УДК 658.012.4:339.9
JEL Classification: M10, M41, G32, F23

ІНТЕГРАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

ТЮРІНА Ніла[1], НАЗАРЧУК Тетяна[2]
[1] Хмельницький національний університет
https://orcid.org/0000-0003-1337-1460
e-mail: nilatyurina@gmail.com
[2] Хмельницький національний університет
https://orcid.org/0000-0001-9153-0733
e-mail: nazarchukt@khmnu.edu.ua

У статті комплексно досліджено теоретичні та прикладні аспекти можливості інтеграції контролінгу в систему антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Обґрунтовано, що в умовах зростання глобальної нестабільності, валютних коливань, логістичних обмежень і посилення регуляторних вимог на макрорівні зовнішньоекономічна діяльність підприємств потребує впровадження сучасних інструментів управління, здатних забезпечити своєчасну діагностику кризових явищ та підтримку управлінських рішень. Розкрито сутність контролінгу як інтегрованої системи інформаційно-аналітичного забезпечення антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, визначено його основні функції, завдання та інструменти адаптовані до цієї діяльності. Сформовано методичний інструментарій та групи ключових показників контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. Запропоновано концептуальну модель інтеграції контролінгу в систему антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, що базується на моніторингу ключових показників, оцінюванні ризиків та формуванні превентивних управлінських рішень. Розроблено математичну модель інтеграції контролінгу в систему антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю, що представлена через управлінську модель антикризового регулювання та інтегральний індикатор антикризової керованості цією діяльністю. Обґрунтовано, що застосування контролінгу сприяє підвищенню адаптивності підприємств до кризових умов та зростанню ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Ключові слова: контролінг; управління; ефективність діяльності підприємства; антикризове управління; ризики зовнішньоекономічної діяльності; управління зовнішньоекономічною діяльністю.

https://doi.org/10.31891/mdes/2026-22-49

Стаття надійшла до редакції / Received 02.06.2026
Прийнята до друку / Accepted 14.09.2026
Опубліковано / Published 12.11.2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© ТЮРІНА Ніла, НАЗАРЧУК Тетяна

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) - одна з найбільш ризикованих сфер діяльності підприємства. Це пов'язано з негативною дією різних чинників зовнішньої дії, як то: валютні та логістичні ризики; непередбачуваність змін до митного законодавства та методів регулювання цією діяльністю у різних країнах; форс-мажорні обставини тощо. Контролінг виступає інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення управління, який дозволяє: відстежувати відхилення показників зовнішньоекономічної діяльності; оцінювати ефективність зовнішньоекономічних контрактів; забезпечувати попередню діагностику кризових явищ. Антикризове управління, використовуючи дані контролінгу, спрямоване на: своєчасне виявлення загроз у зовнішньоекономічній діяльності; мінімізацію втрат від зовнішніх ризиків; адаптацію підприємства до нестабільного міжнародного середовища. На нашу думку, поєднання у досліджені зовнішньоекономічної діяльності , контролінгу та антикризового управління є логічним та раціональним, яке можна представити так: ЗЕД - ризики та невизначеність – потреба в аналітичній інформації, сформованої контролінгом – антикризові управлінські рішення з використання методичного інструментарію контролінгу

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Зважаючи на комплексність напряму дослідження, зазначеного у назві статті, автори опрацювали кожну складову. Так питаннями управління ЗЕД займались такі науковці: Мазаракі А. , Мельник Т., Кивлюк О., Новицький В. , Сіваченко І. , Чорненька О., Кваша С., Харчук О., Скрипник С., Миськів Г, Пеньков М., Кувік В., Рубан К., Вічевич А., Жигалей І., Максимець О., Клепікова С., Проскурніна Н., Акімова Л., Гавловська Н., Шелест Є., Забураєва О. та інші. Незважаючи на значні напрацювання авторів, недостатньо дослідженими залишаються питання щодо особливостей управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах кризи. Управління

ЗЕД розглядається переважно з позицій організації та регулювання, без глибокої інтеграції з антикризовими інструментами управління.

Засадами антикризового управління активно займались такі зарубіжні науковці: Е. Альтман, В. Вінцент, Л. Брантон, І. Дональд, В.Бівер, Мескон М. та інші. До вітчизняних науковці, які проводили наукові дослідження у сфері антикризового управління можна віднести: І.П. Булєєва, Н.Е. Брюховецьку, А.С. Гальчинського, В.М. Геєца, Л.О. Лігоненко, Л.С. Ситник, О.О. Терещенка, А.М. Чернявського та багато інших. Дослідниками більше уваги приділялась конкретним напрямам антикризового управління, змістовному наповненню складових і менше технологіям та інструментам для досягнення запланованих цілей в умовах кризи щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю.

У напрямку розвитку теорії та практики контролінгу вагомий внесок зробили такі зарубіжні науковці і практики: Манн Р., Майер Э., Вебер Й., Хорват П., Райхман Т, Кюппер Х., Шнайдер Д., Прайсслер П., Серфлінг, Фольмут Х., Хан Д., Амрайн К. Також до цього напрямку активно долучились і вітчизняні науковці: Голов С.., Івахненков С.., Одноволик В.., Петренко С., Пушкар М., Савчук В., Терещенко О. та інші. Однак в існуючих напрацюваннях у сфері контролінгу не достатньо уваги було приділено доцільності та особливостям реалізації його в системі управління підприємством в умовах кризи при виконанні зовнішньоекономічних операцій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження - теоретичне обґрунтування та визначення напрямів інтеграції контролінгу в систему антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Дослідження розпочнемо з характеристики теоретичних засад антикризового управління. Антикризове управління завжди активно досліджували як іноземні, так і вітчизняні науковці. Зважаючи на значну наукову активність у зазначеній сфері, а також на те, що автори дослідження попередньо уже неодноразово детально характеризували таке управління, наведемо лише, з нашої точки зору, більш значимі. Так класик менеджменту Мескон М. розглядає антикризовий менеджмент як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний, щоб сформулювати та досягти цілей, поставлених перед організацією; класичні функції менеджменту спрямовуються на досягнення сформованих в умовах кризи цілей, але без деталізації процесу трансформації цих функцій. Розроблена двох факторна та п’яти факторна модель E. Altman (Z-score) широко використовується для оцінювання ймовірності банкрутства підприємств. Вітчизняні науковці (Терещенко О.О., Лігоненко Л.О., Ситник Л.С. та інші) розглядають більш детально антикризове управління, як то:

- застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, що дозволяють забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми і внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи, тобто зроблено акцент на фінансовій складові;
- спеціальне, постійно організоване управління, що спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності суб’єкта господарювання, недопущення виникнення ситуації його банкрутства;
- систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у противагу екстенсивному розвитку.

Тобто, вітчизняні дослідники акцентують увагу на фінансовій діагностиці кризових станів та ролі аналітичної інформації в ухваленні антикризових рішень, розглядають антикризове управління як систему превентивних та реактивних заходів, спрямованих на забезпечення життєздатності підприємства.

На нашу думку, антикризовий менеджмент слід розглядати як систему управління, що змінюється у відповідності до виду, стадії та масштабів кризи та спрямована на попередження або подолання кризи шляхом реалізації усіх функцій менеджменту, трансформованих за змістовним наповненням, пріоритетністю виконання у відповідності до вимог кризових умов, з використанням відповідного ресурсного забезпечення для досягнення поставлених цілей.

Ми розглянули коротку характеристика антикризового управління без спрямування його на конкретний напрям діяльності підприємства.

Зважаючи, що основним об'єктом даного дослідження виступає зовнішньоекономічна діяльність - коротко про середовище виконання цієї діяльності. Наразі умови ведення підприємницької діяльності в нашій країні характеризуються значним ступенем невизначеності, в першу чергу, це пов'язане з війною та дією інших факторів ринкового впливу. Особливо це стосується підприємництва, що пов'язане з виконанням зовнішньоекономічної діяльності, яке завжди супроводжувалось дією значної кількості ризиків. Це обумовлено наявністю ряду чинників, вплив яких важко передбачити на результати діяльності підприємства, але вони можуть призвести до значних майнових втрат учасників зовнішньоекономічної діяльності. Ризики виконання ЗЕД стосуються: договірного процесу (політичні, макроекономічні, надійність партнера, юридичні кримінальні, маркетингові, інформаційні, пов'язані з умовами контракту та інші); етапу угоди (митне оформлення, сертифікація, інвестиційні, транспортні тощо); можливості впливу на ризик (керовані, не керовані, опосередковано керовані); територіального місця знаходження та іншого.

У працях А. А. Мазаракі та Т. М. Мельник [15] зовнішньоекономічна діяльність розглядається як важливий чинник конкурентоспроможності підприємств і національної економіки, наголошується на зростанні ролі валютних, митних та логістичних ризиків. В. Є. Новицький та І. Ю. Сіваченко акцентують увагу на необхідності удосконалення механізмів управління експортно-імпортними операціями в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Враховуючи вище сказане, розуміємо, що вимоги до управління зовнішньоекономічною діяльністю значно посилюються під негативним впливом такої кількості ризиків в умовах кризи. Саме тому, на нашу думку, під антикризовим управлінням зовнішньоекономічної діяльності слід розуміти систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, спрямовану на своєчасне попередження, виявлення та усунення кризових явищ за допомогою методів та інструментів збереження платоспроможності, підвищення ефективності діяльності підприємства на зовнішньому ринку в умовах невизначеності та високого ступеню ризику [2].

Теоретичний базис контролінгу детально було розглянуто авторами дослідження у [1], зроблено висновки, що координування системи управління за допомогою контролінгу - основна та переважна мета його реалізації на зарубіжних підприємствах. Контролінг розглядається як цілеспрямована система планування і контролю, визначення цілей та внутрішнього консалтингу. Також контролінг трактується як система управління процесом досягнення кінцевих цілей та результатів діяльності підприємств, як міжфункціональний інструмент управління, що сприяє процесу прийняття управлінських рішень за допомогою цілеспрямованої обробки та постачання інформації. Практичне використання контролінгу у системі ефективного управління підприємством реалізується зі застосуванням відповідного методичного інструментарію. Також визначено різноплановість використання контролінгу у функціональних напрямках діяльності підприємств, що стосуються: антикризового управління, економічної безпеки, формування засад фінансового контролінгу, інноваційного управління, стратегічного управління.

Класики контролінгу (Манн Р., Майер Є., Вебер Й , Хорват П. , Райхман Т., Кюппер Х.Ю., Хан Д.) трактують контролінг як найважливіший засіб успішного функціонування підприємства, тому що він: координує діяльність підприємства; абезпечує менеджмент необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки та аналізу інформації; надає інформацію для управління трудовими та фінансовими ресурсами; забезпечує виживання підприємства на рівнях стратегічного і тактичного управління; сприяє оптимізації залежності «виручка - витрати – прибуток» [6-11].

Вітчизняні науковці (Терещенко О.О., Морозов Д.М., Цигилик І.І., Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В, Петренко С. Н. та інші) розглядають контролінг як: концепцію ефективного управління підприємством для забезпечення довгострокового його існування; складну структуру, що об'єднує встановлення цілей, планування, облік, контроль, аналіз, управління інформаційними потоками й розробку рекомендацій для прийняття управлінських рішень; систему управління процесом досягнення кінцевих цілей та результатів діяльності підприємства. Тобто, контролінг розглядається як концепція управління майбутнім станом підприємства, щодо погодження динаміки розвитку усієї соціально-економічної системи, її складових та орієнтована на бажаний стан розвитку у перспективі.

Проведений короткий аналіз теоретичних напрацювань науковців щодо можливості інтеграції контролінгу в систему антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства дозволяє зробити нам такі підсумки:

- зовнішньоекономічна діяльність підприємств досліджується як окремий об'єкт управління;
- контролінг розглядається як універсальний інструмент інформаційно-аналітичного забезпечення менеджменту;
- антикризове управління зосереджується переважно на внутрішніх фінансових аспектах діяльності підприємства.

Тобто, у науковій літературі відсутній комплексний підхід, що поєднує контролінг, антикризове управління та зовнішньоекономічну діяльність в єдину систему. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у напрямі інтеграції контролінгу в систему антикризового управління ЗЕД підприємства, що і визначає наукову актуальність даного наукового напрацювання.

Розглянемо наше розуміння ролі контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. У системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства контролінг може виконувати інтеграційну та координаційну функції, забезпечувати зв'язок між стратегічним та оперативним рівнями управління цієї діяльності. Контролінг може бути орієнтований не лише на фіксацію результатів зовнішньоекономічної діяльності, але й на прогнозування, попередження негативних відхилень та підтримку управлінських рішень в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Також контролінг у сфері зовнішньоекономічної діяльності здатний виступати як інформаційно-аналітична підсистема, що акумулює дані з бухгалтерського та управлінського обліків, митної статистики, валютних операцій, логістики та маркетингу зовнішніх ринків. Саме завдяки цьому буде формуватися цілісне уявлення про ефективність зовнішньоекономічних контрактів, доцільність їх виконання, динаміку валютних надходжень, структуру витрат та рівень ризиків.

Використовуючи традиційні функції контролінгу (координаційна, інформаційна, обліково-контрольна, аналітична, планування, спеціальна та інші), адаптуємо їх до управління зовнішньоекономічною діяльністю, на нашу думку, це може бути так реалізовано:

- координаційна - для узгодження цілей ЗЕД із загальною стратегією розвитку підприємства;
- аналітична - для забезпечення аналізу доходності експортно-імпортних операцій з урахуванням валютних та логістичних факторів;
- спеціальна - для вчасного виявленню кризових сигналів у зовнішньоекономічній діяльності;
- методична – для формування системи показників та стандартів оцінювання результативності зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, контролінг не буде замінювати функції менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, а підсилювати їх, створюючи інформаційну основу для обґрунтування антикризових рішень у зазначеній сфері.

Для реалізації зазначених функцій контролінгу в управлінні ЗЕД необхідний відповідний методичний інструментарій. Як уже було зазначено раніше, зовнішньоекономічна діяльність характеризується підвищеним рівнем ризиків, що зумовлює необхідність використання спеціалізованих інструментів контролінгу, орієнтованих на їх ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію ризиків. Аналізуючи існуючий методичний інструментарій контролінгу [1] , на думку авторів, для реалізації антикризового управління ЗЕД доцільно його згрупувати за такими функціональними напрямами: інструменти ідентифікації та оцінювання ризиків; фінансово-економічні інструменти контролінгу; операційні та логістичні інструменти; інформаційно-аналітичні інструменти. Структурно та змістовно методичний інструментарій та ключові показники контролінгу у в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю представлено на рисунку 1. Практичне застосування зазначених інструментів контролінгу дозволить мінімізувати ризики зовнішньоекономічної діяльності, підвищити її прозорість, прогнозованість та стійкість у кризових умовах. Професійне застосування інструментарію контролінгу дає можливість трансформувати його у ключовий елемент антикризового управління ЗЕД підприємства. Також для закріплення місця контролінгу в системі управління зовнішньоекономічної діяльності доцільно використовувати ієрархію ключових показників (рисунок 1), що охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні.

Наведемо приклади можливої кореляції розрахованих показників з їх управлінським призначенням. Так аналіз маржинального доходу від експортно-імпортних контрактів формує інформацію для оцінки прибутковості зовнішньоекономічних контрактів. Розрахунок коефіцієнту

валютного ризику - контроль валютних витрат. Для виявлення ранніх ознак кризи може використовуватись показник відхилення витрат. Інтегральний індекс ризику - важливий для прийняття антикризових рішень. Тобто, для ефективного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності важливим є обґрунтування системи контролінгу як інтеграційної платформи антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та розроблення інструментарію оцінювання ризиків ЗЕД на основі поєднання фінансових, валютних і операційних показників.

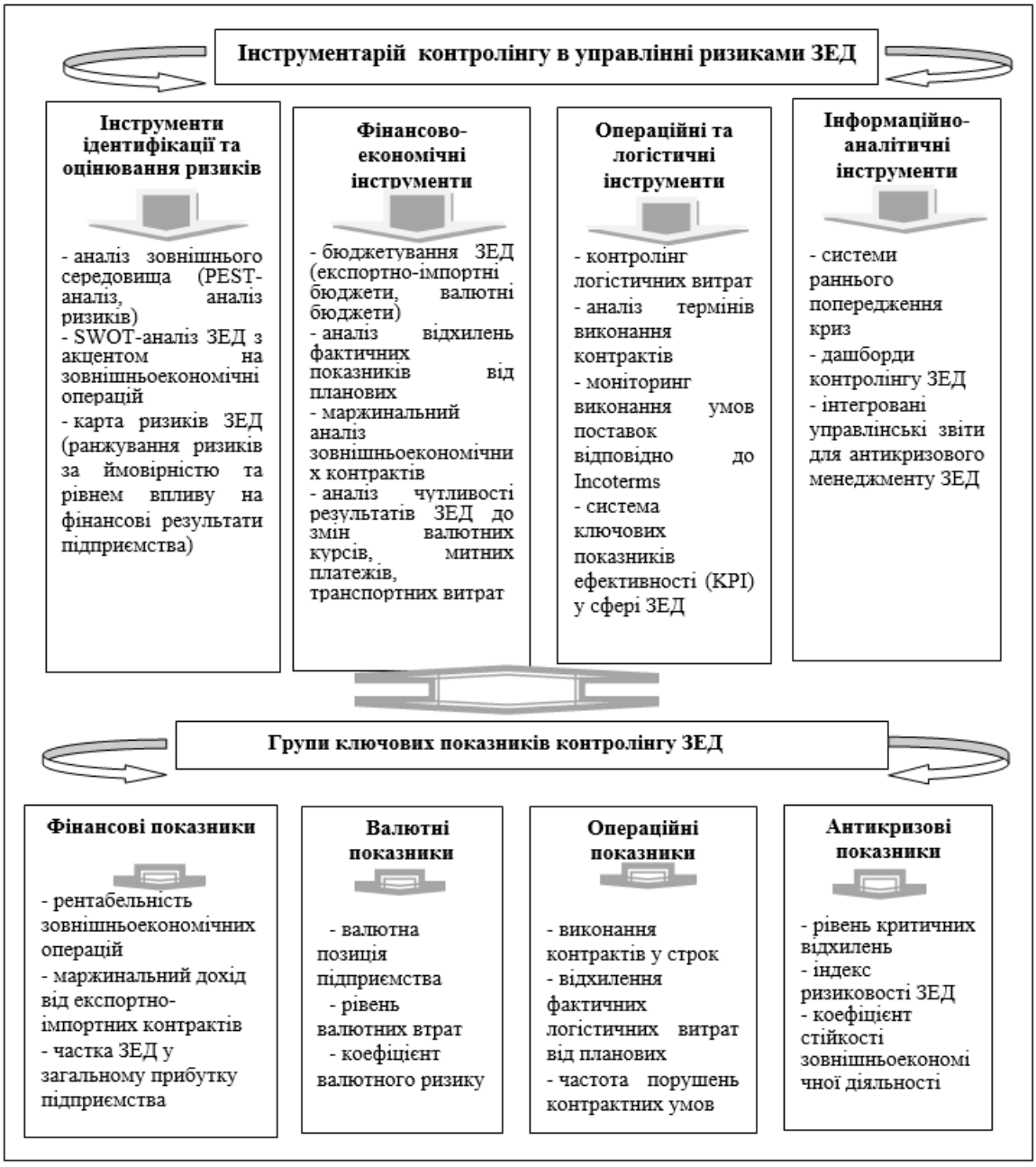


Рис. 1. Методичний інструментарій та групи ключових показників контролінгу в управлінні зовнішньоекономічної діяльності

Сформовано авторами з використанням [1 ,3, 4, 5]

Інтеграція контролінгу в систему антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, за нашим розумінням, передбачає формування єдиного управлінського контуру, спрямованого на своєчасне виявлення кризових загроз, оцінювання їх впливу та розроблення превентивних і коригувальних управлінських рішень. Умовно можна визначити таких три блоки: вхідний блок (зовнішнє та внутрішнє середовище зовнішньоекономічної діяльності), аналітичний блок (контролінг ЗЕД) та управлінський блок (антикризові управлінські рішення).

Детальніше про зазначені блоки. На першому етапі формується масив інформації про зовнішньоекономічну діяльність підприємства, який включає: параметри зовнішнього середовища (валютні курси, митні обмеження, геополітичні ризики, логістичні умови та інші); внутрішні показники ЗЕД (обсяги експорту та імпорту, витрати, доходність контрактів, терміни виконання зобов'язань).

Другий етап - інформаційно-аналітична обробка даних (планування та бюджетування ЗЕД; аналіз відхилень фактичних показників від планових; оцінювання валютних, фінансових, операційних ризиків; формування системи раннього попередження кризових явищ). Аналітичний блок - це інформація про рівень ризиків та ступінь загрози кризового розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

На третьому етапі на основі даних контролінгу обґрунтовуються та приймаються антикризові управлінські рішення, що можуть передбачати: коригування зовнішньоекономічної стратегії; перегляд умов контрактів; диверсифікацію ринків збуту та постачання; мінімізацію валютних і логістичних втрат.

У такому представленні контролінг буде центральною ланкою, що поєднує інформаційні потоки та управлінські дії в єдину антикризову систему управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Структурно, усе описане вище, представимо у вигляді моделі інтеграції контролінгу в систему антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю, що зображена на рисунку 2.

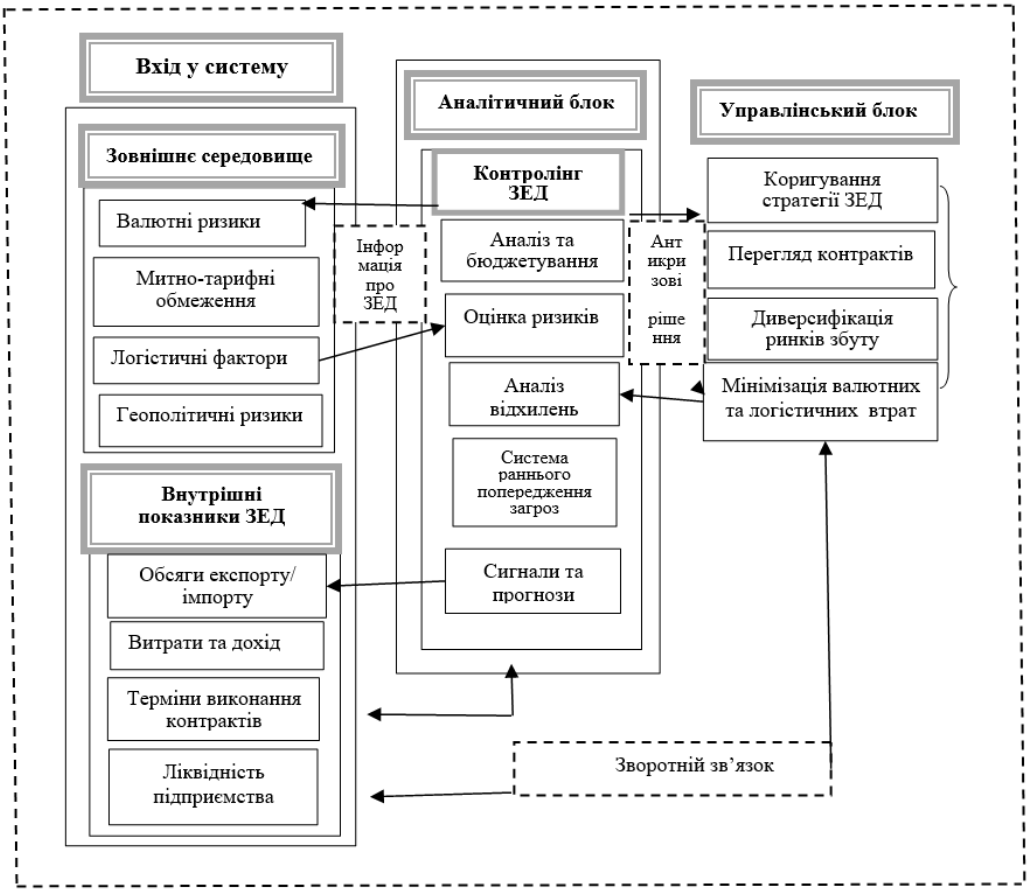


Рис. 2. Модель інтеграції контролінгу в систему антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю
Сформовано авторами

Запропонована модель має зворотний зв'язок, що свідчить про безперервність антикризового управління: результати реалізації управлінських рішень впливають на показники зовнішньоекономічної діяльності та формують новий інформаційний масив для контролінгу. Це дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищувати стійкість зовнішньоекономічної діяльності в кризових умовах.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження вважаємо обґрунтованою доцільність інтеграції контролінгу в систему антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства як ефективного інструменту підвищення стійкості ЗЕД в умовах нестабільного

зовнішнього середовища. На рисунку 2 представлена, запропонована нами, модель інтеграції контролінгу в систему антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю, що базується на формуванні єдиного управлінського контуру, поєднує фактори зовнішнього та внутрішнього середовища ЗЕД, аналітичні можливості контролінгу та механізми ухвалення антикризових управлінських рішень. Як видно з представленої моделі, контролінг виконує функцію центральної інтеграційної ланки, яка трансформує первинні дані про зовнішньоекономічні операції у сигнальну, прогнозну та необхідну інформацію для реалізації антикризового менеджменту. Завдяки цьому антикризові рішення будуть базуватись на обґрунтованих оцінках, на системному аналізі валютних, фінансових, операційних та логістичних ризиків.

Реалізація зворотного зв'язку, відображеного на рисунку 2, забезпечує можливість коригування стратегії зовнішньоекономічної діяльності залежно від результатів упровадження антикризових заходів. Це дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та мінімізувати фінансові втрати у кризових умовах.

Модель, що представлена на рисунку 2, представляє собою концептуальну структуру інтеграції контролінгу в систему антикризового управління ЗЕД, математичне її представлення - це формалізований опис ключових взаємозв'язків між елементами цієї системи. Спрощений варіант математичної моделі інтеграції контролінгу в систему антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю представлено нами через управлінську модель антикризового регулювання та інтегральний індикатор антикризової керованості цією діяльністю.

Управлінська модель антикризового регулювання ЗЕД включає такі складові:

$$ЗЕД_{t+1} = \mathbf{D}ЗЕД_t + \mathbf{L}МК(ЗЕД_t - ЗЕД^{opt}) + \mathbf{G}ЗР_t \quad (1)$$

де, $ЗЕД_t$ - вектор управлінського стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства (обсяг експорту, обсяг імпорту, валютні ризики, контрактна дисципліна, логістика);

$ЗЕД^{opt}$ - цільовий (стратегічно оптимальний) стан ЗЕД;

МК - матриця управлінських рішень контролінгу ЗЕД;

$ЗР_t$ - вектор зовнішньоекономічних ризиків та обмежень;

D,L,G - матриці внутрішньої управлінської динаміки та впливу середовища.

Інтегральний індикатор антикризової керованості ЗЕД :

$$I_{ЗЕД} = \sum_{1=1}^{n} Pi \cdot \frac{Zi}{Z_i^{lim}}, \quad (2)$$

де, $I_{ЗЕД}$ - індикатор антикризової керованості зовнішньоекономічної діяльності;

Z_i - ключові управлінські показники ЗЕД (KPI менеджменту ЗЕД);

Z_i^{lim} - гранично допустимі управлінські значення цих показників ;

P_i - коефіцієнти управлінської пріоритетності.

На нашу думку, запропонована модель дозволить інтерпретувати антикризовий менеджмент зовнішньоекономічної діяльності як керований процес, у якому контролінг ЗЕД забезпечує координацію управлінських рішень на основі зворотного зв'язку між фактичним та стратегічно оптимальним станом цієї діяльності. Використання інтегрального індикатора антикризової керованості дає можливість оцінювати ефективність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Представлена компактна управлінська модель інтеграції контролінгу в систему антикризового менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства забезпечує кількісну оцінку рівня антикризової керованості ЗЕД. Також ця модель поєднує напрям розвиток зовнішньоекономічної діяльності з механізмом контролінгу як інструментом зворотного зв'язку та інтегральним показником кризового стану, що дозволяє кількісно оцінювати ефективність антикризових управлінських рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Практичне значення запропонованих моделей полягає у можливості їх використовувати підприємствами різних галузей для формування системи раннього попередження криз у сфері зовнішньоекономічної діяльності, оптимізації зовнішньоекономічних контрактів та підвищенні ефективності управлінських рішень, що підтверджується структурою та функціональним наповненням моделі, представленої на рисунку 2. Реалізація запропонованої моделі дозволить

забезпечити безперервність управління зовнішньоекономічною діяльністю та своєчасне реагування на кризові загрози у цій сфері.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність та необхідність інтеграції контролінгу в систему антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах змін та зростаючої невизначеності. Доведено, що традиційні підходи до управління ЗЕД є недостатніми для своєчасного виявлення та нейтралізації кризових явищ. Розкрито сутність контролінгу як інтегрованої системи підтримки управлінських рішень, що поєднує функції планування, моніторингу, аналізу, контролю та координації в межах антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю. Визначено, що застосування контролінгу дає змогу забезпечити комплексну оцінку фінансових, валютних, логістичних та регуляторних ризиків, а також підвищити прозорість та обґрунтованість управлінських рішень.

Сформований методичний інструментарій та система ключових показників контролінгу дозволяють здійснювати безперервний моніторинг стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства та своєчасно ідентифікувати загрози її стабільності. Запропонована концептуальна модель інтеграції контролінгу в систему антикризового управління ЗЕД забезпечує перехід від реактивного до превентивного управління, орієнтованого на раннє попередження кризових ситуацій. Розроблена математична модель інтеграції контролінгу, що базується на управлінській моделі антикризового регулювання та інтегральному індикаторі антикризової керованості зовнішньоекономічної діяльності, створює підґрунтя для кількісної оцінки ефективності управлінських рішень та рівня стійкості підприємства до кризових викликів.

Узагальнюючи результати дослідження, встановлено, що впровадження контролінгу в систему антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю сприяє підвищенню адаптивності підприємств до мінливих умов зовнішнього середовища, зниженню ризиків та зростанню ефективності їх функціонування на міжнародних ринках, що визначає практичну значущість отриманих наукових результатів.

Перспективами подальших досліджень є розроблення методичних підходів до кількісного оцінювання ефективності антикризового контролінгу зовнішньоекономічної діяльності, а також апробація запропонованої моделі на прикладі конкретних підприємств з урахуванням галузевих особливостей.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Гурницький О. Теоретичний базис контролінгу: зарубіжний та вітчизняний досвід. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Т. 332, № 4. С. 457–464. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-70
2. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 524 с.
3. Кізілов А. Еволюція та сучасні тенденції контролінгу в управлінні підприємствами. Development Service Industry Management. 2025. № 2. С. 29–35. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(4)
4. Осокіна А. В., Хвастунов Н. О., Востряков І. О. Система стратегічного контролінгу в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-95
5. Дащенко Г. В., Климаш Н. І., Духновська Л. М., В'ялець О. В., Блохіна Г. С. Контролінг як інструмент управління підприємством в умовах цифрової економіки. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2023. № 5. С. 134–140. DOI: https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-5/134
6. Bauer G. Einführung in das systemische Controlling. 1. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, 2015. 128 S. ISBN 978-3-8497-0076-8.
7. Mayer E., Liessmann K., Freidank C.-C. (Hrsg.). Controlling-Konzepte: Werkzeuge und Strategien für die Zukunft. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1999. 460 S. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-322-93190-0
8. Horváth P. Controlling. 10. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen, 2006. 907 S. ISBN 978-3-8006-3252-7.

9. Vollmuth H. J. Controlling-Instrumente von A–Z: Die wichtigsten Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung. 7. Auflage. Freiburg: Haufe, 2007. 478 S. ISBN 978-3-448-08706-2.
10. Mann R., Mayer E. Controlling für Einsteiger: Rezeptbuch zum Selbstaufbau eines Gewinn-Steuerungssystems. Freiburg: Haufe, 2000. [Рік конкретного видання потребує уточнення].
11. Deyhle A., Hauser M. Controller-Praxis: Führung durch Ziele – Planung – Controlling. 16. Auflage. Offenburg: Verlag für ControllingWissen, 2007. 2 Bände. 431 S. ISBN 978-3-7775-0018-8.
12. Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47
13. Басюркіна Н. Й. Сучасний стан та методичні засади управління ЗЕД. Менеджмент і підприємництво. 2022. Т. 14, № 2. С. 78–88. [Бібліографічні відомості не підтверджено незалежним джерелом].
14. Klepikova S., Yatsyna M., Druhova O. Peculiarities of foreign economic activity management of enterprises. Economics. Finances. Law. 2021. No. 11. P. 18–22. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2021.11.3
15. Мазаракі А. А., Мельник Т. М., Генералов О. В. Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності: підручник. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2018. 312 с. ISBN 978-966-629-894-5.

REFERENCES:

1. Tiurina, N. M., Nazarchuk, T. V., & Hurnytskyi, O. (2024). Teoretychnyi bazys kontrolinhu: zarubizhnyi ta vitchyznianyi dosvid [Theoretical basis of controlling: Foreign and domestic experience]. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 332(4), 457–464. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-70 [in Ukrainian]
2. Tiurina, N. M., & Karvatska, N. S. (2023). Upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu [Foreign economic activity management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 524 p. [in Ukrainian]
3. Kizilov, A. (2025). Evoliutsiia ta suchasni tendentsii kontrolinhu v upravlinni pidpryiemstvamy [Evolution and current trends of controlling in enterprise management]. Development Service Industry Management, (2), 29–35. https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(4) [in Ukrainian]
4. Osokina, A. V., Khvastunov, N. O., & Vostriakov, I. O. (2024). Systema stratehichnoho kontrolinhu v umovakh tsyfrovizatsii [Strategic controlling system in the conditions of digitalization]. Ekonomika ta suspilstvo, (67). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-95 [in Ukrainian]
5. Dashchenko, H. V., Klymash, N. I., Dukhnovska, L. M., Vialets, O. V., & Blokhina, H. S. (2023). Kontrolinh yak instrument upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Controlling as an enterprise management tool in the digital economy]. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, (5), 134–140. https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-5/134 [in Ukrainian]
6. Bauer, G. (2015). Einführung in das systemische Controlling [Introduction to systemic controlling]. 1st ed. Heidelberg: Carl-Auer Verlag. 128 p. [in German]
7. Mayer, E., Liessmann, K., & Freidank, C.-C. (Eds.). (1999). Controlling-Konzepte: Werkzeuge und Strategien für die Zukunft [Controlling concepts: Tools and strategies for the future]. 4th ed. Wiesbaden: Gabler Verlag. 460 p. https://doi.org/10.1007/978-3-322-93190-0 [in German]
8. Horváth, P. (2006). Controlling. 10th ed. München: Verlag Franz Vahlen. 907 p. [in German]
9. Vollmuth, H. J. (2007). Controlling-Instrumente von A–Z: Die wichtigsten Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung [Controlling instruments from A to Z: The most important tools for corporate management]. 7th ed. Freiburg: Haufe. 478 p. [in German]
10. Mann, R., & Mayer, E. (2000). Controlling für Einsteiger: Rezeptbuch zum Selbstaufbau eines Gewinn-Steuerungssystems [Controlling for beginners: A practical guide to building a profit management system]. Freiburg: Haufe. [Edition year requires verification]. [in German]
11. Deyhle, A., & Hauser, M. (2007). Controller-Praxis: Führung durch Ziele – Planung – Controlling [Controller practice: Management by objectives, planning and controlling]. 16th ed. Offenburg: Verlag für ControllingWissen. 2 vols., 431 p. [in German]
12. Skrypnyk, S. V., Protseviat, O. S., & Voronova, O. V. (2022). Osoblyvosti rehuliuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of regulation of foreign economic activity under martial law]. Ekonomika ta suspilstvo, (38). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47 [in Ukrainian]
13. Basiurkina, N. Y. (2022). Suchasnyi stan ta metodychni zasady upravlinnia ZED [Current state and methodological principles of foreign economic activity management]. Menedzhment i pidpryiemnytstvo, 14(2), 78–88. [Publication details not independently verified]. [in Ukrainian]
14. Klepikova, S., Yatsyna, M., & Druhova, O. (2021). Peculiarities of foreign economic activity management of enterprises. Economics. Finances. Law, (11), 18–22. https://doi.org/10.37634/efp.2021.11.3 [in English]
15. Mazaraki, A. A., Melnyk, T. M., & Heneralov, O. V. (2018). Upravlinnia ryzykamy v zovnishnoekonomichnii diialnosti [Risk management in foreign economic activity]. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics. 312 p. [in Ukrainian]

INTEGRATION OF CONTROLLING INTO THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

TYURINA Nila, NAZARCHUK Tetyana
Khmelnytskyi National University

The article provides a comprehensive examination of the theoretical and applied aspects of integrating controlling into the anti-crisis management system of an enterprise's foreign economic activity. It is substantiated that under conditions of increasing global instability, exchange rate fluctuations, logistical constraints, and stricter regulatory requirements at the macro level, foreign economic activity of enterprises requires the implementation of modern management tools capable of ensuring timely diagnosis of crisis phenomena and effective support for managerial decision-making. The essence of controlling is revealed as an integrated system of information and analytical support for anti-crisis management of foreign economic activity; its key functions, tasks, and instruments adapted to this area are identified. A methodological toolkit and groups of key controlling indicators for managing foreign economic activity are developed. A conceptual model for integrating controlling into the anti-crisis management system of enterprises' foreign economic activity is proposed, based on monitoring key indicators, risk assessment, and the formation of preventive managerial decisions. A mathematical model for integrating controlling into the anti-crisis management system of foreign economic activity is elaborated, represented through a managerial model of anti-crisis regulation and an integral indicator of the anti-crisis manageability of this activity. It is substantiated that the application of controlling contributes to increasing enterprises' adaptability to crisis conditions and enhancing the efficiency of foreign economic activity.

Keywords: controlling; management; enterprise performance efficiency; anti-crisis management; foreign economic activity risks; foreign economic activity management.