

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2026.4.20>
УДК 658.005:336.77

Олександр Олексійович СИТНИК

аспірант, Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7820-4876>
e-mail: o.sitnik@istu.edu.ua

Карина Сергіївна МОРОЗ

фінансовий директор, Erida AB, Гельсінборг (Швеція)
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2268-6515>
e-mail: karynamoroz@gmail.com

Ганна Вікторівна СИТНИК

д.е.н., професор, Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4189-180X>
e-mail: anna.s.fin@gmail.com

КОНТРОЛІНГ КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Кредитоспроможність визначає можливості залучення позикового капіталу, тому потребує моніторингу і контролю. Дослідження ґрунтується на методах контент-аналізу, порівняльного аналізу та синтезу, структурно-функціональному аналізі, абстракції та узагальнення. Подано концептуальне бачення системи контролінгу кредитоспроможності підприємства, зміст та особливості формування її окремих елементів: мета та завдання, функціональні підсистеми, контури реалізації, методи, процес та регламенти, яка може бути основою для впровадження на підприємстві.

Ключові слова: кредитоспроможність, контролінг, моніторинг, довгостроковий розвиток підприємства

Стаття надійшла 06.03.2026

Статтю прийнято 19.03.2026

Статтю опубліковано 17.04.2026

ВСТУП

Розвиток підприємства в довгостроковій перспективі потребує необхідного забезпечення ресурсами, зокрема фінансовими. Нормальною практикою функціонування підприємств є залучення позикових коштів як для фінансування поточної діяльності, так і для реалізації проєктів розвитку. Статистичні дані засвідчують, що підприємства України станом на кінець 2024 р. 71,1% активів фінансували саме за рахунок різних форм позикового капіталу [1]. Така ситуація потребує налагодження дієвих систем контролінгу кредитоспроможності, адже її низький рівень унеможливило залучати позиковий капітал на прийнятних умовах та може створювати проблеми з вчасним погашенням та обслуговуванням позик, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства та можливості його розвитку в довгостроковій перспективі.

Проблеми забезпечення та оцінювання кредитоспроможності завжди залишаються в полі зору науковців та практиків.

Аналіз останніх досліджень показує, що основними і найбільш актуальними питаннями, що обговорюються в межах цієї проблеми є: трансформація методів оцінювання та моделей контролінгу кредитоспроможності, вплив цифрової трансформації на процеси управління кредитоспроможністю, підходи до системи розкриття інформації для оцінювання кредитоспроможності, методи прогнозування ризиків в межах оцінювання кредитоспроможності підприємства. Як бачимо, всі ці проблеми можна окреслити одним загальним контуром – контролінг кредитоспроможності підприємства.

В [2] на основі панельних даних китайських підприємств досліджено вплив цифрової трансформації на кредитоспроможність підприємства. Автори дійшли висновку, що цифровізація здатна покращувати системи внутрішнього контролю кредитоспроможності,

що може позитивно впливати на її рівень [2].

В [3] автори запропонували гнучку модель оцінювання кредитоспроможності малих та середніх підприємств, що передбачає застосування кількісних та якісних метрик. На думку авторів, такий підхід може підвищувати об'єктивність оцінювання [3]. Гіпотетично він може бути основою для формування моделі контролю кредитоспроможності підприємства.

У [4] увагу сфокусовано на проблематиці оцінювання ризиків у процесі укладання кредитних угод. Дослідження показує, як підходи Байєсовського усереднення покращують прогнозування кредитного ризику відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS 9) [4].

В [5] розглянуто вплив обов'язкового розкриття фінансової інформації на точність кредитних рейтингів, виявляючи як позитивні, так і негативні ефекти, а в [6] автори проаналізували зв'язок між корпоративним управлінням, соціальною відповідальністю та рівнем кредитного ризику банківських активів [6].

У [7] досліджено методи машинного навчання для раннього передбачення фінансової неспроможності підприємств, що є актуальним для кредитного моніторингу. Такі моделі може бути ефективно інтегровано в систему контролінгу кредитоспроможності.

У [8] запропоновано деталізовану модель сегментації кредитних даних, що поєднує фінансові та нефінансові ознаки. Авторами сформульовано підхід до формування дерева рішень, що комбінує різні типи даних і дає змогу переводити якісні (текстові характеристики) показники бізнесу в цифровий формат, обирати найбільш значущі фінансові метрики, зводити це в єдину інтегровану модель та запропоновано механізми контролю її коректності.

В [9] авторами запропоновано модель кредитного скорингу, яка окрім традиційних фінансових метрик включає нетрадиційні поведінкові показники на основі

застосування т.зв. градієнтного бустінгу. Також автори дискутували на тему компромісу між прогностичною точністю моделі й рівнем її інтерпретованості та, на їхню думку, її застосування може підвищити інклюзивність фінансових послуг для малих та середніх підприємств, особливо з невеликою кредитною історією. Важливим аспектом є те, що модель може застосовуватись на підприємстві для моделювання та прогнозного оцінювання ризиків [9]. У [10] запропоновано гібридну модель кредитного скорингу, що, на думку авторів, забезпечує високу точність класифікації дефолтів при споживчому кредитуванні [10].

В [11] авторами запропоновано нову модель інтелектуального моніторингу фінансових ризиків та системи раннього попередження, що застосовує методи глибокого навчання – зокрема LSTM (Long Short-Term Memory) та Transformer-мережі – для оброблення складних, багатовимірних та послідовних фінансових даних, характерних для сучасних ринків [11].

Огляд останніх досліджень і публікацій показує, що питання контролінгу кредитоспроможності активно дискутується в науковій літературі, проте ця проблема розглядається здебільшого фрагментарно – з позицій дослідження окремих компонентів контролінгу та не пропонуються комплексні практичні підходи до її організації на підприємстві.

МЕТА статті – обґрунтування підходу до побудови системи контролінгу кредитоспроможності підприємства, яка б відповідала сучасним умовам господарювання підприємств.

МЕТОДИ ТА МАТЕРІАЛИ

Дослідження носить теоретичний характер і ґрунтується на всебічному огляді та критичному аналізі сучасної та класичної літератури стосовно кредитоспроможності підприємств та систем контролінгу. Методологія дослідження включає систематичний огляд літератури, порівняльний аналіз та синтез наукових підходів до оцінювання кредитного ризику та фінансового контролю. Класичні концепції контролінгу застосовано як теоретичне підґрунтя для розроблення авторської моделі контролінгу кредитоспроможності підприємств. Метод структурного та функціонального моделювання застосовано для виявлення та опису ключових елементів системи, включаючи цілі, завдання, підсистеми, контури, а також методи та регламенти. У дослідженні застосовано методи абстракції та узагальнення для концептуалізації запропонованої системи.

РЕЗУЛЬТАТИ

Рівень кредитоспроможності підприємства є ключовим фактором за інших рівних умов можливості ефективно залучати позиковий капітал та забезпечувати стабільний розвиток підприємства. З огляду на це, важливим завданням менеджменту підприємства (насамперед, його фінансового департаменту) є постійний мо-

ніторинг та контроль рівня кредитоспроможності з метою вчасного реагування на ризики, можливі проблеми для підтримки високого кредитного рейтингу підприємства.

Виходячи з розуміння сутності контролінгу [12, 13], систему контролінгу кредитоспроможності підприємства можна подати як такий концепт (рис. 1).

У контексті побудови системи контролінгу кредитоспроможності важливим є розуміння місця управління нею в системі фінансового менеджменту (рис. 2).

Управління кредитоспроможністю підприємства, на наш погляд, лежить на перетині двох функціональних напрямів фінансового менеджменту: управління залученням позикового капіталу та антикризовим фінансовим менеджментом, що визначає мету та основні завдання управління нею (табл. 1).

Виходячи з цих цілей та задач, формуються всі інші компоненти системи контролінгу. Так, система контролінгу традиційно включає наступні *функціональні підсистеми*: формування інформаційного забезпечення, планування кредитоспроможності, аналіз рівня кредитоспроможності, моніторинг і контроль кредитоспроможності.

Інформаційне забезпечення контролінгу кредитоспроможності включає широкий спектр інформаційних показників за джерелами формування та формою подання (кількісні та якісні) (табл. 2).

Підсистему планування кредитоспроможності має бути інтегровано в загальну систему фінансового планування, яка ґрунтується на т.зв. фінансовій моделі підприємства. Це означає, що система фінансових планів має включати достатній перелік показників, що дають змогу прогнозувати рівень кредитоспроможності підприємства на різних контурах управління. Основною вимогою до такого планування є забезпечення його ба-

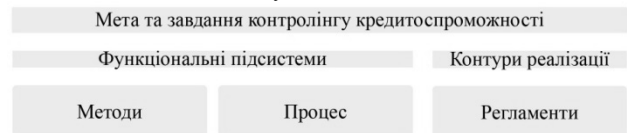


Рис. 1. Концептуальне бачення системи контролінгу кредитоспроможності підприємства (розроблено авторами)



Рис. 2. Місце управління кредитоспроможністю в системі фінансового менеджменту (розроблено авторами)

Таблиця 1 – Мета за завдання управління кредитоспроможністю підприємства (розроблено авторами)

Атрибут	Характеристика
Мета	Забезпечення здатності залучати позиковий капітал на вигідних умовах, вчасно його обслуговувати, повертати та використовувати в процесі діяльності
Завдання	– формування позитивної кредитної історії; – забезпечення постійної платоспроможності та вчасного виконання платежів; – забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості;

– забезпечення позитивного іміджу компанії на ринку

Таблиця 2 – Характеристика інформаційного забезпечення контролінгу кредитоспроможності підприємства (розроблено авторами)

Джерела інформації та показники		Форма подання показника
З	Інформація НБУ та окремих банків Середньоринкова процентна ставка за кредитом (в розрізі видів кредитів); Процентні ставки та додаткові витрати за кредитами, що пропонуються окремими банками	Кількісна
З	Інформація окремих банків Вимоги по забезпеченню кредитів; Варіанти схем обслуговування кредитів та погашення основної суми боргу; Додаткові характеристики окремих кредитних продуктів	Якісна
В	Фінансова звітність підприємства Інформація про стан активів та капіталу, доходів та витрат, фінансових результатів, грошових потоків	Кількісна
В	Управлінська звітність підприємства та дані аналітичного бухгалтерського обліку Більш деталізована інформація стосовно доходів та витрат, маржинального доходу та прибутку, грошових потоків, обсягів відкладених платежів та їх частоти, якості активів, звітність про перебіг поточних інвестиційних проєктів тощо	Кількісна
В	Плани, бюджети та внутрішні цільові нормативи Система KPI, основні планові показники майстер-бюджету, інвестиційних планів	Кількісна
В	Нефінансова звітність Інформація про реалізацію політик корпоративної соціальної відповідальності, сталого розвитку тощо	Якісна
В	Інформація про якість фінансового управління Зафіксовані випадки помилок та порушень в регламентах обліку, аналізу, планування; дані про якість програмних продуктів, що використовуються в системі управління, потреби в додаткових налаштуваннях тощо	Якісна

де З (В) – зовнішня (внутрішня) відносно підприємства інформація

гатоваріантності, гнучких підходів, технологій зустрічного бюджетування, охоплення всіх контурів прийняття рішень.

Підсистема аналізу кредитоспроможності включає методи та процедури оцінювання її рівня. З цією метою може застосовуватись широкий спектр методів, або їх комбінація, починаючи від коефіцієнтних методів, скорингових моделей і закінчуючи складними методами дерева рішень та моделями з елементами машинного навчання. Детальний аналіз таких методів та пропозиції з їх застосування описані в попередніх роботах авторів [14].

Підсистема моніторингу та контролю кредитоспроможності передбачає безпосередньо відслідковування основних індикаторів, що визначають кредитоспроможність підприємства, оцінювання їх відхилень від встановлених нормативів та прийняття рішень за результатами відхилень. Центральним аспектом формування цієї системи є вибір показників, які мають диференціюватись за контурами управління як і методи, що застосовуються в межах різних підсистем (табл. 3).

Так, стратегічний контролінг спрямовано на контроль та забезпечення стратегічної кредитоспроможності підприємства. Дуже часто її пов'язано з потребою фінансування довгострокових проєктів розвитку. Тому насамперед потребує моніторингу показник вільного грошового потоку, який характеризує приріст фінансових ресурсів до виплат на капітал. Його обсяг має бути співставним з обсягами запозичень з врахуванням графіку обслуговування та погашення кредитів. Важливим індикатором кредитоспроможності підприємства в інвестуванні із залученням позикового капіталу є належна ефективність реальних інвестиційних проєктів, які мають генерувати позитивне значення NPV. Також важливим індикатором збереження довгострокової кредитоспроможності є контроль дотримання темпу стійкого зростання підприємства, адже вихід за його межі призводить до порушення фінансової рівноваги та стій-

кості, що може провокувати не лише падіння рівня кредитоспроможності, а й розгортання кризових явищ, які за виходу з-під контролю можуть провокувати втрату платоспроможності та призводити до банкрутства. В межах стратегічного контролю доцільно відслідковувати показник капіталізації чистого прибутку, тобто яка його частина спрямовується на фінансування активів, адже це є важливим індикатором самофінансування за рахунок власних внутрішніх джерел, а дивідендна політика в публічних компаніях переглядається не частіше одного разу на рік.

В межах оперативного контролінгу основним завданням є забезпечення поточної кредитоспроможності, яка суттєво визначається станом фінансування та структурою оборотних активів, ефективністю операційної діяльності, збалансованістю та синхронністю грошових потоків, наявністю прострочених зобов'язань, як перших індикаторів розгортання фінансових проблем. Зазначений перелік показників оперативного контролю не є вичерпним і може суттєво варіювати залежно від виду діяльності та розміру підприємства. Одним з орієнтирів в його складанні може бути перелік коефіцієнтів дискримінантної моделі оцінювання кредитного ризику, що регламентується НБУ і диференціюється для підприємств різних видів діяльності та розміру.

Зазначені показники порівнюються з цільовими індикаторами, які встановлено в межах стратегічного та оперативного контурів планування і залежно від виявлених відхилень формується система управлінських рішень або для їх усунення (за наявності негативних відхилень), коригування планів (якщо усунення відхилень неможливе внаслідок об'єктивних факторів зміни зовнішнього середовища) та адаптації до ситуації, їх підтримки та посилення (за наявності позитивних відхилень).

Ефективне функціонування системи контролінгу кредитоспроможності можливе при чіткій структуризації його процесу та дотриманні логічної послідовності

його етапів. В найбільш узагальненому вигляді цей процес можна подати так (рис. 3).

Таблиця 3 – Характеристика підсистем контролінгу за контурами управління (розроблено авторами)

Контури контролінгу	Методи управління	Показники, що підлягають моніторингу
Стратегічний (понад 1 рік, що відповідає періоду розроблення стратегії) – частота контрольних замірів 1 раз на рік	Сценарне планування та моделювання; SWOT-аналіз; GAP-аналіз; Метод дерева рішень; Економіко математичні та статистичні методи оцінювання ризиків; Експертні методи; Методи інвестиційного аналізу і планування; Методи машинного навчання	Вільний грошовий потік (FCF); Чиста приведена вартість (NPV); Темп стійкого зростання; Коефіцієнт капіталізації чистого прибутку
Оперативний (до 1 року) – частота контрольних замірів 1 раз на місяць	Техніко-економічний; Статистичний метод; Коефіцієнтний метод; Методи гнучкого зустрічного бюджетування; Методи порівняльного аналізу	Коефіцієнт загального покриття; Коефіцієнт рентабельності активів; Коефіцієнт фінансової автономії; Рентабельність виручки від реалізації; Коефіцієнт самофінансування оборотних активів; Коефіцієнт покриття відсотків за кредит; Коефіцієнт співвідношення чистого грошового потоку від операційної діяльності та поточних зобов'язань; Частка прострочених дебіторської та кредиторської заборгованості



Рис. 3. Процес контролінгу кредитоспроможності підприємства (розроблено авторами)

Важливим елементом контролінгу кредитоспроможності є регламенти його організації та реалізації на підприємстві. У суті ці регламенти визначають порядок здійснення всіх процедур для забезпечення їх коректності, вчасності, точності та зарозумілості для дотичних осіб. Основними прикладами таких регламентів є положення про фінансову політику, облікову політику підприємства, регламенти бюджетування, формування управлінської звітності, регламенти погодження платежів, тощо. До цього елементу контролінгу, на наш погляд, можна віднести регламентацію інформаційних та ERP систем, які застосовуються на підприємстві.

Зазначену систему має бути інтегровано в систему фінансового контролінгу підприємства і функціонувати на постійній, а не на періодичній основі, що забезпечуватиме безперервність процесів підтримки належного рівня кредитоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Рівень кредитоспроможності підприємства є ключовим чинником у прийнятті рішень з надання кредиту,

його вартості та умов залучення. Так, високий рівень кредитоспроможності детермінує доступність фінансових ресурсів та можливості розвитку підприємства. Підтримка високого кредитного рейтингу вимагає постійної уваги з боку керівництва і може бути реалізована шляхом запровадження дієвої системи контролінгу.

Поданий підхід до формування системи контролінгу кредитоспроможності чітко ідентифікує всі його елементи, взаємозв'язок між ними, окреслюючи основні завдання, підсистеми та їх зміст, контури реалізації, особливості вибору контрольних показників та методів на різних контурах управління, комплекс регламентів, що забезпечує функціонування системи. Запропонований підхід може служити методичною допомогою для побудови такої системи та її інтеграції в систему фінансового менеджменту з метою підтримки високого кредитного рейтингу підприємства.

В цьому контексті потребують подальшого вивчення методичні аспекти формування окремих елементів системи контролінгу, що й буде темою подальших наукових розвідок авторів.

References

1. Statistical Yearbook of Ukraine 2024. State Statistics Service of Ukraine. 2025. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchhorichnyk-ukrayiny-2024>
2. Zhen X., Zhou Y. Digital transformation and corporate creditworthiness. *Finance Research Letters*, 2025. Issue 74. DOI: 10.1016/j.frl.2025.106742
3. Chamochumbi Diaz G.D., Palazzi F. & Sorini L. Creditworthiness of small and medium enterprises: a fuzzy decision-making approach. *Computational Management Science*, 2026. Issue 23(1). DOI: 10.1007/s10287-025-00546-1
4. Jakubik P., Teleu S. Improving credit risk assessment in uncertain times: insights from IFRS 9. *Risks*. 2025. Issue 13(2). DOI: 10.3390/risks13020038
5. Vanhaverbeke S., Balsmeier B., Doherr T. Mandatory financial information disclosure and credit ratings. *Journal of Accounting and Economics*, 2024. Issue 78(1). DOI: 10.1016/j.jacceco.2024.101676
6. AlHares A. Impact of corporate governance and social responsibility on credit risk. *Sustainability*. 2025. Issue 17(4). DOI: 10.3390/su17041824
7. Gao Y., Jiang B., Zhou J. Financial distress prediction for SMEs using machine learning techniques. 2023. DOI: 10.48550/arXiv.2302.12118
8. Han L., Wang X. Integrated multivariate segmentation tree for the analysis of heterogeneous credit data in SMEs. *Expert Systems With Applications*. 2026. DOI: 10.1016/j.eswa.2025.130389
9. Chen S., et al. Credit Scoring Prediction for Small and Medium-Sized Enterprises Based on Alternative Data and Gradient Boosting Algorithms. *Information Resources Management Journal*, 2026. Issue 39(1). DOI: 10.4018/IRMJ.400759
10. Nwafor C. N., Nwafor O., Brahma S. Enhancing Transparency and Fairness in Automated Credit Decisions: An Explainable Novel Hybrid Machine Learning Approach. *Scientific Reports*. 2024. Issue 14. DOI: 10.1038/s41598-024-75026-8
11. Song Y., Du H., Piao T., Shi H. Research on financial risk intelligent monitoring and early warning model based on LSTM, Transformer, and deep learning. *Journal of Organizational and End User Computing*, 2024. Issue 36(1). DOI: 10.4018/JOEUC.337607
12. Küpper H.-U., Friedl G., Hofmann C., Hofmann Y., Pedell B. Controlling: Konzeption - Aufgaben - Instrumente. Stuttgart, 2024.
13. Georg S. Das Taschenbuch zum Controlling. Berlin, 2018.
14. Sytnyk O. Methods for assessing the creditworthiness of an enterprise. *Economic Synergy*. 2024. № 4 (14). pp. 269-285. DOI: 10.53920/ES-2024-4-20 (in Ukrainian).

Oleksandr SYTNYK

postgraduate student, International Scientific and Technical University named after Academician Yuriy Bugay

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7820-4876>

e-mail: o.sitnik@istu.edu.ua

Karyna MOROZ

CFO, Enuda AB, Helsingborg (Sweden)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2268-6515>

Hanna SYTNYK

Doctor of Economics, Professor, State University of Trade and Economics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4189-180X>

e-mail: anna.s.fin@gmail.com

CREDITWORTHINESS CONTROLLING IN ENTERPRISES

The level of creditworthiness determines the ability of an enterprise to attract loan capital, therefore it requires constant monitoring and control. The purpose of this paper is to substantiate a structured approach to the formation of an enterprise creditworthiness controlling system. The paper is based on the methods of content analysis, comparative analysis and synthesis of modern literature on creditworthiness and controlling, structural and functional analysis, and methods of abstraction and generalization to conceptualize the presented approach. The paper presents a conceptual vision of the enterprise creditworthiness controlling system and discloses the content and specific features of its individual elements, including its objectives and tasks, functional subsystems, implementation contours, methods, processes, and regulatory support. The information support of creditworthiness controlling is systematized according to sources of formation and forms of presentation. The paper outlines the content and principal approaches to planning and analyzing creditworthiness and proposes a comprehensive set of methods that may be applied within different management contours. Particular attention is devoted to the selection of creditworthiness metrics subject to systematic monitoring and control at both strategic and operational levels. The principles of their selection and the recommended frequency of control procedures are substantiated. In addition, a brief characterization of the regulations ensuring the effective functioning of the creditworthiness controlling system is provided. The proposed model is grounded in the classical foundations of controlling system design while simultaneously taking into account contemporary trends in enterprise creditworthiness assessment. It may serve as a methodological basis for the practical implementation of creditworthiness controlling within an enterprise through its integration into the overall financial management system.

Keywords: creditworthiness, controlling, monitoring, long-term enterprise development