

# МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ, СТІЙКОСТІ ТА АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЗМІН

©2026 ШАЛЕНИЙ В. А.

УДК 658.012.32  
JEL: L20; M21; M40

## Шалений В. А. Методологічні засади контролінгу в системі забезпечення результативності, стійкості та адаптивності підприємств в умовах кризових змін

У статті досліджено теоретико-методологічні та практичні аспекти функціонування системи контролінгу як інтегруючої ланки антикризового управління на сучасному підприємстві. Доведено, що в умовах глобалізаційної нестабільності, посилення воєнно-економічних ризиків та цифрових трансформацій традиційні управлінські підходи втрачають ефективність, що обґрунтовує необхідність імплементації адаптивного контролінгового інструментарію. Здійснено комплексну класифікацію кризових явищ за ключовими ознаками (джерелом виникнення, сферою прояву, масштабом, тривалістю, глибиною, рівнем керованості та наслідками). Систематизовано взаємозв'язок між специфічними видами криз (фінансовою, виробничою, організаційною, кадровою, маркетинговою, інвестиційною, управлінською) та відповідними інструментами контролінгового забезпечення. Розроблено та науково обґрунтовано структурну схему «Місце контролінгу в забезпеченні результативності, стійкості та адаптивності підприємства в умовах кризових змін», яка ілюструє трансформацію кризових викликів зовнішнього середовища крізь призму моніторингу KPI, сценарного планування та гнучкого прийняття рішень. Сформовано розширену структурно-функціональну «Модель місця контролінгу в забезпеченні результативності, стійкості та адаптивності підприємства в умовах кризових змін». У межах моделі деталізовано взаємодію системи контролінгу з класичними функціями менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) на стратегічному та оперативному рівнях через наскрізні інформаційні потоки та контури зворотного зв'язку. Аргументовано, що стратегічний контролінг орієнтований на підтримку довгострокової стійкості й адаптивності (через управління ризиками та сценарний аналіз), тоді як оперативний – на збереження поточної результативності (шляхом бюджетування та аналізу відхилень). Доведено, що безперервний зворотний зв'язок у моделі забезпечує превентивну діагностику слабких сигналів про загрози, мінімізує часовий лаг ухвалення коригувальних рішень і перетворює руйнівні наслідки кризи на трансформаційні можливості для підприємства.

**Ключові слова:** контролінг; антикризове управління; результативність підприємства; стійкість; адаптивність; кризові явища; стратегічний контролінг; оперативний контролінг; інформаційні потоки.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 15.

**Шалений Володимир Анатолійович** – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом, Одеський національний технологічний університет (вул. Канатна, 112, Одеса, 65039, Україна)

E-mail: [shalenyy\\_tz@ukr.net](mailto:shalenyy_tz@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2671-4776>

UDC 658.012.32  
JEL: L20; M21; M40

## Shalenyi V. A. Methodological Foundations of Controlling in the System of Ensuring the Performance, Stability, and Adaptability of Enterprises in Conditions of Crisis Changes

The article examines the theoretical, methodological, and practical aspects of how a controlling system functions as an integrating link in crisis management at a modern enterprise. It is shown that in the context of global instability, increased wartime-economic risks, and digital transformations, traditional management approaches are losing efficiency, which substantiates the need to implement adaptive controlling tools. A comprehensive classification of crisis phenomena has been carried out based on key features (source of origin, area of manifestation, scale, duration, depth, level of controllability, and consequences). The relationship between specific types of crises (financial, production, organizational, personnel, marketing, investment, managerial) and the corresponding controlling tools has been systematized. A structural scheme called «The Role of Controlling in Ensuring the Efficiency, Resilience, and Adaptability of an Enterprise in Conditions of Crisis Changes» has been developed and scientifically substantiated. This illustrates how external environmental crisis challenges are transformed through the lens of KPI monitoring, scenario planning, and flexible decision-making. An expanded structural-functional «Model of the Role of Controlling in Ensuring the Efficiency, Resilience, and Adaptability of an Enterprise in Conditions of Crisis Changes» has been created. Within this model, the interaction of the controlling system with the classic management functions (planning, organizing, motivating, controlling) at both strategic and operational levels is detailed through continuous information flows and feedback loops. It is argued that strategic controlling focuses on supporting long-term resilience and adaptability (through risk management and scenario analysis), while operational controlling is aimed at maintaining current efficiency (through budgeting and variance analysis). It has been proved that continuous feedback in the model provides preventive diagnostics of weak threat signals, minimizes the time lag in making corrective decisions, and turns the destructive consequences of a crisis into transformational opportunities for the enterprise.

**Keywords:** controlling; crisis management; enterprise performance; resilience; adaptability; crisis phenomena; strategic controlling; operational controlling; information flows.

Fig.: 2. Tabl.: 2. Bibl.: 15.

**Shalenyi Volodymyr A.** – PhD (Economics), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree of the Department of Trade Entrepreneurship, Commodity Science and Business Management, Odesa National University of Technology (112 Kanatna Str., Odesa, 65039, Ukraine)

E-mail: [shalenyy\\_tz@ukr.net](mailto:shalenyy_tz@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2671-4776>

**К**ризові явища супроводжують розвиток економічних систем на всіх етапах їхньої історичної еволюції. Вони виникали внаслідок змін у виробництві, порушення торговельних зв'язків, фінансової нестабільності, воєнних конфліктів, технологічних трансформацій, структурних диспропорцій і загострення конкуренції. Історія розвитку ринкової економіки свідчить, що криза є не випадковим, а закономірним проявом функціонування складних соціально-економічних систем, у межах яких постійно відбувається зіткнення інтересів, ресурсних обмежень, управлінських рішень і зовнішніх викликів.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій думці кризи традиційно розглядають як переломний стан економічної системи, за якого порушується її рівновага, знижуються результати діяльності, загострюються суперечності та виникає потреба у зміні управлінських підходів. На ранніх етапах розвитку економічної науки кризові явища переважно пов'язували з циклічністю виробництва, перевиробництвом товарів, падінням попиту, зниженням прибутковості та скороченням ділової активності. У подальшому дослідники почали розглядати кризу ширше – як багатофакторне явище, що охоплює фінансові, організаційні, виробничі, соціальні, управлінські та інституційні аспекти діяльності підприємства.

У науковій літературі питання класифікації кризових явищ та антикризового менеджменту розглядається багатьма дослідниками. Зокрема, теоретичні підходи до діагностики банкрутства та управління капіталом у кризових умовах висвітлено у працях І. О. Бланка. Вагомий внесок у формування концепції антикризового управління підприємством та оцінювання його життєздатності зробила Л. О. Лігоненко. Методологічні аспекти антикризового менеджменту та реструктуризації систем управління детально досліджено В. О. Василенком та О. М. Скібіцьким. Питання превентивного антикризового управління та забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання відображені в наукових працях А. В. Череп. Особливості управління інноваційним розвитком і маркетинговим потенціалом підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища ґрунтовно проаналізовано С. М. Ілляшенком, а механізми стратегічної адаптації підприємств до агресивних змін зовнішнього оточення вивчено О. В. Ареф'євою. Попри значну кількість публікацій, потребує додаткового дослідження побудова цілісної структурно-функціональної моделі, яка б чітко визначала місце та архітектуру зв'язків

контролінгу із загальними функціями менеджменту задля одночасного забезпечення стійкості, результативності та адаптивності підприємств.

Подальші наукові пошуки в цьому напрямі доцільно зосередити на розробці прикладного тематичного інструментарію та цифровізації підсистеми контролінгу. Зокрема, актуальним є формування моделей штучного інтелекту для прогнозування фінансово-виробничих відхилень, а також проектування галузевих матриць контролінгу для підприємств, що функціонують в умовах підвищених безпекових і логістичних ризиків.

**Мета статті** – теоретичне обґрунтування методологічних засад і розробка структурно-функціональної моделі визначення місця та ролі контролінгу в системі антикризового управління для забезпечення результативності, стійкості та адаптивності підприємств в умовах інтенсивних кризових змін.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З розвитком ринкових відносин характер кризових явищ суттєво ускладнився. Якщо раніше кризи найчастіше пояснювалися переважно економічними причинами, то в сучасних умовах вони дедалі більше пов'язані з комплексним впливом глобалізаційних процесів, цифрової трансформації, нестабільності фінансових ринків, воєнних ризиків, зміни логістичних ланцюгів, екологічних обмежень, коливань цін на ресурси та трансформації споживчої поведінки. Це означає, що підприємства змушені функціонувати в умовах постійної невизначеності, коли традиційні методи управління не завжди забезпечують своєчасне виявлення загроз і підтримання стабільних результатів економічної діяльності.

Для підприємства криза проявляється насамперед через погіршення результативності його діяльності. Це може виражатися у зниженні доходів, скороченні прибутку, погіршенні рентабельності, втраті платоспроможності, зростанні витрат, порушенні грошових потоків, зниженні продуктивності ресурсів і послабленні конкурентних позицій. Водночас криза не завжди означає остаточне руйнування підприємства. За умови своєчасного виявлення її причин і застосування ефективних управлінських інструментів вона може стати поштовхом до перегляду стратегії, оновлення бізнес-процесів, оптимізації витрат, підвищення якості управління та формування нових конкурентних переваг.

Класифікація кризових явищ дає змогу систематизувати різновиди криз, визначити характер їх впливу на підприємство, встановити причини виникнення та обґрунтувати напрями управлінського реагування. Без такого групування кризові про-

цеси складно комплексно оцінити, оскільки вони можуть мати різну природу, глибину, тривалість, масштаб поширення та наслідки для економічної діяльності підприємства.

У науковій літературі питання класифікації кризових явищ розглядається багатьма дослідниками. Зокрема, А. О. Лігоненко [5], В. О. Василенко [3], О. М. Скібіцький [9], А. В. Череп, А. І. Павленко [13], а також О. В. Ареф'єва [1] та інші науковці підкреслюють, що кризи доцільно класифікувати за різними ознаками, оскільки кожна з них розкриває окремий аспект кризового стану підприємства. Одні автори акцентують увагу на джерелах виникнення кризи, інші – на її масштабах, стадіях розвитку, функціональній сфері прояву, рівні керованості або характері наслідків для підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що класифікація кризових явищ має важливе методологічне значення для побудови системи антикризового управління. Вона створює основу для діагностики кризового стану, вибору відповідних методів аналізу, визначення інструментів контролінгу та формування управлінських рішень. Саме тому в межах дослідження доцільно систематизувати основні види кризових явищ, що можуть впливати на результати економічної діяльності підприємств (табл. 1).

Наведена в табл. 1 класифікація свідчить, що кризові явища мають складний і багатовимірний характер. Вони можуть виникати як під впливом зовнішнього середовища, так і внаслідок внутрішніх управлінських, фінансових, виробничих або організаційних проблем. Такий підхід дозволяє не лише визначити вид кризи, а й встановити її джерела, сферу прояву, глибину впливу та можливі наслідки для підприємства.

Особливе значення ця класифікація має для формування системи контролінгу в умовах кризових змін. Залежно від виду кризи змінюються об'єкти контролінгового спостереження, система показників, методи аналізу та характер управлінських рішень. Наприклад, за *фінансової кризи* першочергового значення набувають контроль ліквідності, платоспроможності, грошових потоків і структури заборгованості; за *виробничої* – аналіз собівартості, продуктивності ресурсів і завантаженості потужностей; за *маркетингової* – моніторинг попиту, конкурентних позицій, частки ринку та ефективності збутової політики.

Отже, класифікація кризових явищ є необхідною передумовою для визначення місця та ролі контролінгу в антикризовому управлінні підприємством. Вона дозволяє встановити, які саме загрози впливають на результативність, стійкість і

адаптивність підприємства, а також які контролінгові інструменти доцільно застосовувати для своєчасного їх виявлення, оцінювання та подолання.

Логіка взаємозв'язку між кризовими явищами, контролінговими інструментами та результатами діяльності підприємства може бути представлена у вигляді структурної моделі. Така модель дає змогу показати, що контролінг існує не відокремлено від кризових процесів, а безпосередньо пов'язаний із їх діагностикою, оцінюванням, прогнозуванням і подальшим управлінським реагуванням.

У межах цієї моделі кризові явища виступають вихідною умовою, яка активізує потребу в контролінговому забезпеченні. Залежно від характеру кризи підприємство має визначити відповідні об'єкти спостереження, систему показників, методи аналізу та інструменти впливу. Саме тому контролінг має бути адаптований до виду кризового явища, його масштабу, глибини прояву та можливих наслідків для економічної діяльності підприємства.

Місце контролінгу в забезпеченні результативності, стійкості та адаптивності підприємств в умовах кризових змін доцільно відобразити на *рис. 1*.

На рис. 1. доцільно показати взаємозв'язок таких блоків: кризові явища; діагностика кризових ознак; контролінгове забезпечення; управлінські рішення; результативність, стійкість і адаптивність підприємства. Така побудова дозволяє розкрити контролінг як центральну ланку між виявленням кризових загроз і формуванням управлінських дій, спрямованих на стабілізацію та розвиток підприємства.

У запропонованій логіці першим елементом є кризові явища, які можуть мати фінансовий, виробничий, організаційний, кадровий, маркетинговий або інший характер. Їхній вплив проявляється у погіршенні економічних результатів, зниженні платоспроможності, зростанні витрат, втраті ринкових позицій або порушенні внутрішньої рівноваги підприємства.

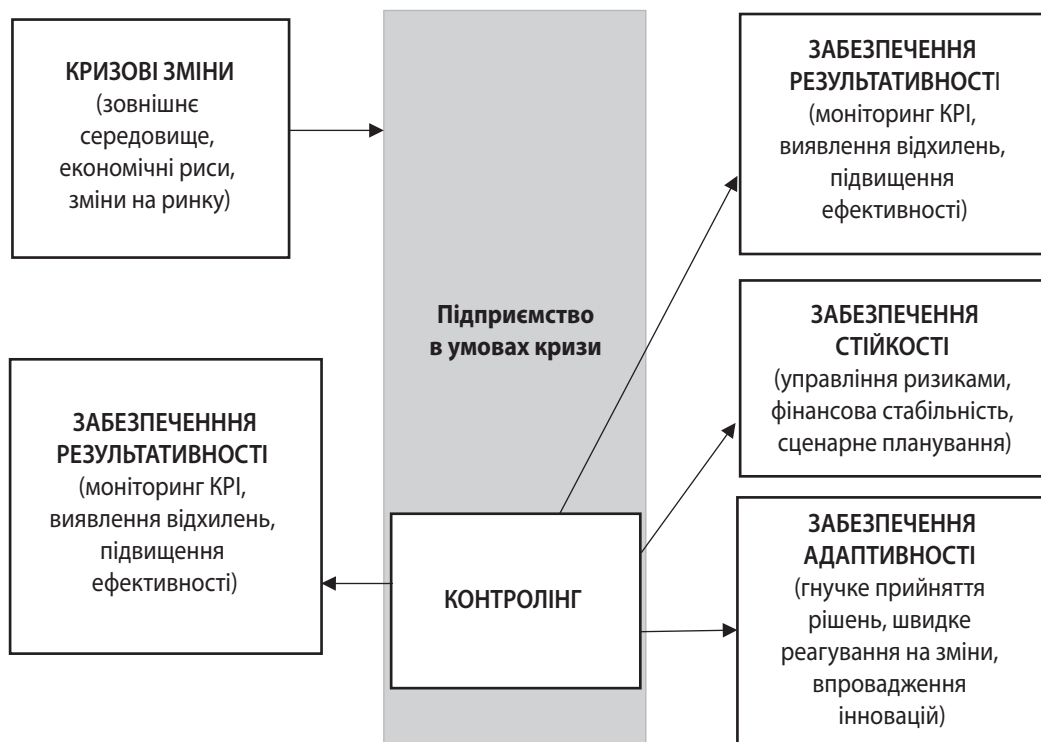
Наступним етапом є діагностика кризових ознак, яка передбачає виявлення відхилень фактичних показників від планових або нормативних значень. На цьому етапі важливо не лише зафіксувати негативні зміни, а й визначити їхні причини, джерела виникнення та можливі наслідки. Саме діагностика створює інформаційну основу для подальшого використання контролінгових інструментів.

Центральне місце в моделі займає контролінгове забезпечення. Воно охоплює моніторинг ключових показників, аналіз відхилень, бюджетування, оцінювання ризиків, прогнозування результатів, підготовку альтернативних сценаріїв і формуван-

**Класифікація кризових явищ у діяльності підприємств**

| Класифікаційна ознака          | Види кризових явищ | Характеристика впливу на підприємство                                                                                                           |
|--------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За джерелом виникнення         | Зовнішні           | Виникають під впливом макроекономічних, політичних, ринкових, воєнних, технологічних, соціальних та екологічних чинників                        |
|                                | Внутрішні          | Формуються всередині підприємства внаслідок помилок управління, неефективного використання ресурсів, зростання витрат, організаційних недоліків |
| За сферою прояву               | Фінансові          | Проявляються у зниженні прибутковості, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та порушенні грошових потоків                       |
|                                | Виробничі          | Пов'язані зі зниженням обсягів виробництва, зростанням собівартості, неефективним використанням потужностей і ресурсів                          |
|                                | Організаційні      | Виникають через недосконалу структуру управління, неузгодженість функцій, слабку координацію та низьку якість управлінських рішень              |
|                                | Кадрові            | Пов'язані з дефіцитом кваліфікованого персоналу, зниженням продуктивності праці, плинністю кадрів і слабкою мотивацією                          |
|                                | Маркетингові       | Проявляються у втраті ринкових позицій, скороченні попиту, погіршенні репутації та зниженні конкурентоспроможності продукції                    |
| За масштабом поширення         | Локальні           | Охоплюють окремий підрозділ, функцію або напрям діяльності підприємства                                                                         |
|                                | Загальні           | Впливають на всю систему функціонування підприємства та його основні економічні результати                                                      |
| За тривалістю впливу           | Короткострокові    | Мають тимчасовий характер і можуть бути подолані оперативними управлінськими заходами                                                           |
|                                | Довгострокові      | Зберігаються протягом тривалого періоду та потребують стратегічних змін у діяльності підприємства                                               |
| За глибиною прояву             | Приховані          | Не мають очевидних зовнішніх проявів, але відображаються в поступовому погіршенні окремих показників                                            |
|                                | Відкриті           | Супроводжуються явним погіршенням фінансово-економічного стану підприємства                                                                     |
|                                | Гострі             | Характеризуються критичним зниженням результативності, втратою платоспроможності та загрозою банкрутства                                        |
| За рівнем керованості          | Керовані           | Можуть бути подолані за допомогою своєчасних управлінських рішень і наявних ресурсів підприємства                                               |
|                                | Частково керовані  | Потребують поєднання внутрішніх антикризових заходів і зовнішньої підтримки                                                                     |
|                                | Некеровані         | Формуються під впливом чинників, на які підприємство не має прямого впливу                                                                      |
| За наслідками для підприємства | Руйнівні           | Призводять до втрати фінансової стійкості, платоспроможності, ринкових позицій і можуть завершитися банкрутством                                |
|                                | Трансформаційні    | Створюють передумови для перегляду стратегії, оновлення бізнес-процесів і формування нових конкурентних переваг                                 |

Джерело: сформовано на основі [5; 7].



**Рис. 1. Місце контролінгу в забезпеченні результативності, стійкості та адаптивності підприємства в умовах кризових змін**

**Джерело:** сформовано автором.

ня рекомендацій для менеджменту. Завдяки цьому контролінг перетворює розрізнену інформацію про кризові прояви на обґрунтовану основу для ухвалення управлінських рішень.

Управлінські рішення, сформовані на основі контролінгової інформації, мають бути спрямовані на усунення причин кризи, стабілізацію фінансово-економічного стану, оптимізацію витрат, відновлення платоспроможності, підвищення ефективності використання ресурсів і посилення конкурентних позицій підприємства. При цьому важливо, щоб такі рішення мали не лише оперативний, а й стратегічний характер, оскільки подолання кризи повинно супроводжуватися формуванням передумов для подальшого розвитку.

Кінцевим результатом функціонування такої системи є забезпечення результативності, стійкості та адаптивності підприємства. Результативність проявляється в досягненні позитивних фінансово-економічних показників; стійкість – у здатності підприємства зберігати рівновагу в умовах негативного впливу середовища; адаптивність – у спроможності своєчасно змінювати управлінські рішення відповідно до нових умов функціонування.

Отже, рис. 1 відображає контролінг як інтегруючий елемент антикризового управління, що забезпечує перехід від виявлення кризових ознак до формування ефективних управлінських рішень.

Саме завдяки контролінговому забезпеченню підприємство отримує можливість не лише реагувати на кризові зміни, а й попереджати їх поглиблення, підтримувати стабільність діяльності та підвищувати здатність до адаптації в умовах невизначеності.

Для визначення місця контролінгу в забезпеченні результативності, стійкості та адаптивності підприємства в умовах кризових змін доцільно розглянути взаємозв'язок між видами кризових явищ, діагностичними ознаками їх прояву, інструментами контролінгового забезпечення та очікуваними управлінськими результатами. Такий підхід дозволяє показати, що контролінг не обмежується лише фіксацією відхилень або контролем виконання планових показників. Його роль є значно ширшою, оскільки він забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів та адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

**В** умовах кризових змін підприємство стикається з різними видами криз: фінансовими, виробничими, організаційними, кадровими та маркетинговими. Кожна з них має власні прояви, причини виникнення та наслідки для результатів економічної діяльності. Відповідно, для кожного виду кризи необхідно застосовувати окремі

інструменти контролінгу, які дають змогу своєчасно виявляти проблеми, аналізувати причини їх виникнення, оцінювати ризики та ухвалювати коригувальні управлінські рішення. Узагальнення такого взаємозв'язку наведено в *табл. 2*.

ним є моніторинг попиту, частки ринку, конкурентних позицій та ефективності збутової політики. Це свідчить про адаптивний характер контролінгу та його здатність змінювати інструментарій залежно від характеру кризових змін.

Таблиця 2

**Місце контролінгу в забезпеченні результативності, стійкості й адаптивності підприємства в умовах кризових змін**

| Вид кризового явища | Основні прояви                           | Інструменти контролінгу                                   | Управлінські рішення                        | Очікуваний результат                 |
|---------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------|
| Фінансова криза     | Зниження прибутку, дефіцит коштів, борги | Аналіз грошових потоків, бюджетування, контроль відхилень | Оптимізація витрат, реструктуризація боргів | Відновлення платоспроможності        |
| Виробнича криза     | Зростання собівартості, спад виробництва | Аналіз витрат, контроль ресурсів                          | Оптимізація процесів, скорочення витрат     | Підвищення продуктивності            |
| Організаційна криза | Слабка координація, дублювання функцій   | Аналіз структури, контроль рішень                         | Перерозподіл повноважень                    | Підвищення керівності                |
| Кадрова криза       | Плинність кадрів, низька мотивація       | Контролінг персоналу, аналіз продуктивності               | Мотивація, навчання, розвиток персоналу     | Стабілізація кадрового потенціалу    |
| Маркетингова криза  | Скорочення попиту, втрата ринку          | Аналіз ринку, моніторинг попиту                           | Перегляд цін і збуту                        | Зміцнення ринкових позицій           |
| Інвестиційна криза  | Нестача інвестицій, низька привабливість | Інвестиційний аналіз, прогнозування                       | Перегляд інвестиційних пріоритетів          | Відновлення інвестиційної активності |
| Управлінська криза  | Несвоєчасні рішення, слабкий контроль    | Моніторинг KPI, управлінська звітність                    | Коригування планів і рішень                 | Підвищення якості управління         |

**Джерело:** сформовано на основі [11; 12; 15].

Як свідчать дані табл. 2, контролінг займає проміжне, але водночас ключове місце між виявленням кризових проявів і ухваленням управлінських рішень. Він забезпечує перехід від простої констатації проблем до їх системного аналізу, встановлення причин, оцінювання наслідків і вибору найбільш доцільних управлінських дій. Саме тому контролінг доцільно розглядати як інструмент не лише поточного контролю, а й антикризової діагностики, прогнозування та координації управління.

Особливе значення контролінгу проявляється в тому, що для кожного виду кризи він формує власну систему показників і методів аналізу. За фінансової кризи першочергового значення набувають показники ліквідності, платоспроможності, прибутковості та грошових потоків. У разі виробничої кризи важливими є показники собівартості, продуктивності ресурсів і завантаження виробничих потужностей. За маркетингової кризи необхід-

Отже, узагальнення положень, наведених у табл. 2, дозволяє стверджувати, що контролінг є інтегруючим елементом антикризового управління підприємством [11]. Він поєднує діагностику, аналіз, планування, контроль, прогнозування та коригування в єдину систему управлінської підтримки [14]. Його використання сприяє підвищенню результативності економічної діяльності, зміцненню стійкості підприємства до кризових впливів [2] і посиленню його адаптивності в умовах нестабільного середовища.

Особливість контролінгу полягає в тому, що він не обмежується окремим видом кризи, а забезпечує комплексне бачення стану підприємства [15]. Кризові явища часто мають взаємопов'язаний характер: фінансова нестабільність може бути наслідком виробничих проблем, кадрові труднощі можуть посилювати управлінську кризу, а втрата ринкових позицій може спричиняти зниження до-

ходів і погіршення платоспроможності [6]. Саме тому контролінг дозволяє не лише виявити окремі відхилення, а й встановити причинно-наслідкові зв'язки між ними.

У цьому аспекті контролінг виступає інструментом підвищення результативності підприємства, оскільки забезпечує порівняння фактичних показників із плановими, визначення резервів для покращення діяльності та формування обґрунтованих управлінських рішень [12]. Його застосування дає змогу оцінити, які напрями діяльності забезпечують позитивний результат, а які потребують коригування. Це дозволяє зосередити управлінський вплив на процесах, які мають найбільше значення для стабілізації та розвитку підприємства.

Водночас контролінг є важливим чинником забезпечення стійкості підприємства [7]. Через систему моніторингу, бюджетування, аналізу ризиків і контролю відхилень він дозволяє своєчасно виявляти загрози, які можуть порушити фінансово-економічну рівновагу. Завдяки цьому підприємство отримує можливість не лише реагувати на вже наявні проблеми, а й попереджати їх поглиблення. Стійкість у цьому контексті формується через здатність підприємства підтримувати прийнятний рівень платоспроможності, ефективності використання ресурсів, прибутковості та керованості бізнес-процесів [10].

Не менш важливою є роль контролінгу в забезпеченні адаптивності підприємства. В умовах кризових змін підприємство повинно швидко змінювати плани, бюджети, управлінські рішення, ресурсні пріоритети та напрями розвитку [4]. Контролінг забезпечує для цього необхідну інформаційну основу, оскільки дозволяє оцінювати не лише поточний стан, а й можливі сценарії подальшого розвитку. Саме сценарне прогнозування, аналіз ризиків і підготовка альтернативних рішень формують здатність підприємства пристосовуватися до нестабільного середовища.

Таким чином, контролінг у системі антикризового управління виконує інтегруючу, діагностичну, аналітичну, координаційну та прогностичну функції [8]. Він поєднує інформацію про кризові прояви, результати діяльності, наявні ресурси, ризики та управлінські рішення в єдину систему підтримки менеджменту. Це дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських дій, забезпечити своєчасне реагування на загрози та створити умови для стабілізації економічних результатів підприємства.

Отже, місце контролінгу в забезпеченні результативності, стійкості та адаптивності підприємств в умовах кризових змін визначається

його здатністю перетворювати інформацію про стан підприємства на практичні управлінські рішення. Його використання дозволяє забезпечити не лише контроль за виконанням планів, а й активне управління відхиленнями, ризиками та результатами економічної діяльності. Саме тому контролінг доцільно розглядати як одну з ключових складових антикризового управління, спрямовану на попередження кризових явищ, стабілізацію діяльності та забезпечення подальшого розвитку підприємства.

Як показано на рис. 2, контролінг у системі антикризового управління підприємством виконує центральну роль, оскільки поєднує кризові явища, діагностику їх проявів, формування управлінських рішень і досягнення очікуваних результатів. Його значення полягає в тому, що він забезпечує не лише виявлення окремих проблем, а й комплексне оцінювання їх причин, наслідків та можливого впливу на результативність, стійкість і адаптивність підприємства.

Кризові явища можуть проявлятися у фінансовій, виробничій, організаційній, кадровій, маркетинговій, інвестиційній та управлінській сферах. Кожен із цих видів кризи має специфічні ознаки та потребує відповідних інструментів контролінгового забезпечення. Так, фінансова криза потребує контролю грошових потоків, платоспроможності та заборгованості; виробнича – аналізу витрат, собівартості та продуктивності ресурсів; управлінська – оцінювання якості рішень, контролю виконання планів і моніторингу ключових показників ефективності.

Особливість контролінгу полягає в його здатності виявляти не лише окремі відхилення, а й взаємозв'язки між ними. Кризові явища рідко існують ізольовано: фінансова нестабільність може бути наслідком виробничих проблем, кадрові труднощі можуть посилювати організаційну кризу, а скорочення попиту може призводити до зниження доходів і погіршення платоспроможності. Саме тому контролінг дає змогу сформувати цілісне уявлення про стан підприємства та визначити пріоритетні напрями управлінського впливу.

Як відображено на рис. 2, контролінгове забезпечення охоплює моніторинг показників, аналіз відхилень, бюджетування, оцінювання ризиків, прогнозування, розроблення сценаріїв рішень і підготовку рекомендацій для менеджменту. Вказані інструменти формують інформаційно-аналітичну основу для прийняття рішень, спрямованих на оптимізацію витрат, відновлення платоспроможності, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення конкурентних позицій підприємства.



Рис. 2. Модель місця контролінгу в забезпеченні результативності, стійкості й адаптивності підприємства в умовах кризових змін

Джерело: сформовано автором.

Контролінг також є важливим інструментом забезпечення результативності підприємства. Його використання дає змогу порівнювати фактичні показники із запланованими, встановлювати причини відхилень, визначати резерви для покращення діяльності та обґрунтовувати управлінські рішення. Завдяки цьому підприємство може зосередити управлінський вплив на тих напрямках, які найбільше впливають на фінансово-економічні результати.

Водночас, як видно з рис. 2, контролінг сприяє підвищенню стійкості підприємства в умовах кризових змін. Через систему моніторингу, бюджетування, контролю відхилень та оцінювання ризиків він забезпечує своєчасне виявлення загроз, які можуть порушити фінансово-економічну рівновагу, що дозволяє підприємству не лише реагувати на вже наявні проблеми, а й попереджати їх подальше поглиблення.

Не менш важливою є роль контролінгу в забезпеченні адаптивності підприємства. В умовах нестабільного середовища підприємство повинно швидко змінювати плани, бюджети, управлінські рішення, ресурсні пріоритети та напрями розвитку. Контролінг створює для цього необхідну інформаційну основу, оскільки дає змогу оцінювати поточний стан підприємства, прогнозувати можливі сценарії розвитку та формувати альтернативні варіанти управлінських дій.

Отже, рис. 2 демонструє, що контролінг є інтегруючим елементом антикризового управління,

який забезпечує взаємозв'язок між діагностикою кризових проявів, аналізом відхилень, ухваленням управлінських рішень і досягненням результатів. Його роль полягає в підвищенні обґрунтованості управлінських дій, забезпеченні своєчасного реагування на загрози, стабілізації економічних результатів і формуванні здатності підприємства адаптуватися до кризових змін.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що в умовах кризових змін контролінг набуває особливого значення як інтегруючий елемент системи управління підприємством, оскільки забезпечує взаємозв'язок між виявленням кризових явищ, діагностикою їхніх проявів, ухваленням управлінських рішень і досягненням очікуваних результатів діяльності. Кризові явища на підприємстві можуть мати фінансовий, виробничий, організаційний, кадровий, маркетинговий, інвестиційний або управлінський характер, що зумовлює потребу в комплексному підході до їх оцінювання та подолання. Саме контролінг дозволяє своєчасно здійснювати моніторинг показників, виявляти відхилення, аналізувати причини їх виникнення, оцінювати можливі наслідки та ризики, а також формувати інформаційну основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Як відображено на рис. 2, контролінгове забезпечення охоплює моніторинг і контроль, бюджетування, план-факт аналіз, прогнозування, оцінювання ризиків, сценарний аналіз і підготовку ре-

комендацій, що дає змогу підприємству не лише реагувати на наявні кризові прояви, а й попереджати їх подальше поглиблення. На основі контролінгової інформації керівництво підприємства може приймати рішення щодо оптимізації витрат, відновлення платоспроможності, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення конкурентних позицій, коригування планів і бюджетів. У результаті контролінг сприяє забезпеченню результативності підприємства через досягнення цілей і зростання фінансово-економічних показників, підтриманню стійкості – через збереження рівноваги й стабільності функціонування, а також підвищенню адаптивності – через здатність швидко реагувати на зміни середовища та трансформувати управлінські рішення відповідно до нових умов.

**В**ажливим елементом такої моделі є зворотний зв'язок, який забезпечує безперервність управлінського процесу, дає можливість порівнювати фактичні результати із запланованими, уточнювати цілі, переглядати інструменти впливу та своєчасно здійснювати коригувальні дії. Отже, контролінг у системі антикризового управління слід розглядати не лише як інструмент контролю, а як комплексну інформаційно-аналітичну, координаційну та прогностичну систему, спрямовану на підвищення результативності, зміцнення стійкості та забезпечення адаптивності підприємств в умовах нестабільного економічного середовища.

## ВИСНОВКИ

Науково обґрунтовано, що в умовах динамічних кризових змін контролінг трансформується з класичної інформаційно-допоміжної підсистеми в провідний інтегруючий чинник антикризового управління. Його функціональна сутність полягає не в констатації минулих відхилень, а в превентивному виявленні «слабких сигналів» про потенційні загрози та координації управлінських дій для недопущення переходу прихованих чи локальних криз у гострі, руйнівні форми.

Запропоновано авторську структурну логіку, яка візуалізує місце контролінгу як сполучної ланки між деструктивним тиском кризових змін і тріадою цільових орієнтирів підприємства. Доведено, що контролінг забезпечує системний синергетичний ефект: оперативна результативність підтримується через моніторинг KPI, фінансова та загальноекономічна стійкість – через сценарне планування та ризик-менеджмент, а адаптивність – завдяки інструментам гнучкого переформатування бізнес-процесів.

Розроблено комплексну структурно-функціональну модель, яка, на відміну від існуючих, відображає наскрізну інтеграцію контролінгу в класич-

не управлінське кільце (планування, організація, мотивація, контроль) на стратегічному та операційному рівнях. Визначено, що рушійною силою моделі є контур зворотного зв'язку, який перетворює аналітичні дані про відхилення на управлінські імпульси для коригування планів, зміни організаційних регламентів і перегляду систем мотивації персоналу. Це забезпечує безперервну трансформаційну адаптацію підприємства до викликів навколишнього середовища.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ареф'єва О. Забезпечення антикризового управління підвищення стійкості функціонування підприємства при посиленні ризиків і небезпек. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 2. С. 363–368.  
DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-71>
2. Бірбіренко С. С., Орлов В. М., Мокруха Н. М. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72>
3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
4. Ладунка І. С., Шутов І. В. Антикризова політика в умовах сучасного підприємництва. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 426–430. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/59.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/59.pdf)
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. КНТЕУ, 2001. 580 с.
6. Надьон Г. О. Криза в діяльності підприємства: діагностика та подолання : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2010. 384 с.
7. Основи антикризового управління : навч.-метод. посіб. Київ : Вид-во НАДУ, 2010. 208 с.
8. Петрик Т. М., Панахид М. М., Івашко Т. П. Принципи антикризового корпоративного управління: сучасна парадигма. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 37. С. 284–290.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8074496>
9. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2009. 568 с.
10. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 268 с.
11. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 1. С. 220–225.  
DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30>
12. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення

- ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 187–192. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2016\\_23%282%29\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2016_23%282%29_28)
13. Череп А. В., Павленко А. І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 1. С. 161–173. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2018\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2018_1_19)
  14. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 256 с.
  15. Шапуров О. О. Формування концепції антикризового управління на основі взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 23. С. 35–40. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2013/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2013/9.pdf)

## REFERENCES

- Arefieva O. (2025). Zabezpechennia antykrizovoho upravlinnia pidvyshchennia stiihosti funktsionuvannia pidpriemstva pry posyleni ryzykiv i nebezpek [Ensuring anti-crisis management increasing the stability of enterprise functioning with increasing risks and dangers]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 2, 363–368. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-71>
- Birbirenko S. S., Orlov V. M. & Mokrukha N. M. (2021). Antykrizove upravlinnia yak instrument zabezpechennia ekonomichnoi stiihosti pidpriemstva v umovakh pandemii COVID-19 [Anti-crisis management as a tool for ensuring the economic stability of the enterprise in the conditions of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72>
- Cherep A. V. & Pavlenko A. I. (2018). Formuvannia strategii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstv mashynobuduvannia Zaporizkoi oblasti [Formation of the anti-crisis management strategy of machine-building enterprises of Zaporizhzhia region]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 1, 161–173. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2018\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2018_1_19)
- Cherniavskiy A. D. (2006). *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis enterprise management]. navch. posib. Kyiv: MAUP.
- Ladunka I. S. & Shutov I. V. (2018). Antykrizova polityka v umovakh suchasnoho pidpriemnytstva [Anti-crisis policy in the conditions of modern entrepreneurship]. *Ekonomika i suspilstvo*, 14, 426–430. [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/59.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/59.pdf)
- Lihonenko L. O. (2001). *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolichni zasady ta praktychni instrumentarii* [Anti-crisis enterprise management: theoretical and methodological foundations and practical tools]: monohrafiia. KNEU.
- Nadon H. O. (2010). *Kryza v diialnosti pidpriemstva: diahnozyka ta podolannia* [Crisis in the activity of the enterprise: diagnostics and overcoming]: monohrafiia. Luhansk: SNU im. V. Dalia.
- Petryk T. M., Panakhyd M. M. & Ivashko T. P. (2023). Pryntsypy antykrizovoho korporatyvnoho upravlinnia: suchasna paradyhma [Principles of anti-crisis corporate management: modern paradigm]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, 37, 284–290. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8074496>
- Shapurov O. O. (2013). Formuvannia kontseptsii antykrizovoho upravlinnia na osnovi vzaiemodii systemy latentnykh protsesiv ta systemy diahnozyki yavnykh zahroz [Formation of the concept of anti-crisis management based on the interaction of the system of latent processes and the system of diagnostics of explicit threats]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 23, 35–40. [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2013/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2013/9.pdf)
- Skibitskyi O. M. (2009). *Antykrizovi menedzhment* [Anti-crisis management]: navch. posib. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
- Tereshchenko O. O. (2004). *Antykrizove finansove upravlinnia na pidpriemstvi* [Anti-crisis financial management at the enterprise]: monohrafiia. Kyiv: KNEU.
- Tkachenko A. (2023). Antykrizove upravlinnia yak kompleksna systema zapobihannia kryzovym sytuatsiam [Anti-crisis management as a complex system of preventing crisis situations]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 1, 220–225. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30>
- Tymoshenko O. V., Butska O. Yu. & Safari F. Kh. (2016). Antykrizove upravlinnia yak peredumova pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Anti-crisis management as a prerequisite for increasing the efficiency of enterprise activity]. *Ekonomichnyi analiz*, 23(2), 187–192. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2016\\_23%282%29\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2016_23%282%29_28)
- Vasylenko V. O. (2003). *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis enterprise management]: navch. posib. Kyiv: TsUL.
- Vyd-vo NADU (2010). *Osnovy antykrizovoho upravlinnia* [Fundamentals of anti-crisis management]: navch.-metod. posib.

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.  
Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.  
Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувались.

Стаття надійшла до редакції / Received: 08.06.2026  
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 21.06.2026  
Оприлюднено / Published: 30.07.2026