

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ КОНТРОЛІНГУ

©2025 ШУЛЛА Р. С., ПОПИК М. М.

УДК 338.48:658.8
JEL Classification: L83; M41; G32

Шулла Р. С., Попик М. М.

Інформаційно-аналітичне забезпечення антикризового управління готельно-ресторанним бізнесом на основі концепції контролінгу

У статті досліджено проблему підвищення ефективності антикризового управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу на основі впровадження системи контролінгу. Доведено, що на мікроекономічному рівні криза є значним погіршенням фінансово-економічного стану підприємства, а це, своєю чергою, виражається в суттєвому відхиленні значень фінансово-економічних показників господарської діяльності підприємства від норми. Виявлено і обґрунтовано, що кризові явища на підприємстві проявляються в погіршенні стану фактичного досягнення тріади таких цілей, як економічний потенціал, прибутковість та платоспроможність (ліквідність) підприємства. Доведено, що антикризове управління не має обмеженості в часі, а є перманентним процесом вжиття як превентивних, так і коригувальних заходів стратегічного та оперативного характеру задля усунення негативного впливу дестабілізуючих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на тріаду цілей у вигляді економічного потенціалу, прибутковості та ліквідності підприємства. Обґрунтовано, що контролінг являє собою систему інформаційно-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства. Досліджено роль оперативного та стратегічного контролінгу в процесі антикризового управління як генератора релевантної сигнальної інформації. Запропоновано для підприємств індустрії гостинності з метою раннього виявлення кризових явищ застосування показника маржинального прибутку. Обґрунтовано доцільність виокремлення на підприємствах індустрії гостинності таких рівнів антикризового менеджменту, як стратегічний та оперативний. Обґрунтовано доцільність та переваги застосування маржинального аналізу як ключового інструменту контролінгу в процесі підтримки оперативного антикризового менеджменту на підприємстві. Обґрунтовано, що особливо актуальною проблема антикризового управління на основі концепції контролінгу є для підприємств індустрії гостинності, оскільки іманентними ознаками підприємств цієї галузі є висока частка постійних витрат та сезонні коливання обсягів діяльності.

Ключові слова: оперативний контролінг, стратегічний контролінг, криза, антикризовий менеджмент, показники-індикатори, маржинальний прибуток, платоспроможність, економічний потенціал, управлінські рішення, сфера гостинності, готельно-ресторанний бізнес.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-308-317>

Рис.: 6. Табл.: 1. Бібл.: 10.

Шулла Роман Степанович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, Ужгородський національний університет (пл. Народна, 3, Ужгород, 88000, Україна)

E-mail: roman.shulla@uzhnu.edu.uaORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3188-9757>

Попик Мар'яна Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства, Ужгородський національний університет (пл. Народна, 3, Ужгород, 88000, Україна)

E-mail: mariana.popyk@uzhnu.edu.uaORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1693-7896>Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/F-7178-2019>Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57223371140>UDC 338.48:658.8
JEL Classification: L83; M41; G32

Shulla R. S., Popyk M. M. The Information and Analytical Support for Crisis Management in the Hotel and Restaurant Industry Based on the Controlling Conception

The article explores the issue of enhancing the efficiency of crisis management in hotel and restaurant enterprises through the implementation of a controlling system. It is demonstrated that, at the microeconomic level, a crisis represents a significant deterioration in an enterprise's financial and economic condition, which, in turn, is reflected in substantial deviations of financial and economic performance indicators from the norm. It has been identified and substantiated that crisis phenomena within an enterprise manifest as a decline in the actual achievement of a triad of goals: economic potential, profitability, and solvency (liquidity) of the enterprise. It has been demonstrated that crisis management is not limited in time and is a continuous process involving both preventive and corrective measures of a strategic and operational nature to mitigate the negative impact of destabilizing factors from the external and internal environment on the triad of enterprise objectives: economic potential, profitability, and liquidity. It has been substantiated that controlling constitutes a system of information and analytical support for enterprise management. The role of operational and strategic controlling in the process of crisis management has been studied as a generator of relevant signaling information. For hospitality industry enterprises, the application of the gross profit margin indicator has been proposed to enable

early detection of crisis phenomena. The appropriateness of distinguishing strategic and operational levels of crisis management within hospitality enterprises has been substantiated. The rationale and benefits of applying marginal analysis as a key controlling tool in supporting operational crisis management within an enterprise have been substantiated. It has been demonstrated that the issue of crisis management based on the controlling conception is particularly relevant for companies in the hospitality industry, as inherent characteristics of enterprises in this sector include a high share of fixed costs and seasonal fluctuations in activity levels.

Keywords: operational controlling, strategic controlling, crisis, crisis management, indicator metrics, marginal profit, solvency, economic potential, management decisions, hospitality sector, hotel and restaurant business.

Fig.: 6. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

Shulla Roman S. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, Uzhhorod National University (3 Narodna Sq., Uzhgorod, 88000, Ukraine)

E-mail: roman.shulla@uzhnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3188-9757>

Popyk Mariana M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism Infrastructure and Hotel and Restaurant Industry, Uzhhorod National University (3 Narodna Sq., Uzhgorod, 88000, Ukraine)

E-mail: mariana.popyk@uzhnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1693-7896>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/F-7178-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57223371140>

Вступ. Для ринкової економіки характерною є певна циклічність розвитку, що призводить в певні періоди часу до кризових явищ не тільки на макрорівні, але і на рівні окремих підприємств. Окрім того, неефективна політика менеджменту може також призводити до криз на рівні окремого суб'єкта бізнесу навіть у сприятливій макроекономічній ситуації: при запізній реакції на зміну споживацьких потреб і ефективних діях конкурентів підприємство може поступово до такої міри послабити свою ринкову позицію, що в підсумку це неминуче призведе до кризи прибутковості та ліквідності. Для недопущення таких ситуацій на рівні підприємства повинна на постійній основі реалізовуватися політика антикризового управління, направлена на перманентний моніторинг симптомів кризи за допомогою системи відповідних показників-індикаторів. При цьому генератором такої сигнальної інформації для системи антикризового менеджменту виступає контролінг, що являє собою відповідним чином організовану і впроваджену на підприємстві систему інформаційно-аналітичної підтримки управління [1–10]. При цьому особливо актуальною проблема антикризового управління на основі концепції контролінгу є для галузей з високою часткою постійних витрат і сезонними коливаннями обсягів діяльності, що є іманентними ознаками підприємств індустрії гостинності [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях на сьогодні питання антикризового менеджменту на основі концепції контролінгу є достатньо висвітленим [2–10]. У розробку питань теорії та методології контролінгу як інструменту антикризового менеджменту вагомий внесок зробили такі вітчизняні вчені, як І. Давидович [2], А. Капліна [3], М. Пушкар [4] та ін.; до зарубіжних дослідників відносяться: Д. Хан [5], К. Хеншель [6], П. Хорват [7], Х. У. Кюппер [8], Т. Райхманн [9], Ю. Вебер [10] та ін.

Проте недостатньо дослідженою залишається проблема застосування контролінгу в системі антикризового управління для підприємств з урахуванням галузевої спе-

цифіки їх діяльності, зокрема для підприємств індустрії гостинності.

Метою статті є дослідження теоретико-методичних положень і розробка науково обґрунтованих практичних рекомендацій з удосконалення методів антикризового менеджменту на основі впровадження в систему управління підприємств готельно-ресторанного бізнесу принципів та інструментів контролінгу.

Дослідження базується на використанні загальнонаукових та часткових методів. Для характеристики антикризового управління та місця і ролі контролінгу в його рамках було застосовано такі методи, як аналіз та синтез, системний аналіз, метод абстракції та конкретизації, індукції та дедукції. При аналізі економічної інформації щодо досліджуваного підприємства були використані такі методи обробки даних, як маржинальний аналіз, агрегування та групування, порівняння, зіставлення та ін.

Викладення основного матеріалу й отриманих наукових результатів. Перш ніж дати характеристику місця і ролі контролінгу в системі антикризового управління, необхідно спочатку вяснити сутність самого поняття «антикризового управління», а також дослідити сутність поняття «кризи».

Слід розмежовувати поняття кризи на макроекономічному рівні та рівні окремого суб'єкта підприємницької діяльності. На макроекономічному рівні криза являє собою стан дестабілізації економічної системи (країни, регіону), який супроводжується погіршенням соціально-економічних показників зазначеної системи протягом тривалого періоду [5].

На мікроекономічному рівні криза являє собою значне погіршення фінансово-економічного стану підприємства, що виражається в суттєвому відхиленні значень фінансово-економічних показників господарської діяльності підприємства від норми [5–10]. До цього слід також зазначити, що для виходу підприємства з кризового стану менеджмент повинен застосовувати екстраординарні міри

та інструменти, оскільки традиційні управлінські підходи і методи в умовах кризи зазвичай вже є недієвими.

На мікроекономічному рівні кожен господарюючий суб'єкт має власний підхід до вирішення проблеми виходу з кризи, в якій опинилося підприємство. Окрім цього, важливо ще звертати увагу і на тип кризи, в якій опинилося підприємство, оскільки від цього залежить підбір інструментів і заходів, необхідних для її подолання.

Поняття «криза» і «кризові явища», на нашу думку, нерозривно пов'язані із системою цілей підприємства, оскільки при будь-якій кризі підприємство відхиляється в негативну сторону від бажаного стану, який виражений в системі цілей підприємства. Тому доцільним, на нашу думку, є дослідження проблеми кризи і антикризового управління через призму їх впливу на систему цілей підприємства, яку наведено на рис. 1.

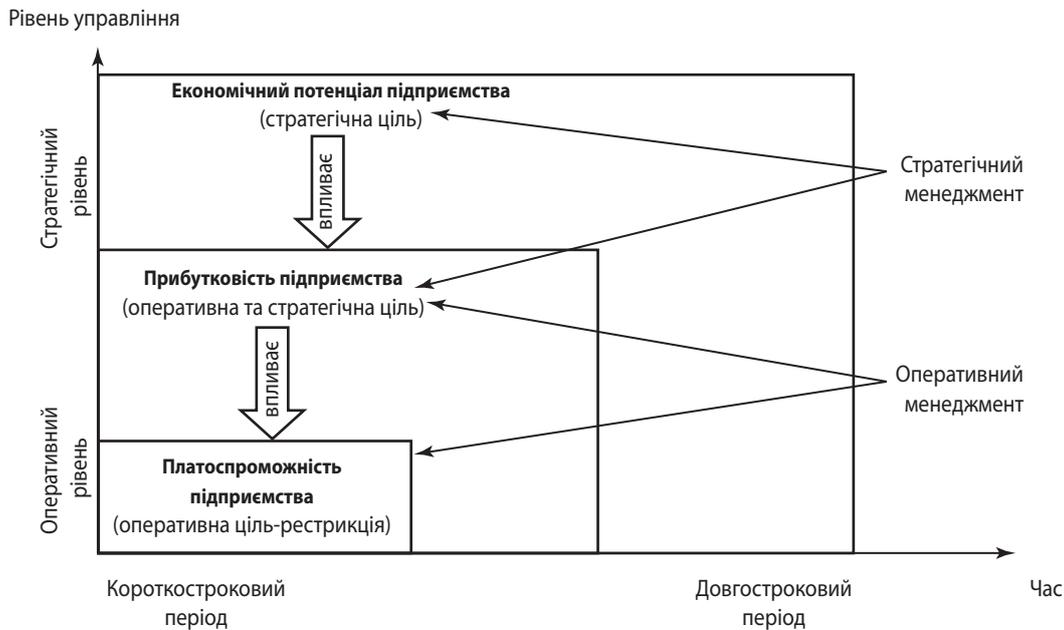


Рис. 1. Система цілей підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [7]

Тріада цілей підприємства складається із довгострокової цілі у вигляді економічного потенціалу підприємства, середньострокової цілі у вигляді прибутковості та короткострокової цілі-рестрикції у вигляді платоспроможності.

Для розуміння системи цілей необхідно розуміти їх взаємозв'язок із господарською діяльністю підприємства. Тому продемонструємо цей взаємозв'язок на прикладі досліджуваних підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу.

На рис. 2 наведено схему господарської діяльності підприємства індустрії гостинності та її взаємозв'язок із системою цілей.

Як можна побачити з рис. 2, господарська діяльність підприємства індустрії гостинності полягає у придбанні ресурсів, трансформації їх у технологічному процесі та виробництві на цій основі різноманітних послуг гостинності, головними з яких є послуги розміщення та забезпечення харчування гостей.

Задоволення потреб споживачів на основі генерування відповідних послуг не є самоціллю підприємства індустрії гостинності: матеріальний трансформаційний процес у вигляді вартісного ланцюжка базових бізнес-функцій «постачання ресурсів – виробництво послуг – реалізація послуг» є тільки інструментом для досягнення тріади цілей, зазначених на рис. 2 (економічний потенціал, прибуток, платоспроможність).

Отже, господарська діяльність підприємства є об'єктивним емпіричним явищем, а економічні цілі підприємства характеризують певний аспект господарської діяльності:

- ціль платоспроможності характеризує господарську діяльність на основі такого аспекту, як вхідні та вихідні грошові потоки;
- ціль прибутковості характеризує господарську діяльність на основі такого аспекту, як вхідні потоки ресурсів та вихідні потоки послуг у їх вартісному вимірі;
- ціль економічного потенціалу характеризує господарську діяльність на основі такого аспекту, як сильні сторони підприємства (не піддається вартісному вимірюванню).

Розглянемо більш детально кожну з цілей і продемонструємо взаємозв'язок, який існує між ними.

Вживання будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності в довгостроковій перспективі напряму залежить від його спроможності до покращення або утримання своїх позицій на ринку продукції (послуг). Індикатором конкурентоспроможності підприємства на ринку є частка ринку, що знаходиться під контролем підприємства [4]. Негативний розвиток цього показника свідчить про втрату конкурентних переваг підприємства. При цьому конкурентні переваги підприємство може формувати на основі

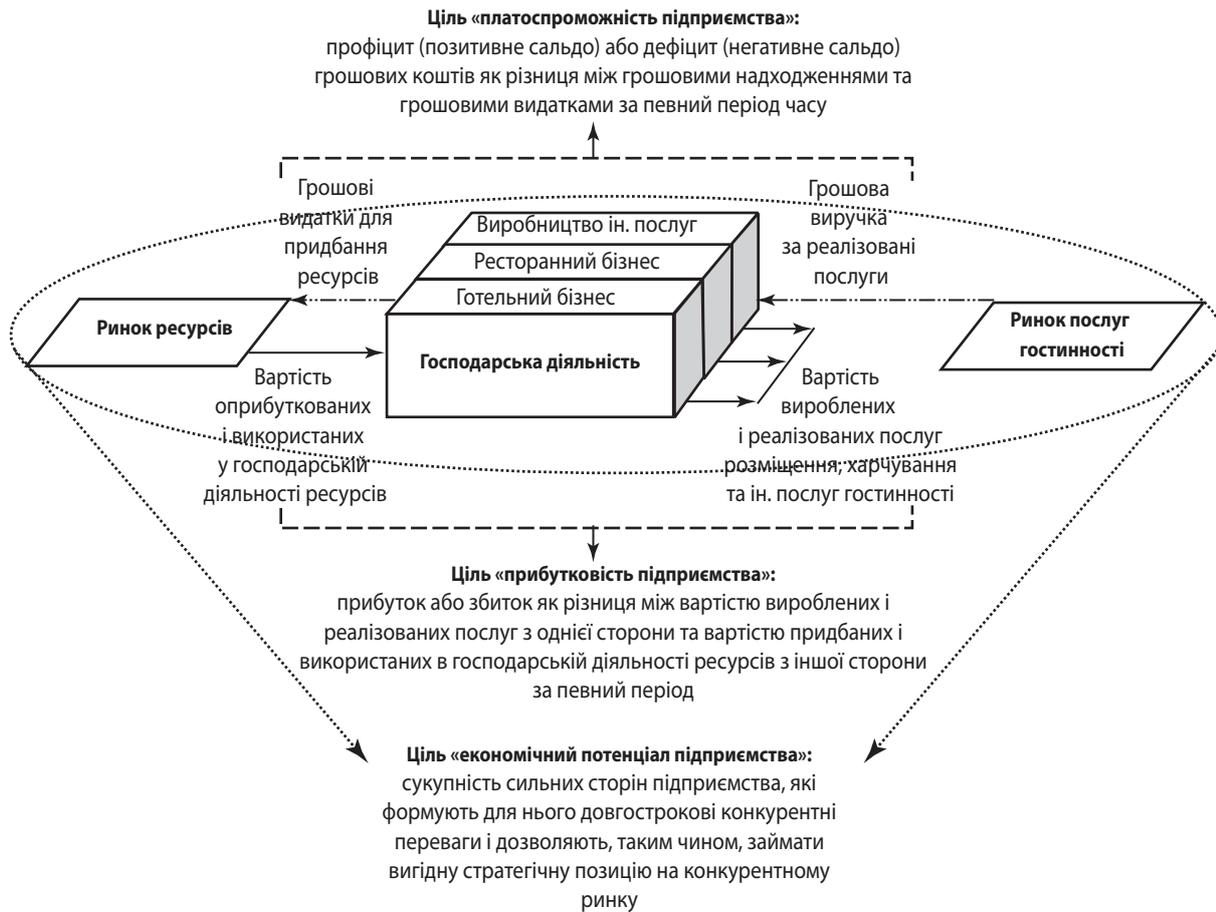


Рис. 2. Система цілей та її взаємозв'язок із господарською діяльністю підприємства індустрії гостинності

Джерело: розроблено авторами на основі [6]

нарощення своїх сильних сторін та елімінація слабких сторін порівняно з ринковими супротивниками. Якщо не зупинити негативний тренд показника контрольованої частки ринку, то це неминуче призведе до падіння показників виручки, а отже – і прибутковості та платоспроможності підприємства.

Отже, тривала здатність підприємства до використання ринкових шансів і відвернення ринкових загроз на базі своїх конкурентних переваг може бути позначено терміном «економічний потенціал підприємства» [3–10]. Таким чином, нарощення економічного потенціалу підприємства означає покращення його конкурентних переваг (збільшення сильних сторін та елімінація слабких сторін), за допомогою яких воно краще може використовувати наявні ринкові шанси (отримувати прибуток з контрольованої частки ринку) та відвертати ринкові загрози.

Якщо економічний потенціал є довгостроковою ціллю стратегічного менеджменту, то ціль «прибутковість підприємства» оперативний менеджмент використовує як орієнтир управління при формуванні середньо- та довгострокових планів [10]. Оптимізувати прибуток або досягти прийняттого рівня прибутку підприємство індустрії гостинності може за допомогою нарощення обсягу виручки або зниження рівня виробничої собівартості послуг та рівня інших операційних витрат. Генераторами прибутку для

підприємства готельно-ресторанного бізнесу є асортимент послуг в цілому і кожна окрема послуга, яка пропонується ринку [6].

Найбільш короткостроковою ціллю-рестрикцією є платоспроможність (ліквідність) підприємства, яка використовується оперативним менеджментом при формуванні фінансового плану підприємства. Рестриктивність зазначеної цілі означає, що менеджмент не має на меті максимізацію платоспроможності (ліквідності): висока ліквідність (значна частка грошових коштів в структурі активів балансу), навпаки, свідчить про «непрацюючий» грошовий капітал, тому платоспроможність повинна знаходитися не на максимальному, а на прийнятному рівні, що дозволяє гарантовано покривати борги перед кредиторами за рахунок найбільш ліквідного активу – такого як гроші.

Без досягнення достатнього рівня економічного потенціалу, що проявляється у вигляді контрольованої частки ринку, неможливим є генерування відповідного рівня прибутку. Своєю чергою, без реалізації послуг і отримання відповідного прибутку у підприємства не буде достатнього притоку коштів, за рахунок яких можна погашати заборгованість, насамперед, за постійними статтями видатків.

Отже, завданнями стратегічного та оперативного менеджменту на підприємствах індустрії гостинності повинні бути:

- ухвалення управлінських рішень щодо матеріального та фінансового процесів підприємства на основі критеріїв у вигляді зазначеної тріади цілей;
- контроль виконання раніше ухвалених управлінських рішень щодо матеріального та фінансового процесів підприємства на основі критеріїв у вигляді зазначеної тріади цілей;
- мотивація та винагородження підлеглих відповідно до міри фактичного досягнення зазначеної тріади цілей.

Виходячи із тріади цілей можна зробити такий висновок: кризові явища на підприємстві проявляються в погіршенні стану фактичного досягнення тріади зазначених цілей. Відповідно, і групування кризових явищ можна здійснювати до видів цілей (рис. 3).

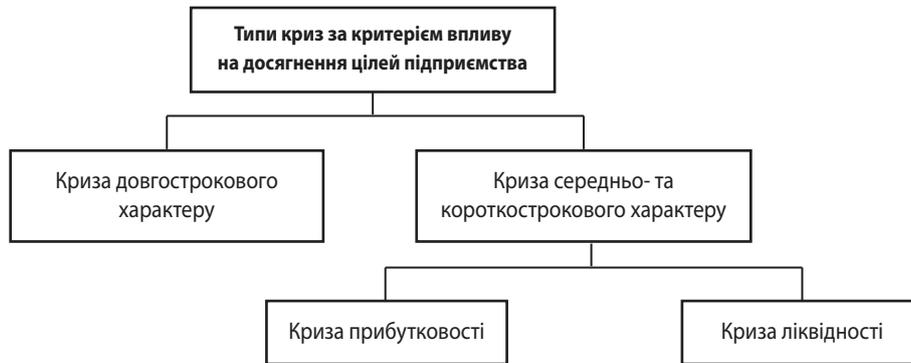


Рис. 3. Класифікація кризових явищ у відповідності їх впливом на систему цілей підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [7]

Як можна помітити з даних рис. 3, на підприємстві можуть виникати такі типи кризових явищ (криз):

- криза довгострокового характеру, що проявляється в стратегічному погіршенні конкурентної позиції підприємства на ринку (втрата економічного потенціалу);
- середньо- та короткострокова криза прибутковості (зниження рівня прибутку);
- криза ліквідності (платоспроможності), що проявляється в нездатності вчасно погашати заборгованість перед кредиторами.

Таким чином, механізм антикризового управління на підприємстві повинен бути направленим на відвернення кризових явищ, а у випадку наявності кризи – на пом'якшення негативного впливу кризових явищ на підприємство. При цьому інструментом антикризового менеджменту є система економічних показників-індикаторів, яка складається з трьох блоків показників відповідно під кожен з трьох вище розглянутих цілей (потенціал, прибутковість, платоспроможність).

Отже, антикризове управління не має обмеженості в часі – це перманентний процес вжиття як превентивних, так і коригувальних заходів стратегічного та оперативного характеру, направлених на усунення негативного впливу дестабілізуючих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на тріаду цілей у вигляді економічного потенціалу, прибутковості та ліквідності підприємства. При цьому система стратегічних та оперативних показників-індикаторів кризових явищ слугує для менеджменту як компас, на основі якого можна орієнтуватися в процесі здійснення управлінського впливу на керовану (операційну) систему. Тому важливим для менеджменту є впровадження такої системи показників-індикаторів в практику управління. На зарубіжних підприємствах таку задачу ви-

конують служби контролінгу, головна мета яких полягає в перманентній інформаційно-аналітичній підтримці менеджменту на всіх стадіях управлінського циклу (рис. 4).

Як бачимо з рис. 4, роль контролінгу в механізмі антикризового менеджменту має допоміжний характер і полягає в інформаційно-аналітичному забезпеченні антикризового управління на всіх стадіях управлінського циклу: від моменту формування плану превентивних або коригувальних заходів антикризового характеру і до моменту контролю виконання таких планів і здійснення регулюючого впливу. При цьому відповідно до поділу системи цілей на стратегічні та оперативні відбувається відповідне структурування системи контролінгу: стратегічний контролінг повинен забезпечувати необхідною релевантною інформацією систему стратегічного антикризового менеджменту, а оперативний контролінг – систему оперативного антикризового менеджменту.

Отже, механізм антикризового управління складається із двох складових, які тісно взаємопов'язані між собою і доповнюють один одного: системи антикризового менеджменту як органу керування та системи контролінгу як органу інформаційно-аналітичної підтримки менеджменту. Таким чином, контролінг виконує функцію впровадження і експлуатації «інформаційної інфраструктури», без якої неможливим є ефективний процес управління в цілому та антикризового управління зокрема.

На рис. 5 наведено характеристики антикризового менеджменту за фазами розвитку кризи та роль контролінгу в процесі антикризового управління.

Як бачимо з рис. 5, антикризовий менеджмент відбувається у всіх фазах розвитку кризи: процес планування антикризових заходів, організація їх реалізації, контроль виконання антикризових заходів та регулювання у випадку відхилень здійснюється в кожній фазі кризи. При цьому

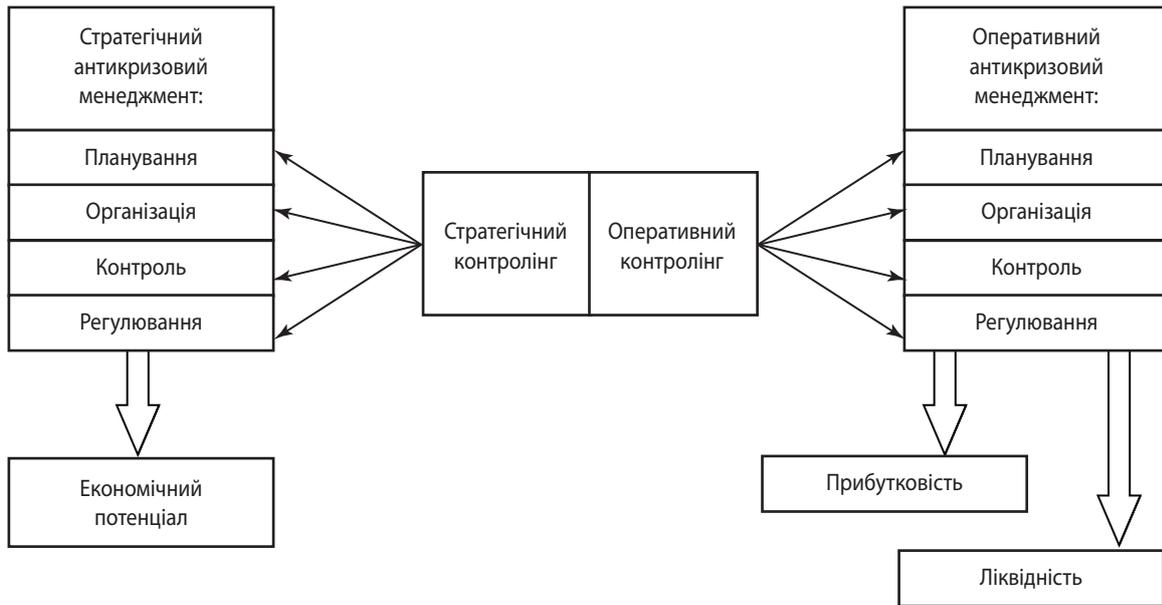


Рис. 4. Роль контролінгу в стратегічному та оперативному антикризовому менеджменті

Джерело: розроблено авторами на основі [5]

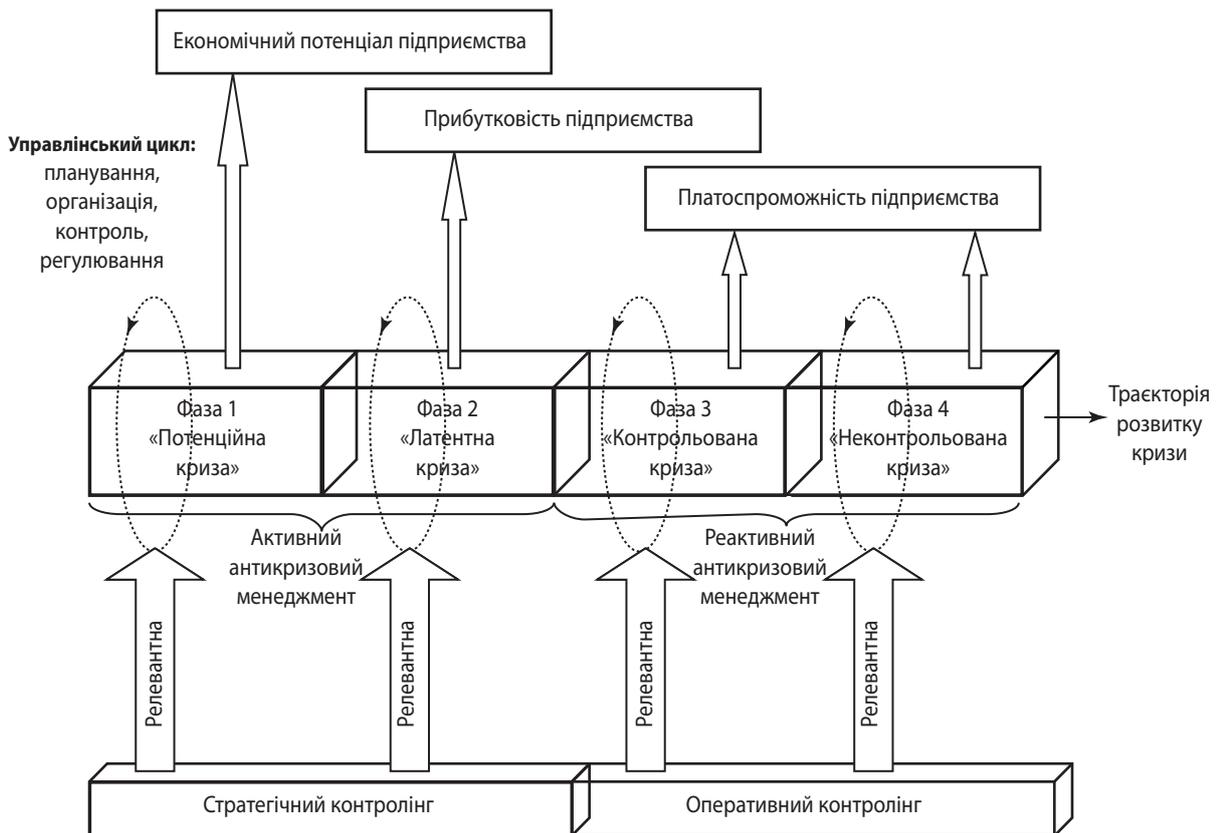


Рис. 5. Характеристика антикризового менеджменту за фазами розвитку кризи та роль контролінгу в процесі антикризового управління

Джерело: сформовано авторами на основі [5-7]

можна виокремити два підвиди антикризового менеджменту: активний антикризовий менеджмент та реактивний антикризовий менеджмент [9].

В рамках активного антикризового менеджменту забезпечується виконання таких функцій: функція раннього виявлення кризи та попередження впливу кризи на підприємство.

Таким чином, головним завданням активного антикризового менеджменту є формування передумов для того, щоб підприємству вдалося уникнути негативного впливу кризи на результуючі фінансові показники діяльності.

Також з рис. 5 можна побачити, що активне антикризове управління стосується перших двох фаз розвитку кризи: фази «Потенційної кризи» та фази «Латентної кризи». В цих фазах криза вже може негативно впливати на такі цільові параметри підприємства, як економічний потенціал і прибутковість підприємства.

Натомість реактивне антикризове управління відбувається в двох останніх фазах розвитку кризи: у фазі «Контрольованої кризи» та фазі «Неконтрольованої кризи». У фазі «Контрольованої кризи» завданням антикризового менеджменту є планування антикризових заходів для усунення або пом'якшення негативного впливу кризи на підприємство, організація виконання таких заходів, контроль їх виконання та регулювання у випадку виявлення відхилень. В рамках реактивного антикризового менеджменту у фазі «Контрольованої кризи» менеджмент підприємства повинен забезпечити досягнення прийнятного результату за цільовими показниками прибутковості та не допустити суттєвого погіршення рівня платоспроможності підприємства [7].

Натомість у рамках реактивного антикризового менеджменту у фазі «Неконтрольованої кризи» менеджмент вже зазвичай нездатний забезпечити необхідний рівень прибутковості, але повинен забезпечити хоча б необхідний рівень платоспроможності, щоб підприємству вдалося уникнути процедури банкрутства [7].

Отже, в рамках реактивного антикризового менеджменту підприємство намагається вийти з кризової ситуації з прийнятними втратами за цільовими показниками прибутковості та ліквідності.

Як можна побачити з рис. 5, система контролінгу в рамках антикризового управління у всіх фазах розвитку кризи генерує для управлінського циклу антикризового менеджменту релевантну інформацію. При цьому для активного антикризового менеджменту, цільовим параметром якого виступає економічний потенціал підприємства та рівень прибутку на довгострокову перспективу, релевантну інформацію генерує система стратегічного контролінгу, а для реактивного антикризового менеджменту – система оперативного контролінгу, де цільовими показниками виступають короткостроковий прибуток та платоспроможність (ліквідність) підприємства.

Зважаючи на обмеженість обсягу статті, автори не в змозі дослідити весь спектр інструментів контролінгу (наприклад, системи раннього виявлення), які можуть бути застосовані в антикризовому менеджменті. Тому в роботі зроблено акцент на дослідженні найбільш поширеного в зарубіжній практиці інструменту оперативного контролінгу – системи «директ-костингу» [5–10].

Враховуючи значну частку постійних витрат у структурі собівартості послуг гостинності, система «директ-костингу» дозволяє генерувати для цілей антикризового менеджменту більш релевантну інформацію (інформацію про маржинальні витрати та маржинальний прибуток), ніж традиційні підходи в рамках класичної системи бухгалтерського обліку (інформація про повну собівартість та валовий прибуток) [1].

У табл. 1 на прикладі діяльності готельно-ресторанного комплексу ТОВ «П» (назва підприємства змінена в зв'язку з необхідністю дотримання принципів конфіденційності інформації) наведено планові (прогнозовані) та контрольні-аналітичні розрахунки показників доходу від реалізації послуг гостинності, а також показників маржинальної собівартості та постійних витрат:

У табл. 1 змодельовано ситуацію станом на кінець 1-го кварталу 2025 р.: інформація щодо фактичних показників діяльності у менеджменту є тільки для 1-го кварталу 2025 р., а для решти кварталів – у наявності є тільки планова та прогнозна інформація.

Як бачимо з даних табл. 1, в концепції маржинального прибутку постійні витрати розглядаються в сепаратному форматі (річна сума постійних виробничих витрат складає 27 300 тис. грн, а середньомісячна – 2275 тис. грн), оскільки вони мають стабільний характер протягом всіх місяців планового періоду і не залежать від ступеня коливання завантаження виробничих потужностей готельно-ресторанного комплексу.

У більш наглядній формі інформація для цілей антикризового менеджменту представлена в графічній формі за допомогою інтегрального показника-індикатора «маржинальний прибуток» (рис. 6).

Як бачимо з рис. 6, на момент актуалізованого прогнозного розрахунку (forecast від 30.03.25) показник «Маржинального прибутку» сигналізує не тільки про негативне відхилення в розрізі «план-факт» (-1036,9 тис. грн за 1-й кв. 2025 р.), але можливим є також і обчислення відхилення типу «план-прогноз» щодо зазначеного показника станом на кінець 2-го, 3-го та 4-го кварталу 2025 р.: як бачимо з рис. 6, негативне відхилення маржинального прибутку на кінець планового року очікується на рівні 5740,6 тис. грн (-10,43%), що може свідчити про зародження і негативний вплив кризових явищ. Окрім цього, в рамках концепції маржинального прибутку додатково виникає можливість обчислення точки беззбитковості виробництва: так, у зв'язку з негативним трендом показника маржинального прибутку порівняно з плановим значенням, як очікується, точка беззбитковості виробництва у плановому році буде досягнута пізніше, що сигналізує для підприємства більш високі ризики збиткової діяльності. Натомість при застосуванні системи показників традиційного бухгалтерського обліку, таких як валовий або операційний прибуток, таке обчислення точки беззбитковості є неможливим [1]. Отже, маржинальний підхід є на порядок більш інформативним при оцінці ризиків кризових явищ і ризиків недосягнення цільових значень фінансових результатів.

Необхідно зазначити, що постійні витрати можна розглядати цілісним блоком вже на початку планового року, оскільки при фіксованих виробничих потужностях вони матимуть протягом року фіксований характер

Планові та контрольні-аналітичні розрахунки показників оперативного контролінгу для цілей антикризового управління на ТОВ «П» за 2025 рік

Місяці планового періоду (2025 р.)	План	План (кумулятивно)	Факт	Прогноз	Факт + прогноз (кумулятивно)	Відхилення Факт+Прогноз (кумулятивно) від План (кумулятивно)	
						Абсол.	Відн.
<i>Нетто-дохід від реалізації продукції</i>							
Січ.25	9 241,2	9 241,2	8 964,0	0,0	8963,97	-277,2	-3,0
Лют.25	12 013,6	21 254,8	11 773,3	0,0	20737,3	-517,5	-2,4
Бер.25	9 241,2	30 496,0	9 148,8	0,0	29886,1	-609,9	-2,0
Кві.25	7 393,0	37 889,0	0,0	7 208,1	37094,2	-794,7	-2,1
Тра.25	6 468,8	44 357,8	0,0	6 210,1	43304,3	-1 053,5	-2,4
Чер.25	6 006,8	50 364,6	0,0	5 736,5	49040,8	-1 323,8	-2,6
Лип.25	5 544,7	55 909,3	0,0	5 267,5	54308,3	-1 601,0	-2,9
Сер.25	6 006,8	61 916,1	0,0	5 646,4	59954,7	-1 961,4	-3,2
Вер.25	6 930,9	68 847,0	0,0	6 480,4	66435,1	-2 412,0	-3,5
Жов.25	7 393,0	76 240,0	0,0	7 060,3	73495,3	-2 744,6	-3,6
Лис.25	7 855,0	84 095,0	0,0	7 580,1	81075,4	-3 019,6	-3,6
Гру.25	8 317,1	92 412,1	0,0	8 067,6	89143	-3 269,1	-3,5
Всього за 2025 р.	92 412,1	-	29 886,1	59 256,9	-	-3 269,1	-3,5
<i>Маржинальна собівартість реалізованої продукції</i>							
Січ.25	4 193,8	4 193,8	4 387,9	0,0	4387,91	194,1	4,6
Лют.25	6 134,5	10 328,3	6 302,7	0,0	10690,6	362,3	3,5
Бер.25	4 193,8	14 522,2	4 258,5	0,0	14949,1	426,9	2,9
Кві.25	2 900,1	17 422,3	0,0	3 081,2	18030,3	608,1	3,5
Тра.25	2 253,2	19 675,5	0,0	2 434,3	20464,7	789,2	4,0
Чер.25	1 929,8	21 605,2	0,0	2 140,0	22604,7	999,4	4,6
Лип.25	1 606,3	23 211,5	0,0	1 819,8	24424,4	1 212,9	5,2
Сер.25	1 929,8	25 141,3	0,0	2 182,0	26606,5	1 465,2	5,8
Вер.25	2 576,6	27 717,9	0,0	2 843,5	29449,9	1 732,0	6,2
Жов.25	2 900,1	30 618,0	0,0	3 158,8	32608,8	1 990,8	6,5
Лис.25	3 223,5	33 841,5	0,0	3 471,0	36079,7	2 238,2	6,6
Гру.25	3 547,0	37 388,5	0,0	3 779,8	39859,6	2 471,1	6,6
Всього за 2025 р.	37 388,5	-	14 949,1	24 910,4	-	2 471,1	6,6
<i>Постійні витрати</i>							
Всього за 2025 р.	27 300	-	6825	20475	27 300	-	-

Джерело: розроблено авторами на основі аналізу і перерахунку внутрішніх даних досліджуваного підприємства

[2; 5; 7]. Таким чином спрощується процес прогнозування витрат, оскільки прогнозні розрахунки в цьому випадку стосуються тільки змінних витрат, які залежать від обсягу діяльності.

Окрім функції генерування сигнальної інформації для цілей антикризового менеджменту, оперативний контролінг на основі маржинального аналізу дозволяє точно оцінювати економічний (вартісний) ефект від впровадження антикризових заходів в рамках маркетингової та інвестиційної політики.

Запропонований інструментарій оперативного контролінгу є надзвичайно ефективним інструментом аналітичної підтримки антикризового управління особливо на підприємствах індустрії гостинності, оскільки специфічною ознакою цієї сфери бізнес-діяльності є значна частка постійних витрат у структурі виробничої собівартості, що робить необхідним сепаратний аналіз постійної та змінної складової собівартості.

Висновки. На сьогодні перспективним інструментом для функції антикризового управління на підприєм-

Маржинальний прибуток та постійні витрати, тис. грн

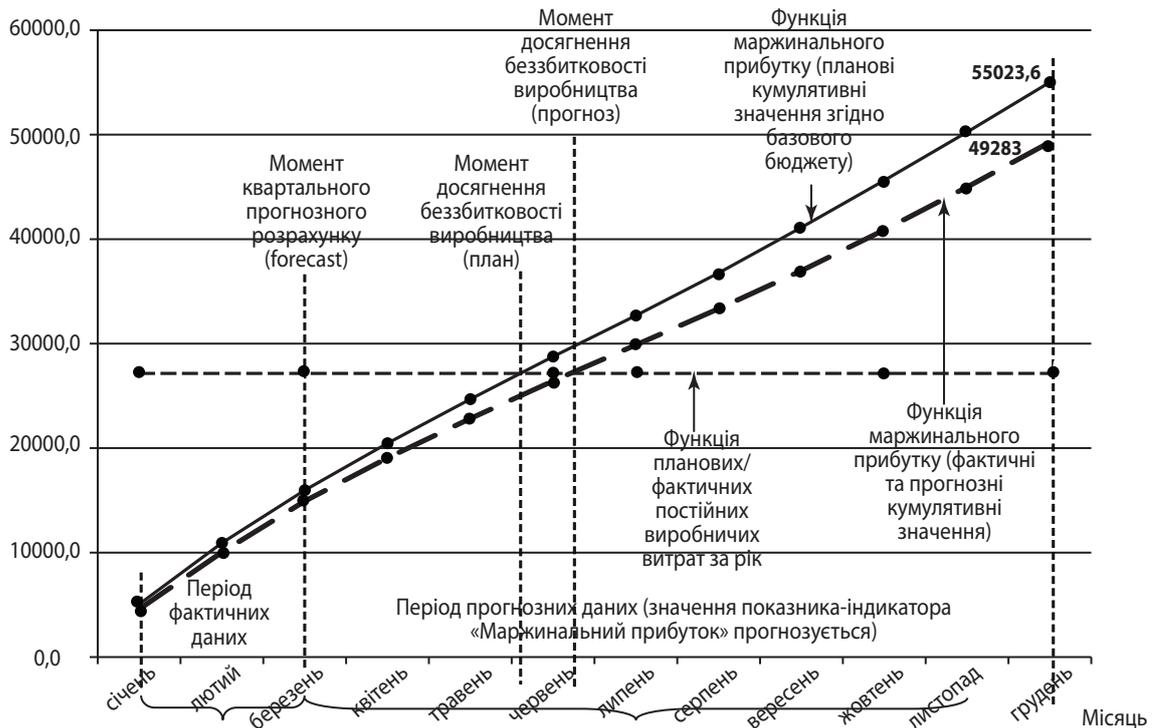


Рис. 6. Порівняльний аналіз планового та прогнозного значення показника-індикатора «маржинальний прибуток» з метою раннього виявлення кризових явищ на ТОВ «П» за 2025 р.

Джерело: сформовано авторами на основі даних табл. 1

ствах індустрії гостинності, який довів свою ефективність в практиці бізнесу провідних підприємств індустрії гостинності в розвинутих країнах західного світу, є стратегічний та оперативний контролінг. Система антикризового управління спрямована на недопущення кризових явищ або пом'якшення впливу кризи на підприємство, якщо вона вже почала впливати на підприємство, при цьому індикатором кризових явищ стратегічного або оперативного характеру є система цілей підприємства, таких як економічний потенціал, прибутковість та ліквідність (платоспроможність) підприємства.

Механізм антикризового управління складається із двох складових, які тісно взаємопов'язані між собою і доповнюють одна одну: системи антикризового менеджменту як органу керування та системи контролінгу як органу інформаційно-аналітичної підтримки менеджменту. Таким чином, контролінг виконує функцію впровадження і експлуатації «інформаційної інфраструктури», без якої неможливим є ефективний процес управління в цілому та антикризового управління зокрема.

Завданням антикризового менеджменту є розробка та забезпечення реалізації стратегічних та оперативних заходів щодо превенції або подолання наслідків кризи. Натомість контролер як партнер менеджера допомагає останньому в підборі адекватних аналітичних методів для обґрунтування управлінських рішень та їх контролю в рамках антикризового управління.

Окрім проблеми застосування інструментів оперативного контролінгу для цілей антикризового менеджменту,

особливої актуальності нині на підприємствах індустрії гостинності набуває впровадження інструментів стратегічного контролінгу. Вони мають забезпечувати можливість виявлення кризових явищ у господарській діяльності на ранніх стадіях, що потребує подальших, більш глибоких досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бутинець Ф. Ф., Чижевська Л. В., Герасимчук Н. В. Бухгалтерський управлінський облік : навч. посіб. Житомир : ЖІП, 2000. 448 с.
2. Давидович І. Є. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2004. № 4. С. 156–162.
3. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.70
4. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль: Картбланш, 2004. 370 с.
5. Hahn D., Hungenberg H. PuK – Wertorientierte Controllingkonzepte, 6. Aufl., Wiesbaden, 2001.
6. Henschel K, Gruner A., Freyberg B. Hotelmanagement. Berlin : De Gruyter Oldenbourg, 2018. 380 s.
7. Horváth P. Controlling, 11. Aufl., Vahlen. München, 2009.
8. Küpper H. U. Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 4. Aufl., Stuttgart, 2005.
9. Reichmann T. Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, 7. Aufl., München, 2006.

10. Weber J., Schäffler U. Einführung in das Controlling, 12. Aufl. Stuttgart, 2008.

REFERENCES

Butynets F. F., Chyzhevska L. V. & Herasymchuk N. V. (2000). *Bukhhalterskyi upravlinskyi oblik : navch. posib.* [Managerial accounting : tutorial]. Zhytomyr: ZhiTI.

Davydovych I. Ye. (2004). Biudzhetuvannia yak instrument operatyvnoho kontrolinhu [Budgeting as a tool of operational controlling]. *Visnyk Ternopil'skoi akademii narodnoho hospodarstva*, 4, 156–162.

Hahn D. & Hungenberg H. (2001). *PuK – Wertorientierte Controllingkonzepte*. Wiesbaden.

Henschel K, Gruner A. & Freyberg B. (2018). *Hotelmanagement*. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.

Horváth P. (2009). *Controlling*. Vahlen. München.

Kaplina A. I. (2021). Kontrolinh u systemi efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Controlling in the system of effective

enterprise management]. *Efektivna ekonomika*, 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.70>

Küpper H. U. (2005). *Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente*. Stuttgart.

Pushkar M. S. & Pushkar R. M. (2004). *Kontrolinh – informatsiina pidsystema stratehichnoho menedzhmentu : monohrafiia* [Controlling – information subsystem of strategic management : monograph]. Ternopil: Kartblansh.

Reichmann T. (2006). *Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools*. München.

Weber J. & Schäffler U. (2008). *Einführung in das Controlling*. Stuttgart.

Стаття надійшла до редакції 02.11.2025 р.

Статтю прийнято до публікації 17.11.2025 р.

Оприлюднено 01.02.2026 р.

■