

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.19>

УДК 336

О. В. Олійник,

*д. е. н., професор, перший проректор,
професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Державний університет «Житомирська політехніка»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2188-9219>

Н. Г. Виговська,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів та цифрової економіки,
Державний університет «Житомирська політехніка»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7129-6169>

А. Ю. Полчанов,

*д. е. н., професор, професор кафедри фінансів та цифрової економіки,
Державний університет «Житомирська політехніка»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6019-9275>

А. О. Петрук,

*доктор філософії, асистент кафедри фінансів та цифрової економіки,
Державний університет «Житомирська політехніка»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5648-656X>

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

O. Oliynyk,

*Doctor of Economics Sciences, Professor, First Vice-Rector,
Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business,
Zhytomyr Polytechnic State University*

N. Vynovska,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance and
Digital Economy, Zhytomyr Polytechnic State University*

A. Polchanov,

*Doctor of Economics Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance
and Digital Economy, Zhytomyr Polytechnic State University*

A. Petruk,

*PhD, Assistant Professor, Department of Finance and Digital Economy,
Zhytomyr Polytechnic State University*

THE ROLE OF STRATEGIC FINANCIAL CONTROLLING IN THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

У статті досліджується роль стратегічного фінансового контролінгу в системі антикризового управління підприємством, його значення для забезпечення фінансової стабільності та сталого розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності. Проаналізовано ключові принципи, функції та завдання стратегічного фінансового контролінгу, зокрема збір та обробку даних, аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів виникнення кризи на підприємстві, моніторинг фінансових показників, прогнозування кризових ситуацій, розробку антикризових заходів та коригування стратегії управління. В статті розглянуто поняття фінансової кризи на підприємстві, визначено характерні ознаки кожної її стадії. Встановлено, що до чинників, які можуть спричинити кризові явища, належать внутрішні фактори – фінансові, виробничі, інформаційні, управлінські, а також зовнішні – економічні, політичні, правові, інформаційні, ринкові.

Проаналізовано три основні підходи до антикризового управління – превентивний, оперативний та реактивний, а також виявлено, що саме превентивні заходи дозволяють визначити симптоми кризи на ранніх її стадіях і не допустити розвитку негативного сценарію для підприємства. Розглянуто механізми інтеграції фінансового контролінгу в систему антикризового управління, зокрема через систему раннього попередження та реагування, що дозволяє виявляти потенційні загрози на ранніх етапах та оперативно ухвалювати управлінські рішення. Система раннього попередження та реагування реалізується в декілька ключових етапів, а саме: виявлення кризових сигналів та аналіз індикаторів; оцінка ризиків; розробка та впровадження превентивних заходів; моніторинг та контроль ефективності. Досліджено специфічні інструменти (методи) стратегічного фінансового контролінгу, які дозволяють менеджерам вчасно ідентифікувати, аналізувати та нівелювати дію ризиків на підприємство. Запропоновано заходи в рамках антикризового управління та стратегічного фінансового контролінгу з метою раннього виявлення і попередження фінансової кризи ще при перших її ознаках.

The article examines the role of strategic financial controlling in the system of anti-crisis management of an enterprise, its importance for ensuring financial stability and sustainable development of an enterprise in conditions of economic instability. The key principles, functions and tasks of strategic financial controlling are analyzed, in particular, data collection and processing, analysis of internal and external factors of the emergence of a crisis at an enterprise, monitoring of financial indicators, forecasting crisis situations, development of anti-crisis measures and adjustment of the management strategy. The article considers the concept of a financial crisis at an enterprise, identifies the characteristic features of each of its stages. It is determined that the factors that can cause crisis phenomena include internal factors – financial, production, information,

management, as well as external – economic, political, legal, information, market. Three main approaches to anti-crisis management are analyzed – preventive, operational and reactive, and it is also established that it is preventive measures that allow to identify symptoms of a crisis in its early stages and prevent the development of a negative scenario for the enterprise. The mechanisms of integration of financial controlling into the system of anti-crisis management are considered, in particular through the early warning and response system, which allows to identify potential threats at early stages and promptly make management decisions. The early warning system is implemented in several key stages, namely: identification of crisis signals and analysis of indicators; risk assessment; development and implementation of preventive measures; monitoring and control of effectiveness. The specific tools (methods) of strategic financial controlling are studied, which allow managers to timely identify, analyze and level the impact of risks on the enterprise. Measures are proposed within the framework of anti-crisis management and strategic financial controlling for the purpose of early detection and prevention of a financial crisis at its first stage.

Ключові слова: стратегічний фінансовий контролінг, антикризове управління, фінансова стабільність, система раннього попередження, фінансовий аналіз, управління ризиками, фінансове планування.

Keywords: strategic financial controlling, crisis management, financial stability, early warning system, financial analysis, risk management, financial planning.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Глобалізація, стрімкий технологічний розвиток та зростання взаємозалежності економік країн світу створюють значні виклики для функціонування підприємств. Економічна нестабільність, спричинена кризовими явищами, такими як

фінансові кризи, пандемії чи геополітичні конфлікти, негативно впливає на стійкість бізнесу, знижує його прибутковість і підвищує ризики банкрутства.

За таких умов особливого значення набуває фінансовий контролінг як система інформаційної підтримки оперативних та стратегічних фінансово-економічних рішень. Фінансовий контролінг дозволяє забезпечити оперативний моніторинг фінансових показників, виявляти кризові тенденції на ранніх етапах та розробляти ефективні заходи для їх подолання, що не лише сприяє мінімізації фінансових ризиків, але й підвищує адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Фінансовий контролінг, зокрема стратегічний, є невід'ємною складовою системи антикризового управління підприємством та дозволяє забезпечити його фінансову стійкість навіть у найскладніших економічних умовах. Ключові завдання фінансового контролінгу полягають у розробці механізмів прогнозування, планування та коригування фінансових процесів, спрямованих на збереження ресурсів, оптимізацію витрат та пошук нових джерел фінансування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти системи фінансового контролінгу досліджується в наукових працях таких вчених як В.О. Грінченка [3], О.О. Мельниченка [7], Г.Б. Погріщук [8], В.М. Проценко [9] та інших. Зокрема, у роботах багатьох авторів розглядається значення фінансового контролінгу в управлінні ризиками та адаптації підприємств до кризових умов. Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, роль стратегічного фінансового контролінгу в системі антикризового управління підприємством потребує подальшого вивчення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою написання статті є дослідження ролі стратегічного фінансового контролінгу в системі антикризового управління підприємством, а також необхідності застосування ефективних інструментів, які дозволяють не лише діяти на випередження та не допустити втрати фінансової стабільності, але й закласти фундамент для сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються високим рівнем невизначеності, конкуренції та динамічними змінами у зовнішньому середовищі. Це створює різні загрози та суттєві ризики для фінансової стабільності підприємств, які спричиняють розвиток кризових явищ.

Криза є об'єктивним процесом якісних та кількісних змін, які, зазвичай, призводять до потенційно негативних результатів діяльності у разі неспроможності підприємства адаптуватися до нових умов та розвиватися або, при успішному менеджменті, до позитивної оптимізації діяльності організації, якщо існують можливості, час на реагування та прийняття відповідних мір [5, с. 122]

Фінансова криза – це дисбаланс фінансової рівноваги підприємства, який породжений циклічним розвитком взаємопов'язаних та взаємообумовлених кризових явищ і веде до знецінення власного капіталу за відсутності адекватних антикризових заходів [4, с. 816].

На основі характерних ознак умовно можна виділити п'ять основних стадій фінансової кризи на підприємстві [1; 5]:

1. *Криза ліквідності* є першою стадією фінансової кризи суб'єкта господарювання, для якої характерно нестача коштів для виконання поточних зобов'язань, значне перевищення короткострокових зобов'язань над ліквідними активами, затримки платежів контрагентам, касові розриви через низьку швидкість оборотності коштів, відсутність резервів для покриття непередбачених витрат.

2. *Криза платоспроможності* – це друга стадія, яка характеризується нездатністю покривати короткострокові борги, критичним зростанням кредиторської заборгованості, відмовою банків у наданні кредитів або реструктуризації боргів, зниженням довіри постачальників і партнерів, загрозою судових позовів і стягненням боргів через примусові заходи.

3. *Криза прибутковості* – на цьому етапі відбувається постійне зниження рівня доходів підприємства, зростання витрат, які не покриваються

виручкою від реалізації; зниження конкурентоспроможності продукції або послуг; погіршення фінансових показників, таких як валовий і чистий прибуток; підприємство приймає не вигідні умови контрактів, що призводять до збитковості.

4. *Загроза втрати фінансової стійкості* з'являється на четвертій стадії фінансової кризи на підприємстві. Для цього етапу є характерним дисбаланс між власним і позиковим капіталом, високий рівень фінансового важеля, нестача коштів для інвестування в розвиток підприємства, неефективність стратегічного планування, вичерпання фінансового резерву, масовий відтік працівників і спеціалістів через нестабільність підприємства.

5. На заключній стадії фінансова криза переходить в *банкрутство*, тобто визнання підприємства неплатоспроможним на законодавчому рівні. На даному етапі проводять ліквідаційні заходи або реструктуризацію активів, відбувається повна або часткова втрата управління з боку власників, розпродаж активів для покриття боргів, проводиться процедура припинення діяльності підприємства або його поглинання іншими структурами.

Фінансова криза на підприємстві виникає під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішні фактори пов'язані з неефективним управлінням фінансами, виробничими процесами, кадровою політикою, інформаційними потоками всередині підприємства, а також можуть включати, наприклад, неправильне планування бюджету, низьку рентабельність, неефективну комунікацію між підрозділами та відсутність фінансового контролю. Зовнішні фактори є незалежними від підприємства та формуються під впливом макроекономічного середовища, змін у законодавстві, нестабільності ринку, конкуренції, кризових явищ у фінансовій системі, а також інформаційних ризиків. Саме сукупність цих чинників (Табл. 1) визначає фінансову стійкість підприємства та його здатність адаптуватися до змін. При цьому, антикризове управління є ключовим інструментом забезпечення стабільності та стійкості бізнесу; підтримки конкурентоспроможності шляхом адаптації до ринкових умов;

оновлення бізнес-моделі через впровадження інновацій та оптимізацію процесів; зміцнення репутації, результатом чого стає підвищення довіри інвесторів, кредиторів та партнерів.

Таблиця 1. Зовнішні та внутрішні фактори (причини) виникнення фінансової кризи на підприємстві

№ з/п	Зовнішні	Внутрішні
1.	Економічні: Кризи, рецесії, інфляція, дефляція, зміни у ВВП. Зростання податкового навантаження. Зміни в споживчих перевагах, скорочення ринку. Зниження купівельної спроможності. Знецінення національної валюти.	Фінансові: Неефективне фінансове управління. Низький рівень ліквідності та високий рівень боргового навантаження. Відсутність фінансового резерву для покриття непередбачених витрат. Високі витрати на обслуговування кредитів і заборгованостей.
2.	Політичні та правові: Зміни в законодавстві, нові регуляції, жорсткіші вимоги до бізнесу, зміни влади, санкції, військові конфлікти.	Виробничо-операційні: Використання застарілого обладнання. Низька якість продукції або послуг. Нестача ресурсів. Невідповідність ринковим стандартам.
3.	Інформаційні:	
	Відсутність актуальних даних про стан ринку, попит і пропозицію. Використання неправдивої або застарілої інформації для стратегічного планування. Недооцінка поведінки конкурентів та споживачів. Запізніла реакція на зміни в законодавстві. Недостатня інформація про фінансовий стан партнерів. Дефіцит інформації про нові технології та інновації. Нестача аналітичних даних про глобальні фінансові ризики.	Помилки у фінансовій звітності, що викривляють реальну картину стану підприємства. Низька якість управлінської інформації. Відсутність налагодженого обміну інформацією між фінансовими, виробничими та маркетинговими відділами, ефективної інформаційної системи, механізмів для раннього виявлення фінансових загроз, чітких алгоритмів дій у випадку фінансових труднощів. Запізнілі зміни у фінансовій стратегії підприємства.
4.	Ринкові: Зростання кількості конкурентів, демпінг з боку конкурентів, витіснення з ринку міжнародними компаніями, поява замінників продукції	Управлінські: Неефективне стратегічне планування та відсутність чіткої бізнес-моделі. Низький рівень кваліфікації керівництва. Відсутність адаптації до змін ринку.
5.	Інші:	
	Швидкий розвиток технологій. Високі витрати на впровадження інновацій. Збільшення атак на корпоративні дані. Природні та екологічні катастрофи.	Висока плинність кадрів, втрата кваліфікованих працівників. Неефективна маркетингова стратегія. Відсутність дієвої системи контролю якості та управління ризиками.

Досліджуючи чинники, які можуть спричинити кризові явища на підприємстві (Табл. 1), можна зробити поспішні висновки, що в центрі уваги антикризового управління знаходяться саме внутрішні фактори, а його зусилля повинні бути спрямовані на проведення тих чи інших змін в політиці управління підприємством. Саме тому в науковій літературі переважає реактивний підхід до розуміння антикризового управління, як діяльності, пов'язаної з проведенням спеціальних заходів управлінським апаратом підприємства на заключних фазах кризи, а саме – при загрозі втрати фінансової стійкості, управлінні напередодні банкрутства, або в рамках ініційованої процедури банкрутства.

Однак розглянутий вище підхід акцентує увагу на усуненні наслідків вже заключних фаз кризи та ігнорує можливість її виявлення й попередження на ранніх етапах. В той же час, ключовими принципами (Табл. 2) системи антикризового управління є *своєчасність*, що передбачає раннє виявлення ознак кризи; *терміновість реагування*, а також *орієнтація на запобігання кризи*, коли основним акцентом системи є саме попередження кризових ситуацій, а не лише подолання їх наслідків. Таким чином, головним в системі антикризового управління повинна бути готовність діяти на випередження, не допускати загрозу фінансовій стабільності і банкрутство підприємства, використовуючи для цього налагоджений управлінський механізм виявлення, прогнозування та усунення проблем ще до того часу як вони прийняли незворотний характер. Тобто, в першу чергу, система антикризового управління повинна будуватися на основі превентивного підходу – запобігання кризі через моніторинг ризиків, фінансовий контролінг та стратегічне планування, а також оперативного підходу, який передбачає швидке реагування на кризові ситуації та впровадження заходів стабілізації.

При цьому ключову роль в системі антикризового управління відіграє стратегічний фінансовий контролінг, основна мета якого – це інформаційна підтримка та координація дій менеджменту для проведення антикризової політики, недопущення виникнення банкрутства, досягнення успіху

підприємства, а одним з найважливіших завдань є впровадження дієвої системи раннього попередження та реагування (Табл. 2).

З Таблиці 2 видно, що функції, завдання та принципи системи антикризового управління майже повністю збігаються з відповідними елементами стратегічного фінансового контролінгу, з однією лише особливістю, що антикризове управління – це комплекс дій, в той час як стратегічний фінансовий контролінг забезпечує керівництво підприємства критично важливою інформацією для прийняття обґрунтованих рішень і розробки низки антикризових заходів. Така особлива інформаційна система збирає дані, аналізуючи внутрішні та зовнішні чинників, які можуть негативно впливати на підприємство, трансформуючись у фінансові ризики.

Спираючись на превентивний та оперативний підходи до антикризового управління, ключовим його завданням визначають вчасну ідентифікацію, оцінку та мінімізацію потенційних ризиків, а також раннє виявлення ознак кризи. Ці завдання система антикризового управління виконує за підтримки стратегічного фінансового контролінгу, який відповідає за побудову та впровадження дієвої системи раннього попередження та реагування на підприємстві. Такий критично важливий інструмент передбачає декілька етапів реалізації і під час кожного фінансовий контролінг відіграє особливу роль і є незамінним [10].

На *першому етапі* відбувається виявлення потенційних кризових сигналів на основі аналізу фінансових, ринкових та макроекономічних показників з метою ідентифікації загроз та ризиків. При цьому, стратегічний фінансовий контролінг відповідає за збір та обробку фінансової інформації, виявлення відхилень у фінансових звітах, а також моніторинг ринкових змін та аналіз конкурентного середовища.

Другий етап передбачає аналіз та оцінку ризиків, оцінку рівня загроз та їх впливу на фінансовий стан. Завданням фінансового контролінгу на даному етапі є аналіз фінансової стійкості підприємства та визначення ймовірності виникнення кризи за допомогою прогнозних моделей.

**Таблиця 2. Порівняльна характеристика елементів системи
антикризового управління і стратегічного контролінгу**

<i>№ з/п</i>	<i>Система антикризового управління</i>	<i>Стратегічний контролінг</i>
1.	<i>Мета</i>	
	запобігання банкрутству та забезпечення виживання підприємства в умовах кризи, відновлення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та підвищенні ефективності діяльності	Інформаційна підтримка та координація дій менеджменту для проведення антикризової політики, недопущення виникнення банкрутства, досягнення успіху підприємства
2.	<i>Завдання</i>	
	Виявлення причин кризи. Розробка антикризової стратегії. Оптимізація ресурсів. Ідентифікація, оцінка та мінімізація потенційних ризиків. Пошук інвестицій, партнерів або підтримки від фінансових установ.	Визначення стратегічних напрямів діяльності; визначення стратегічних цілей і розробка фінансової стратегії; впровадження дієвої системи раннього попередження та реагування; довгострокове планування основних фінансових показників; довгострокове управління вартістю та прибутками; забезпечення інтеграції довгострокових стратегічних цілей та оперативних завдань
3.	<i>Функції</i>	
	<i>Діагностична:</i> виявлення ранніх ознак кризи; оцінка поточного стану підприємства та прогнозування наслідків. <i>Прогнозування:</i> моделювання розвитку подій у разі реалізації різних сценаріїв; оцінка перспектив відновлення та ризиків для підприємства. <i>Планування:</i> розробка стратегічних і тактичних планів для подолання кризи. <i>Організаційна:</i> реорганізація внутрішніх процесів і структури управління; формування команд для реалізації антикризових заходів. <i>Контрольна:</i> моніторинг виконання антикризових заходів; оцінка їхньої ефективності та коригування за необхідності.	<i>Стратегічне планування:</i> забезпечення процесу планування необхідною інформацією. <i>Облік:</i> формування системи обліку та звітності відповідно до вимог менеджменту. <i>Аналіз:</i> аналітична інтерпретація виявлених відхилень. <i>Контроль:</i> здійснення контролю за досяжністю поставлених цілей.

№ з/п	Система антикризового управління	Стратегічний контролінг
4.	<i>Принципи</i>	
	<i>Своєчасність</i>: раннє виявлення ознак кризи. <i>Терміновість реагування</i> <i>Комплексність</i>: охоплює всі аспекти діяльності підприємства (фінанси, виробництво, маркетинг, управління персоналом тощо). <i>Орієнтація на запобігання кризи</i>: основним акцентом системи є попередження кризових ситуацій, а не лише подолання їх наслідків. <i>Гнучкість</i>: постійна адаптація управління до змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища. <i>Економічна обґрунтованість</i>: вартість антикризових рішень повинна бути пропорційною до очікуваних вигод, а впровадження заходів – економічно доцільним. <i>Системність</i>: кризу потрібно розглядати як результат взаємодії різних факторів, а не окремих проблем.	<i>Орієнтація на довгострокову перспективу</i>: акцент на зростання ринкової вартості, забезпечення стійкої прибутковості та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. <i>Інтеграція з корпоративною стратегією</i>: фінансові показники та контрольні метрики мають відображати прогрес у досягненні стратегічних цілей. <i>Комплексність</i>: охоплює всі аспекти фінансової діяльності підприємства, включаючи управління капіталом, фінансові ризики, інвестиційні проекти, операційні витрати та прибуток. <i>Орієнтація на майбутнє</i>: зосередження на прогнозуванні, моделюванні та оцінці майбутніх фінансових результатів для прийняття стратегічних рішень. <i>Ризик менеджменту</i>: інтегрує системи управління ризиками, що дозволяє ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати фінансові ризики.
5.	<i>Інструменти</i>	
	Фінансовий аналіз, бюджетування, управління грошовими потоками, система раннього попередження і моніторинг ризику, реструктуризація, стратегічне планування, оптимізація витрат, переговори з партнерами та кредиторами, антикризовий маркетинг	SWOT-аналіз, БКГ-модель, Модель Shell/DPM, STEP-аналіз, модель галузевої конкуренції М. Портера, функціонально-вартісний аналіз, метод критичних точок, метод побудови сценаріїв, матриця GE/McKinsey, система раннього попередження та реагування, Balanced Scorecard

Джерело: сформовано на основі [5; 8; 9]

На *третьому етапі* відповідальними службами розробляються сценарії (оптимістичний, базовий, песимістичний) розвитку подій, кризи та заходів реагування; моделюються можливі наслідки кожного сценарію; розробляються стратегічні рішення для кожного можливого розвитку подій та визначаються відповідні превентивні заходи.

Четвертий етап характеризується впровадженням превентивних заходів (оптимізація фінансових потоків та витрат, диверсифікація джерел фінансування, реорганізація структури капіталу тощо) для мінімізації ризиків та підвищення фінансової стійкості.

На *заключному етапі* реалізується функція контролю стратегічного контролінгу через такі дії [10]:

- моніторинг ефективності впроваджених заходів шляхом аналізу змін фінансових показників;
- оцінку швидкості реагування та прийняття рішень;
- визначення точок контролю та ключових показників ефективності;
- впровадження інструментів гнучкого управління фінансовими ресурсами;
- трансформацію плану заходів у випадку виявлення відхилень та коригування стратегії за необхідності.

Для забезпечення ефективного антикризового управління та своєчасного виявлення загроз доцільно застосовувати спеціальні інструменти (методи) стратегічного фінансового контролінгу (Табл. 3), які дозволять вчасно ідентифікувати вразливі місця підприємства, а також виявити чинники, що можуть погіршити ліквідність та платоспроможність суб'єкта господарювання; приймати обґрунтовані управлінські рішення для стабілізації фінансового стану; оптимізувати витрати та покращити інвестиційну політику; розробити антикризову стратегію та механізм швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Інструменти (методи) стратегічного фінансового контролінгу, які активно використовуються у багатьох економічно розвинутих державах, дають змогу ще на етапі формування стратегії розвитку підприємства прогнозувати та запобігати впливу кризових процесів на його функціонування. Вони допомагають враховувати масштабні зміни у бізнес-середовищі, а також адаптуватися до нестабільності та невизначеності ринкових умов.

Таблиця 3. Спеціальні інструменти (методи) стратегічного фінансового контролінгу

<i>№ з/п</i>	<i>Інструмент (метод)</i>	<i>Характеристика</i>
1.	SWOT-аналіз	Використовується для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства; допомагає виявити його сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, що виникають у зовнішньому середовищі.
2.	БКГ-модель	Базується на моделі життєвого циклу товару та пов'язує ринкові чинники діяльності підприємства з фінансовими аспектами його функціонування в коротко- та довгостроковій перспективі.
3.	Модель Shell/DPM	Базується на множинних оцінках якісних та кількісних параметрів бізнесу для визначення поточної ситуації у галузі та перспектив розвитку підприємства.
4.	СТЕР-аналіз	Досліджує зовнішнє середовище за такими напрямками: суспільство, технологія, економіка, політика.
5.	Модель галузевої конкуренції М. Портера	Дозволяє сформулювати типи стратегій підприємства в залежності від конкурентних переваг та сфери конкуренції.
6.	Функціонально-вартісний аналіз	Метод пошуку резервів зниження витрат функціонування підприємства або собівартості продукції.
7.	Метод критичних точок	Передбачає виявлення в зовнішньому середовищі значущих факторів, які мають найбільший вплив на підприємство.
8.	Метод побудови сценаріїв	Передбачає розробку найбільш імовірного, песимістичного та оптимістичного сценаріїв для розвитку підприємства.
9.	Матриця GE/McKinsey	Дозволяє оцінити довгострокову привабливість галузі та конкурентної позиції підприємства на підставі розробки низки комплексних критеріїв.
10.	Система раннього попередження та реагування	Особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики, що насуваються на підприємство як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища.
11.	Система Balanced Scorecard	Оцінює ефективність діяльності підприємства за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві аспекти діяльності (фінанси, відносини з клієнтами, організація внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвиток).

Джерело: сформовано на основі [5; 7; 8; 9; 10]

Звернувши увагу на характеристику спеціальних інструментів (методів) стратегічного фінансового контролінгу (Табл. 3), можна дійти однозначного висновку, що усі вони так чи інакше дозволяють вчасно виявити негативну динаміку діяльності підприємства чи загрози з макроекономічного середовища, а тому помітити ранні симптоми кризи та оперативно зреагувати відповідними заходами та змінами в стратегії управління.

Основна роль стратегічного фінансового контролінгу в системі антикризового управління проявляється саме через застосування специфічних методів стратегічного аналізу, які надають ряд таких можливостей [1; 2; 3; 6]:

1. Раннє виявлення кризових явищ. Фінансова криза зазвичай розпочинається зі зниження ліквідності, зростання боргового навантаження або зменшення прибутковості. Аналіз індикаторів, які використовує стратегічний контролінг (коефіцієнти ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості) дає змогу виявити проблеми до їх критичного загострення.

2. Запобігання прогресу кризи через аналіз фінансових ризиків. Стратегічний фінансовий контролінг застосовує методи оцінки ризиків (SWOT-аналіз, STEP-аналіз, метод критичних точок), що дозволяють проаналізувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, які можуть вплинути на фінансову стійкість підприємства. Наприклад, оцінка галузевої конкуренції за М. Портером допомагає передбачити можливе скорочення ринкової частки та розробити ефективну стратегію реагування.

3. Підвищення гнучкості антикризового управління та адаптивності підприємства. Так, застосовуючи сценарний аналіз, служба фінансового контролінгу має можливість змодельовати декілька варіантів розвитку подій і розробити відповідні стратегії управління, направлені на мобілізацію ресурсів для створення фінансових резервів та розробку заходів з оптимізації витрат.

4. Оптимізація фінансових потоків. Застосування функціонально-вартісного аналізу надає змогу зменшити непотрібні витрати та перерозподілити ресурси на більш прибуткові напрямки. Таким чином, завдяки цьому інструменту стратегічного контролінгу менеджмент може збалансувати фінансові ресурси та усунути неефективне використання активів.

5. Раннє виявлення загроз та активні дії на перших фазах кризи. Стратегічний контролінг включає систему раннього попередження та реагування, яка ґрунтується на постійному моніторингу фінансових

показників та розробці оперативних заходів у разі виявлення загроз, а за допомогою Balanced Scorecard (системи збалансованих показників) відслідковують фінансові метрики, а також враховувати нефінансові аспекти: рівень задоволеності клієнтів, ефективність внутрішніх процесів, інноваційний потенціал.

6. *Формування довгострокової стратегії фінансової стабільності.* Використовуючи такий інструмент, як GE/McKinsey, менеджери оцінюють перспективність інвестиційних проєктів для уникнення втрат через вкладення у нерентабельні сегменти. Такий аналіз допомагає уникнути недоцільних рішень, що можуть призвести до негативних наслідків у майбутньому.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Стратегічний фінансовий контролінг є ключовим елементом системи антикризового управління підприємством, забезпечуючи своєчасну інформаційну підтримку для прийняття ефективних рішень. Використовуючи інструменти стратегічного контролінгу, менеджмент має можливість не лише аналізувати поточний фінансовий стан підприємства, але й прогнозувати можливі ризики та загрози, що ведуть до фінансової кризи. Налагоджений механізм стратегічного фінансового контролінгу сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства завдяки системному моніторингу ключових показників, оперативному виявленню відхилень від стратегічних цілей та розробці заходів для їх коригування.

В умовах сучасної економічної нестабільності стратегічний фінансовий контролінг повинен стати невід'ємною частиною управлінської діяльності, оскільки він забезпечує своєчасне виявлення фінансових дисбалансів та загроз банкрутства; адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі; оптимізацію ресурсів та ефективне планування розвитку бізнесу; підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень.

З метою раннього виявлення і попередження фінансової кризи ще на перших її фазах необхідно провести такі заходи в рамках антикризового управління:

1. Впровадити комплексну систему стратегічного контролінгу, що охоплює фінансові, операційні та ринкові показники, дозволяючи виявляти кризові сигнали на ранніх етапах.

2. Автоматизувати процеси моніторингу фінансового стану підприємства шляхом використання сучасних інформаційних технологій та аналітичних систем.

3. Підвищити кваліфікацію менеджерів та фінансових аналітиків у сфері стратегічного контролінгу та управління ризиками.

4. Інтегрувати контролінгові інструменти у процес прийняття стратегічних рішень, зокрема у бюджетування, фінансове планування та управління витратами.

5. Здійснювати аналіз зовнішнього середовища на регулярній основі, що дозволить прогнозувати можливі загрози та адаптувати бізнес-модель підприємства до змін.

6. Розробити механізми антикризового реагування на основі даних, отриманих системою фінансового контролінгу, що допоможе швидко коригувати стратегію розвитку у разі виявлення фінансових ризиків.

Таким чином, стратегічний фінансовий контролінг є важливим інструментом інформаційного забезпечення системи антикризового управління. Його впровадження дозволяє підприємству не лише вчасно виявляти ризики та загрози, а й ефективно запобігати їх розвитку, забезпечуючи довгострокову фінансову стабільність та конкурентоспроможність.

Література

1. Бабіна Н.О. Антикризовий фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3018> (дата звернення: 02.02.2025).

2. Гринчишин Я.М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ ім. Вернадського. Серія: економіка і управління*. 2021. Том 32(71). № 1. С. 38–41.

3. Грінченко, В. О. Інструменти та завдання стратегічного фінансового контролінгу: теоретичний аспект. *Формування ринкової економіки*. 2011. № 26. С. 282–289.
4. Гудзь Т.П. Механізм діагностики фінансової кризи. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць*. Дніпропетровськ: ДНУ. 2004. № 196. Т. 4. С. 816–821.
5. Калюжна Ю.В., Ткаченко А.М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. № 1 (2). С. 122–126.
6. Лункіна І.Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>.
7. Мельниченко О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет*. 2015. Том 21. № 2. С. 157–162.
8. Погрішук Г.Б., Присяжнюк С.В. Ідентифікація фінансової кризи на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 463–469.
9. Проценко В. М. Система стратегічного контролінгу в аспекті забезпечення антикризового управління підприємством. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2019. № 65. С. 51–59.
10. Сітак І.Л., Мурашко І.М. Система раннього попередження та реагування як засіб забезпечення стійкості підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 2(13). С. 172–178.

References

1. Babina, N.O. (2014), “Anticrisis financial controlling as a leverage of ensuring economic security of an enterprise”, *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3018> (Accessed 02.02.2025).
2. Hrynchyshyn, Ya.M. (2021), “Strategic approach to anti-crisis management of enterprises”, *Vcheni zapysky TNU im. Vernads'koho. Seriia: ekonomika i upravlinnia*, vol. 32 (71), no. 1, pp. 38-41.

3. Hrinchenko, V.O. (2011), "Tools and tasks of strategic financial controlling: theoretical aspect", *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*, vol. 26, pp. 282-289.
4. Hudz', T.P. (2004), "Mechanism of financial crisis diagnostics", *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, vol. 196, no. 4, pp. 816-821.
5. Kaliuzhna, Yu.V. and Tkachenko, A.M. (2013), "Crisis: essence, classification and causes of occurrence", *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noi vlasnosti*, vol. 1 (2), pp. 122-126.
6. Lunkina, I.Yu. (2024), "The theoretical aspects of enterprise anti-crisis management in the conditions of external environment turbulence", *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 22-28. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>.
7. Mel'nychenko, O.O. (2015), "Essence of anti-crisis management of an enterprise in modern economic conditions", *Ekonomichnyj analiz: zb. nauk. prats'. Ternopil's'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet*, vol. 21, no. 2, pp. 157-162.
8. Pohrischuk, H.B. and Prysiazhniuk S.V. (2016), "Identification of financial crisis at an enterprise", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 3, pp. 463-469.
9. Protsenko, V.M. (2019), "Strategic controlling system in the aspect of ensuring anti-crisis management of an enterprise", *Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti*, vol. 65, pp. 51-59.
10. Sitak, I.L. and Murashko, I.M. (2019), "Early warning and response system as a means of ensuring enterprise stability", *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 2 (13), pp. 172-178.

Стаття надійшла до редакції 07.02.2025 р.