому розділі **«Концептуальні аспекти формування обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством»** досліджено кризи як об'єкт відображення в обліково-аналітичному забезпеченні антикризового управління, виявлено вплив кризових явищ на зміну облікової методології, визначено склад та характерні риси обліково-аналітичної інформації у системі антикризового управління підприємством. Вирішення відповідних завдань дало можливість розробити методологічні, організаційно-методичні положення обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством з метою як подальшого розвитку концепції антикризового управління, так і з'ясування місця в ній обліково-економічної інформації.

Встановлено, що більшість визначень та характеристик кризи фіксують її статичні параметри. Проте статика кризи – це тільки відображення певного стану підприємства в обмежений момент часу. Підприємство продовжує діяти і в умовах кризи, тому її доцільно розглядати як динамічний процес. З такої точки зору, під кризою запропоновано розуміти «сукупність перетворень в одній або кількох сферах діяльності, що порушують нормальне проходження господарських процесів, дестабілізують функціонування внутрішнього механізму суб'єкта господарювання і створюють передумови для зміни його фінансово-економічного стану». Загальновизнаним є факт, що криза – це об'єкт управління, вона впливає на майно і результати діяльності підприємства, які є обліковими об'єктами. Управлінські інформаційні потреби, щодо попередження кризи та нівелювання її наслідків, зумовлюють необхідність включення кризи до об'єктів управлінського обліку, який їх забезпечує.

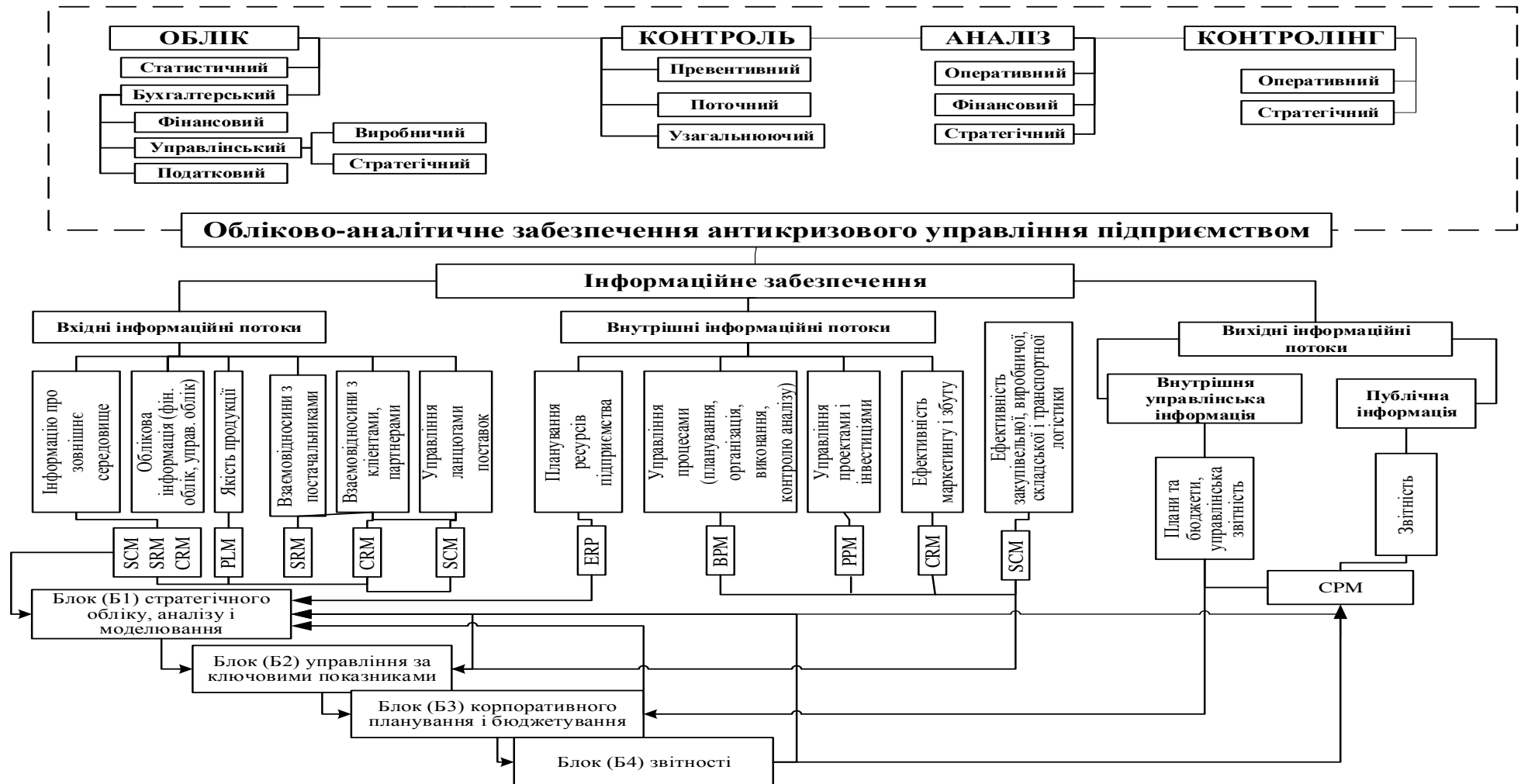
З метою визначення інструментарію аналізу криз, розробляння перспективних антикризових заходів, формування обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління удосконалено систематизацію криз шляхом її доповнення новою класифікаційною ознакою «відповідність виробничих відносин продуктивним силам». Криза підприємства завжди викликається невідповідністю його фінансово-господарських параметрів параметрам зовнішнього середовища.

Встановлення причин кризи і оцінювання їхнього впливу на підприємство дає змогу завчасно підготуватися до неї, уникнути або зменшити її наслідки. Фактори кризи підприємства досліджено відносно двох позицій: місце виникнення кризи (внутрішня та зовнішня) і наявність відображення в обліково-аналітичній інформації підприємства. Обґрунтовано необхідність уточнення понятійного апарату антикризового управління, під котрим у контексті цього дослідження запропоновано розуміти постійно діючий процес моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, діагностику стану суб'єктів підприємницької діяльності, розробку управлінських рішень щодо сталого їх розвитку, які ґрунтуються на достовірних даних обліку та звітності, й контроль за виконанням прийнятих рішень.

Дослідження перебігу масштабних економічних криз дало змогу встановити позитивні, негативні, нейтральні, методичні і концептуальні ефекти кризових процесів економіки, які детермінували методологічні та методичні трансформації в обліку (введення обов'язкової публічної, уніфікованої звітності, розробка стандартів і принципів обліку, одноманітність методів нарахування амортизації, оцінювання запасів, розробка нових методів калькулювання) внаслідок впливу макроекономічних чинників (банкрутство корпорацій, інфляційні процеси, міжсекторальні дисбаланси, падіння платоспроможного попиту, зростання цін на енергоносії, високий рівень безробіття, волатильність фондових ринків). Дані про сигнали кризи керівництво підприємства отримує з управлінського обліку, головне завдання якого полягає у наданні оперативної і релевантної інформації для ефективного управління діяльністю підприємства, що робить його невід'ємною складовою обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління. Вони мають у ньому пряме або опосередковане відображення.

Встановлено, що в умовах інституціональної економіки облікова система задовольняє інформаційні потреби управління щодо вирішення не тільки суто економічних проблем, а й супутніх до них: соціальних, етичних, правових. Це, в свою чергу, висуває нові вимоги до обліку під час виведення суб'єктів господарювання із кризового стану і забезпечення їх подальшого розвитку. Запропоновано визначення обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління як «упорядкованої сукупності інформації обліку та аналізу, обробленої у системі облікового моделювання з розрахунком показників, які дають змогу здійснювати моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, діагностувати стан суб'єкта підприємницької діяльності, розробляти управлінські рішення щодо сталого його розвитку та контролювати виконання прийнятих рішень». Склад обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством наведено на Рис. 1.

Для підтримки можливості практичного застосування обліково-аналітичної інформації розроблено методологічне, організаційне та технологічне підґрунтя залежно від її цільового призначення, стадії кризи та типу антикризового управління. Домінуюче місце в системі обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління займає управлінський облік.



Примітки: *Product Lifecycle Management (PLM)* – система управління життєвим циклом продукту; *Supplier Relationship Management System (SRM)* – система управління взаємовідносин з постачальниками; *Customer Relationship Management (CRM)* – система управління взаємовідносин з клієнтами, партнерами; *Supplier relationship management (SCM)* – система управління ланцюгами поставок; *Enterprise Resource Planning (ERP)* – планування ресурсів підприємства; *Business performance management (BPM)* – система управління ефективністю процесів (планування, організації виконання, контролю та аналізу); *Project Portfolio Management (PPM)* – система управління проектами та інвестиціями.

**Рис. 1. Обліково-аналітичне забезпечення антикризового управління підприємством**

Джерело: запропоновано автором.

Функції аналізу в антикризовому управлінні доповнено наглядовою функцією, сутність якої полягає у проведенні постійного моніторингу визначених основних ключових параметрів, які характеризують суб'єкт господарювання, для винесення судження про його фінансовий стан та можливість подальшого ефективного розвитку, з метою виявлення перших ознак кризи та попередження банкрутства.

У другому розділі **«Методологічні засади обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством»** визначено фактори впливу внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства на обліково-аналітичне забезпечення антикризового управління, встановлено можливості та обмеження розвитку діючої системи обліково-аналітичного забезпечення управління, розглянуто методологічне підґрунтя відображення в обліку невизначеності та ризику.

Для побудови гнучкої моделі обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління, визначено фактори впливу на елементи цього забезпечення, його інструментарій та способи отримання і узагальнення релевантної інформації. Ці фактори враховують індивідуальну специфіку конкретного суб'єкта господарювання, яка впливає на вибір аналітичних дій та прийомів формування інформації у нестабільному економічному середовищі. До факторів зовнішнього середовища, що впливають на організаційно-методологічні засади обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління на підприємстві, віднесено такі: конкурентні, міжнародні кризові явища в економіці, постіндустріальні економічні процеси, соціально-економічні, правові, науково-технічного прогресу, культурні та антропогенні фактори, зовнішні ринкові чинники, галузеві ринки, ринки товарів і послуг, міжнародні стандарти фінансової звітності та національні положення бухгалтерського обліку. Підприємство не може вплинути на ці фактори, проте їх наявність визначає стан взаємовідносин підприємства з контрагентами та споживачами. Факторами внутрішнього середовища визначено життєві цикли суб'єктів підприємництва та продуктів виробництва, стратегія діяльності, внутрішній потенціал підприємства, рівень маркетингу, та організаційні чинники.

Доведено, що підґрунтям формування методологічної концепції антикризового управління є ідентичність діючої системи обліково-аналітичного забезпечення її функціональній дійсності як сукупності детермінант і закономірностей розвитку технологій та інструментів обліку, контролю та аналізу, об'єднаних інформаційними потоками для отримання синергетичного ефекту від їх взаємодії з метою управління кризовими процесами в економіці підприємства. Для дослідження існуючої системи обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємств, виявлення закономірностей, можливостей і обмежень її розвитку використано метод експертного опитування та розроблено послідовність і методику опрацювання результатів. Опитування проведено за трьома фокус-групами (керівники підприємства; менеджери середньої управлінської ланки; працівники планових і фінансових відділів та бухгалтерії) на промислових

підприємствах Черкаської області та ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод». За таким підходом досліджено, наскільки існуюче обліково-аналітичне забезпечення відповідає вимогам антикризового управління, виявлено основні функціональні обмеження, що перешкоджають його впровадженню у практичну діяльність суб'єктів господарської діяльності, розроблено комплекс засобів обліково-аналітичного забезпечення, яке дає можливість виявити приховані ознаки кризи та створює сприятливі умови подальшого ефективного розвитку підприємства.

Аналіз результатів свідчить, що елементи обліково-аналітичного забезпечення управління запроваджено на великих підприємствах, що мають кваліфікований бухгалтерський персонал і вимоги щодо ведення управлінського обліку висунуто їх власниками та постійним запитом на інформацію вищої ланки управління підприємством. Визначено фактори, що сприяють розвитку обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління: розмір підприємства; наявність висококваліфікованих кадрів з обліку і аналізу господарської діяльності, які здатні ефективно використовувати облікові інструменти, методи і моделі для формування релевантних даних для управління; вимоги власників і вищої ланки управління підприємством; розвиненість систем інформаційного забезпечення; удосконалення організаційної структури підприємства, використання систем фінансового управління та ризик-менеджменту.

У роботі доведено, що ефективність антикризових заходів залежить від наявності в обліково-аналітичному забезпеченні інформації про ризики і визначено процедури облікового відображення підприємницьких ризиків для їхнього комплексного оцінювання та визначення ризиків, вплив котрих потрібно зменшити. Розроблено послідовність відображення ризиків в обліку. На першому етапі встановлюється наявність факторів і виявляються причини та обставини, що впливають на формування підприємницьких ризиків. На другому етапі у системі фінансового обліку здійснюються процедури збору, реєстрації, обробки, передачі, зберігання та надання користувачам інформації про фактичний стан та зміни майнового стану суб'єкта господарювання, його виробничо-господарську та фінансову діяльність і досягнуті результати. На третьому етапі у системі управлінського обліку знаходять своє відображення запити ідентифікації, класифікації та оцінювання підприємницьких ризиків. Інформація відображається в аналітичній довідці та внутрішній управлінській звітності. На четвертому етапі здійснюється кількісне та якісне оцінювання виявлених ризиків за запропонованою шкалою. На заключному етапі відбувається інтерпретація отриманих результатів для прийняття управлінських рішень. Використання такого підходу забезпечило методологічний базис формування інформації про об'єкти бухгалтерського обліку, що знаходяться під впливом ризиків, для розробки антикризових управлінських заходів.

У третьому розділі **«Організаційні засади обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством»** обґрунтовано використання процесного підходу до формування моделі обліково-

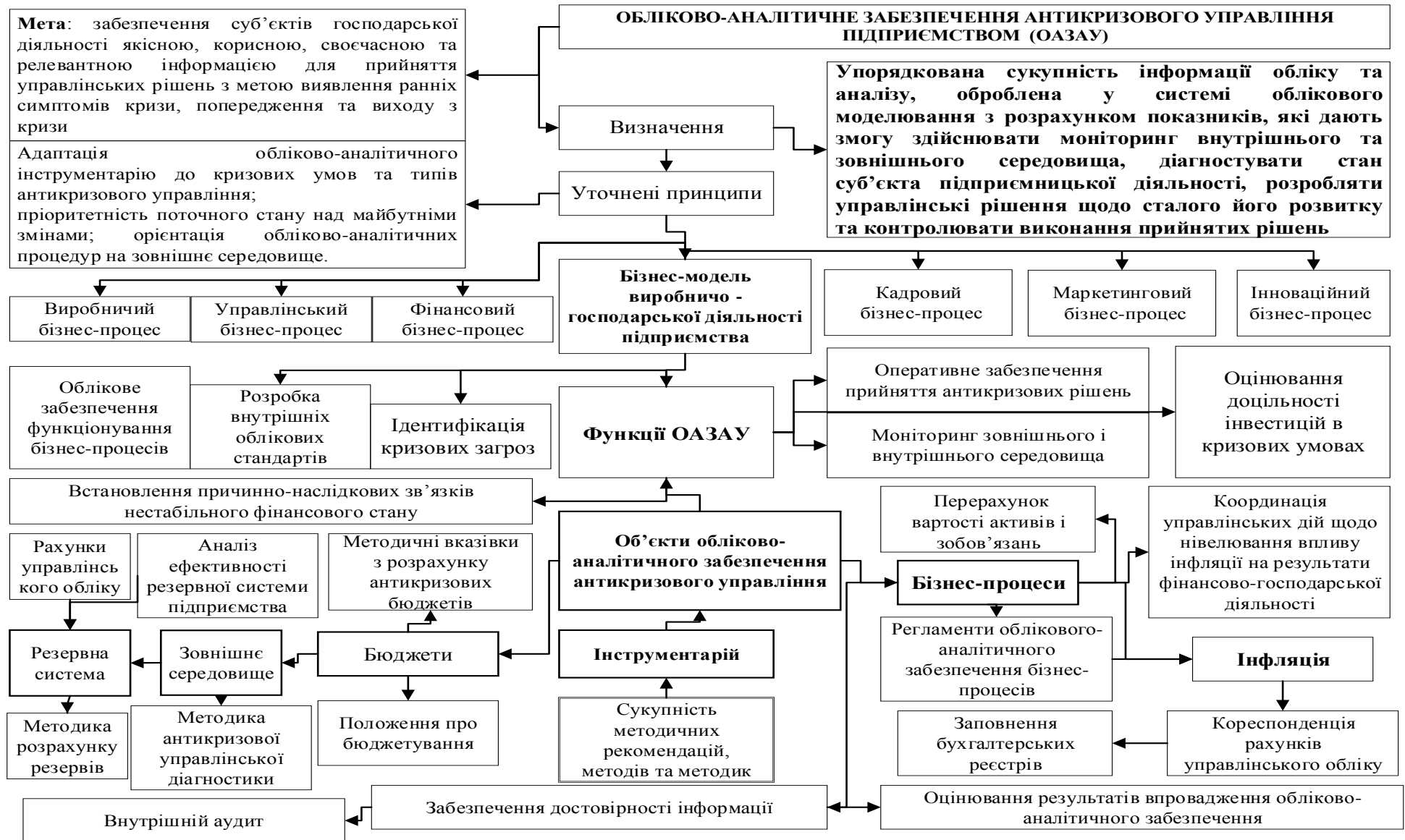
аналітичного забезпечення антикризового управління, представлено організаційно-методичні положення щодо створення і використання резервів в умовах економічної нестабільності, бюджетування та обліку інфляції.

Проведений аналіз існуючих методів управління підтвердив гіпотезу про доцільність використання в антикризовому управлінні процесного підходу, що обумовлює нові вимоги до облікового забезпечення, сприяє появі нових облікових об'єктів. Як такий об'єкт у процесноорієнтованому управлінні обрано бізнес-модель виробничо-господарської діяльності підприємства. Обліково-аналітичне забезпечення створює інформаційні потоки для ефективного управління бізнес-моделлю. Швидкі темпи технологічного розвитку і глобалізації посилюють прогностичну функцію обліково-аналітичного забезпечення, що дає можливість передбачати підприємницькі ризики на стадії планування операцій.

Функціонування підприємств і створення доданої вартості у мінливому ризиковому середовищі передбачає управління не тільки фінансовим капіталом. Появу кризи може спровокувати виробничий, інтелектуальний, людський, соціальний, комунікаційний, природний види капіталу, функціонування котрих виділено в окремі бізнес-процеси у бізнес-моделі підприємства. За таким підходом бізнес-модель підприємства відображає структурні операційні і фінансові механізми його роботи, продукти і послуги поточного періоду та забезпечує можливість формувати напрямки подальшого розвитку для досягнення стратегічних цілей. За кожним бізнес-процесом запропоновано показники оцінювання результатів діяльності, аналіз яких сприяє своєчасному виявленню факторів кризи на ранніх стадіях її прояву і розробці управлінських рішень з їхньої ліквідації. Крім того, одні й ті ж показники можуть свідчити про наявність кризи у різних бізнес-процесах, що свідчить про тісний зв'язок між ними і дає можливість розглядати підприємство як цілісну бізнес-модель, яка є об'єктом обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством. Концептуальний зміст моделі обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління наведено на Рис. 2.

З метою зниження ризиків підприємницької діяльності, які виникають внаслідок економічної невизначеності, запропоновано використовувати резервування. Резерви є необхідним джерелом покриття витрат і втрат підприємства, для забезпечення безперервної діяльності. Дослідження науково-методологічних основ обліково-аналітичного забезпечення, врахування думок респондентів, висловлених ними при проведенні експертного опитування, дало підстави для обґрунтування висновку щодо розширення переліку резервів. Це убезпечить підприємство від небажаного впливу інфляції, виникнення непередбачених бюджетом витрат та компенсує можливі збитки результаті впливу негативних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Загальну систему резервування підприємства поділено на дві групи – балансові резерви та резерви на покриття витрат, які обумовлено дією кризи. Створення балансових резервів регламентовано законодавчою базою.





**Рис. 2. Модель – обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством**

Джерело: запропоновано автором

Для покриття витрат, що перевищують передбачений консолідованим бюджетом розмір, та витрат, обумовлених дією кризи і непередбачених консолідованим бюджетом, рекомендовано створювати резерв з непередбачених бюджетом витрат на виробництво, резерв з непередбачених бюджетом витрат на збут та резерв на інфляційні коригування.

Для облікового відображення формування і використання резервів в умовах економічної нестабільності запропоновано використовувати рахунки-екрани. Характерною рисою рахунків-екранів є те, що вони можуть бути вилучені з обліку, при цьому не порушуючи цілісності інформаційної системи і системи автоматизованої обробки даних. Виключення або введення такого блоку рахунків не веде до значних структурних змін у системі і не вимагає конкретної перебудови програм обробки даних бухгалтерського обліку. Розроблено типову кореспонденцію формування резервів за рахунок різних джерел. Формування резервів за рахунок нерозподіленого прибутку має недоліки. В разі отримання збитку створення його є неможливим. Крім того, формування резервів за рахунок нерозподіленого прибутку має бути схвалено власниками підприємства, які не завжди дають згоду на такий крок. Для усунення цього недоліку розроблено модель типової кореспонденції рахунків, яка передбачає формування резерву по непередбачуваних кризових і надзвичайних витратах за рахунок витрат на виробництво. Такий підхід не суперечить новим підходам до оподаткування прибутку, які планують до впровадження в Україні. Запровадження податку на виведений капітал дасть змогу формувати резерви, що необхідні для забезпечення стабільної роботи в кризових умовах, за рахунок витрат підприємства. Порядок формування резервів доцільно затверджувати у Положенні про бюджетування.

Дослідження бюджетування як управлінської технології дало змогу дійти висновку, що воно не тільки забезпечує керівництву вирішення завдань оперативного управління підприємством з попередження кризового стану шляхом виявлення кризових загроз, а й створює умови для досягнення стратегічних цілей розвитку в мінливому середовищі. Надано характеристику бюджетування як інструменту антикризового управління підприємством, що стало підґрунтям уточнення його поняття, а саме: «бюджетування у кризових умовах є фінансовим забезпеченням ідентифікованих майбутніх подій або стану підприємства, що виникають у результаті невідомих у поточний час кризових явищ і потребують створення резервів, які стають об'єктом обліку та підґрунтям розробки антикризових заходів». За таким підходом до бюджетування в антикризовому управлінні уточнено його функції та їх сутність (рис. 3).

Доведено, що зовнішнім фактором нестабільності, який зумовлює кризові явища і потребує уваги управлінського персоналу щодо нівелювання негативних їх наслідків, є інфляція. Облікова практика використовує різні методи та способи її відображення. Урахування переваг і недоліків кожного методу дало змогу розробити змішану методику обліку впливу інфляції, яка безпосередньо поєднує основні положення методів обліку в грошових одиницях постійної купівельної спроможності та за поточною вартістю.



**Рис. 3. Функції бюджетування в обліково-аналітичному забезпеченні антикризового управління підприємством**

*Джерело:* розроблено автором

Констатовано, що систематичне відображення в управлінському обліку інфляційних впливів стосується реальної величини доходів підприємства, співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованостями та рівня зносу основних засобів. Коригування доходу, дебіторської і кредиторської заборгованостей рекомендовано здійснювати щомісячно в управлінських звітах з використанням індексу споживчих цін.

Для відображення впливу інфляції на активи, капітал і зобов'язання підприємства запропоновано використання в управлінському обліку спеціального рахунку. Як обліковий регістр відображення впливу інфляції на результати діяльності запропоновано довідку-розрахунок впливу інфляції на фінансові результати (Рис. 4). Даними для складання запропонованої довідки є інформація аналітичного обліку доходів і витрат операційної та інших видів діяльності підприємства за кожний місяць, яка підлягає коригуванню. Проведені розрахунки свідчать, що результати сукупного впливу інфляції на показник прибутку підприємства за місячними індексами інфляції та річним різні. Використання щомісячного коригування на інфляцію забезпечує достовірність даних і дає змогу своєчасно приймати рішення щодо цінової політики підприємства. Оцінювання стану основних засобів запропоновано здійснювати за концепцією фізичної підтримки капіталу з використанням індивідуальних індексів цін виробників засобів виробництва.

Назва підприємства \_\_\_\_\_

**Довідка-розрахунок впливу інфляції на фінансові результати**

№	дата	період
1	31.12.2017	2017

**Розрахунок впливу інфляції на фінансовий результат від операційної діяльності (тис. грн.)**

Місяць	Доходи	Витрати	Результат	Індекс цін	Скоригований результат	Вплив інфляції
Січень	12 134	10 236	1898	101,1	1919	(21)
Лютий	10 324	8725	1599	101,0	1614	(15)
Березень	15 312	13 423	1889	101,8	1923	(34)
Квітень	11 344	10 725	619	100,9	624	(5)
Травень	12 335	11 240	1095	101,3	1109	(14)
Червень	15 720	12 317	3403	101,6	3457	(54)
Липень	18 420	16 240	2180	100,2	2184	(4)
Серпень	9324	8135	1189	99,9	1188	1
Вересень	12 323	11 143	1180	102,0	1203	(23)
Жовтень	10 825	8330	2495	101,2	2525	(30)
Листопад	12 354	10 975	1379	100,9	1391	(12)
Грудень	15 730	14 820	910	101,0	919	(9)
<b>Разом</b>	<b>156 145</b>	<b>136 309</b>	<b>19 836</b>	-	<b>20 056</b>	<b>(220)</b>

**Розрахунок впливу інфляції на фінансовий результат від інших видів діяльності (тис. грн.)**

Місяць	Інші доходи	Інші витрати	Результат	Індекс цін	Скоригований результат	Вплив інфляції
Січень	513	621	(108)	101,1	(109)	1
Лютий	436	482	(46)	101,0	(46,4)	0,4
Березень	543	581	(38)	101,8	(38,7)	0,7
Квітень	497	501	(4)	100,9	(4,04)	0,04
Травень	467	471	(4)	101,3	(4,05)	0,05
Червень	481	462	19	101,6	19,3	(0,3)
Липень	549	601	(52)	100,2	(52,1)	0,1
Серпень	436	451	(15)	99,9	(14,9)	0,1
Вересень	591	531	60	102,0	61,2	(1,2)
Жовтень	432	435	(3)	101,2	(3,04)	0,04
Листопад	579	620	(41)	100,9	(41,4)	0,4
Грудень	436	420	16	101,0	16,2	(0,2)
<b>Разом</b>	<b>5960</b>	<b>6176</b>	<b>(216)</b>	-	<b>(217)</b>	<b>1,0</b>
Фінансовий результат від операційної діяльності з урахуванням інфляції, тис. грн.			Фінансовий результат від інших видів діяльності з урахуванням інфляції, тис. грн.		Загальний фінансовий результат з урахуванням інфляції, тис. грн.	
<b>20 056</b>			<b>(217)</b>		<b>19 839</b>	

Дата складення \_\_\_\_\_

Відповідальний \_\_\_\_\_

(посада)

(ПБ)

(підпис)

**Рис. 4. Довідка-розрахунок впливу інфляції на результати діяльності підприємства***Джерело: розроблено автором на умовних даних*

Коригування фактів господарської діяльності на рівень інфляції дозволяє дотримуватися концепції фізичного збереження капіталу, що важливо в системі антикризового управління. Примітки до річної фінансової звітності (форма 5) рекомендовано доповнити інформацією про вплив інфляції на фінансовий результат діяльності.

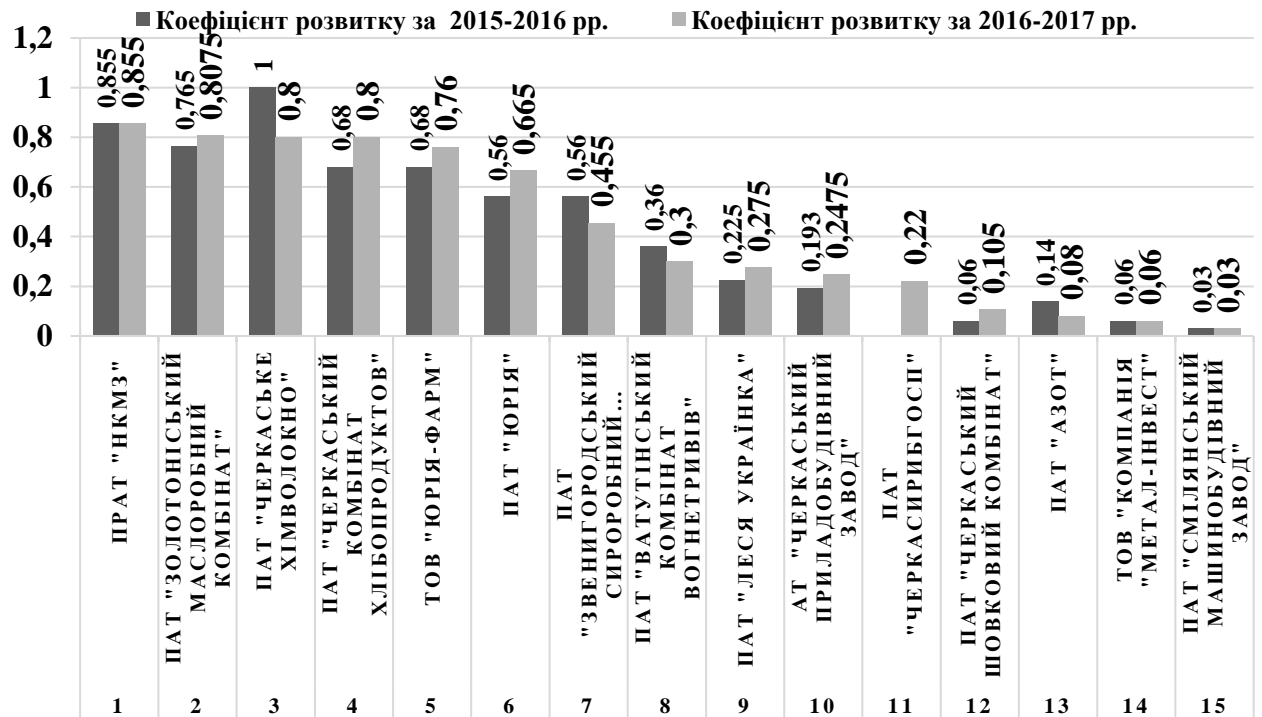
У четвертому розділі **«Аналітичний інструментарій виявлення впливу кризових явищ на діяльність підприємства»** розроблено аналітичні засоби виявлення нестабільного економічного середовища за даними обліку, процедури діагностичного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах кризи, методику управлінської антикризової діагностики та модель оцінювання ступеня ризику банкрутства підприємства.

Встановлено, що вибір моделі превентивного або реактивного типу антикризового управління залежить від стадії кризи в якій знаходиться підприємство. Підґрунтям превентивного антикризового управління є принцип запобігання загрози кризи, із послідуочим забезпеченням нейтралізації можливих негативних наслідків. Реалізація даного принципу забезпечується за допомогою ранньої діагностики передкризового стану підприємства і своєчасного використання можливостей нейтралізації кризи. Для реактивного антикризового управління характерні своєчасна реакція на виникнення кризи, оперативні дії підтримки життєздатності підприємства, пошук ресурсів для подолання кризи. Дослідження інструментарію та методології забезпечення стійкого розвитку підприємства кожного типу управління дало змогу дійти висновку про відмінність інформаційних запитів, що стало підґрунтям для систематизації показників облікової інформації.

Основою інформаційного забезпечення реактивного антикризового управління є фінансова звітність, яка є базою для аналізу фінансового стану підприємства та розроблення прогностичних показників. Управлінську звітність, інформація якої забезпечує превентивне антикризове управління, систематизовано за такими групами: 1) управлінська звітність про фінансовий стан, результати діяльності та зміни фінансового стану структурних підрозділів підприємства (бізнес-процесів); 2) управлінська звітність за ключовими показниками діяльності; 3) управлінська звітність про виконання бюджетів центрами відповідальності підприємства. У роботі представлено перелік та характеристику показників, що притаманні кожній моделі антикризового управління і використані в управлінській діагностиці.

Удосконалено методичний підхід до діагностичного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах кризи. Сутність підходу полягає у визначенні сукупності показників, на підставі яких розраховано динамічний норматив, розробці еталонного ряду темпів їх зростання, обчисленні параметрів змін фактичних показників і їх ранжування на основі співвідношень темпів зростання. Показники систематизовано за бізнес-процесами підприємства. Статистичну обробку фактичних значень показників здійснено з використанням коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена і Кендалла, які дають можливість встановити тісноту зв'язку між визначеними показниками. Еталонне значення узагальненого коефіцієнту розвитку

дорівнює 1. Результати статистичної обробки даних досліджуваних підприємств дали змогу дійти висновку, що значення узагальненого коефіцієнту розвитку нижче за 0,56 свідчить про негативні тенденції розвитку. Результати розрахунку узагальненого коефіцієнту розвитку досліджуваних підприємств представлено на Рис. 5.



**Рис. 5. Узагальнений коефіцієнт розвитку досліджуваних підприємств за даними фінансової звітності за період 2015 - 2017 рр.**

*Джерело: розроблено автором*

У 2016-2017 роках темпи розвитку підприємств не відповідають еталонному значенню. Проте, підприємства, що мають узагальнений коефіцієнт розвитку вищий за 0,56, майже не відчувають впливу негативних змін зовнішнього і внутрішнього середовища, які ведуть до кризового стану. В іншому випадку потрібно впроваджувати превентивне антикризове управління. Таким чином, розрахунок узагальненого коефіцієнту розвитку дає змогу оцінити фінансовий стан підприємства для своєчасного виявлення ознак кризи і факторів, що їх спричинили, та розробки антикризових управлінських рішень. У наведеній процедурі діагностичного аналізу використано лише показники фінансового звіту. В антикризовому управлінні для виявлення ознак прояву кризи у поточній діяльності підприємства та підтримки його конкурентоспроможності цього недостатньо, що обумовлює необхідність удосконалення методики управлінської антикризової діагностики.

Узагальнення результатів аналізу вірогідності банкрутства підприємства з використанням моделей Альтмана, Чессера, Ліса, Давидової-Белікова підтвердило висновок, що кожна з них має свої переваги та недоліки, тому при здійсненні аналізу виникає необхідність вибору такого підходу, який дозволить з мінімальними затратами ресурсів отримати найбільш однозначну та точну оцінку економічного стану. Тому для побудови власної методики

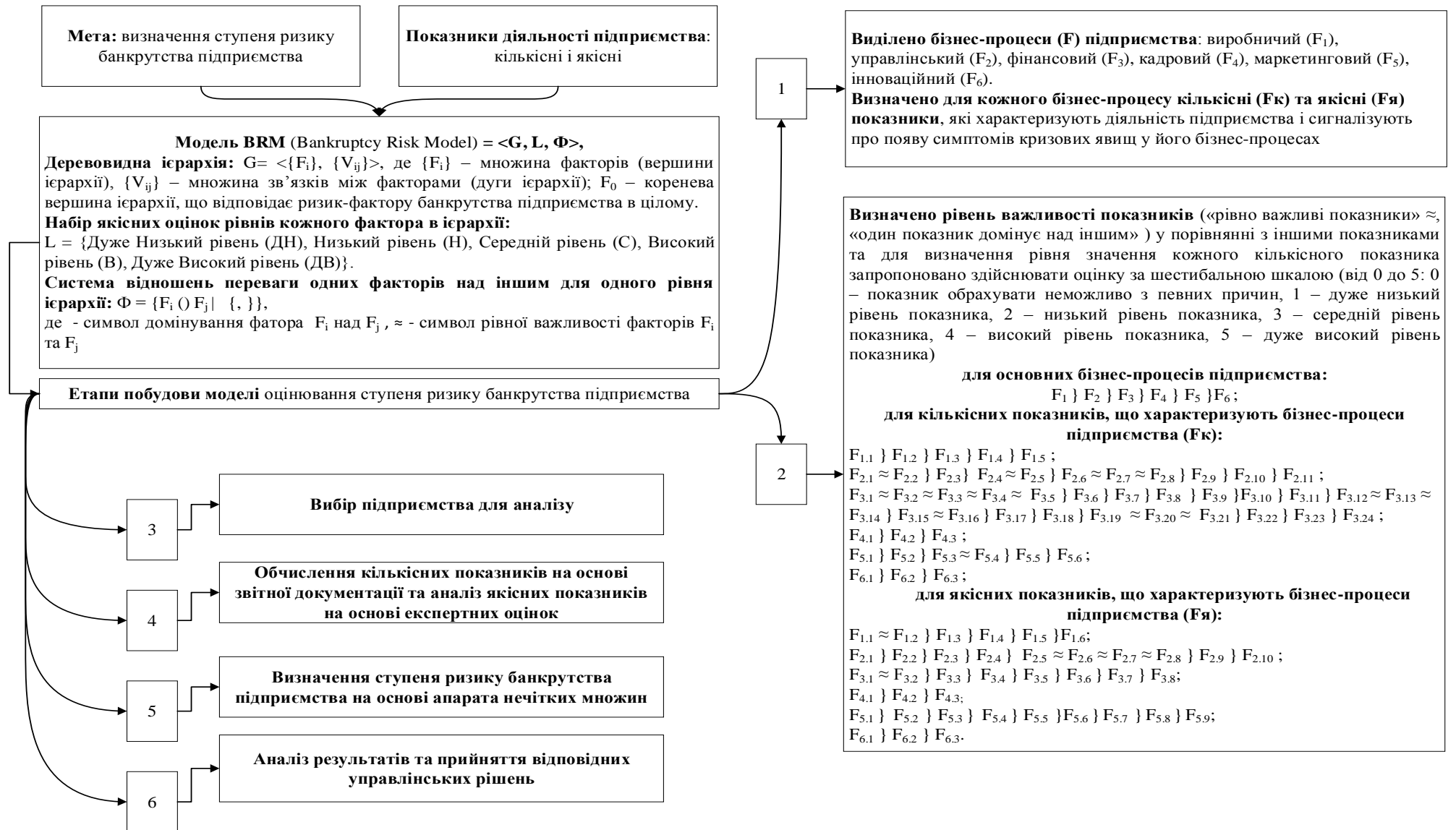
оцінювання залежності стану підприємства від факторів, що впливають на ризики виникнення банкрутства, було використано крім методів, які враховують кількісні фінансові і якісні показники, метод, що передбачає застосування апарату нечітких множин, що враховує недоліки існуючих підходів і дає можливість об'єктивно оцінити дійсний стан підприємства.

Запропонована методика управлінської антикризової діагностики враховує дію внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на бізнес-процеси підприємства на різних стадіях життєвого циклу та має емпіричний характер. Вона ґрунтується на наукових методах і моделях, які дають можливість проводити дослідження за чітко визначеним алгоритмом і проводити оцінювання виявлених відхилень від стандартних значень на основі формалізованого підходу. На підставі цього підходу розроблено модель оцінювання ступеня ризику банкрутства підприємства з використанням методів економіко-математичного моделювання, яку зображено на Рис. 6.

Побудову моделі здійснено у декілька етапів. 1 етап – виділено бізнес-процеси (F) підприємства: виробничий F<sub>1</sub>, управлінський F<sub>2</sub>, фінансовий F<sub>3</sub>, кадровий F<sub>4</sub>, маркетинговий F<sub>5</sub> та інноваційний F<sub>6</sub> та визначено для кожного з них кількісні показники (Fк), які відображають у грошовому вимірі вплив змін факторів, і якісні показники (Fя) – індикатори виявлення джерел і причин ризиків, які сигналізують про появу кризи у діяльності підприємства. 2 етап – для проведення аналізу значень кожного показника визначено рівень його важливості («рівно важливі показники» ≈, «один показник переважає інший (домінує над іншим)» †) у порівнянні з іншими показниками та для визначення рівня значення кожного кількісного показника здійснено оцінку за шестибальною шкалою (від 0 до 5: 0 – показник обрахувати неможливо, 1 – дуже низький рівень показника, 2 – низький рівень показника, 3 – середній рівень показника, 4 – високий рівень показника, 5 – дуже високий рівень показника). 3 етап – обрано підприємства для аналізу. 4 етап – здійснено розрахунок кількісних та якісних показників. 5 етап – обробка показників з використанням апарату нечітких множин для визначення ступеня ризику банкрутства. 6 етап – розробка управлінських рішень. Запропонована методика, на відміну від існуючих підходів, не тільки відображає ризик настання банкрутства, а дозволяє відстежити фактори його виникнення в кожному бізнес-процесі підприємства, що зумовлює необхідність розробки антикризових управлінських рішень та забезпечує їх інформаційне підґрунтя.

У п'ятому розділі **«Антикризовий контролінг в обліково-аналітичному забезпеченні управління підприємством»** обґрунтовано цілісність обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління у використанні інформації контролінгу, управлінського обліку та стратегічного управлінського обліку, систематизовано показники антикризового контролінгу та запропоновано методику оцінювання його ефективності.

Доведено, що своєчасне виявлення несприятливих ситуацій всередині підприємства та їх причин, прогнозування змін фінансово-економічного стану підприємства під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища забезпечує використання контролінгу в антикризовому управлінні.



**Рис. 6. Модель оцінювання ступеня ризику банкрутства підприємства на основі апарату нечітких множин**  
Джерело: запропоновано автором



Вивчення наукових думок щодо сутності контролінгу та управлінського обліку свідчить про їх неузгодженість, що дало змогу встановити зв'язок між цими поняттями. Концепцію антикризового контролінгу представлено у вигляді постійно повторюваної послідовності дій з визначення поточних і стратегічних цілей функціонування та розвитку підприємства з урахуванням кризового стану, зовнішніх і внутрішніх умов; встановлення реальних цілей функціонування кризового підприємства у кількісних показниках; розробки системи стеження, координації і контролю за процесом досягнення кінцевих результатів з виявленням причин можливих відхилень фактичних значень підконтрольних показників від запланованих; аналізу виявлених відхилень шляхом встановлення взаємозв'язку між підконтрольними і кінцевими показниками для прийняття рішень з коригування стратегії підприємства щодо оперативного усунення недоліків, які порушують антикризову програму. Такий підхід дає можливість розглядати контролінг як інструмент інтегрованого (комплексного) управління діяльністю підприємства, що створює методичну й інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування, управління і контролю.

Головною метою антикризового контролінгу є досягнення на усіх рівнях ієрархії підприємства допустимого рівня інтеграції численних аспектів управління бізнес-процесами. Контролінг, як цілісна концепція управління фінансово-економічними процесами і результатами діяльності підприємства, ґрунтується на обліковій інформації. Дослідження облікової інформації стають основою для проведення фахівцем з контролінгу оцінювання фінансової ситуації підприємства, процесів планування і контролю. Саме облік створює базу даних, визначає зміст, проводить оцінювання і відбір параметрів для характеристики кількісного та якісного стану досліджуваних об'єктів. Наведено аргументи на користь того, що інтеграція контролінгу, управлінського обліку та стратегічного управлінського обліку забезпечує інформаційну підтримку менеджменту, орієнтовану на координацію процесу прийняття управлінських рішень, та є інформаційною базою для розрахунку показників антикризового контролінгу.

Констатовано, що серед усього різноманіття методів та інструментів, застосовуваних в антикризовому контролінгу, системи показників відіграють вирішальну роль. При розробці системи ключових індикаторів контролінгу здійснено відбір, класифікацію і доповнення певних критеріїв з метою оцінювання роботи як одиничних центрів відповідальності, так і підприємства в цілому.

Деталізований розгляд монетарних показників контролінгу (логіко-дедуктивні та емпірико-індуктивні системи) став підґрунтям висновку про те, що вони приділяють увагу оцінюванню виключно фінансових показників. Це не дає можливості отримати повноцінну картину стану підприємства, що в результаті перешкоджає складанню будь-яких прогнозів його подальшого розвитку. У зв'язку з цим монетарні показники доповнено немонетарними. У роботі обґрунтовано доцільність використання в антикризовому контролінгу концепції виміру результативності, яка передбачає використання множини

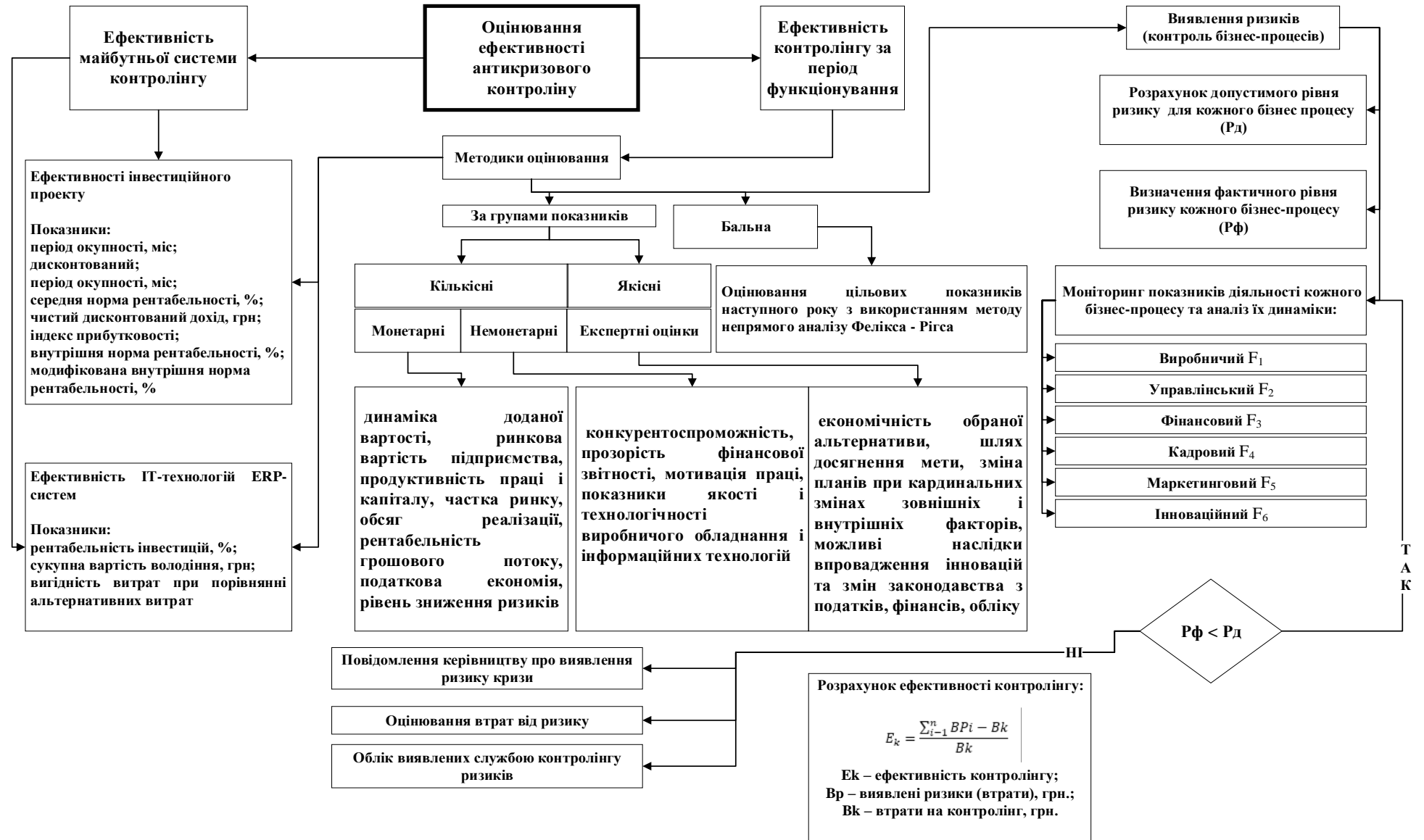
кількісних показників (зниження витрат, втрати часу, рівень якості, продуктивність, сприйнятливість до інновацій, міра задоволеності і лояльності клієнтів). До кожної складової запропоновано показники оцінювання стану підприємства і виявлення можливостей настання кризи. Вибір показників антикризового контролінгу обумовлений моделлю управління підприємством. При використанні процесного підходу, що є найбільш ефективним в антикризовому управлінні, показники контролінгу характеризують результативність, ефективність і продуктивність кожного процесу.

Запропонована система показників антикризового контролінгу дає змогу встановити об'єкти спостереження, що формують «кризове поле», тобто параметри фінансового стану підприємства, порушення яких свідчить про кризовий його розвиток. Розроблено послідовність застосування процедур антикризового контролінгу: 1) сформулювати систему спостережуваних показників – «індикаторів кризового розвитку»; 2) визначити періодичність спостереження «індикаторів кризового розвитку»; 3) визначити розміри відхилянь фактичних значень показників – «індикаторів кризового розвитку» від передбачених (планових, нормативних); 4) проаналізувати відхилення показників по кожному з параметрів «кризового поля»; 5) розробити поточні управлінські рішення і коригуючі дії та превентивні заходи в умовах кризи.

Використання концепції контролінгу у системі управління підприємством та доцільність створення відповідного відділу потребує оцінювання. Відділ антикризового контролінгу є центром затрат, тому його можна розглядати як бізнес-процес, результативність роботи якого можна оцінити за допомогою показників ефективності. Аналіз наукових підходів до оцінювання ефективності контролінгу свідчить про відсутність однозначного або стандартного рішення. З позиції антикризового контролінгу його ефективність має характеризувати ступінь досягнення визначених цілей. З урахуванням існуючих напрацювань щодо оцінювання ефективності контролінгу взагалі, і антикризового зокрема, запропоновано комплексний підхід. Його сутність полягає у тому, що в оцінюванні ефективності контролінгу необхідно враховувати завдання та методики, що відповідають цим завданням. У схематичному вигляді цей підхід зображено на Рис. 7.

Завдання оцінювання ефективності контролінгу розглянуто у часовому аспекті з двох боків: відділ контролінгу тільки заплановано створювати (оцінювання ефективності майбутньої системи контролінгу), відділ контролінгу вже діє на підприємстві (оцінювання ефективності системи контролінгу за період її функціонування). Для кожного завдання рекомендовано використовувати відповідні методи та показники оцінювання.

Ефективність створення відділу контролінгу рекомендовано розраховувати за методиками ефективності інвестиційного проекту або ІТ-технологій, ERP-систем. В оцінюванні ефективності відділу контролінгу за період функціонування можна використовувати існуючі методики оцінювання за групами показників і бальну методику. Методика оцінювання ефективності контролінгу за групами показників передбачає використання кількісних і якісних оцінних показників.



**Рис. 7. Оцінювання ефективності антикризового контролінгу**

Джерело: запропоновано автором

Кількісні показники відображають досягнення цільових параметрів діяльності підприємства завдяки функціонуванню відділу контролінгу, якісні – характеризують виконання поставлених перед відділом контролінгу завдань. Сутність бальної методики полягає у привласненні балів цільовим показникам розвитку підприємства і їх порівнянням з фактичним рівнем. Результати оцінювання ефективності роботи відділу антикризового контролінгу ПрАТ «НКМЗ» наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Розрахунок ефективності роботи відділу антикризового контролінгу по досягненню поставлених перед підприємством цілей**

Цільовий показник	Значущість показника, бал	Запланована зміна, % показника	План першого кварталу прирівнюється до 10 балів	Факт першого кварталу	Бальна оцінка фактичного показника	Оптимальна ефективність	Фактична ефективність
1	2	3	4	5	6	7 (гр.2x10)	8 (гр.2xгр.6)
Обсяг продажів, тис. грн.	4	+10	1099008,25	846236,4	7,7	40	30,8
Продуктивність праці, грн.	3	+20	1960241,1	352843,4	1,8	30	5,4
Матеріальні витрати, тис. грн.	2	-10	568,724	580,098	9,8	20	19,6
Прибуток, тис. грн.	1	+10	121508,5	4094,83	0,337	10	3,37
Разом	10	-	-	-	-	100	59,17

*Джерело:* складено автором

Фактичне значення кожного цільового показника отримало бальну оцінку (гр. 6), виходячи з пропорції: план 1-го кв. 2018р. – 10 балів, факт 1-го кв. 2018 р. –  $x$  балів. Результати розрахунків свідчать, що при оптимальній ефективності у досягненні стратегії 100 % фактична ефективність роботи становила 59,17 %. Проте, діяльність підрозділу контролінгу більшою мірою спрямована на підвищення якості управлінських рішень, результатом яких є позитивна динаміка кількісних показників. Тому відсутність зростання цих показників необов'язково характеризує роботу відділу контролінгу як неефективну. Слід враховувати можливі ризики, що попередив цей підрозділ, і які могли привести до кризи. Це можливо з використанням методики, що базується на контролі ризиків, яку представлено в роботі. Сутність цієї методики полягає у розрахунку допустимого рівня ризику для кожного бізнес-процесу, з яким порівнюються фактичні рівні ризику. Методика передбачає оцінювання втрат від ризику, які є потенційними доходами відділу контролінгу та облік виявлених службою контролінгу ризиків. Наприклад, на ПрАТ «НКМЗ» контроль надходження готівки на розрахунковий рахунок

закріплено за відділом контролінгу. Для здійснення контролю встановлено щоденну норму надходження, що забезпечує своєчасність розрахунків з контрагентами, відповідно до бюджету грошових коштів. У випадку невідповідності фактичного надходження нормі, у підприємства виникає ризик несвоєчасної сплати платіжних зобов'язань та касового розриву. Статистичний контроль економічних процесів дозволяє кількісно оцінити ризик несприятливої події з використанням табличного процесору Microsoft Excel. Сума залучених коштів для ліквідації касового розриву є оцінкою втрат від ризику.

Для кількісного оцінювання результатів роботи підрозділу контролінгу рекомендовано складати такі документи: заявку на консультаційну, аналітичну, методичну підтримку і журнал реєстрації заявок, відомість оцінювання виявлених ризиків. Використання різних методик оцінювання ефективності антикризового контролінгу за комплексним підходом дає змогу визначити його внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства.

## **ВИСНОВКИ**

У дисертаційній роботі за результатами проведеного дослідження сформовано теоретико-методологічні засади та розроблено практичні рекомендації щодо обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління на засадах визначення нових облікових об'єктів, удосконалення інструментарію обліку і аналізу господарської діяльності підприємства в умовах невизначеності та ризику. Основні висновки та результати зводяться до такого.

1. Узагальнення напрацювань вітчизняних та зарубіжних науковців надало можливість запропонувати авторське визначення понять «криза» та «обліково-аналітичне забезпечення антикризового управління». Під кризою запропоновано розуміти «сукупність перетворень в одній або кількох сферах діяльності, що порушують нормальне проходження господарських процесів, дестабілізують функціонування внутрішнього механізму суб'єкта господарювання і створюють передумови для зміни його фінансово-економічного стану, що, на відміну від існуючих підходів, дає можливість розглядати її як динамічний процес». Визнання кризи як об'єкту управління, та її впливу на майно і господарські процеси підприємства, що є об'єктами обліку, обумовило необхідність її дослідження у складі об'єктів управлінського обліку не у класичному розумінні, а опосередковано через урахування факторів впливу кризи та її наслідків. Під обліково-аналітичним забезпеченням антикризового управління запропоновано розуміти «упорядковану сукупність інформації обліку та аналізу, оброблену у системі облікового моделювання з розрахунком показників, які дають змогу здійснювати моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, діагностувати стан суб'єкта підприємницької діяльності, розробляти управлінські рішення щодо сталого його розвитку та контролювати виконання прийнятих рішень».

2. За результатами системно-хронологічного аналізу основних глобальних кризових процесів встановлено їх вплив на генезис підходів до управління і створення міцного мотиваційного механізму для розробки інструментів отримання інформації з суттєво більшим аналітичним, обліковим, контрольним і прогностичним потенціалом. Встановлено, що будь-які кризові процеси є стимулами для зміни і переорієнтації обліково-аналітичної інформації, її теоретичних та методичних підходів на задоволення зростаючих вимог менеджменту. Це підтверджує спроможність наукової гіпотези, що кризові процеси в економіці суттєво впливають на розвиток облікової думки та становлення методології управлінського обліку.

3. Визначено наукову парадигму обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління, сутність якої полягає у створенні інформаційної системи управління, яка завдяки застосуванню певного інструментарію збору, узагальнення і обробки інформації у розрізі бізнес-процесів підприємства дозволяє сформувавши базу для прийняття антикризових управлінських рішень. Такий підхід дав можливість розробити модель обліково-аналітичного забезпечення, яка наочно демонструє причинно-наслідкові зв'язки між даними обліку, контролю та аналізу на базі облікового моделювання, що містить вхідні, внутрішні та вихідні інформаційні потоки, склад інформації кожного інформаційного потоку, об'єднаної у відповідні блоки за процедурами ідентифікації та обробки облікових даних за бізнес-процесами та критеріями виявлення кризових ознак.

4. Доведено, що реалізація концепції антикризового управління можлива при наявності обліково-аналітичної моделі підприємства, яка відображає нестабільне економічне середовище. Це обумовило необхідність ідентифікації чинників макро- та мікросередовища, які впливають на склад та конфігурацію прийомів і способів обробки інформації. Фактори макросередовища (кризові, постіндустріальні, законодавчі, кон'юнктурні процеси, МСФЗ, національна специфіка обліку, міжнародні відносини) визначають концептуально-теоретичну основу та методичний інструментарій. Фактори мікросередовища (життєві цикли суб'єктів підприємництва та продуктів виробництва, внутрішній потенціал, організаційні чинники) відображають специфічні особливості побудови бізнес-моделі з урахуванням національної економіки. У сукупності визначені фактори характеризують системну сутність обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління.

5. Дослідження показало, що діючі моделі обліково-аналітичного забезпечення управління не дозволяють сформувавши увесь спектр необхідної інформації для прийняття ефективних рішень у кризових умовах. Цей факт підтверджений шляхом проведення експертного опитування трьох груп респондентів з питань ідентифікації функціональної дійсності, можливостей та обмежень діючих моделей накопичення та обробки інформації. За результатами обробки експертного опитування визначені стримуючі та стимулюючі фактори розвитку обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління.

6. Удосконалено процедуру виявлення підприємницьких ризиків на основі обліково-аналітичної інформації, сутність якої полягає у визначенні інформаційних джерел, необхідних для розрахунку й аналізу невизначеності та підприємницького ризику, виявлення ступеня впливу ризику на діяльність суб'єкта господарювання та нівелювання цього впливу для недопущення кризи. Розроблений методичний підхід до кількісного та якісного оцінювання ймовірних наслідків ризику за запропонованою шкалою дав змогу отримати дані про об'єкти бухгалтерського обліку, які знаходяться під впливом ризику, для розробки антикризових управлінських заходів.

7. У розробці теоретико-методологічного підходу до відображення кризових ознак в обліково-аналітичному забезпеченні антикризового управління було приділено увагу обґрунтуванню нових об'єктів управлінського обліку, одним з яких є бізнес-модель підприємства, яка надає уявлення про операційні та фінансові механізми роботи, продукцію та послуги як у поточний час, так і в майбутньому. Підхід базується на розгляді підприємства як цілісної бізнес-моделі виробничо-господарської діяльності та забезпечує зміщення акцентів з інформаційного забезпечення виробничого менеджменту на аналітичне забезпечення антикризового управління процесами генерування цінностей для споживачів, діагностику ризиків підприємницької діяльності, що ведуть до кризи, містить сукупність бізнес-процесів й елементи обліково-аналітичного забезпечення їх організаційного розвитку. Використання запропонованого підходу дає можливість передбачати підприємницькі ризики на стадії планування операцій за видами капіталу, системно поєднати цілі розвитку, досягнення яких забезпечують бізнес-процеси, та визначати вплив чинників зовнішнього середовища.

8. На основі аналізу теоретичних положень щодо облікового відображення формування і використання резервної системи підприємства модифіковано підхід до створення резервів для відшкодування втрат і витрат, які виникають у господарській діяльності внаслідок негативного впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Такі резерви мають компенсувати втрати від ризиків, непередбачених бюджетом. Це резерв з непередбачених бюджетом витрат на виробництво, резерв з непередбачених бюджетом витрат на збут та резерв на інфляційні коригування. Запропоновані методи розрахунку резервів та сукупність рахунків їх облікового відображення розширює інструментарій і можливості обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління.

9. Удосконалено теоретичні положення бюджетування шляхом уточнення поняття бюджетування в кризових умовах, що представлено як фінансове забезпечення ідентифікованих майбутніх подій або стану підприємства, що виникає у результаті невідомих у поточний час кризових явищ і потребує створення резервів, які стають об'єктом обліку та підґрунтям розробки антикризових заходів. Обґрунтовано, що бюджетування є не тільки інструментом управлінського обліку, а й джерелом даних для антикризового управління. Використання бюджетування як методу обчислення (обліку) нових оцінок, що утворилися в новому процесі обороту, та як управлінської технології, дає можливість в оперативному режимі контролювати результат

виконання заходів, спрямованих на попередження (усунення) кризових ситуацій, попереджати виникнення негативних тенденцій, забезпечує керівництво інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

10. Інфляційні процеси супроводжують економічну кризу і мають прояв у постійному підвищенні рівня цін, що суттєво викривляє дані фінансової звітності. Коригування річної фінансової звітності на вплив інфляції, згідно діючої нормативно-правової бази, здійснюється при значних її темпах (гіперінфляції). Розробка управлінських рішень має враховувати інфляційні впливи, тому в управлінському обліку коригування доходу, дебіторської і кредиторської заборгованостей рекомендовано здійснювати щомісячно в управлінських звітах з використанням індексу споживчих цін, що дає змогу своєчасно змінювати цінову політику у відповідності зі зростанням цін. Як обліковий реєстр відображення впливу інфляції на результати діяльності запропоновано довідку, що дає змогу оперативно виміряти і оцінити вплив інфляції на облікові дані.

11. Обґрунтовано аналітичні підходи до відбору показників облікової звітності, яка відображає нестабільне середовище функціонування підприємства відповідно до типу антикризового управління (превентивне, реактивне) і його моделей. Управлінську звітність, інформація якої забезпечує превентивне антикризове управління, систематизовано за такими групами: 1) управлінська звітність про фінансовий стан, результати діяльності та зміни фінансового стану структурних підрозділів підприємства (бізнес-процесів); 2) управлінська звітність за ключовими показниками діяльності; 3) управлінська звітність про виконання бюджетів центрами відповідальності підприємства.

12. Удосконалений підхід до діагностичного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах кризи базується на визначенні сукупності кількісних показників, розрахованих за даними фінансової звітності, на підставі яких встановлено узагальнений коефіцієнт розвитку. Показники систематизовано за бізнес-процесами підприємства. Статистичну обробку фактичних значень показників здійснено з використанням коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена і Кендалла, які дають можливість встановити тісноту зв'язку між визначеними показниками. Еталонне значення узагальненого коефіцієнту розвитку дорівнює 1. Результати статистичної обробки даних досліджуваних підприємств дали змогу дійти висновку, що значення узагальненого коефіцієнту розвитку нижче за 0,56 свідчить про негативні тенденції розвитку і необхідність впровадження антикризового управління.

13. Традиційні наукові підходи щодо оцінювання ймовірності банкрутства доповнено власним підходом, сутність якого полягає у формуванні системи кількісних (фінансових) та якісних (індикаторних) показників, які дають змогу виявити ознаки кризи в кожному бізнес-процесі. Розроблено методику обробки визначених показників з використанням методу нечітких множин, що забезпечує можливість оцінювання ступеня ризику



банкрутства підприємства та сприяє розробці заходів щодо усунення або мінімізації впливу негативних наслідків.

14. За результатами дослідження контролінгу як управлінської концепції обґрунтовано цілісність обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління, яка полягає в інтегрованому використанні інструментарію контролінгу, управлінського обліку і стратегічного управлінського обліку у розробленні руху вхідних інформаційних потоків і формування вихідних потоків за запитом зацікавлених споживачів про фінансову ситуацію і результати у розрізі всіх процесів господарської діяльності підприємства, що забезпечує можливість виявлення кризових ознак і розроблення антикризових заходів.

15. За результатами аналізу існуючих методів оцінювання ефективності антикризового контролінгу запропоновано комплексний підхід, у якому діючі методики доповнені авторською. Вибір методики залежить від часового аспекту. Якщо відділ контролінгу тільки заплановано створити рекомендовано використання методики оцінювання ефективності інноваційних проєктів. Оцінювання діючого відділу антикризового контролінгу можна здійснити за визначеними показниками та балами. Сутність авторської методики оцінювання ефективності відділу антикризового контролінгу полягає у кількісному вимірюванні понесених втрат від ризиків, які виявлені відділом антикризового контролінгу, що відповідає завданням роботи цього відділу, і є його потенційними доходами. Для кількісного оцінювання ризиків запропоновано використовувати такі документи: заявку на консультаційну, аналітичну, методичну підтримку і журнал реєстрації заявок, відомість оцінювання виявлених ризиків.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Монографії

1. Гавриленко В. О. Фактори впливу на формування моделі управлінського обліку в антикризовому управлінні підприємством – В кн. *Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business: collective monograph / V. Yatsenko, S. Pasieka, et al.; [ed. by D.Sc. in Economy, Prof. V. M. Yatsenko]*. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017. 619 p. (С. 471–480). (загальний обсяг – 34 друк. арк., особисто здобувачу належить 0,57 друк. арк.).

2. Гавриленко В. О. Класифікація затрат як основа інформаційного забезпечення управління. Бюджетування (планування затрат) по центрах відповідальності. В кн. *Обліково-аналітичні процедури в управлінні затратами суб'єктів господарської діяльності: [колективна монографія] / В. Чиж, В. Гавриленко, Я. Пастернак та ін.; [за заг. ред. д.е.н., проф. В. І. Чиж]; Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси, 2018. 139 с. (С. 23–35, 49–55) (загальний обсяг – 8,14 друк. арк., особисто здобувачу належить 1,2 друк. арк.)*

3. Гавриленко В. О. Бюджетування як інструмент облікового забезпечення антикризового управління. – В кн. *Забезпечення цивільної безпеки в Україні: сучасний стан і перспективи : монографія / [за заг. ред.*

О. М. Тищенко, Т. М. Кришталь]. – Черкаси : Видавець Чабаненко Ю.А., 2018. 420 с. (С. 271-282) (загальний обсяг – 25,9 друк. арк., особисто здобувачу належить 0,82 друк. арк.).

4. Гавриленко В. О. Обліково-аналітичне забезпечення антикризового управління: теорія і практика: монографія / Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: видавець ФОП Гордієнко Є. І., 2018. 480 с. (27,9 друк. арк.).

#### **Статті у наукових періодичних виданнях інших держав**

5. Гавриленко В. А. Анализ проблем ресурсосбережения в условиях реформирования жилищно-коммунального хозяйства. *Бухгалтерский учет и анализ*: научно-практ. журнал Белорус. гос. экон. ун-та. Вып. 4. Минск, 2015. С. 36–42 (0,62 друк. арк.).

6. Chizh V., Gavrylenko V. Models of crisis management in a changing environment. *Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej*. 2016. No. 3. P. 105–112 (загальний обсяг – 0,66 друк. арк., особисто здобувачу належить 0,5 друк. арк.: розглянуто моделі антикризового управління та визначено їх інформаційні потреби).

7. Gawrylenko V., Braziliij N., Krawczenko O. Zasady rachunkowości i jej znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Sprawa Ukrainy. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*. 2016. Вып. 2 (17). С. 181–193 (загальний обсяг – 0,9 друк. арк., особисто здобувачу належить 0,6 друк. арк.: визначені вимоги і принципи облікової політики та функції бухгалтерського обліку в управлінні підприємства).

8. Gavrylenko V. Budgeting in anti-crisis Management. *Intellectual Archive*. Vol. 7. No. 1. Toronto, Canada, 2018. P. 64–69 (0,22 друк. арк.).

#### **Статті у наукових періодичних виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз**

9. Гавриленко В. О. Управлінський облік в умовах кризових економічних явищ. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Вып. 45. Ч. І. Черкаси, 2017. С. 21–29 (0,74 друк. арк.) (включено до *Index Copernicus*).

10. Гавриленко В. О. KRIZIS-діагностика в антикризовому управлінні. *Modern Economics*: електрон. наук. фахове вид. з екон. наук Миколаїв. аграрного ун-ту. Вып. 6. Миколаїв, 2017. С. 43–51 (0,67 друк. арк.) (включено до: *DOAJ, ResearchBib (Japan), Journal Factor (USA), Directory of Research, Journals Indexing, The Journals Impact Factor, Scientific Indexing Services*).

11. Чиж В. І., Гавриленко В. О. Обліковий інструментарій відображення інфляції в інформаційному забезпеченні антикризового управління. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Вып. 47. Черкаси, 2017. С. 61–67 (загальний обсяг – 0,76 друк. арк., особисто здобувачу належить 0,6 друк. арк.: розробка сукупності рахунків та реєстрів управлінського обліку для відображення інфляції). (включено до *Index Copernicus*).

12. Гавриленко В. О. Облік невизначеності та ризику в умовах антикризового управління. *Вісник Одеського національного університету*.

*Серія: Економіка*. Вип. 8 (61). Т. 22. Одеса, 2017. С. 130–134 (0,67 друк. арк.) (включено до *Index Copernicus*).

13. Гавриленко В. О. Облікова інформація у системі антикризового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*: електрон. наук. фахове вид.; Миколаїв. нац. ун-т. Вип. 20. Миколаїв, 2017. С. 946–949 (0,48 друк. арк.) (включено до *Index Copernicus*).

14. Gavrylenko V. O. Systematization of crises and their reflection in the accounting system. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Збірник наукових праць ДВНЗ «Університет банківської справи» Харківський навчально-науковий інститут. Вип. 1 (24). Харків, 2018. С. 80–87 (0,72 друк. арк.) (включено до: *Web of Science, Ulrich's Periodicals Directory (США), Index Copernicus, Citefactor (США)*)

15. Гавриленко В. О. Результативність антикризового контролінгу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. Вип. 49. Черкаси, 2018. С. 99–104. (0,68 друк. арк.) (включено до *Index Copernicus*).

16. Гавриленко В. О. Показники оцінювання антикризового контролінгу. *Бізнес-Інформ*. Вип. 4 (483). Харків, 2018. С. 400–405 (0,61 друк. арк.) (включено до: *Index Copernicus Ulrichsweb Global Serials Directory*).

17. Гавриленко В. О. Завдання контролінгу в антикризовому управлінні. *Глобальні та національні проблеми економіки*: електрон. наук. фахове вид. Миколаївський національний університет. Вип. № 23. Миколаїв, 2018. С. 601–603 (0,37 друк. арк.) (включено до *Index Copernicus*).

### **Статті у наукових фахових виданнях України**

18. Гавриленко В. О. Проблеми обліку та управління дебіторською і кредиторською заборгованістю. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. Вип. 18. Ч. I. Черкаси, 2007. С. 13–16 (0,34 друк. арк.).

19. Гавриленко В. О., Олексюк І. В. Удосконалення обліку грошових коштів на підприємствах торгівлі. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. Вип. 21. Т. 2. Черкаси, 2008. С. 151–154 (загальний обсяг – 0,33 друк. арк., особисто здобувачу належить 0,25 друк. арк.: визначено завдання управління грошовими коштами підприємств торгівлі та етапи планування їх обсягу на підприємстві, розроблено пропозиції щодо ефективного їх використання).

20. Гавриленко В. О., Гончаренко Т. В. Основні аспекти управління дебіторською заборгованістю на підприємстві. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. Вип. 23. Ч. II. Черкаси, 2009. С. 136–139 (загальний обсяг – 0,44 друк. арк., особисто здобувачу належить 0,38 друк. арк.: визначено особливості управління дебіторською заборгованістю в сучасних умовах господарювання, здійснено систематизацію дебіторської заборгованості, розроблено етапи формування політики управління дебіторською заборгованістю та запропоновано шляхи її зменшення).

21. Гавриленко В. О., Гончаренко Т. В. Особливості впровадження управлінського обліку на підприємствах України. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Вип. 25. Ч. III, Т. 1. Черкаси, 2010. С. 140–144 (загальний обсяг – 0,55 друк. арк., особисто здобувачу належить 0,43 друк. арк.: визначено умови контролю за витратами, розглянуто систему калькулювання витрат «директ-костинг», визначено проблеми та переваги практичного впровадження управлінського обліку на підприємствах).

22. Гавриленко В. О., Кулачок А. М. Напрями удосконалення обліку розрахунків з покупцями і замовниками у сучасних умовах господарювання *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Вип. 30. Ч. I. Черкаси, 2012. С. 248–251 (загальний обсяг – 0,52 друк. арк., особисто здобувачу належить 0,42 друк. арк.: розроблено методичні рекомендації обліку дебіторської заборгованості в процесі антикризового управління фінансово-господарською діяльністю підприємства).

23. Гавриленко В. О. Кулинич О. В. Напрями удосконалення обліку витрат торговельних підприємств та шляхи підвищення ефективності їх діяльності. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Вип. 30. Ч. II. Черкаси, 2012. С. 221–224 (загальний обсяг – 0,42 друк. арк., особисто здобувачу належить 0,31 друк. арк.: виявлено недоліки обліку витрат на підприємствах, систематизовано об'єкти обліку витрат та калькулювання собівартості реалізованих товарів торговельного підприємства).

24. Гавриленко В. О. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю житлово-комунального господарства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Вип. 36. Ч. III. Черкаси, 2014. С. 18–22 (0,41 друк. арк.).

25. Гавриленко В. О. Чиж В. І. Використання обліково-аналітичної інформації у різних типах антикризового управління. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Вип. 6 (236). Сєверодонецьк, 2017. С. 69–74 (загальний обсяг – 0,78 друк. арк., особисто здобувачу належить 0,63 друк. арк.: систематизовано облікову інформацію відповідно до видів та типів антикризового управління).

#### **Статті в інших наукових виданнях**

26. Гавриленко В. О. Завдання та функції стратегічного обліку в антикризовому управлінні. *Збірник наукових праць Громадської організації «Львівська економічна фундація»*. Серія: *Економічні студії*. 2017. Вип. 5 (18). С. 24–30 (0,6 друк. арк.).

#### **Матеріали, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації**

27. Гавриленко В. О., Гончаренко Т. В. Фінансова звітність: проблемні питання, які виникають при її складанні та формуванні. *Теорія і практика сучасної економіки: зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 26-28 жовтня 2007 р.* – Черкаси: ЧДТУ, 2007. С. 50–52 (загальний обсяг – 0,18 друк.

арк., особисто здобувачу належить 0,15 друк. арк.: визначено недоліки в законодавчій базі щодо переліку користувачів фінансової звітності та проблемні питання щодо розкриття додаткової бухгалтерської інформації у Примітках до фінансової звітності).

28. Гавриленко В. О. Проблеми впровадження управлінського обліку на сільськогосподарських підприємствах. *Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю*: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф., 16-18 квітня 2008 р. – Черкаси: ЧДТУ, 2008. С. 5–8 (0,2 друк. арк.).

29. Гавриленко В. О. Управління дебіторською заборгованістю підприємств житлово-комунального господарства. *Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю*: зб. матеріалів XI Міжнар. наук.-практ. конф., 10-11 квітня 2014 р. – Черкаси: ЧДТУ, 2014. С. 74–76 (0,16 друк. арк.).

30. Gavrylenko V. Objective need of reforming and transformation of Ukrainian economics. *Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри*: зб. матеріалів II міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 24 березня 2015 р. – Черкаси: ЧДТУ, 2015. С. 31–35 (0,24 друк. арк.).

31. Гавриленко В. О., Бразілій Н. М. Особливості відображення основних засобів у звітності. *Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні*: зб. матеріалів IV міжнар. наук.-практ. конф., 11 травня 2016 р. – Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 46–48 (загальний обсяг – 0,13 друк. арк., особисто здобувачу належить 0,1 друк. арк.: розкрито облікову інформацію основних засобів у звітності та примітках до фінансової звітності).

32. Гавриленко В. О. Структуризація криз та підходи до їх управління. *Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю*: зб. матеріалів XIV міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 16 травня 2017 р. – Черкаси: ЧДТУ, 2017. С. 80–82 (0,12 друк. арк.).

33. Чиж В. І., Гавриленко В. О. Аналітичні аспекти управлінського обліку у нестабільній економіці. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки*: зб. матеріалів IV міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 26 жовтня 2017 р. – Ч. 1. Полтава: ПНТУ ім. Юрія Кондратюка, 2017. С. 325–326 (загальний обсяг – 0,15 друк. арк., особисто здобувачу належить 0,1 друк. арк.: визначено систему типових стратегічних цілей підприємства в умовах кризи та показники їх оцінювання, що реально відображають фінансовий, соціальний, ринковий стан підприємства).

34. Гавриленко В. О. Функції обліку в системі антикризового управління. *International Scientific Conference Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise: Conference Proceedings, Part III, November 17th, 2017. Le Mans, France: Baltija Publishing*. С. 61–63 (0,19 друк. арк.).

35. Гавриленко В. О. Групування чинників виникнення криз в обліково-аналітичній системі антикризового управління. *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика*: зб. матеріалів V міжнар. заочної наук.-практ. конф., 24 листопада 2017 р. – Запоріжжя: Класичний приватний ун-т, Ін-т управління, 2017. С. 611–613 (0,18 друк. арк.).

36. Гавриленко В. О. Облік ризиків і невизначеності в антикризовому управлінні. *Економічний розвиток держави, регіонів та підприємництва: оцінки та прогнози*: зб. міжнар. наук.-практ. конф., 8 грудня 2017 р. – Запоріжжя: Класичний приватний ун-т, 2017. С. 140–142 (0,16 друк. арк.).

37. Гавриленко В. О. Завдання управлінського обліку в умовах антикризового управління. *Світові тенденції та перспективи розвитку фінансової системи*: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., 15-16 грудня 2017 р. – Ч. П. Дніпро, 2017. С.105–108 (0,2 друк. арк.).

38. Гавриленко В. О. Алгоритм KRIZIS-діагностики та джерела її проведення. *Економіка, фінанси, облік та управління: оцінка та перспективи розвитку в Україні та світі*: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., 22 грудня 2017 р. – Полтава: ЦФЕНД, 2017. С. 37–38 (0,11 друк. арк.).

39. Гавриленко В. О. Інформаційні джерела антикризового управління. *International Scientific Conference Innovative Potential of Socio-Economic Systems: the Challenges of the Global World, Part I, December 22th, 2017. Lisbon, Portugal: Baltija Publishing. С. 27–30 (0,2 друк. арк.).*

40. Gavrylenko V. Budgeting as an effective management tool. *Наука – образованию, производству, экономике: материалы XXIII (70) Региональной научно-практической конференции преподавателей, научных сотрудников и аспирантов*, 15 февраля 2018 г. – Витебск: Витеб. гос. ун-т: ВГУ имени П.М. Машерова. Т.1. 2018. С. 357–358 (0,17 друк. арк.).

41. Гавриленко В. О. Резерви як інструмент антикризового управління. *Облік, оподаткування і контроль: сучасний стан та напрями розвитку*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 22 березня 2018 р. ЧННІ ДВНЗ «Ун-т банків. справи». Черкаси, 2018. С. 104–106 (0,17 друк. арк.).

42. Гавриленко В. О. Системи показників оцінювання контролінгу в антикризовому управлінні ЧДТУ. *Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю*: зб. матеріалів XV міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 15 травня 2018 р. – Черкаси: ЧДТУ, 2018. С. 141–143 (0,18 друк. арк.).

43. Гавриленко В. О. Діагностичний аналіз в антикризовому управлінні підприємства. *Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні*: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., 31 травня – 1 червня 2018 р. – Тернопіль, 2018. С. 220–223 (0,16 друк. арк.).

## АНОТАЦІЯ

**Гавриленко В. О. Методологія і організація обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності). – Одеський національний економічний університет, Одеса, 2018.

Досліджено сутність кризи як об'єкта управління та відображення в обліково-аналітичному забезпеченні антикризового управління підприємством. Виявлено дію наслідків кризи на зміну підходів до

відображення облікових об'єктів. Удосконалено склад обліково-аналітичної інформації в антикризовому управлінні. Визначено фактори впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на формування обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством. Досліджено системи обліково-аналітичного забезпечення управління підприємств, встановлено їх можливості та обмеження розвитку. Удосконалено процедури відображення в обліково-аналітичному забезпеченні антикризового управління ризику. Розроблено модель обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління. Визначено склад резервної системи підприємства, запропоновано методи нарахування резервів та сукупність рахунків для їхнього відображення в обліку. Запропоновано систему рахунків управлінського обліку та облікові регістри для відображення інфляції. Розроблено модель оцінювання ступеня ризику банкрутства підприємства з використанням апарату нечітких множин. Запропоновано методіку оцінювання ефективності роботи підрозділу антикризового контролінгу.

**Ключові слова:** обліково-аналітичне забезпечення, антикризове управління, управлінський облік, бюджетування, аналіз, резерви, ризики, інфляція, модель, контролінг.

## АННОТАЦІЯ

**Гавриленко В. А. Методология и организация учетно-аналитического обеспечения антикризисного управления предприятием.– На правах рукописи.**

Диссертация на соискание научной степени доктора экономических наук по специальности 08.00.09 – бухгалтерский учет, анализ и аудит (по видам экономической деятельности). – Одесский национальный экономический университет, Одесса, 2018.

Исследована сущность кризиса как объекта управления и отображения в учетно-аналитическом обеспечении антикризисного управления предприятием. Выявлено влияние кризисных явлений на изменение учетной методологии. Усовершенствован состав учетно-аналитической информации в антикризисном управлении. Определены факторы влияния внешней и внутренней среды функционирования предприятия на формирование учетно-аналитического обеспечения антикризисного управления. На примере конкретных предприятий исследованы существующие системы учетно-аналитического обеспечения управления, установлено их возможности и ограничения развития. Усовершенствованы процедуры отражения в учетно-аналитическом обеспечении антикризисного управления риска. Разработана модель учетно-аналитического обеспечения антикризисного управления. Определен состав резервной системы предприятия, предложены методы начисления резервов и совокупность счетов для их отражения в учете. Предложена система счетов управленческого учета и учетные регистры для отражения инфляции. Разработана модель оценки степени риска банкротства предприятия с использованием аппарата нечетких множеств. Предложена

методика оценки эффективности работы подразделения антикризисного контроллинга.

**Ключевые слова:** учетно-аналитическое обеспечение, антикризисное управление, управленческий учет, анализ, резервы, риски, инфляция, модель, контроллинг.

#### ANNOTATION

**Gavrylenko V. O. Methodology and organization of accounting and analytical support for anti-crisis management of the enterprise. – Manuscript.**

Dissertation for the degree of Doctor of Economics in specialty 08.00.09 – accounting, analysis and audit (according to the types of economic activities). – Odesa National Economic University, Odesa, 2018.

In the dissertation theoretical and methodological principles are formed, also practical recommendations for accounting and analytical provision of anti-crisis management on the principles of determining new accounting objects are based as well on the improvement of accounting tools and analysis.

The essence of the crisis as an object of accounting and analytical provision of anti-crisis management of the enterprise is investigated. It has been established that any crisis processes are incentives for changing and reorienting accounting and analytical information, its theoretical, methodological approaches in management, accounting, control and analysis to meet the growing requirements of management. The concept-categorical apparatus of the concept of anti-crisis management has been improved (the approaches to the definition of "anti-crisis management" are classified, the content of the concepts "crisis", "anti-crisis management", "accounting and analytical support", "budgeting in crisis conditions", "managerial anti-crisis diagnostics" is clarified), which contributes to the ordering of the relevant terminology and its correct use for accounting purposes. The composition of accounting and analytical information of anti-crisis management, which clearly demonstrates the causal relationships between the data of accounting, control and analysis, is determined on the basis of information support which contains incoming, internal and output information flows in the system of accounting modeling, that has allowed to develop the model assessment of the degree of risk of the enterprise bankruptcy on the procedures for identification and processing of credentials for business processes and criteria for identifying crisis characteristics.

The factors of influence of external and internal environment of the enterprise functioning on the formation of accounting and analytical support of anti-crisis management are determined. An improved methodological approach to identify the existing accounting and analytical provision of anti-crisis management at the enterprises is proposed. The procedures for reflection of uncertainty and risk in accounting and analytical support of anti-crisis management are improved. A model of accounting and analytical provision of anti-crisis management is developed. It reflects the business model of production and economic activity of the enterprise by developing a methodical approach to quantitative and qualitative assessment of the probable risk consequences. The expediency of creating an enterprise backup system which covers unforeseen expenses and losses caused by the impact of the crisis is proved, methods of accrual of reserves and a set of accounts for their reflection in



accounting are determined. It is recommended to use a mixed method of accounting for the effects of inflation, which combines the main provisions of the method of accounting in monetary units of constant purchasing ability and the method of accounting at current value, which allows to measure and assess the impact of inflation on accounting data. The system of accounts and managerial accounting registers for displaying inflation are determined.

The procedures for reflecting the unstable economic environment of the company's operations by systematizing quantitative financial indicators by types of anti-crisis management, supplementing them with qualitative indicators, which became the basis for developing its own methodology for assessing the risk of bankruptcy of the enterprise, are improved. The procedures of diagnostic analysis of financial and economic activities of the enterprise in the conditions of the crisis are developed. The methodological principles of managerial anti-crisis diagnostics are improved, which, unlike existing ones, are based on the balance of system, normative, situational, subject and problem approaches; using the mathematical function of the dependence of the enterprise on the factors of the crisis; contain procedures for its conduct, which allows to identify the primary signs of crisis phenomena in the initial stages of crisis occurrence and eliminate or minimize the impact of their negative consequences on the activities of the enterprise. The model of estimation of bankruptcy risk assessment of the enterprise, which is based on the use of fuzzy sets method in the evaluation of quantitative (financial) and qualitative (indicator) indicators, is substantiated, which has allowed to offer practical tools for identifying the signs of crisis in each business process at the initial stages of their occurrence and to eliminate or minimize the impact of negative consequences on the activities of the enterprise. The use of controlling in anti-crisis management of the enterprise is substantiated, the expediency of using the concept of measuring its effectiveness in anti-crisis control is proved, a system of anti-crisis control indicators and a method for determining its effectiveness are developed.

**Key words:** accounting and analytical support, anti-crisis management, accounting, budgeting, analysis, reserves, risks, inflation, model, controlling.