

Тюріна Ніла Марківна¹, к.е.н.,
професор, завідувач кафедри
Назарчук Тетяна Валеріївна¹,
к.е.н., доцент, доцент кафедри
¹кафедра менеджменту та адміністрування
Хмельницького національного університету

Tyurina Nila¹, Candidate of Economic Sciences, Professor, Head of the Department,
<https://orcid.org/0000-0003-1337-1460>
Nazarchuk Tatiana¹, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department, <https://orcid.org/0000-0001-9153-0733>
Department of Management and Administration,
Khmelnitskyi National University

АНТИКРИЗОВИЙ КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

ANTI-CRISIS CONTROLLING IN THE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION

Тюріна Н. М., Назарчук Т. В. Антикризисный контроллинг в системе управления проектной деятельностью предприятий за условий послевоенного восстановления. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. № 1. С. 213 – 217.

Tyurina N., Nazarchuk T. Anti-crisis controlling in the project management system of enterprises in the conditions of post-war reconstruction. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Volume 11. № 1. pp. № 1. С. 213 – 217..

У статті розглянуто антикризовий контролінг у системі управління проектною діяльністю підприємств за умов післявоєнної відбудови України. Детально проаналізовано особливості післявоєнної відбудови національної економіки та їхній вплив на реалізацію проектів підприємств, виділено ключові фактори ефективності, управлінські ризики та обмеження ресурсів, що визначають успішність відновлювальної діяльності. Запропоновано концептуальну модель антикризового контролінгу, що інтегрує фінансові, операційні та стратегічні показники проектів, а також включає механізми оцінки ризиків, моніторингу виконання та адаптивного коригування планів. Модель має математичну інтерпретацію, що дозволяє формалізувати управлінські рішення, оптимізувати розподіл ресурсів та підвищувати ефективність управління проектною діяльністю в умовах динамічних змін економічного середовища. Використання запропонованої моделі забезпечує своєчасне виявлення критичних ризиків, підвищення економічної ефективності проектів, стійкість підприємств до внутрішніх та зовнішніх факторів, а також сприяє формуванню системного підходу до управління післявоєнними відновлювальними проектами. Результати дослідження можуть мати практичне значення для менеджменту підприємств та органів державного управління, оскільки дозволяють підвищити ефективність реалізації проектів та сприяти стабільній та стійкій відбудові економіки України.

Ключові слова: антикризовий контролінг, управління, післявоєнна відбудова економіки, управління проектною діяльністю підприємств, математична модель, управлінські рішення, ризик-менеджмент.

The article examines crisis management controlling in the system of project management of enterprises under the conditions of post-war reconstruction in Ukraine. It provides a detailed analysis of the features of post-war national economic recovery and their impact on enterprise project implementation, highlighting key efficiency factors, managerial risks, and resource constraints that determine the success of restoration activities. A conceptual model of crisis management controlling is proposed, which integrates financial, operational, and strategic project indicators, and incorporates mechanisms for risk assessment, performance monitoring, and adaptive plan adjustment. The model is mathematically formalized, allowing for the systematic formulation of managerial decisions, optimization of resource allocation, and improvement of project management efficiency in the context of dynamic changes in the economic environment. The application of the proposed model ensures the timely identification of critical risks, enhanced project economic efficiency, enterprise resilience to internal and external factors, and contributes to the formation of a systematic approach to managing post-war reconstruction projects. The findings of the study have practical significance for enterprise management and government authorities, as they facilitate more effective project implementation and support the stable and sustainable recovery of Ukraine's economy. anti-crisis control is a strategically important mechanism for increasing the efficiency and sustainability of project activities of enterprises during the post-war period and forms the basis for further stability economic reconstruction.

Keywords: anti-crisis controlling, management, post-war economic reconstruction, project management of enterprises, mathematical model, management decisions, risk management.

Вступ

Сучасні умови функціонування підприємств України формуються під впливом глибоких кризових трансформацій, зумовлених воєнними діями та необхідністю поствоєнного відновлення економіки. У таких умовах проектна діяльність підприємств стає ключовим інструментом реалізації стратегічних рішень, відновлення виробничих потужностей, залучення інвестицій та міжнародної допомоги. Водночас зростає рівень невизначеності, ризиків, ресурсних обмежень та вимог до прозорості управлінських процесів, що суттєво ускладнює реалізацію проектів, підвищує ймовірність кризових ситуацій. Незважаючи на наявність значного наукового доробку у сфері контролінгу, антикризового управління та проектного менеджменту, питання антикризового контролінгу проектною діяльністю підприємств саме в контексті поствоєнного відновлення залишаються недостатньо опрацьованими та адаптованими до сучасних викликів. Це проявляється у неузгодженості цілей проектів із фінансовими можливостями підприємств, слабкому моніторингу ризиків та відсутності ефективних механізмів контролю відхилень у кризових умовах. У зв'язку з цим актуальним стає питання розроблення та обґрунтування дієвих підходів до антикризового контролінгу проектною діяльністю підприємств, здатних забезпечити підвищення ефективності управлінських рішень у період поствоєнного відновлення. Практична значущість вирішення зазначеної проблеми полягає у формуванні необхідного інструментарію, що сприятиме стабілізації діяльності підприємств, раціональному використанню ресурсів та досягненню стратегічних цілей в умовах повоєнного відновлення.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблематика контролінгу та його ролі в системі управління підприємством широко висвітлюється у працях зарубіжних та вітчизняних науковців. Так, це питання детально опрацьовано авторами в [13]. Коротко про це. У класичних дослідженнях П. Хорвата, Д. Хана, Р. Манна, Э. Майера, Х. Фольмут., Д. Хан, К. Амрайн та інших контролінг розглядається як інтегрована управлінська концепція, що спрямована на координацію стратегічного та оперативного управління, забезпечення прозорості бізнес-процесів та підтримку прийняття управлінських рішень на основі релевантної інформації. У працях Т. Райхмана, Й. Вебера, П. Хорват, Т. Райхман, Х. Кюппер., Д. Шнайдер, П. Прайсслер та інших акцентують увагу на ролі контролінгу в умовах нестабільного зовнішнього середовища та зростання управлінських ризиків. В українській науковій школі проблеми контролінгу досліджуються в роботах І.Бланка, О. Терещенка, Н. Скопенко, С. Петренко, М. Пушкара, В. Савчук, Одноволик В. та інших, де основну увагу приділено фінансовому контролінгу, бюджетуванню, управлінню витратами та фінансовій стабільності підприємств. Ці дослідження



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.

© Тюріна Ніла Марківна,
Назарчук Тетяна Валеріївна, 2026

формують методологічну основу для застосування контролінгу в кризових умовах господарювання.

Антикризове управління підприємствами стало предметом численних досліджень зарубіжних учених, зокрема І. Ансоффа, який розглядав кризу як наслідок стратегічних розривів розвитку, та Е. Альтмана, який є автором моделей діагностики фінансової неспроможності підприємств. У працях К. Мюллера, С. Слака, Р. Каплана антикризове управління пов'язується з необхідністю підвищення адаптивності управлінських систем та посилення контролю за використанням ресурсів. Крім того, засадами антикризового управління займалися В. Вінцент, Л. Брантон, І. Дональд, В. Бівер, М. Мескон та багато інших. Вітчизняні дослідники Л. Лігоненко, О. Коваленко, О. Терещенко розглядають антикризовий контролінг як інструмент раннього виявлення кризових явищ та підтримки управлінських рішень в умовах економічної нестабільності. Також активно за цим напрямом працювали І. Булеєва, Н. Брюховецька, А. Гальчинський, В. Геєц, Л. Ситник, А. Чернявський та інші. Дослідники багато уваги приділяли конкретним напрямам антикризового управління, змістовному наповненню складових, менше технологіям та інструментам для досягнення запланованих цілей в умовах кризи.

Питання управління проектною діяльністю організацій були ґрунтовно висвітлені у працях Г. Керцнера, Дж. Тернера, К. Шенхара, які досліджували методологічні основи проектного менеджменту, управління строками, витратами, ризиками та зацікавленими сторонами. Значний внесок у розвиток сучасних підходів до управління складними та трансформаційними проектами зробили М. Морріс та П. Моррісон, які підкреслюють важливість стратегічної узгодженості проектів із цілями організації. Вітчизняні наукові дослідження у сфері управління проектною діяльністю представлені працями С. Бушуєва, Н. Бушуєвої, В. Морозова та інших, у яких акцент зроблено на адаптації проектного підходу до умов турбулентного зовнішнього середовища, кризових викликів та високого рівня невизначеності. Водночас аналіз наукових публікацій свідчить про недостатню розробленість питань інтеграції інструментів антикризового контролінгу в систему управління проектною діяльністю підприємств, особливо в контексті післявоєнного відновлення, що зумовлює актуальність та наукову доцільність подальших досліджень у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо застосування антикризового контролінгу в системі управління проектною діяльністю підприємств у контексті поствоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження

У розділі «Аналіз досліджень та публікацій» цього дослідження та у попередніх публікаціях авторів було достатньо уваги присвячено питанням теоретичного огляду напрацьованих щодо контролінгу, антикризового та проектного управління. Нами було обґрунтовано доцільність та ефективність використання контролінгу в умовах кризи [12; 13]. У дослідженні, зважаючи на його мету, поставлено завдання обґрунтувати використання антикризового контролінгу в системі управління проектною діяльністю в умовах повоєнного відновлення. Тому розпочнемо із загальної характеристики особливостей повоєнної відбудови національної економіки та їх зв'язку з проектною діяльністю підприємств. Важливим також є правильний добір основного методичного інструментарію, необхідного для ефективного управління проектною діяльністю суб'єктів господарювання за цих умов.

У дослідженнях провідних фахівців НАН України [1–7] післявоєнна відбудова економіки України розглядається як системний трансформаційний процес, що виходить за межі простого відновлення зруйнованих виробничих потужностей. Підкреслюється, що відбудова має бути орієнтована на структурну модернізацію економіки, зміну її технологічної бази та підвищення частки виробництва із високою доданою вартістю, а не на відтворення довоєнної моделі розвитку.

Важливою особливістю післявоєнної відбудови визначається активна роль держави у формуванні стратегічних пріоритетів, інвестиційної та промислової політики. У колективних працях науковців Інституту економіки та прогнозування НАН України [1–7] доводиться, що в умовах масштабних руйнувань ринкові механізми не здатні самостійно забезпечити відновлення економіки, що зумовлює необхідність поєднання державного регулювання з ринковими інструментами. Особливу увагу дослідники приділяють відновленню людського капіталу, який розглядається як ключовий ресурс повоєнного розвитку. Демографічні втрати, міграційні процеси та деформація ринку праці потребують цілеспрямованої державної політики у сфері зайнятості, освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. Без відновлення та якісного оновлення людського потенціалу економічне відновлення вважається неможливою. Також наголошується на просторовій нерівномірності відбудови, зумовленій різним ступенем руйнувань регіонів. Це потребує диференційованих підходів до регіональної політики, розвитку інфраструктури та релокації виробництва, а також формування нової моделі просторового розвитку економіки.

Суттєвою рисою післявоєнної відбудови визначається її інноваційно-технологічна спрямованість, що передбачає цифровізацію, екологізацію виробництва та інтеграцію України у європейські економічні структури. Водночас підкреслюється обмеженість внутрішніх фінансових ресурсів та залежність від міжнародної підтримки, що актуалізує питання інституційної спроможності держави та прозорості використання коштів.

Підсумовуючи дослідження макrorівня, зазначаємо, що післявоєнна відбудова трактується як унікальний історичний шанс для глибокої трансформації економіки України, формування її нової структури, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового стійкого розвитку на основі поєднання державної політики, інновацій та людського капіталу.

Перейдемо до особливостей повоєнної відбудови економіки, які безпосередньо пов'язані з проектною діяльністю підприємств, особливо в умовах нашої країни. Дослідження [8–11] показали, що цей процес характеризується високим рівнем структурних змін, обмеженістю ресурсів та необхідністю прискореного відновлення виробничого потенціалу. За таких умов проектна діяльність підприємств набуває важливого значення, оскільки вона буде основною формою реалізації відновних заходів, модернізації та інституційних трансформацій.

Необхідно зазначити, що повоєнна відбудова економіки – це складний соціально-економічний процес, для якого характерно масштабність та комплексність, дефіцит фінансових, матеріальних, трудових ресурсів, пріоритетність і поетапність, інноваційний характер, регуляторна та координаційна роль держави, наявність міжнародної фінансової й технічної допомоги тощо. За таких умов проектна діяльність підприємств перетворюється з допоміжного інструменту у домінуючу форму організації економічної активності з таких причин: – більшість відбудовчих заходів – це окремі проекти, що мають чітко визначені цілі, строки, бюджети та очікувані результати, це стосується як відновлення матеріально-технічної бази існуючих підприємств, так і впровадження нових бізнес-моделей; – зростає роль проектного менеджменту як системи методів та інструментів управління змінами, застосування проектного підходу дозволяє підприємствам оптимізувати використання ресурсів, зменшувати ризики та підвищувати ймовір-

ність досягнення запланованих результатів; – проектна діяльність стає ключовим механізмом залучення фінансування, оскільки державні програми, міжнародні інвестори та фінансові інституції орієнтуються на фінансування конкретних, економічно обґрунтованих проектів із визначеними показниками ефективності; – проектно-орієнтована модель управління підвищує адаптивність підприємств до нестабільного зовнішнього середовища, що є критично важливим у післявоєнний період, коли економічні, регуляторні та безпекові умови швидко змінюються.

А отже, повоєнна відбудова економіки характеризується комплексністю, ресурсною обмеженістю, високим рівнем невизначеності та орієнтацією на модернізацію, виступає ключовим інструментом реалізації відновлювальних процесів, забезпечуючи ефективне використання ресурсів, координацію учасників для досягнення стратегічних цілей розвитку.

Незважаючи на наявний науковий доробок з питань повоєнної відбудови економіки та окремі праці з проектного управління у кризових умовах, залишається неповністю розвинутий зв'язок між цими двома напрямками на рівні підприємств. Існуючі дослідження або концентруються на макроекономічному рівні, або зосереджуються на загальних принципах проектного менеджменту, проте недостатньо уваги приділено інтегрованому аналізу ролі підприємств як ключових суб'єктів реалізації повоєнних проектів у контексті їх внутрішньої організації, ресурсної спроможності та стратегічної орієнтації.

Після короткого теоретичного огляду питань щодо характеристики макро та мікросередовища після воєнної відбудови перейдемо до обґрунтування методичного інструментарію реалізації ефективного управління проектною діяльністю підприємств за таких умов.

Як уже зазначали, в умовах поствоєнного відновлення проектна діяльність підприємств набуває особливого значення як інструмент реалізації стратегічних змін, відновлення виробничих потужностей та забезпечення економічної стійкості. Водночас функціонування підприємств у цей період відбувається за умов підвищеної невизначеності, дефіциту ресурсів, нестабільності ринкового середовища та зростання ризиків, що обумовлює необхідність застосування спеціальних управлінських підходів, зокрема антикризового контролінгу. Перевага вибору серед іншого інструментарію була надана антикризовому контролінгу, оскільки він забезпечує системний моніторинг ризиків, ефективний розподіл обмежених ресурсів та своєчасне прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності, що характерно для періоду повоєнного відновлення. Детальніше про антикризовий контролінг.

Антикризовий контролінг у системі управління проектною діяльністю доцільно розглядати як комплексний інструмент, спрямований на інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, своєчасне виявлення кризових відхилень та координацію дій щодо досягнення цілей проектів. Його впровадження дає змогу інтегрувати стратегічні цілі підприємства з оперативними параметрами реалізації проектів, забезпечити прозорість використання ресурсів та підвищити керованість проектного портфеля.

Специфіка проектної діяльності підприємств у контексті поствоєнного відновлення полягає у наявності значної кількості зовнішніх та внутрішніх ризиків, серед яких є безпекові загрози, обмежений доступ до фінансових ресурсів, залежність від інвестиційного фінансування, а також посилені вимоги до підзвітності та контролю. За таких умов традиційні інструменти управління проектами потребують адаптації, а контролінг набуває антикризового спрямування. Важливою складовою антикризового контролінгу проектної діяльності є система бюджетування та фінансового контролю, яка дозволяє забезпечити відповідність запланованих витрат реальним можливостям підприємства та своєчасно виявляти відхилення від бюджету. Доповнення бюджетного контролю системою ключових показників ефективності (KPI) проектів сприяє оцінюванню результативності реалізації проектних рішень не лише з фінансової, а й зі стратегічної точки зору.

Окремої уваги потребує управління ризиками проектною діяльністю, яке в умовах поствоєнного відновлення набуває системного характеру. Антикризовий контролінг забезпечує ідентифікацію критичних ризиків, моніторинг їх динаміки та формування альтернативних управлінських сценаріїв. Це дозволяє підвищити адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища та знизити ймовірність настання кризових ситуацій у процесі виконання проектів. З урахуванням зазначеного доцільним є формування інтегрованої моделі антикризового контролінгу проектної діяльності підприємства, яка поєднає стратегічне планування, оперативний контроль, аналіз відхилень та зворотний зв'язок. Така модель передбачає узгодження цілей проектів із загальною стратегією поствоєнного відновлення підприємств, забезпечення прозорості управлінських процесів та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Модель антикризового контролінгу проектною діяльністю – це інтегрована система управлінських інструментів, процедур та інформаційних потоків, спрямована на забезпечення стабільної реалізації проектів підприємств у процесі післявоєнного відновлення шляхом своєчасного виявлення кризових відхилень, управління ризиками та підтримки обґрунтованих управлінських рішень. На рис. 1 зображено мету, принципи побудови та структуру концептуальної моделі антикризового контролінгу проектною діяльністю.

Коротко про структурні елементи, логіку побудови та переваги запропонованої моделі. Як видно з рисунку 1, модель враховує обмеженість фінансових та матеріальних ресурсів; залежність від інвестиційного фінансування; підвищені вимоги до прозорості та звітності; нестабільність зовнішнього середовища; необхідність швидкого ухвалення управлінських рішень, що вкрай важливо у післявоєнний період.

Також ця модель базується на інтеграції стратегічних та оперативних елементів управління, що дозволяє забезпечити своєчасне виявлення кризових відхилень, підвищити ефективність управлінських рішень та адаптивність підприємств до умов невизначеності.

Крім того, структура концептуальної моделі антикризового контролінгу проектною діяльністю підприємств сформована з урахуванням логіки управлінського процесу в умовах післявоєнного відновлення та поєднує стратегічні, оперативні та аналітичні елементи. Запропоновані складові моделі відображають послідовність управлінських дій – від визначення цілей та збору інформації до прийняття управлінських рішень, коригування проектною діяльністю, що відповідає сучасним підходам до контролінгу та антикризового управління.

Виділення цільового блоку зумовлене необхідністю узгодження проектною діяльністю зі стратегією післявоєнного відновлення підприємства. Інформаційно-аналітичний блок забезпечує формування релевантної управлінської інформації для контролю реалізації проектів. Окремий блок управління ризиками відображає специфіку післявоєнних умов, що характеризуються підвищеною невизначеністю та безпековими загрозами. Контрольний блок та блок прийняття управлінських рішень забезпечують своєчасне реагування на кризові відхилення, а наявність зворотного зв'язку дозволяє адаптувати управлінські дії до змін зовнішнього середовища.

Важливим є також те, що запропонована концептуальна модель має універсальний характер, а її адаптація до умов післявоєнного відновлення підприємств буде здійснюватися за рахунок урахування специфічних ризиків, ресурсних обмежень та підвищених вимог до контролю проектною діяльністю.

Отже, переконуємось, що застосування антикризового контролінгу в управлінні проектною діяльністю підприємств у контексті поствоєнного відновлення є необхідною умовою забезпечення ефективної реалізації проєктів, стабілізації діяльності підприємств та створення передумов для їх сталого розвитку.

Сформована нами концептуальна модель антикризового контролінгу визначає лише структуру, а формалізацію цієї структури можливо виконати шляхом розроблення її математичної інтерпретації. Тому перейдемо до цього процесу, тобто виконаємо структуризацію ключових елементів моделі у вигляді змінних та функціональних залежностей між ними. При цьому логіка зв'язків між блоками концептуальної моделі залишається сталою, а призначення математичного апарату буде розглядатись як інструмент узагальнення та підтримки управлінських рішень в антикризовому контролінгу.

Переконані, що у процесі післявоєнного відновлення проектна діяльність підприємств буде виступати ключовим інструментом реалізації стратегічних та тактичних рішень, спрямованих на відновлення виробничого потенціалу, стабілізацію фінансового стану та підвищення конкурентоспроможності. Водночас функціонування підприємств у цей період буде відбуватись в умовах підвищеної невизначеності, обмеженості ресурсів та зростання ризиків, що і обумовить необхідність застосування антикризового контролінгу в системі управління проектною діяльністю.

Кожен проєкт у процесі післявоєнного відновлення буде характеризуватись сукупністю параметрів, контроль за якими є ключовим завданням антикризового контролінгу. Для формалізації процесу управління проєктами в умовах післявоєнного відновлення доцільно розглядати кожен проєкт (P_i) як сукупність ключових параметрів, що підлягають постійному контролю. У загальному вигляді проєкт може бути представлений таким чином:

$$P_i = (V_i, T_i, R_i, RPP_i) \quad (1)$$

де V_i – витрати на реалізацію проєкту; T_i – строк виконання проєкту; R_i – обсяг використаних ресурсів; RPP_i – рівень ризику проєкту.

У межах антикризового контролінгу основна увага має бути зосереджена на аналізі відхилень фактичних параметрів проєкту від запланованих, що дозволить своєчасно ідентифікувати кризові тенденції. З цією метою антикризовий контролінг (AK_i) доцільно інтерпретувати як функцію управління, що базується на оцінюванні ключових відхилень та ризиків:

$$AK_i = f(\Delta V_i, \Delta T_i, RPP_i), \quad (2)$$

де $\Delta V_i = V_{\text{факт}} - V_{\text{план}}$ – відхилення фактичних витрат від планових; $\Delta T_i = T_{\text{факт}} - T_{\text{план}}$ – відхилення фактичних строків від запланованих; RPP_i – сукупний рівень ризиків, притаманних проєкту в умовах післявоєнного середовища. З метою узагальненої оцінки кризового стану проектної діяльності пропонується використовувати інтегральний показник кризовості проєкту, який дозволяє кількісно відобразити вплив основних відхилень та ризиків:

$$K_i = \alpha_1 |\Delta V_i| + \alpha_2 |\Delta T_i| + \alpha_3 RPP_i, \quad (3)$$

де K_i – інтегральний показник кризовості проєкту;

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ – вагові коефіцієнти значущості відповідних факторів (витрат, термінів, ризиків), що визначаються експертним шляхом з урахуванням специфіки діяльності підприємства та умов післявоєнного відновлення.

Отримане значення показника K_i буде використовуватись як інформаційна база для прийняття управлінських рішень у межах антикризового контролінгу. Залежно від рівня кризовості проєкту можуть застосовуватись різні управлінські дії (UP_i), що формалізуються таким чином:

$$UP_i = \begin{cases} \text{– коригування бюджету та ресурсів, } K_i > K_{\text{крит}}; \\ \text{– перегляд строків реалізації, } \Delta T_i > T_{\text{крит}}; \\ \text{– продовження реалізації проєкту, } K_i \leq K_{\text{крит}}. \end{cases} \quad (4)$$

де K_{крит} – критичний рівень кризовості проєкту; T_{крит} – граничний допустиме відхилення строків реалізації; UP_i – це управлінське рішення щодо i-го проєкту, яке приймається на основі результатів антикризового контролінгу (може передбачати коригування бюджету, строків реалізації, структури ресурсів або інших параметрів проєкту залежно від рівня кризовості).

Запропонована математична інтерпретація моделі антикризового контролінгу має концептуальний характер та спрямована на формалізацію логіки управління проектною діяльністю підприємств у процесі післявоєнного відновлення. Вона, на нашу думку, дозволить формалізувати логіку управління проектною діяльністю підприємств, забезпечить своєчасне виявлення кризових відхилень та підвищить обґрунтованість управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів та підвищених ризиків. Підсумовуючи, розроблена структурна модель антикризового контролінгу проектної діяльності відображає взаємозв'язок між стратегічними цілями, ризиками, ресурсним забезпеченням та результатами проєктів, а її математична інтерпретація дає змогу формалізувати ці залежності, оцінювати вплив кризових факторів та обґрунтовувати оптимальні управлінські рішення в умовах післявоєнного відновлення. Впровадження антикризового контролінгу в систему управління проектною діяльністю



Рис. 1. Концептуальна модель антикризового контролінгу проектної діяльності. Джерело: сформовано авторами

підприємств є ключовою передумовою підвищення їх стійкості, адаптивності та ефективності в умовах післявоєнного відновлення. Подальший розвиток методичного інструментарію контролінгу сприятиме обґрунтованому прийняттю управлінських рішень та забезпеченню сталого економічного зростання підприємств.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Підсумовуючи, післявоєнна відбудова економіки України створює специфічні умови для управління проектною діяльністю підприємств. Дослідження вітчизняних науковців та практиків показують, що ефективне відновлення потребує поєднання фінансових, інвестиційних та інноваційних рішень з орієнтацією на модернізацію та цифровізацію виробництва. В умовах високої невизначеності антикризовий контролінг виступає ключовим інструментом управління проектами: він дозволяє оцінювати ризики, оптимізувати ресурси та адаптувати плани відновлення до змін зовнішнього середовища. Особливу роль відіграють людський капітал та інституційна спроможність підприємств, без яких реалізація проектів буде неефективною. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробленні інтегрованих методик антикризового контролінгу; моделюванні сценаріїв відновлення підприємств за різних умов; впровадженні цифрових та інноваційних інструментів управління ризиками і фінансами; емпіричному аналізі впливу контролінгу на ефективність відновлювальних проектів. Отже, антикризовий контролінг є стратегічно важливим механізмом підвищення ефективності та стійкості проектною діяльності підприємств у післявоєнний період і формує основу для подальшої стабільної економічної реконструкції.

Література

1. Геєць В.М., Подолець Р.З., Дячук О.А. Post-war economic recovery of Ukraine in the imperatives of low-carbon development. *Наука та інновації*. 2023. Том 19. № 6. С. 3–17. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine19.06.003>. URL: <https://scineng.org.ua/ojs/index.php/ni/article/view/386>.
2. Лібанова Е.М., Бистряков І.К. Post-war Ukraine: innovative spatial development organization. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 1 (53). С. 3–19. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.01.003>. URL: <https://ojs.dse.org.ua/index.php/dse/article/view/237>.
3. Новікова О.Ф., Залозна Ю.С., Аздук Н.А. Human capital recovery in Ukraine in the post-war period using the advantages of digitalization. *Journal of European Economy*. 2022. Vol. 21. No. 4. P. 460–478. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/enjee/article/view/1611>.
4. Небрат В.В. Держава і ринок в економічному розвитку та у повоєнному відновленні: монографія. Київ: Ін-т екон. та прогнозів НАН України, 2024. URL: <https://ief.org.ua/publication/monohrafi/2024/derzhava-i-rynok-v-ekonomichnomu-rozvytku-ta-u-povoennomu-vidnovlenni-1>.
5. Скрипниченко М.І. Виклики та перспективи для стійкого розвитку економіки України у повоєнний час: монографія. Київ: Ін-т екон. та прогнозів НАН України, 2025. URL: <https://ief.org.ua/publication/monohrafi/2025/vyklyky-ta-perspektyvy-dlja-stiykoho-rozvytku-ekonomiky-ukrainy-u-povoennyi-chas-1>.
6. Щодо повоєнного відродження України: доповідь Відділення економіки НАН України. *Вісник Національної академії наук України*. 2023. № 8. С. 3–15. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/visnyk/article/view/783>.
7. Шумак Л.В., Філіппов О.В. Український досвід економічного розвитку проектних та будівельних підприємств у довоєнний, військовий та післявоєнний періоди. *Просторовий розвиток*. 2022. № 1. С. 165–182. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2022.1.165-182>.
8. Охрімченко О., Попов Р. Повоєнна відбудова України: потенціал та стратегія перетворень. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-7>.
9. Іртіщева І.О., Крамаренко І.С., Завгородній К.В., Неймет В.В. Повоєнна відбудова національної економіки на засадах інклюзивного розвитку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 3. С. 13–17. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/45291>.
10. Хмарська І., Кучерява К., Клімова І. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31>.
11. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О., Бакай А. Особливості реалізації антикризового менеджменту підприємств на засадах контролінгу. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. P. 264–272. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-35>.
12. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Теоретичний базис контролінгу: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 332(4). С. 457–464. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-70>.

References

1. Heiets', V.M., Podolets', R.Z., Diachuk, O.A. (2023). «Post-war economic recovery of Ukraine in the imperatives of low-carbon development». *Nauka ta innovatsii*. Vol. 19. № 6. pp. 3–17. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine19.06.003>. Available at: <https://scineng.org.ua/ojs/index.php/ni/article/view/386>.
2. Libanova, E.M., Bystryakov, I.K. (2024). «Post-war Ukraine: innovative spatial development organization». *Demohrafiya ta sotsial'na ekonomika*. № 1 (53). pp. 3–19. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.01.003>. Available at: <https://ojs.dse.org.ua/index.php/dse/article/view/237>.
3. Novikova, O.F., Zaloznova, Yu.S., Azduk, N.A. (2022). «Human capital recovery in Ukraine in the post-war period using the advantages of digitalization». *Journal of European Economy*. Vol. 21. No. 4. pp. 460–478. Available at: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/enjee/article/view/1611>.
4. Nebrat, V.V. (2024). *Derzhava i rynek v ekonomichnomu rozvytku ta u povoiennomu vidnovlenni*. [State and market in economic development and in post-war recovery]. In-t ekon. ta prohnzov. NAN Ukrainy. Kyiv. Ukraine. Available at: <https://ief.org.ua/publication/monohrafi/2024/derzhava-i-rynok-v-ekonomichnomu-rozvytku-ta-u-povoennomu-vidnovlenni-1>.
5. Skrypnychenko, M.I. (2025). *Vyklyky ta perspektyvy dlja stiykoho rozvytku ekonomiky Ukrainy u povoiennyi chas*. [Challenges and prospects for the sustainable development of the economy of Ukraine in the post-war period]. In-t ekon. ta prohnzov. NAN Ukrainy. Kyiv. Ukraine. Available at: <https://ief.org.ua/publication/monohrafi/2025/vyklyky-ta-perspektyvy-dlja-stiykoho-rozvytku-ekonomiky-ukrainy-u-povoennyi-chas-1>.
6. (2023). «On the post-war revival of Ukraine: report of the Department of Economics of the NAS of Ukraine». *Visnyk Natsional'noi akademii nauk Ukrainy*. № 8. pp. 3–15. Available at: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/visnyk/article/view/783>.
7. Shumak, L.V., Filippov, O.V. (2022). «Ukrainian experience of economic development of design and construction enterprises in the pre-war, military and post-war periods». *Prostorovyj rozvytok*. № 1. pp. 165–182. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2022.1.165-182>.
8. Okhrimenko, O., Popov, R. (2022). «Post-war reconstruction of Ukraine: potential and strategy of transformations». *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-7>.
9. Irtysheva, I.O., Kramarenko, I.S., Zavhorodnij, K.V., Nejmet, V.V. (2023). «Post-war reconstruction of the national economy on the basis of inclusive development. *Aktual'ni problemy innovatsijnoi ekonomiky ta prava*. № 3. pp. 13–17. Available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/45291>.
10. Khmars'ka, I., Kucheriava, K., Klimova, I. (2022). «Features of the post-war restoration of the economy of Ukraine». *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31>.
11. Tiurina, N., Nazarchuk, T., Hurnyts'kyj, O., Bakaj, A. (2024). «Peculiarities of implementing anti-crisis management of enterprises based on controlling». *Modeling the development of the economic systems*. № 4. pp. 264–272. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-35>.
12. Tiurina, N., Nazarchuk, T., Hurnyts'kyj, O. (2024). «Theoretical basis of controlling: foreign and domestic experience». *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. № 332(4). pp. 457–464. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-70>.

Стаття надійшла до редакції / Received 27.01.2026
Опубліковано / Published 25.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 09.02.2026