

**Тетяна Валентинівна ГАНУЩАК**

к.е.н., доцент, Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6677-3311>

e-mail: [Ganushchak\\_1@ukr.net](mailto:Ganushchak_1@ukr.net)

**Олена Сергіївна ЖУК**

к.е.н., доцент, Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9016-1232>

e-mail: [e\\_zhuk@ukr.net](mailto:e_zhuk@ukr.net)

## ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІ СТРУКТУРИ

У статті наведено узагальнення наукових здобутків з антикризового фінансового контролінгу вітчизняних та зарубіжних дослідників. Наведено підходи вчених-економістів до поняття «контролінг», головних конкурентів міжнародної компанії за обсягом виробництва та інновації в діяльності міжнародних фірм-конкурентів та види контролінгу. Подано запропоновану авторами оптимізаційну структурно-логічну схему системи фінансового контролінгу витрат на прикладі міжнародної компанії.

**Ключові слова:** інновації, інструмент, антикризове управління, фінансовий контролінг, міжнародна компанія

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Важливою складовою частиною фінансового контролінгу є заходи раннього попередження і пошук рішень у напрямі антикризової політики діяльності підприємства. Стратегічний антикризовий фінансовий контролінг – це сукупність довгострокових цілей і планів з метою отримання запланованих показників ефективності, охоплення найбільшої частки ринку та прямування до лідерської позиції. Невдалі заходи з фінансового контролінгу дуже часто є наслідком відсутності злагодженої діяльності працівників та топ-менеджерів. У разі відсутності єдиного напрямку дії буде відсутня система раннього попередження і реагування як складників систем антикризового фінансового контролінгу. Сьогоднішні умови війни та пандемії дуже гостро постали проблемою розвитку, утримання на ринку і запобіганню банкрутству підприємств. Специфіка міжнародної корпорації хімічної промисловості зумовлює необхідність вдосконалення методів планування і контролю витрат. Перед фінансовими менеджерами міжнародної корпорації «Хенкель» постає складна проблема синхронізації витрат та виконання проектних робіт у розрізі етапів, що жорстко нормовано часом. Модель формування операційних витрат, структурована за елементами витрат, може вдосконалити процес управління та контролю фінансів на підприємстві хімічної промисловості. Постає потреба переймання досвіду міжнародних та його імплементація у діяльність вітчизняних і покращення діяльності іноземних господарюючих суб'єктів. Саме тому інноваційні інструменти антикризового фінансового контролінгу у підприємницькій структурі є важливим елементом дослідження в умовах євроінтеграції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі євроінтеграції інноваційних інструментів антикризового фінансового контролінгу у підприємницькій структурі досліджували: Р.Г. Долинська, Н.Ю. Іванова, С.Г. Панченко, О.І. Рогач, Л.В. Руденко, Л.С. Тарасова, А.І. Яковлев та ін.

**МЕТА** статті – дослідити євроінтеграцію інноваційних інструментів антикризового фінансового контролінгу у підприємницькій структурі.

### МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Методичну основу дослідження складають загальнонаукові методи: метод логічного узагальнення, табличний метод, синтезу, індукції, дедукції. Інформаційну базу дослідження у написанні статті склали: наукові фахові статті, підручники, навчальні посібники, Інтернет-джерела.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Протягом багатьох років поняття контролінгу досліджувалося різними вченими-економістами. Так, до наших днів дійшли різні твердження, але єдиного погляду стосовно існування контролінгу не відстежується (табл. 1).

Доцільно навести принципи контролінгу інноваційних проектів:

- прогнозування та планування інноваційного проекту має базуватися з врахуванням теперішнього стану діяльності підприємства;
  - планування і контроль здійснюється за вузькими параметрами в межах проекту;
  - контроль планових величин та аналіз відхилень здійснюється на основі порівняння трьох значень: план, факт, перспектива;
  - контроль правильності цілей інновації і досягнення результату інноваційного проекту;
  - системна оцінка отриманих результатів на окремих фазах інноваційного проекту. [7, с. 153, 8, с. 362].
- Службою контролінгу фіксуються планові та фактичні дані, визначаються відхилення за термінами, фінансуванням, параметрами, що характеризують економічний ефект.

Визначимо головні конкуренти хімічної промисловості на прикладі міжнародної компанії «Хенкель» за обсягом виробництва (табл. 2).

Дослідимо інновації та види контролінгу підприємств відносно міжнародної компанії «Хенкель» (табл. 3).

Таблиця 1 – Підходи до трактування терміну «контролінг»  
[на основі [1, с. 32-81, 2, с. 33-67, 3, с. 5-40, 4, с. 8-31, 5, с. 266-285, 6, с. 162-191]]

Автор	Трактування терміну «контролінг»
Хорват П., Кюппер Х.Ю.	орієнтований на результат як функція підтримки керівництва з координації усіх підсистем менеджменту
Вебер Й.	елемент управління соціальною системою, який виконує головну функцію підтримки керівництва в умовах рішення загальної координації системи управління (з упором на завдання планування, контролю та інформування)
Хан Д.	система інтригованого інформаційного забезпечення, планування та контролю діяльності підприємства
Майер Е.	сукупність методів оперативного та стратегічного управління: обліку, планування, аналізу та контролю, об'єднаних на якісно новому етапі розвитку ринкових відносин в єдину систему, функціонування якої підпорядковано певній меті
Градова А.П.	життєздатність підприємства на всіх етапах стратегічного та тактичного управління
Анташов В.А. Уварова Г.В.	певна концепція управління підприємством, орієнтована на його довгострокове ефективне функціонування в постійно змінних господарських умовах
Данілочкіна Н.Г.	функціонально виокремлений напрям економічної діяльності на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної діяльності для прийняття стратегічних і управлінських рішень

Таблиця 2 – Конкуренти міжнародної компанії «Хенкель» за об'ємом виробництва, рейтинг RAEX-600 [9, с. 275]

Місце	Назва	Місце у рейтингу RAEX-600	Реалізація в 2020 році (млн. грн.)	Темпи приросту виручки за рік (%)	Реалізація в 2020 році (млн. дол.)
1.	«ЕвроХім», група	30	39220,896	13,8	6 285,4
2.	«ФосАгро», група	62	92115,52	2,3	3 510,5
3.	Акрон	141	43490,176	4,4	1 657,4
4.	Хенкель	193	30517,12	22,9	1 163,0

\* переведено за курсом НБУ станом на 01 листопада 2021 р.

Таблиця 3 – Інновації в діяльності міжнародних фірм-конкурентів та види контролінгу [розроблено авторами]

Компанія	Види контролінгу
Reckitt Benckiser Group Plc	Інноваційно-інвестиційний контролінг: ребрендинг назви на Reckitt. Нова назва більш ясна та зрозуміла. Новий бренд був вибраний, оскільки він викликає почуття захисту. Це дало можливість збільшити кількість продажу на 10 %
Procter & Gamble	Контролінг витрат: у межах контролінгу використовується цільове калькулювання «таргет - костинг»
ТОВ СК «Джонсон»	Контролінг поведінки: щорічно у жовтні здійснює підвищення зарплат, щоб утримати висококваліфікований персонал; висока безпека праці та постійне підвищення кваліфікації; Контролінг ризиків: щоб зменшити ризики компанія запровадила низку правил, таких як Standards of Conduct; має обмеження у кредитному, валютному та ризику ліквідності
«ЕвроХім»	Фінансовий контролінг: використання комплексного підходу у зниженні витрат
ФосАгро	Контролінг поведінки: соціальноорієнтована
Акрон	Управління контролінгом логістичних систем

Відповідно до табл. 3. можемо сказати, що:

1. Переймання досвіду ребрендингу компанією «Хенкель» можливий у дизайні, тому що назва і так лаконічна, зрозуміла і загальновідома. Тому Reckitt Benckiser Group Plc досвід цього конкурента можна перейняти у напрямі приведення не до спрощення назви, а до єдиної кольорової гами у продукції.

2. Інновації компанії Procter & Gamble у напрямі фінансового контролінгу: використання системи «таргет-костинг» (target-costing), що розроблена японськими спеціалістами з виробничого менеджменту та управлінського обліку ще у 1960-ті рр. Особливостями системи управління витратами за цільовою собівартістю є: доповнення маркетингових досліджень ринку для визначення потреб клієнтів прогнозами ціни та обсягу продажів, які періодично обновляються та накопичуються; використання вимог до виконання заданих функцій; мінімізація витрат протягом усього життєвого циклу, тобто врахування не лише виробничих витрат, а й витрат, пов'язаних з обслуговуванням тех-

ніки в експлуатації, післяпродажним обслуговуванням, виводом з ринку та подальшою утилізацією; розроблення прогнозу очікуваної ціни реалізації та встановлення цільового обсягу продажів для розрахунку ліміту витрат на виробництво; розподілення витрат між усіма елементами конструкції на основі оптимізації витрат, що досягається у творчому процесі конструювання цінностей; використання у процесі організації розроблення конструкції та технології виробництва проектно-матричних структур у роботі багатofункціональних команд, що представляють весь спектр бізнес-процесів за ланцюгом формування цінностей.

Так, ТОВ СК «Джонсон» має обмеження у кредитному, валютному та ризику ліквідності за 2020 р. Кредитний ризик пов'язаний з торговою кредиторською заборгованістю, грошовими коштами та еквівалентами. Компанія структурує рівні кредитного ризику, які вона приймає на себе, встановлює ліміти на суму ризику, прийнятого відносно кожного клієнта. У валютному ризику компанія не використовує похідних

фінансових інструментів для управління ним. На фінансові результати компанії впливають зміни курсів обміну валют. Ризик ліквідності являє собою ризик того, що компанія не зможе погасити свої боргові зобов'язання. Для компанії «Хенкель» доцільно було б перейняти досвід Standarts of Conduct, зробити великий акцент на розвитку і утримання висококваліфікованого персоналу. На перше місце поставити кадрову безпеку на підприємстві.

«ЕвроХім» в основу антикризового фінансового контролінгу покладає використання комплексного підходу: зниження використання шкідливих і небезпечних відходів. Підприємству «Хенкель» можна перейняти максимально автоматизувати виробничо-господарський процес з метою оптимізації витрат на заробітню платню і збільшення виробництва.

ФосАгро у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшили парк власних вагонів, що підвищило екологічну безпеку перевезень, збільшено вантажопідйомність, що знижує забрудненість екології.

Перед тим як розробити модель формування операційних витрат, розрахуємо безбитковий обсяг продажів і запас фінансової стійкості міжнародної корпорації «Хенкель» протягом 2016-2020 рр. (табл. 3).

Як видно з табл. 3, у 2016-2020 рр. чиста виручка зростала більшими темпами ніж поріг рентабельності, тому запас фінансової стійкості в цей період зростає як в абсолютному, так і у відносному вираженні, лише за 2020 р. спостерігається скорочення порівняно з 2019 р. Перевищення темпів приросту повної собівартості продукції над темпами приросту чистої виручки у 2020 р. призвело до зниження валового прибутку з 242221,4 тис. грн до 217345,2 тис. грн. Внаслідок цього маржинальний дохід, що прямо пропорційно залежить від величини прибутку, зріс у 2020 р. лише на

23,46 %, водночас за рахунок лише зростання умовно-постійних витрат на 97,83 %. Запас фінансової стійкості у відсотках прямопропорційно залежить від запасу фінансової стійкості в абсолютних сумах, і обернено – від виручки.

Отже, щоб покрити всі витрати міжнародне підприємство «Хенкель» повинно було реалізовувати кожного року продукцію на суму, що дорівнює значенню порогу рентабельності. За таких сум виручки рентабельність дорівнює нулю. Натомість, з табл. 3 видно, що фактично виручка протягом 2016-2020 рр. мала значення, вищі за критичні, про що свідчать позитивні значення запасу фінансової стійкості міжнародної корпорації «Хенкель».

Наприклад, у 2020 р. чиста виручка склала 577885 млн грн, що вище порогу рентабельності на 469286,55 млн грн або на 81,21%. Це і є в даному випадку запас фінансової стійкості або зона безбитковості підприємства. Тобто підприємство може витримати зниження виручки від реалізації продукції на 81,21 %, і тільки тоді рентабельність дорівнюватиме нулю.

Отже, оптимізаційна структурно-логічна схема системи контролінгу витрат для міжнародної корпорації «Хенкель» включає всі вищеперераховані висновки і пропозиції – її показано на рис. 1.

Отже, аналіз всіх вище зазначених показників, показав, що міжнародна корпорація «Хенкель» має достатньо високий запас фінансової стійкості для нормального його функціонування, що в середньому складає 81,51%. Проте служба фінансового менеджменту підприємства повинна постійно стежити за тим, наскільки цей запас далекий від порогу рентабельності, оскільки від цього залежить фінансова стійкість підприємства у майбутньому.

Таблиця 3 – Розрахунок безбиткового обсягу продажів і запасу фінансової стійкості міжнародної корпорації «Хенкель» протягом 2016-2020 рр. [розроблено автором на основі фінансової звітності]

№ з/п	Показник	Позначення показника	Значення показника на кінець року				
			2016р.	2017р.	2018 р.	2019 р.	2020р.
1	Виручка від реалізації за мінусом ПДВ і АЗ (чиста виручка), млн грн	ВР	491055,36	525560,96	522149,76	527791,36	577885
2	Повна собівартість реалізованої продукції, млн грн	ПС	255630,08	280243,2	281896,32	285569,92	260693,68
3	Валовий прибуток, млн грн	ВП	235425,28	245317,76	240253,44	242221,44	217345,2
4	Сума умовно-змінних витрат, млн грн	ЗВ	117791,36	130334,08	123826,56	131882,24	107006
5	Сума умовно-постійних витрат, млн грн	ПВ	27866,88	25715,2	26003,84	25426,56	50302,8
6	Сума маржинального доходу (ряд. 3 + ряд. 5), млн грн	МД	263292,16	219602,56	214249,6	216794,88	267648
7	Питома вага маржинального доходу у виручці (ряд. 6: ряд. 1), %	ПВМД	53,62%	41,78%	41,03%	41,08%	46,32%
8	Поріг рентабельності, млн грн	Прен.	51971,06	61549,07	63377,63	61895,23	108598,45
9	Запас фінансової стійкості:	ЗФС					
	– млн грн		439084,3	587110,03	585527,39	589686,59	469286,55
	– %		89,42%	111,71%	112,14%	111,73%	81,21%

\* Переведено в гривні з долара за курсом НБУ станом на 01 листопада 2021 р.



Рис. 1. Оптимізаційна структурно-логічна схема системи фінансового контролінгу витрат міжнародної компанії «Хенкель» [авторська розробка]

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати вищенаведеного дослідження євроінтеграція інноваційних інструментів антикризового фінансового контролінгу у підприємницької структури, можемо зробити такі висновки.

Трансформаційні процеси сьогодення є рушійною силою у розвитку інноваційної діяльності та стратегічного планування. Звичайно, євроінтеграція інноваційних інструментів антикризового фінансового контролінгу в підприємницької структури – це розвиток не тільки окремого підприємства, а й всієї економіки країни.

Відсутній єдиний науковий системний підхід із врахуванням специфіки галузі досліджуваного суб'єкта виробничо-господарської діяльності та єдиного понятійно-категоріального апарату стосовно антикризового фінансового контролінгу.

Імплементация інноваційних інструментів стратегічного фінансового контролінгу в міжнародну корпорацію «Хенкель» є важливим елементом у напрямі розвитку її діяльності. Вважаємо за необхідне перейняти досвід: Reckitt Benckiser Group Plc у напрямі приведення до єдиної кольорової гама у продукції; інновації компанії Procter & Gamble – використання системи «таргет-костинг» (target-costing) з виробничого менеджменту та управлінського обліку; Standarts

of Conduct – зробити великий акцент на розвитку і утримання висококваліфікованого персоналу. Для компанії «Хенкель» можна перейняти максимально автоматизувати виробничо-господарський процес з метою оптимізації витрат на заробітну платню і збільшення виробництва. Бажано здійснювати диверсифікацію виробництва, тобто здійснювати виробництво і розроблення нових видів продукції, які зацікавлять споживачів. Так, підприємство матиме змогу перекидати збитки від одних видів діяльності прибутками за рахунок інших. Це, зі свого боку, дозволить стабілізувати і покращити фінансовий стан підприємства.

Отже, для міжнародної компанії «Хенкель» необхідно впровадити таку систему заходів з підвищення фінансової стійкості.

Збільшити власні оборотні кошти (зокрема грошові засоби) та поточні фінансові інвестиції з метою покращення можливостей самофінансування. Необхідно збільшити грошові кошти на розрахунковому рахунку підприємства. Це можна зробити, наприклад, за рахунок реалізації зайвих виробничих і невиробничих засобів, здачі їх в оренду тощо. В результаті у міжнародній корпорації «Хенкель» збільшиться свобода фінансового маневру, його баланс буде більш ліквідним і це дозволить йому за необхідності брати довго- і короткострокові позики в банку, які видаються лише

платоспроможним підприємствам.

*Продовжити позитивні тенденції з управління заходами підприємства.* Для цього необхідно здійснювати планування потреб у матеріалах, прогнозування попиту, а також їх раціональне транспортування. Міжнародна корпорація «Хенкель» повина реалізовувати всю продукцію, що знаходиться на складах. Реалізацією і просуванням продукції на ринок займається відділ маркетингу. Саме цей відділ повинен забезпечити просування товару не тільки на вітчизняний ринок, але й активне його просування за кордон. Необхідно постійно розширювати мережу збуту.

*Забезпечити стабільну структуру капіталу підприємства.*

*Продовжувати нарощення швидкими темпами резервного фонду для покриття непередбачуваних витрат і збитків.*

*Вдосконалити управління витратами.* Необхідно розробляти шляхи зниження собівартості продукції, що виробляється, та підвищувати ціну реалізації на неї, також застосовувати різноманітні оптимізаційні схеми з оподаткування. Зі свого боку, зниження собівартості дозволить підприємству бути більш конкурентоспроможним на ринку збуту. Таке зниження можливе за рахунок впровадження нової техніки, технологій, більш раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів, зменшення питомої ваги постійних затрат у собівартості продукції. Зниження собівартості продукції впливає на збільшення прибутку підприємства. Ефективне управління витратами насамперед передбачає зниження їх абсолютного значення. Зменшення величини внутрішніх витрат можливе за рахунок: правильної їх класифікації (на постійні і

змінні, прямі й непрямі); вибору відповідної моделі їх розподілу та моніторингу з метою відслідковування їх відхилень і пошуку резервів зниження; визначення «центрів відповідальності», де контролюється поява затрат і використання прибутку; впровадження ресурсозберігаючих технологій; зменшення витрат на соціальні заходи та адміністративний ресурс; участь у фінансово-промислових об'єднаннях з метою використання пільгових умов співробітництва.

Зі свого боку, зменшення зовнішніх витрат передбачає: перегляд умов контрактів з контрагентами (зокрема з постачальниками); пошук нових партнерів, створення ефективної системи закупівель сировини (більш тісна співпраця з постачальниками, вихід на прямого постачальника без посередництва), об'єднання закупівельних зусиль з іншими компаніями, вдосконалення транспортної логістики;

Доцільно розширювати власну мережу збуту продукції хімічної промисловості і таким способом продавати готову продукцію дешевше (без дилерської націнки), і цим стимулювати попит серед населення та юридичних осіб – фірм, що закуповують товари хімічної промисловості для виробничого призначення.

Необхідно вдосконалювати методи продажу продукції. Низький рівень платоспроможності населення справляє значний негативний вплив на діяльність даного підприємства, тому актуальним було б збільшення програм продажу товарів хімічної промисловості у кредит під незначні відсотки. Водночас розроблення і реалізація таких програм самим підприємством знизить їх вартість для кінцевого споживача і принесе прибуток для даного підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент. Київ, 2014. 81 с.
2. Гіл Чарлз В.П. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку. Київ, 2011. С. 32-67.
3. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Міжнародний бізнес і стратегічні зміни. Київ, 2019. 215 с.
4. Руденко Л.В. Транснаціональні корпорації. Київ, 2014. С. 8-31.
5. Рогач О.І. Транснаціональні корпорації. Київ, 2018. С. 266-285.
6. Робінс С.П., ДеЧенцо Д. Основи менеджменту. Київ, 2004. С. 162-191.
7. Яковлев А.И., Макаренко Н.А. Экономико-организационные аспекты промышленных. Харьков, 2003. 168 с.
8. Долинская Р.Г., Мищенко В.А. Контроллинг в действии. Харьков, 2008. 472 с.
9. Пушкар М.С. Контроллинг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль, 2004. 370 с.

### **References**

1. Panhchenko Ye.H. International management. Kyiv, 2014. pp. 32-81. (in Ukrainian).
2. Hill Charles W.L. International business: competing in the global marketplace. Kyiv, 2011. pp. 32-67. (in Ukrainian).
3. Rokocha V.V., Odiahailo B.M., Terekhov V.I. International business and strategic changes. Kyiv, 2019. 215 p. (in Ukrainian).
4. Rudenko L.V. Transnational corporations. Kyiv, 2014. pp. 8-31. (in Ukrainian).
5. Rohach O.I. Transnational corporations. Kyiv, 2018. pp. 266-285. (in Ukrainian).
6. Robins S.P., DeChentso D. Fundamentals of management. Kyiv, 2004. pp. 162-191. (in Ukrainian).
7. Yakovlev A.I., Makarenko N.A. Economic and organizational aspects of industrial innovations. Kharkiv, 2003. 168 p. (in Russian).
8. Dolinskaya R.G., Mishchenko V.A. Controlling in action. Kharkiv, 2008. 472 p. (in Russian).
9. Pushkar M.S. Controlling – information subsystem of strategic management: monograph. Ternopil, 2004. 370 p. (in Ukrainian).

**Tetiana HANUSHCHAK**

PhD in Economics, Associate Professor, State University of Trade and Economics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6677-3311>

e-mail: [Ganushchak\\_t@ukr.net](mailto:Ganushchak_t@ukr.net)

**Olena ZHUK**

PhD in Economics, Associate Professor, State University of Trade and Economics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9016-1232>

e-mail: [e\\_zhuk@ukr.net](mailto:e_zhuk@ukr.net)

## EUROPEAN INTEGRATION OF INNOVATIVE ANTI-CRISIS FINANCIAL CONTROLLING TOOLS INTO ENTREPRENEURSHIP STRUCTURES

**Introduction.** The article summarizes the scientific achievements of domestic and foreign researchers in anti-crisis financial controlling. The approaches of economist scientists to the concept of "controlling" are given. The main european of entrepreneurship structures in terms of production volume are presented. Innovations in the activities of international competitor firms and types of controlling are presented. An optimization structural and logical scheme of the financial cost controlling system is presented on the example of an international company.

**The purpose of the paper is** to investigate the European integration of innovative anti-crisis financial controlling tools into entrepreneurship structures.

**Results.** The article summarizes the scientific achievements of domestic and foreign researchers in anti-crisis financial controlling. The approaches of economist scientists to the concept of "controlling" are given. The main competitors of the international company in terms of production volume are presented. Innovations in the activities of international european competitor firms and types of controlling are presented. The optimization structural and logical scheme of the financial cost control system proposed by the authors is presented in the example of an european international company.

**Conclusions.** Today's transformational processes are a driving force in developing innovative activities and strategic planning. Undoubtedly, the European integration of innovative tools of anti-crisis financial controlling into entrepreneurship structures is the development of an individual business but also of the entire economy of the country. There is no single scientific systematic approach taking into account the specifics of the field of the researched subject of production and economic activity and a single conceptual and categorical apparatus regarding anti-crisis financial controlling. The implementation of innovative tools of strategic financial controlling in the international corporation "Henkel" is an important element in the direction of the development of its activities.

**Keywords:** innovation, tool, corporate crisis management, financial controlling, international company