

**В. О. Гавриленко****РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО КОНТРОЛІНГУ**

*У статті розглянуто завдання оцінювання антикризового контролінгу на підприємстві, дано характеристику розробленим системам показників оцінювання ефективності контролінгу. Визначено методи оцінювання ефективності системи антикризового контролінгу з використанням кількісних і якісних вимірників. Запропоновано документи для кількісного оцінювання результатів роботи підрозділу контролінгу. Розроблено бальну методику оцінювання ефективності роботи апарату управління і підрозділу антикризового контролінгу. Розглянуто використання запропонованої методики в практичній діяльності підприємства.*

**Ключові слова:** контролінг, антикризове управління, ефективність антикризового контролінгу, показники ефективності, методи оцінювання ефективності.

**Постановка проблеми.** Кризовий стан притаманний кожному підприємству в процесі його еволюції і сигналізує про накопичення певної критичної маси стримуючих чинників, усунення або активізація яких потрібні або для продовження відтворювального процесу (функціонування підприємства), або для переходу його у нову якість. Зміна зовнішніх умов функціонування підприємств привела до появи контролінгу як концепції системи управління, що заснована на безперервному відстеженні тенденцій розвитку підприємства за методикою виявлення слабких сигналів кризи і аналізі можливих їх наслідків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема впровадження та розвитку контролінгу займалися як зарубіжні так і вітчизняні науковці. Засновниками концепції контролінгу є А. Дайле, Р. С. Каплан, Е. Майєр, Р. Манн, Д. Хан, Х. Й. Фольмут, П. Хорват. Сучасні проблеми розвитку контролінгу досліджували О. О. Ананькіна, А. В. Горбунова, О. М. Деменіна, І. Є. Давидович, Н. Г. Данилочкіна, О. О. Дегтярьова, О. М. Кармінський, Н. Д. Бабяк, Ю. І. Башкатова, В. В. Прохорова, О. О. Терещенко, П. О. Куцик та інші.

**Метою даної статті** є розробка методики оцінювання ефективності контролінгу в антикризовому управлінні для виявлення слабких сигналів кризи і аналізу можливих їх наслідків впливу на стратегію розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Завдання оцінювання ефективності антикризового контролінгу на підприємстві у часовому аспекті може бути розглянуто з двох боків. З одного боку, це оцінювання майбутньої ефективності антикризового контролінгу, якщо існують плани з його використання у перспективі або необхідно модернізувати існуючу систему. З другого боку, це оцінювання ефективності роботи системи антикризового контролінгу за минулий період, впродовж якого вона функціонувала. Обидва завдання нині не мають стандартного рішення і перебувають на стадії розробки й активних дискусій в науковій і періодичній літературі. Труднощі розрахунків є стандартними для оцінювання ефективності будь-яких інвестицій, що не мають точного виміру майбутніх грошових потоків у часі, і загальновідомими: прогноз майбутніх доходів має дуже імовірнісний характер, ґрунтується на оцінках непрямих показників, може мати різні оцінки залежно від того, ким і для користувача якої групи здійснюється розрахунок, отриманий результат є суб'єктивним, тому що ґрунтується найчастіше на експертних оцінках.

Розробка методів оцінювання ефективності системи антикризового контролінгу на етапі впровадження здійснюється з використанням двох вже розроблених систем показників ефективності:

оцінювання ефективності формування системи антикризового контролінгу стандартними методами оцінювання інвестиційного проекту, що приносить підприємствам конкретні доходи,

оцінювання методами, що використовують при визначенні ефективності впровадження різних ІТ-технологій, ERP-систем.

При використанні стандартних методів оцінювання ефективності інвестиційних проектів основними показниками є період окупності, дисконтований період окупності, середня норма рентабельності, чистий дисконтований дохід, внутрішня норма рентабельності, модифікована норма дохідності.

Метод оцінювання ефективності впровадження ІТ-технологій, ERP-систем базується на показниках повернення інвестицій, що дає можливість визначити рентабельність вкладення коштів у впровадження системи; сукупної вартості володіння; вигідності витрат.

Недоліком застосування сукупної вартості володіння є те, що цей показник дає змогу оцінити лише витрати на впровадження й експлуатацію системи і не дає повного уявлення про доцільність її використання.

Показник вигідності витрат базується на порівнянні альтернативних варіантів. При оцінюванні передбачуваної ефективності впровадження розглядають варіанти роботи як з використанням системи, так і без її використання. При цьому розраховують можливі втрати у випадку, якщо проект не буде реалізовано.

Методи розрахунку основних показників ефективності інвестиційного проекту загальновідомі. Їх застосування для оцінювання ефективності впровадження антикризового контролінгу пов'язане з розрахунком вірогідного приросту обсягу реалізації продукції, отриманого за рахунок використання системи антикризового контролінгу і прийняття оптимальних управлінських рішень. Розраховується чистий дисконтований дохід та інші показники ефективності для варіанта розвитку підприємства з системою антикризового контролінгу і для варіанта без неї. При цьому норма дисконту визначається за факторним методом, виходячи з певної класифікації чинників ризику і оцінювання кожного з них експертним шляхом. Кожний чинник збільшує норму дисконту на певну величину. Загальна премія виходить шляхом складання окремих чинників. Кінцева ефективність відбивається приростом показників. Цей метод пропонується і для визначення ефективності від використання системи антикризового контролінгу, тільки без прийому дисконтування, тому що ефект розраховується за результатами одного року.

Отримані на основі цих методів показники ефективності як формування, так і використання системи антикризового контролінгу мають усі недоліки, властиві оцінюванню ефективності будь-яких інвестицій, що не мають точних цифр майбутніх грошових потоків у часі. У разі прогнозів зростання підприємства, навіть без використання системи антикризового контролінгу, ефективність антикризового контролінгу, що дає змогу досягти ще вищих темпів зростання, однозначно не буде негативною, з урахуванням мети мінімізувати витрати на впровадження, що ставляться керівництвом. На практиці усе, як правило, виглядає трохи інакше. Можливий такий парадокс, що обмежує використання методу: підприємство знаходиться на стадії життєвого циклу «зрілість» і потенціалу для зростання немає (або подальше зростання є неефективним внаслідок дії ефекту масштабу), мета впровадження антикризового контролінгу полягає в утриманні якомога довше зайнятих позицій та розробці варіантів подальшого розвитку. Якщо зміни результативних показників будуть незначними, то це означає, що антикризовий контролінг виконав свої завдання, але ефект, розрахований за цією формулою, також буде невисоким.

Друга група методів, які використовують для оцінювання ефективності впровадження антикризового контролінгу, менш схильна до впливу чинників суб'єктивності розрахунків, помилок прогнозування доходів. Методи оцінювання ефективності впровадження ІТ-технологій, ERP-систем, як правило, розробляються компаніями, що здійснюють розробку і (або) впровадження оцінюваних продуктів. При цьому вигоди від впровадження розраховуються не на основі прогнозу доходів, а на основі зниження можливих втрат у разі впровадження об'єкта.

Найбільш розробленою методикою такого характеру є методика компанії «КСТ-М-3». Втрати поділені на дві великі групи: втрати від чинників прямої дії, оцінювані приблизно в 6 % від обсягу збуту в грошовому вимірі, і непрямой дії, оцінювані не менше 10 %. Мінімальна оцінка річного економічного ефекту при впровадженні інтегрованої програми «М-3» становить 15 % від обсягу продажів. Безперечно, ця методика є детально опрацьованою, логічною. Проте при її використанні, на нашу думку, слід враховувати авторство компанії-розробника як прототипу твердження «на правах реклами». Високі відсотки ефективності супроводжує висока вартість проекту (від 100 тис. у.о. і вище). Крім того, нерационально використовувати методику, розроблену для оцінювання ефективності впровадження конкретної ERP-системи, для оцінювання усієї системи антикризового контролінгу, яка не рівноцінна навіть інтегрованій інформаційній системі управління, тому що має тільки одну з функцій, а саме – підтримку єдиної інформаційної системи управління.

Існують й інші стандартні оцінки результативності впровадження інформаційних технологій. Порівняємо два варіанти оцінювання результатів впровадження ERP-системи, що виконані маркетин-

говою службою Консультаційної групи АТК та Американським співтовариством з управління виробничими запасами (American Production and Inventory Control Society).

Аналіз дослідження ефективності використання ERP-системи, що виконаний маркетинговою службою Консультаційної групи АТК, дав такі результати:

- зниження операційних і управлінських витрат на 15 %;
- економія обігових коштів на 2 %;
- зменшення циклу реалізації продукції на 25 %;
- зниження комерційних витрат на 35 %;
- зменшення дебіторської заборгованості на 12 %;
- збільшення оборотності засобів в розрахунках на 25 % [1].

За інформацією Американського співтовариства з управління виробничими запасами (American Production and Inventory Control Society), ефективність впровадження ERP-системи характеризується такими даними:

- зниження транспортно-заготівельних витрат на 60 %;
- зниження затримок відвантаження готової продукції на 45 %;
- зменшення страхових запасів (рівень незнижуваних залишків на складах) на 40 %;
- зниження виробничого браку на 35 %;
- зменшення витрат на адміністративно-управлінський апарат на 30 %;
- скорочення виробничого циклу на 30 %;
- зменшення складських площ на 25 %;
- збільшення оборотності товарно-матеріальних запасів на 65 % [2].

Таким чином, при використанні даних різних джерел можна отримати показники ефективності, що значно відрізняються.

Метод розрахунку середніх відсотків результату, який може бути отриманий від використання системи антикризового контролінгу на практиці, є, на нашу думку, єдиною можливістю нині варіантом отримання об'єктивної оцінки ефективності її впровадження. Форми представлення таких середніх оцінок можуть бути різними: відсоток зростання доходів, що отримані за рахунок впровадження антикризового контролінгу, відсоток економії витрат, відсотки зниження витрат, відсоток на вкладений капітал. Їх основою може бути тільки аналіз динаміки результатів роботи підрозділу антикризового контролінгу за ряд років на декількох підприємствах і тільки за умови використання цими підприємствами єдиних уніфікованих способів оцінювання результатів діяльності підрозділу антикризового контролінгу, які нині також відсутні.

Ми приєднуємося до пропозиції [3], що раціонально оцінювати ефективність формування системи контролінгу методом сукупної вартості володіння (ТСО – total cost of ownership), тому що він використовує фактичні показники, а не прогнози. Повний розрахунок витрат на впровадження дає змогу власникам (вищому менеджменту) самим прийняти рішення про раціональність здійснення цих витрат у поточному періоді на підставі показника частки планованих витрат у собівартості. Можна запропонувати для збереження загальної суми собівартості можливі напрями економії по інших статтях витрат. При цьому слід пояснити, що, чим ширша система і чим складніші процеси, тим вищою буде ТСО. Проте і користь від використання подібної системи буде значно вищою. При раціональній організації ефект, як показує практика, є позитивним.

Надалі доцільно розглянути існуючі підходи до розробки системи оцінних показників з використання антикризового контролінгу. Показники можуть бути кількісними і якісними.

Монетарними кількісними показниками є динаміка доданої вартості, зростання ринкової вартості підприємства, комплекс показників оцінювання продуктивності праці і капіталу, зростання частки ринку, приріст обсягів реалізації, показники рентабельності грошового потоку, податкова економія, рівень зниження ризиків.

До немонетарних кількісних показників віднесено конкурентоспроможність підприємства, прозорість фінансової звітності та її складання за вимогами МСФЗ для залучення іноземних інвесторів, підвищення ступеня мотивації праці, показники якості й технологічності виробничого обладнання та інформаційних технологій.

Якісним вимірювачем ефективності можуть бути евристичні експертні оцінювання щодо достатньої економічності обраної альтернативи із загальної кількості розроблених; правильності шляху досягнення мети в ситуаціях на початок і кінець звітного періоду; зміни планів при кардинальних

змінах зовнішніх і внутрішніх факторів; можливих наслідків при запровадженні у звітному періоді інновацій та змін законодавства з фінансів, податків, обліку.

Отже, для оцінювання ефективності функціонування системи антикризового контролінгу рекомендовано використовувати кількісні й якісні вимірники. Можна оцінити ефективність роботи служби антикризового контролінгу відносно структури працівників інших підрозділів, хоча це й суб'єктивний чинник. Зокрема, у ході анонімного опитування можна дізнатися, чи задоволені менеджери результатами діяльності контролерів, чи можуть вони обходитися без їх послуг, чи часто доводиться виконувати спільно роботи, звертатися за допомогою контролерів. Проте усі ці методи не дозволяють отримати чіткі кількісні показники.

Для можливості кількісно оцінювати результати роботи підрозділу контролінгу пропонуємо складати такі документи:

заявку на консультаційну, аналітичну, методичну підтримку і журнал реєстрації заявок. За допомогою цих документів кожний член апарату управління, начальник підрозділу може зробити офіційний запит на необхідні для прийняття управлінських рішень матеріали з фіксацією дати вступу запиту, дати передачі матеріалів і короткої характеристики наданих матеріалів;

відомість робіт з удосконалення процесів управління, єдиної інформаційної системи управління та інших непрофільних робіт за запитом апарату управління. Для запобігання реєстрації фактично не здійснених робіт необхідно ввести строгий регламент: контролінг виявляє проблему, обґрунтовує її можливі негативні наслідки для досягнення стратегічних цілей підприємства та ініціює виконання певних робіт; менеджмент розглядає і приймає рішення зробити заявку на здійснення робіт або відхилити її. Тільки офіційно заявлена робота підлягає реєстрації у відомості. При розробці певних трансфертних цін на роботи, реєстровані в цих двох документах, навіть без використання механізмів трансфертного ціноутворення на усьому підприємстві, результати робіт підрозділу антикризового контролінгу отримають конкретну кількісну оцінку;

відомість оцінювання виявлених ризиків. Можна розробити метод кількісного оцінювання ризиків, виявлених контролером і відвернених в результаті прийняття оперативних рішень менеджментом з подання антикризового контролінгу. Сума таких оцінок за підсумками року відбиватиме кількісні результати діяльності підрозділу антикризового контролінгу. Розрахунок кількісних оцінок необхідно вписати в обов'язки або відділу внутрішнього контролю (на великих підприємствах), або управлінської бухгалтерії, але не самого підрозділу антикризового контролінгу. Первинним документом для розрахунку буде сповіщення про негативне відхилення цільового показника.

Таким чином, за результатами періоду підрозділ антикризового контролінгу «заробить» певну кількість засобів, порівняння яких з витратами підрозділу дасть змогу дати оцінку ефективності здійснення окремих функцій антикризового контролінгу, але не усієї діяльності.

Оцінювання ефективності усієї діяльності будь-якого підрозділу має виходити з міри виконання поставлених перед ним цілей. Цілі підрозділу антикризового контролінгу не можна встановлювати, виходячи з планування робіт щодо удосконалення або виявлення ризиків. Це підштовхуватиме до здійснення не завжди виправданих дій з метою досягнення плану. Основна мета підрозділу антикризового контролінгу, як, втім, і апарату управління, – орієнтувати діяльність підприємства на досягнення вибраної стратегії, тільки в умовах кризи. Тобто цільові показники підприємства і є цілями діяльності підрозділу антикризового контролінгу, заради досягнення яких воно і здійснює усі роботи з удосконалення і підтримки управління. Міра їх досягнення – критерій оцінювання роботи контролерів.

Нами розроблено бальну методику оцінювання ефективності роботи апарату управління і підрозділу антикризового контролінгу. Початкова ідея методики запозичена з непрямих методів оцінювання ефективності змін у системі управління, зокрема бального методу, запропонованого на основі аналізу методу Фелікса-Ріггса. Для відстеження напряму розвитку організація повинна тримати під контролем ряд чинників. Міра наближення до планованого стану по кожному параметру і буде мірою досягнення тієї або іншої мети [4, 5].

Сутність методики полягає у наступному. Рада директорів, затверджуючи сукупність цільових показників на майбутній рік, привласнює їм певний бал значущості у досягненні прийнятої стратегії у сумі, що дорівнює 10 балам (якщо цільових показників багато, можна виходити з суми в 100 балів). Кожному плановому значенню цільового показника на рік привласнюється максимальний бал – 10. За результатами планового періоду фактичні значення шляхом простої пропорції перераховуються у бали. Бал кожного цільового показника перемножується на бал його значущості для досягнення стра-

тегії. Сума отриманих бальних оцінок цільових показників відбиватиме міру досягнення підприємством у звітному періоді спільної стратегічної мети. Оптимальним буде значення 100 балів, яке означатиме, що в цьому періоді підприємство досягло всіх поставлених цілей, апарат управління і підрозділ антикризового контролінгу працювали в оптимальному режимі. Для спрощення інтерпретації підсумкових показників ефективності прирівняємо 1 бал до 1 %.

На підставі проведених практичних розрахунків ми дійшли висновку, що:

чим більша кількість оцінюваних цільових показників, тим менша вірогідність вийти на оптимальне значення 100 %, тому що за різними показниками може бути як недовиконання, так і перевиконання плану. На нашу думку, оцінку раціонально здійснювати за чотирма основними на цьому етапі розвитку цільовими показниками, які підприємство виносить у свої плани майбутньої діяльності;

якщо за планом зафіксовано зниження цільового показника, наприклад показника витрат, його бальну оцінку нерационально визначати тільки по пропорції за показниками, що припускають планове зростання. В цьому випадку ми рекомендуємо відняти частку перевитрати з оптимального балу 10 (приклад буде наведений нижче);

якщо цільовий показник може набувати негативного значення, то його бальна оцінка також буде негативною і знизить загальний результат ефективності роботи апарату управління та підрозділу контролінгу. При цьому розрахунок необхідно робити так само, як і при позитивних значеннях показників. Але загальна оцінка ефективності не може бути негативною, тому що більшість показників, які можливо використати як цільові, не можуть бути меншими 0.

Така методика оцінювання ефективності антикризового контролінгу є простою у використанні, проте має недолік – отримуваний рівень ефективності відбиває статичну величину, тобто ми абстрагуємося від рівнів цільових показників, які вже були досягнуті в минулих періодах, починаючи відлік з 0. Показник не розкриває руху підприємства у напрямі досягнення вибраної стратегії, що може бути описано трьома варіантами: поступаємося позиціями порівняно з минулими періодами, закріпили позиції, поліпшили позиції.

Уникнення цього недоліку лежить у площині ускладнення розрахунків шляхом введення нижніх меж цільових показників. Тобто, якщо описаний вище варіант методики привласнює бал фактичному показнику в інтервалі від нуля до планового рівня, то в цьому випадку оцінювання відбуватиметься в інтервалі від мінімального значення, якого підприємство вже досягло в минулому періоді, до планового рівня цього періоду. Як нижня межа можуть бути використані не лише показники минулих періодів, але й, наприклад, мінімальний розмір випуску, необхідний для виходу на беззбиткову діяльність, нормативні значення для коефіцієнтних показників. Досягнуте значення менше цієї межі вважається неефективним, бо не наближає підприємство до основної стратегії. Тим більше неефективною визнається робота апарату управління і підрозділу антикризового контролінгу, якщо фактичні значення менші цього рівня. Це означає, що підприємство замість руху втрачає досягнуті рівні.

**Висновок.** Для того, щоб облік у системі контролінгу виконував свою багатоцільову роль в управлінні підприємством, необхідно, щоб він здійснювався на основі науково обґрунтованих методів. Застосування тих чи інших методів залежить від рівня розвитку менеджменту на підприємстві, масштабів виробництва, функціонального профілю облікових подій, застосування організаційних і технічних засобів в обліковому процесі, вимог інтегрованої автоматизованої інформаційної системи до облікової інформації.

Виміряти ефективність функціонування системи управління і антикризового контролінгу можна на основі оцінки міри виконання цільових показників усього підприємства. Для цього можна використати запропоновану методику бальної оцінки ефективності спільної роботи апарату управління і підрозділу антикризового контролінгу з досягнення поставлених перед підприємством цілей. Її використання дозволить орієнтувати управління на стратегічний розвиток підприємства, і основну мету формування системи антикризового контролінгу буде досягнуто.

#### Список використаної літератури

1. Терехов А. Как оценить эффективность внедрения ERP-системы. *Финансовый директор*. 2003. № 1. URL: <http://www.fd.ru/author/1955.html> (дата звернення 19.11.2016).
2. Петров М. Как подготовиться к выбору корпоративной информационной системы. *Финансовый директор*. 2002. URL: <http://www.fd.ru/author/1443.html> (дата звернення 11.10.2016).
3. Королева Л. П. Оценка эффективности контроллинга. *Управленческий учет*. 2007. № 1. С. 89–101.

4. Теория управления: учебник; под ред. Васильева Ю. В., Парахиной В. Н., Ушвицкого Л. И. Изд. 2-е, перераб. и доп. Москва: Финансы и статистика, 2005. 608 с.
5. Felix G., Riggs J. Productivity Measurement by Objectives National Productivity Review. 1983. Vol. 2, No. 4.
6. Kaplan, R. S., Norton D. P. The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 1992. № 70 (1). P. 71–79.
7. Horngren, C. T. Management accounting: this century and beyond. *Management Accounting Research*. Vol. 6, Issue 3, September 1995, P. 281–286.
8. Мошенський С. З., Олійник О. В. Економічний аналіз: підруч. для студ. економ. спец. вищ. навч. закл. / за ред. д.е.н. Ф. Ф. Бутинця. 2-ге вид. доп. і перероб. Житомир: ПП «Рута», 2007. 704 с.
9. Кундря-Висоцька О.П. Змістові характеристики стратегічної парадигми обліку. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 3 (53). С. 137–139.
10. Керимов В. Є. Стратегический учет: учеб. пособ. / под. ред. В. Є. Керимова. М.: Омега – Ленинград, 2009. 169 с.
11. Кувалдіна Т.Б. Сущность, содержание и задачи стратегического учета. URL: <http://www.lib.csu.ru/vch/0880/15.pdf>
12. Стрельник Е. Ю. Учётно-аналитические аспекты стратегического контроллинга: дис. канд. эк. наук: 08.00.12. Казань, 1996. 222 с.
13. Суворова С. П. Формирование стратегического управленческого учёта на промышленных предприятиях: теория и методология: дис. докт. эк. наук: 08.00.12. Орёл, 2007. 319 с.
14. Землякова Е. Е. Разработка системы стратегического управленческого учёта для промышленного предприятия: дис. канд. эк. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2008. 261 с.
15. Сторожук Т. М. Стратегічний облік в інформаційній системі підприємств бізнесу. 2012. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12747/1/43\\_226](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12747/1/43_226)
16. Николаева О. Е., Алексеева О. В. Стратегический управленческий учет. Москва: Едиториал УРСС, 2003. 304 с.
17. Блаженкова Н. М. Стратегический управленческий учёт как информационная подсистема предприятия. *Бухгалтерский учёт*. 2008. № 12. С. 72–75.
18. Юрьева Л. В. Методологическая основа стратегического управленческого учета в холдинговых структурах. *Вестник Уральского государственного технического университета – УПИ. Серия: Экономика и управление*. 2009. № 6. С. 46–54.
19. Соколов Я. В. Бухгалтерский управленческий учет: от истоков до наших дней: монография. Москва: Аудит: ЮНИТИ, 2009. 213 с.
20. Жук В. М. Концепція розвитку бухгалтерського обліку в аграрному секторі економіки: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2009. 648 с.
21. Маховка В. М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. Економіка, організація і управління підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. №1 (52). С. 219–225.
22. Садовська І. Б., Божидарнік Т. В., Нагірська К. С. Бухгалтерський облік: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 688 с.

V. O. Gavrylenko

## EFFECTIVENESS OF ANTI-CRISIS CONTROLLING

*The article deals with the task of assessing the anti-crisis controlling in the enterprise, describes the developed systems of indicators for evaluating the effectiveness of controlling. The methods for assessing the effectiveness of anti-crisis control system using quantitative and qualitative meters are determined. Documents for quantitative evaluation of the results of the work of the controlling unit are proposed. Point technique for evaluating the effectiveness of management apparatus and anti-crisis controlling unit has been developed. Measuring of the effectiveness of management system and anti-crisis controlling can be based on an assessment of performance targets of the entire enterprise. To do this, it has been proposed to use the methodology for assessing the effectiveness of the joint operation of management apparatus and anti-crisis controlling unit to achieve the objectives set before the enterprise.*

**Keywords:** controlling, anti-crisis management, effectiveness of anti-crisis controlling, performance indicators, methods for evaluating effectiveness.

*Стаття надійшла до редакції 17.04.2018 р.*