

УДК 658.14:005.334

DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2026-17-21>**Маркович І.Б.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4585-722X>

Зарічна Н.З.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8844-5519>

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГУЛЯТОРНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ШОКІВ

Метою дослідження є обґрунтування ролі фінансового контролінгу як інструменту забезпечення регуляторної стійкості бізнесу в умовах глобальних шоків. Методика дослідження ґрунтується на узагальненні сучасних теоретичних підходів, аналізі вітчизняних і зарубіжних наукових публікацій, а також на концептуальному моделюванні функціонування фінансового контролінгу на різних фазах кризових ситуацій. В результаті дослідження доведено, що фінансовий контролінг виконує системоутворюючу роль у забезпеченні регуляторної стійкості підприємства шляхом інтеграції планування, бюджетування, контролю ліквідності, управління ризиками та комплаєнс. Запропоновано концептуальну модель ролі фінансового контролінгу на докризовій, кризовій та посткризовій фазах розвитку глобальних шоків. Практична значущість результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів для підвищення адаптивності бізнесу до змін регуляторного середовища та забезпечення фінансової стабільності в умовах невизначеності.

Ключові слова: фінансовий контролінг, регуляторна стійкість, глобальні шоки, кризове управління, фінансова стабільність, управління ризиками, комплаєнс.

Markovych Iryna, Zarichna Nadiia

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

FINANCIAL CONTROLLING AS A TOOL FOR ENSURING REGULATORY STABILITY OF BUSINESS IN THE FACE OF GLOBAL SHOCKS

The purpose of this study is to substantiate the role of financial controlling as an integrated managerial instrument for ensuring business regulatory resilience under conditions of global shocks. The relevance of the research is driven by the growing frequency of economic, geopolitical, and regulatory disruptions that challenge the ability of enterprises to maintain financial stability and comply with dynamic regulatory requirements. The research methodology is based on a comprehensive review and synthesis of contemporary theoretical approaches to financial controlling, crisis management, and business resilience, as well as a qualitative analysis of international and domestic academic publications. Conceptual modeling is applied to examine the functioning of financial controlling across different phases of crisis development, including the pre-crisis, crisis, and post-crisis stages. The results of the study demonstrate that financial controlling performs a system-forming function in ensuring regulatory resilience by integrating planning, budgeting, liquidity control, risk management, and compliance-related processes into a coherent management framework. It is shown that, under conditions of heightened uncertainty, financial controlling shifts from a predominantly retrospective control function toward an analytical and adaptive decision-support system. The proposed conceptual model highlights how financial controlling enables early identification of regulatory and financial risks, supports accelerated decision-making cycles during crises, and facilitates post-crisis stabilization through institutionalization of adaptive management practices. The practical significance of the research lies in the applicability of the proposed approach for enterprises operating in volatile environments. The findings can be used to improve the adaptability of financial management systems, enhance coordination between financial controlling, risk management, and compliance functions, and strengthen the ability of businesses to respond effectively to regulatory changes during periods of turbulence. Overall, the study contributes to the theoretical understanding of financial controlling as a strategic tool for sustaining business continuity and long-term stability in the face of recurring global shocks.

Keywords: financial controlling, regulatory stability, global shocks, crisis management, financial stability, risk management, compliance.

Постановка проблеми. Світові економічні потрясіння останніх років (фінансова криза 2008 року, пандемія COVID-19 у 2020 р., геополітичні конфлікти, війна в Україні та інших державах, супутні енергетичні та інфляційні шоки) продемонстрували вразливість бізнесу до зовнішніх негативних впливів. У пері-

оди глобальних шоків бізнес-середовище змінюється стрімко і непередбачувано, що створює загрозу фінансовій рівновазі підприємств. Зокрема, різкі коливання ринків падіння попиту, розриви ланцюгів постачання та посилення податкового і нормативного тиску здатні суттєво погіршити показники ліквідності та прибутко-

вості компаній. Регуляторні органи зазвичай реагують на кризи посиленням вимог та новими правилами, що породжує додаткові виклики для бізнесу.

Регуляторні ризики створюють додаткові труднощі у забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємств. В умовах «перманентної кризи» компаніям необхідна підвищена регуляторна стійкість, під якою слід розуміти здатність бізнесу дотримуватися обов'язкових нормативних вимог і стабільно функціонувати навіть за різких змін регуляторного середовища.

Забезпечення регуляторної стійкості бізнесу вимагає проактивних підходів до фінансового управління. Традиційні методи орієнтовані лише на облік минулих операцій і формальне дотримання норм, виявляються недостатніми. Фінансовий контролінг може слугувати ефективним інструментом підвищення адаптивності і стійкості компанії до зовнішніх шоків. Контролінг представляє собою інтегровану управлінську концепцію, що поєднує функції планування, контролю, аналізу та інформаційного забезпечення для координації і оптимізації усіх процесів підприємства [1]. Його метою є підвищення обґрунтованості управлінських рішень шляхом встановлення зворотного зв'язку між стратегічними і оперативними цілями, моніторингу ресурсів і результатів, а також підтримки здатності організації адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища.

Таким чином, фінансовий контролінг виходить за межі суто бухгалтерського обліку та контролю відповідності вимогам, адже охоплює планування, оцінку ризиків та підтримку стратегічного розвитку компанії. В сучасному бізнесі контролінг став ключовим компонентом системи управління, що дозволяє оперативно реагувати на зміни, прогнозувати майбутні загрози і забезпечувати стійкість підприємства від шоків.

Актуальність теми зумовлена нагальною потребою підприємств мати дієві механізми фінансового контролю та планування для виживання і розвитку у часи глобальної турбулентності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція фінансового контролінгу виникла як відповідь на зростаючу складність управління підприємствами в умовах динамічних ринкових змін. У науковій літературі відсутнє єдине трактування сутності контролінгу, проте більшість підходів сходяться на тому, що контролінг є системою інтеграції обліку, планування, аналізу і контролю для підтримки процесу прийняття рішень.

Зокрема, у праці А.В. Купрієнка підкреслюється, що контролінг є результатом еволюції підходів до управління підприємством і ґрунтується на інтеграції облікових, аналітичних і планових функцій з метою підвищення якості управлінських рішень та координації діяльності окремих підсистем підприємства [2]. Автор наголошує, що в межах сучасних концепцій контролінг не підміняє традиційні управлінські функції, а забезпечує їх інформаційну узгодженість, сприяючи формуванню цілісної системи управління, орієнтованої на досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Емпіричні докази ефективності фінансового контролінгу наведено також у роботі Е. Козаревича та З. Вехабовіча [3], де на прикладі малих і середніх підприємств показано, що впровадження інструментів фінансового контролінгу має позитивний вплив

на фінансові результати діяльності, зокрема на рівень рентабельності та ефективність використання ресурсів, що підвищує здатність підприємств адаптуватися до кризових змін зовнішнього середовища.

Н. Штефан і Н. Харитоновна [4] підкреслюють, що фінансовий контролінг відіграє ключову роль у формуванні системного підходу до управління ризиками, оскільки поєднує моніторинг фінансово-господарських показників із аналітичними та прогнозними інструментами, необхідними для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності. Автори наголошують, що інтеграція фінансового контролінгу в систему управління ризиками сприяє підвищенню її ефективності та здатності підприємства своєчасно реагувати на фінансові й операційні загрози в нестабільному зовнішньому середовищі.

Дослідники управлінських відповідей на кризові ситуації наголошують на необхідності прискорення циклів прийняття рішень, делегування повноважень та ефективного обміну інформацією між управлінськими рівнями як ключових чинників результативного реагування на кризи. Подальший розвиток цієї проблематики представлено в дослідженні Алшебамі А. [5], який на прикладі мікро- та малих підприємств продемонстрував, о підготовленість до кризового управління та адаптаційні заходи, орієнтовані на клієнта, значно посилюють адаптивний потенціал і стійкість підприємств під час кризових потрясінь.

Таким чином, аналіз літератури показує, що фінансовий контролінг визначено важливим чинником підвищення гнучкості і стійкості бізнесу. Він забезпечує інформаційну прозорість і прогнозування, необхідні для швидкої реакції на шоки, а також служить зв'язковою ланкою між стратегічними цілями компанії та оперативними рішеннями в умовах невизначеності. Водночас залишається потреба у більш комплексному підході до використання фінансового контролінгу саме для забезпечення регуляторної стійкості, тобто збереження стабільності роботи підприємства при посиленні або зміні регуляторних вимог у кризових умовах.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення концептуального підходу до використання фінансового контролінгу як елементу системи адаптивного управління бізнесом у періоди глобальної турбулентності, а також визначення його функціональних завдань на різних фазах кризових процесів для підвищення здатності підприємств реагувати на регуляторні зміни. Для досягнення поставленої мети варто виконати наступні завдання: узагальнити теоретичні підходи до фінансового контролінгу в умовах кризових явищ і посилення регуляторного впливу та обґрунтувати значення регуляторної стійкості як результату функціонування системи фінансового контролінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансовий контролінг у сучасних дослідженнях розглядається як комплексний механізм, що охоплює ключові напрями управління ризиками підприємства та забезпечує їх інтеграцію з процесами фінансового аналізу, планування і контролю. Підкреслюється, що саме через систематичний аналіз фінансових показників і відхилень контролінг створює інформаційну основу для своєчасного виявлення потенційних загроз та

обґрунтування управлінських рішень в умовах нестабільності. Зокрема, А. Капліна зазначає, що в кризових умовах контролінг виступає об'єднуючим елементом системи управління підприємством, поєднуючи бізнес-процеси, центри відповідальності, планування і бюджетування, управлінський облік та інформаційні потоки в єдину логічну структуру [6]. Така інтеграція підвищує якість внутрішнього фінансового контролю та сприяє своєчасному виявленню ризиків, що дозволяє підприємству реагувати на негативні тенденції ще на ранніх етапах їх формування.

Вангло-американській традиції поняття контролінгу близьке до контролю виконання планів (management control) і фінансового менеджменту, акцентуючи забезпечення відповідності діяльності організації обраній стратегії та фінансовим цілям. При цьому фінансовий контролер трактується не лише як бухгалтер або аудитор, а як стратегічний партнер керівництва, що аналізує дані і надає рекомендації для прийняття рішень. На противагу бухгалтерському обліку, орієнтованому на фіксацію минулого та відповідність стандартам, фінансовий контролінг спрямований у майбутнє – він здійснює прогнозування, планування та реагування на зміни бізнес-середовища. Таким чином, контролінг містить проактивну складову, зокрема роботу з ризиками і невизначеністю.

Окремий напрям наукових досліджень присвячено аналізу ролі контролінгу в умовах кризових явищ і підвищеної економічної турбулентності. У працях зарубіжних авторів контролінг розглядається як важливий елемент забезпечення узгодженості управлінських процесів та підтримки стабільності діяльності підприємств у періоди зовнішніх шоків. Так, у дослідженні групи науковців [7] наголошується, що добре налагоджений контролінг забезпечує як фінансові, так і не фінансові вигоди, серед яких безперервність управління в організації та зростання вартості підприємства.

Аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній підтверджують зростання практичної значущості гнучкого планування в умовах високої волатильності. У найбільш нестабільних галузях, зокрема у роздрібній торгівлі, поширюється практика переходу від річного бюджетування до регулярного перегляду фінансових прогнозів на місячній або й коротшій основі, що підвищує здатність компанії швидко адаптувати фінансові рішення до змін зовнішнього середовища. Такі підходи посилюють роль фінансового контролінгу як координуючого елементу між стратегічними цілями, операційною діяльністю та фінансовими обмеженнями підприємства.

Водночас література вказує і на проблемні аспекти впровадження моніторингу. Серед внутрішніх бар'єрів часто згадується опір змінам підрозділів, що заважає впровадженню наскрізних процесів контролінгу. Наприклад, деякі компанії досі сприймають контролінг вузько – лише як інструмент бухгалтерії для контролю виконання бюджету, без інтеграції в стратегічне управління. Також відзначається дефіцит кадрів, здатних впроваджувати сучасні контролінгові системи, і висока вартість відповідного програмного забезпечення.

Часто дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері фінансового контролінгу, а також обмежені фінансові можливості малих підприємств, для яких витрати на автоматизацію та впровадження відповідних інформа-

ційних систем залишається стримувальним чинником. Водночас у науковій літературі наголошується, що кризові явища часто виступають каталізатором управлінських інновацій, оскільки повторювані економічні потрясіння змушують навіть консервативні підприємства переглядати підходи до управління фінансами та поступово впроваджувати сучасні інструменти контролінгу.

Спираючись на аналіз літератури, запропоновано концептуальну модель ролі фінансового контролінгу стійкості бізнесу (рис.1). Модель охоплює 3 фази розвитку кризової ситуації – докризову, кризову та посткризову.

Проаналізуємо запропоновану модель більш детально.

На передкризовій фазі контролінг виконує функцію моніторингу зовнішнього середовища і ранньої діагностики потенційних загроз. В рамках моніторингу до сфери уваги фінансового контролера входять макроекономічні індикатори (ставки, курс валют, рівень інфляції тощо), сигнали на галузевих ринках, а також зміни у нормативно-правову полі (проекти законів, нові регуляції). Завдання на цій фазі – здійснити сценарний аналіз, тобто провести моделювання декількох ймовірних сценаріїв розвитку подій (наприклад, оптимістичного, базового, песимістичного) з оцінкою їх впливу на фінансовий стан компанії. Наприклад, при наявності передумов для розгортання економічної кризи фінансовий контролер моделює сценарій падіння виручки на 20–30%, зростання витрат на сировину через інфляцію та можливого посилення податкового навантаження.

Для кожного сценарію визначаються ключові показники (KPI), за якими буде видно наближення реалізації того чи іншого варіанту. Так контролінг створює своєрідну «систему раннього оповіщення» для менеджменту. Крім того, на докризовому етапі важливо створити резерви міцності – фінансові (резервні фонди, незалучені кредитні лінії) та організаційні (альтернативні постачальники, запас міцності персоналу). Контролінг бере участь у плануванні таких резервів, зокрема шляхом закладення у бюджет страхових запасів ліквідності, резервів на покриття непередбачених витрат, аналізу гранично допустимого рівня заборгованості.

На цьому ж етапі контролер проводить аудит відповідності, зокрема оцінює, наскільки діяльність підприємства відповідає чинним регулятивним вимогам, щоб в умовах кризи не зіткнулися з додатковими санкціями за старими порушеннями.

Результатом роботи на фазі 1 є пакет превентивних заходів, тобто план дій на випадок різних типів шоків, перелік пріоритетних витрат, які можна скоротити без загрози критичним функціям, визначені відповідальні особи за моніторинг ключових індикаторів.

Наступна фаза – кризова. Перше завдання – забезпечення ліквідності та платоспроможності. Контролер оперативно оновлює cash-flow прогнози (щодобові/щотижневі), контролю виконання зобов'язань, переглядає кредитні ліміти. За потреби ініціює переговори з банками чи постачальниками про реструктуризацію платежів. Паралельно реалізується принцип «cash is king» – мінімізація всіх витрат, некритичних для продовження діяльності. Контролінг спільно з керівниками підрозділів впроваджує режим жорсткої бюджетної

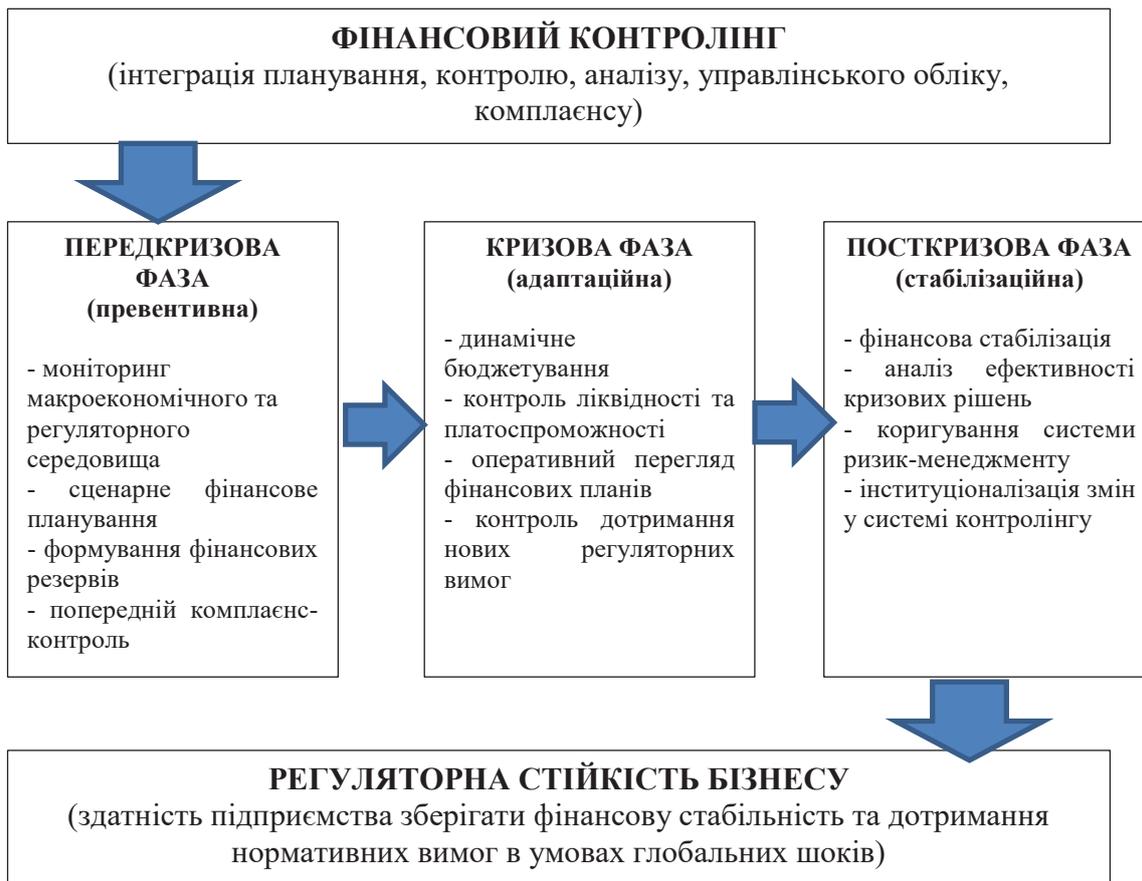


Рис. 1. Концептуальна модель фінансового контролінгу як ключового інструменту забезпечення регуляторної стійкості бізнесу в умовах глобальних шоків

Джерело: сформовано авторами самостійно

дисципліни, яка передбачає «замороження» капітальних інвестицій, скорочення маркетингових бюджетів, при зупинка найму персоналу (звісно, з урахуванням шкоди для довгострокових перспектив).

Друге завдання – швидка перенастройка бюджетів і планів. Якщо річний бюджет стає неактуальним, контролінг переходить до оперативного бюджетування на короткі проміжки (місяць, квартал) з регулярним аналізом відхилень.

Третє завдання – повноцінний комплаєнс контроль в режимі реального часу. Під час криз уряд часто вводить нові нормативи (наприклад, податкові канікули, цінове регулювання, обмеження експорту). Контролінг має відстежувати такі зміни щоденно та негайно оцінювати, як вони впливають на бізнес-модель підприємства. Наприклад, впровадження державного регулювання цін на паливо потребує перегляду внутрішніх калькуляцій собівартості логістики, щоб уникнути збитків. Якщо уряд надає податкові пільги – контролер мусить оперативно включити їх в прогнози і подати відповідні заяви, щоб збільшити ліквідність. Таким чином, контролінг стає сполучною ланкою між державними антикризовими заходами і діяльністю підприємства.

Ще одне завдання – відстеження ключових показників стійкості. На цьому етапі надзвичайно важливо мати мінімальний набір КРІ, які сигналізують про критичну загрозу бізнесу. Серед таких показників можуть бути коефіцієнт поточної ліквідності, рівень власного

оборотного капіталу, рівень виконання регуляторних нормативів. Контролінг організовує «панель управління» з цими показниками та оперативно доводить інформацію до топ-менеджменту. Якщо якийсь із індикаторів переходить граничне значення, негайно ініціюються антикризові дії.

Після проходження піку кризи настає посткризова фаза, на якій завдання фінансового контролінгу полягає у стабілізації фінансової системи підприємства та аналізі отриманого досвіду для посилення стійкості на майбутнє. На цій фазі контролер проводить ретроспективний аналіз бюджету кризи, порівнює планові антикризові заходи з фактичними результатами, оцінює точність попередніх прогнозів. Це дозволяє виявити, які припущення справдилися, а які були хибними, і скоригувати моделі планування. Одночасно відбувається відновлення резервів – контролінг поступово «розморожує» бюджети, перерозподілені під час кризи, відновлює інвестиційні проекти, якщо дозволяє фінансова ситуація, створює нові страхові фонди на випадок повторної хвилі кризи.

На основі досвіду коригується політика ризик-менеджменту. Можливо, з'являються нові ризики, на які раніше не звертали уваги, або уточнюються найбільш вразливі бізнес-процеси. Фінансовий контролінг має запропонувати керівництву конкретні управлінські висновки. Фактично, контролінг на цій фазі виконує роль змінного агента, який транслює досвід кризи у зміни в постійних бізнес-процесах.

Зведений огляд того, як фінансовий контролінг сприяє подоланню різних типів глобальних шоків і відповідних регуляторних викликів, представлено в Табл. 1.

Як видно з Табл.1, фінансовий контролінг відіграє системоутворюючу роль у координуванні антикризових заходів підприємства. Він забезпечує «переклад» зовнішніх шоків та регуляторних змін мовою внутрішніх фінансових показників, надаючи менеджменту чіткі орієнтири для дій. Наприклад, під час фінансової кризи контролер через стрес-тести показує керівництву, при яких умовах компанія порушить нормативи ліквідності чи співвідношення боргу до капіталу, і тим самим фокусується на недопущенні цього сценарію. В пандемію контролінг виявляє найбільш вразливі місця бюджету (постійні витрати при скороченні обсягів виручки) і пропонує конкретні зменшення одночасно не втрачаючи з поля зору можливі державні компенсації. У випадку геополітичного шоку контролер допомагає бізнесу залишитися у правову полі – наприклад, відслідковує, щоб не було експортних операцій з підсанкційними країнами планує операції так, щоб відповідати валютним обмеженням.

Отже, наявність системного фінансового контролінгу суттєво збільшує шанси підприємства зберегти стабільність діяльності під час глобального шоку і виконати свої регуляторні зобов'язання (податкові, фінансові нормативи тощо). Ключовими інструментами виявилися гнучке бюджетування, сценарний аналіз, жорсткий контроль ліквідності, а також налагоджена система моніторингу нормативних змін. Ефективність застосування цих інструментів багато в чому залежала від людського фактору – компетентності і проактивності фінансового контролера та підтримки керівництва компанії.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що фінансовий контролінг у сучасних умовах глобальної нестабільності набуває якісно нової ролі виходячи за межі традиційної функції фінансового контролінгу та обліку. Він трансформується у механізм,

здатний забезпечувати регуляторну стійкість бізнесу, тобто спроможність підприємства зберігати фінансову стабільність і дотримуватися нормативних вимог за умов різких, часто непередбачуваних зовнішніх шоків. Така трансформація зумовлена зростанням частоти кризових явищ, посиленням регуляторного втручання та підвищенням вимог до прозорості й адаптивності суб'єктів господарювання.

Узагальнення теоретичних і прикладних підходів свідчить, що фінансовий контролінг формує інтеграційне поле між стратегічним управлінням, ризик-менеджментом і комплаєнсом. Саме завдяки поєднанню функцій прогнозування, сценарного аналізу, динамічного бюджетування та моніторингу ключових фінансових і регуляторних показників контролінг створює передумови для раннього виявлення загроз і своєчасної управлінської реакції. У цьому контексті регуляторна стійкість розглядається не як пасивне дотримання правил, а як активна здатність бізнесу адаптуватися до змін регуляторного середовища без втрати фінансової життєздатності.

Важливим узагальнюючим результатом є підтвердження того, що ефективність фінансового контролінгу в умовах глобальних шоків має фазову природу. На різних етапах розвитку кризової ситуації змінюється акцент його інструментарію від превентивного моніторингу та формування резервів до жорсткого контролю ліквідності й оперативного перегляду фінансових планів, згодом – до стабілізації та інституціоналізації антикризових рішень. Така еволюційна логіка дозволяє розглядати фінансовий контролінг як безперервний процес, а не як сукупність ізольованих управлінських дій.

Отримані результати також свідчать, що внесок фінансового контролінгу у стійкість бізнесу не обмежується кількісними фінансовими показниками. Не менш значущими є якісні управлінські ефекти, зокрема підвищення дисципліни прийняття рішень, прозорості внутрішніх процесів, узгодженості дій між підрозділами та готовності організації до змін. Саме ці нематеріальні характеристики формують основу довгостро-

Таблиця 1

Глобальні шоки, регуляторні виклики та заходи фінансового контролінгу для забезпечення стійкості бізнесу

| Тип глобального шоку (приклад) | Регуляторні зміни/виклики | Заходи фінансового контролінгу для підвищення стійкості бізнесу |
|---|---|--|
| Фінансово-економічна криза (рецесія, кредитний «перекося», наприклад, світова фінансово-економічна криза 2008 р.) | Посилення вимог до капіталу і ліквідності; нові стандарти фінзвітності; державні антикризові програми (стимули або обмеження) | – щоденний моніторинг ліквідності, стрес-тестування платоспроможності; – перегляд бюджетів з акцентом на забезпечення мінімального рівня маржі; – оперативне впровадження податкових пільг та державних програм у фінансові плани |
| Пандемія (COVID-19) | Карантинні обмеження діяльності; спеціальні вимоги з безпеки праці; податкові послаблення та відтермінування; державний контроль цін на соціальні товари | – скорочення та перерозподіл операційних витрат, перехід на «кризовий бюджет»; – щотижневе оновлення прогнозів попиту і доходів, сценарне планування для різних тривалостей нокдауну; – відстеження нормативних змін та оперативне доведення до підрозділів вимог щодо безпеки, звітності тощо |
| Геополітичний шок (війна в Україні, санкції) | Торговельні санкції і ембарго; валютні обмеження, волатильність обмінного курсу; державне регулювання цін на паливо та енергоносії; мобілізаційні вимоги до підприємств | – контроль валютних ризиків; – налагодження обліку санкційних операцій, щоб виключити штрафи (комплаєнс-контроль контрагентів); – перегляд ланцюгів постачання і калькуляцій собівартості з урахуванням регульованих цін, оперативна зміна постачальників при необхідності |

Джерело: сформовано авторами самостійно

кової конкурентоспроможності підприємства в умовах перманентної турбулентності.

Практичне узагальнення результатів полягає в усвідомленні того, що регуляторна стійкість перестав бути факультативною перевагою і перетворюється на базову умову виживання бізнесу. Підприємства, які розглядають фінансовий контролінг як стратегічну функцію, а не

допоміжний інструмент, отримують суттєві переваги у здатності протистояти кризам та використовуватися посткризові можливості для розвитку. У цьому сенсі фінансовий контролінг виступає не лише механізмом захисту від негативних шоків, а й джерелом організаційного навчання та стратегічного оновлення, що забезпечує сталий розвиток бізнесу в умовах невизначеності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Носач Н.М., Стіозар'ян А.Г., Полякова Є.С. Теоретичні засади поняття «контролінг» в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 116–123. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.116-123>
2. Kupriienko A.V. Controlling Concept Development in the Context of Formation of Accounting Provision. *Modern Economics*. 2018. № 12. P. 126–132. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-19)
3. Kozarević E., Vehabović Z. Effects of implementing (financial) controlling on business performances of small and medium-sized enterprises in the Federal State of Bavaria. *Eurasian Journal of Business and Management*. 2020. Vol. 8, No. 3. P. 243–254. URL: <https://ideas.repec.org/a/ejn/ejbmj/v8y2020i1p21-35.html>
4. Штефан Н., Харитоновна Н. Фінансовий контролінг як інструмент забезпечення ефективності систем управління ризиками. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-99>
5. Alshebami, A. S. (2025). *Crisis Management and Customer Adaptation: Pathways to Adaptive Capacity and Resilience in Micro- and Small-Sized Enterprises*. Sustainability, 17 (9), 3759. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/9/3759>
6. Капліна А. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16>
7. Potkány M., Stachová K., Surovec M., Benko M. Perception of essence of controlling and its use in manufacturing enterprises in times of crisis. *Journal of Business Economics and Management*. 2022. Vol. 23, No. 4. P. 957–976. DOI: <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.17391>

REFERENCES

1. Nosach N. M., Yehiozar'ian A. H., Poliakova Ye. S. (2024) Teoretychni zasady poniattia «kontrolinh» v systemi menedzhmentu sub'iektiv ekonomichnykh vidnosyn [Theoretical foundations of the concept of “controlling” in the management system of economic entities]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 193, pp. 116–123. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.116-123> (in Ukrainian)
2. Kupriienko A. V. (2018) Controlling Concept Development in the Context of Formation of Accounting Provision. *Modern Economics*, no. 12, pp. 126–132. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.116-123>
3. Kozarević E., Vehabović Z. (2020) Effects of implementing (financial) controlling on business performances of small and medium-sized enterprises in the Federal State of Bavaria. *Eurasian Journal of Business and Management*, vol. 8, no. 3, pp. 243–254. URL: <https://ideas.repec.org/a/ejn/ejbmj/v8y2020i1p21-35.html>
4. Shtefan N., Kharytonova N. (2025) Finansovyi kontrolinh yak instrument zabezpechennia efektyvnosti system upravlinnia ryzykamy [Financial controlling as an instrument for ensuring the effectiveness of risk management systems]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-99> (in Ukrainian)
5. Alshebami, A. S. (2025). *Crisis Management and Customer Adaptation: Pathways to Adaptive Capacity and Resilience in Micro- and Small-Sized Enterprises*. Sustainability, 17 (9), 3759. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/9/3759>
6. Kaplina A. (2021) Kontrolinh yak instrument upravlinnia pidpriemstvom [Controlling as an instrument of enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16> (in Ukrainian)
7. Potkány M., Stachová K., Surovec M., Benko M. (2022) Perception of essence of controlling and its use in manufacturing enterprises in times of crisis. *Journal of Business Economics and Management*, vol. 23, no. 4, pp. 957–976. DOI: <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.17391>

Дата надходження статті: 09.01.2026

Дата прийняття статті: 04.02.2026

Дата публікації статті: 27.02.2026