

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-17>

УДК 656.022.9

КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ АДАПТАЦІЇ ДО УМОВ ЦИКЛІЧНОЇ ЕКОНОМІКИ

CONTROL IN THE SYSTEM FOR ENSURING ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE IN THE PROCESS OF ADAPTATION TO THE CONDITIONS OF THE CYCLIC ECONOMY

Василега Вадим Євгенович

аспірант (PhD),

Національний авіаційний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5002-6351>

Vasyleha Vadym

National Aviation University

Стаття присвячена розкриттю сутності контролінгу як інструменту підтримки достатнього рівня економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств, виявленню основних чинників, які можуть на неї впливати та методів регулювання. Зазначено, що ефективність контролінгу полягає в здатності оперативно реагувати на зміни і забезпечувати відповідність фактичної діяльності підприємства запланованим показникам, що є запорукою його стабільного функціонування. Обґрунтовано, що контролінг має нерозривний зв'язок із системою забезпечення економічної безпеки підприємства. Обґрунтовано, що контролінг як інструмент забезпечення економічної безпеки можна визначити як механізм створення комплексної системи як превентивних, так і протидіючих уже реальним загрозам заходів та способів, використання яких спрямоване на підвищення ефективності функціонування економічного суб'єкта, розвиток внутрішнього середовища підприємства, ранжування факторів зовнішнього середовища залежно від впливу на економічний суб'єкт та створення алгоритму взаємодії з ним для запобігання деструктивному впливу та підвищення економічних вигод. Об'єктом контролінгу економічної безпеки підприємства є сукупність загроз, що перешкоджають реалізації його інтересів в процесі адаптації до умов циклічної економіки.

Ключові слова: контролінг, економічна безпека, забезпечення, адаптація, циклічна економіка.

The article is devoted to revealing the essence of controlling as a tool for maintaining a sufficient level of economic security and competitiveness of enterprises, identifying the main factors that can affect it and methods of regulation. It is noted that the effectiveness of controlling consists in the ability to promptly respond to changes and ensure compliance of the actual activity of the enterprise with the planned indicators, which is the key to its stable functioning. It is substantiated that controlling has an inextricable connection with the system of ensuring the economic security of the enterprise due to its focus on ensuring the economic security of the enterprise in the process of adaptation to the changing environment in the future, the identification of factors that cause deviations from the set goal, the presence of an information base that ensures the adoption of rational and effective management decisions by tracking changes in the external and internal environment of the enterprise's functioning, combining a set of tasks related to planning, regulation and control, as well as the interconnection of the functions of collection, processing of information and coordination of control, the presence of functional components of economic security, among which financial, personnel, technological, information, the dynamics of which should be investigated and measures to improve them should be developed as a direction to ensure the economic security of enterprises. It is substantiated that controlling as a tool for ensuring economic security can be defined as a mechanism for creating a complex system of both preventive and counteracting already real threats measures and methods, the use of which is aimed at increasing the efficiency of functioning of an economic entity, the development of the internal environment of the enterprise, the ranking of the factors of the external environment depending on the impact on the economic entity and the creation of an algorithm of interaction with it to prevent destructive effects and increase economic benefits. The object of controlling the economic security of the enterprise is a set of threats that prevent the realization of its interests in the process of adaptation to the conditions of the cyclical economy.

Key words: controlling, economic security, provision, adaptation, cyclical economy.

Постановка проблеми. В умовах нестабільності міжнародного та державного середовища функціонування підприємств першочерговою проблемою економічної політики виступає розробка механізмів, методів та інструментів забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання та адаптації до змінних умов функціонування.

Для прийняття оптимальних напрямів забезпечення економічно безпеки підприємства необхідно мати останні дані щодо ефективності його функціонування та впливу циклічності економіки, при чому вони повинні бути оброблені та систематизовані. Технічні можливості інформаційного суспільства допомагають вирішити дану проблему, що знайшло своє відображення у практиці контролінгу, який є механізмом інформаційного та аналітичного забезпечення керівників та менеджерів підприємства необхідними даними щодо економічної безпеки підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення економічної безпеки діяльності підприємств розкриваються у роботах Ареф'єва О., Титикало В., Коваленко Н. [1], Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Ткаченко Є. В. [6], Залізняк В. П., Сафонік Н. П., Кая А. С. [4] та інші.

Деякі питання контролінгу як засобу забезпечення системи економічної безпеки підприємства розглядалось такими авторами, як Бєленкова О. Ю. [2], Виноградов С. Л. [3], Румик І. [7], Сопко В. В., Ромашко О. Н. [8], Чупрін Є. С., Пакуліна А. А. [9], Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. [5] та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак проблемі розвитку контролінгу в системі забезпечення економічної безпеки підприємства в процесі адаптації до умов циклічної економіки приділяється ще недостатньо уваги.

Мета дослідження. Метою статті є розкриття сутності контролінгу як інструменту підтримки достатнього рівня економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств, виявлення основних чинників, які можуть на неї впливати та методів регулювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відсутність консенсусу щодо теоретичного обґрунтування та термінологічного апарату концепції контролінгу в сучасній економічній літературі ускладнює його впровадження в практику українських підприємств. Незважаючи на визнання контролінгу як ефективного інструменту управління, проблема неоднозначності термінології залиша-

ється актуальною. Разом з тим, застосування економічних інструментів контролінгу є необхідною передумовою для забезпечення економічної безпеки підприємства. Так, Османгич Беденик і Лаловац стверджують, що «місія контролінгу – це впровадження та ефективно застосування певних інструментів, що сприяють прозорості бізнесу та підвищенню чутливості керівництва до внутрішніх і зовнішніх змін, що, в кінцевому підсумку, призводить до зміцнення життєздатності компанії» [10].

«Контролінг – як органічна частина сучасного бізнесу, новітній напрям у теорії та практиці обліку, контролю та аналізу господарської діяльності підприємства у країнах ринкової економіки, одне з найважливіших функцій менеджменту, які здійснюються систематично на всіх рівнях перевірки виконання поставлених завдань відповідно до намічених шляхів і методів з метою запобігання відхиленням. Він діє на основі встановлених стандартів, створення регулюючого механізму та моніторингу. Зміна зовнішніх умов функціонування підприємств спричинила появу контролінгу як концепції системи управління» [3].

Ефективність контролінгу полягає в здатності оперативно реагувати на зміни і забезпечувати відповідність фактичної діяльності підприємства запланованим показникам, що є запорукою його стабільного функціонування. Аналіз поняття контролінгу дозволяє виявити його нерозривний зв'язок із системою забезпечення економічної безпеки підприємства. Цей взаємозв'язок проявляється в таких аспектах (рис. 1): націленість на забезпечення економічної безпеки підприємства в процесі адаптації к змінному середовищу у майбутньому; виявлення факторів, що обумовлюють відхилення від заданої мети; наявність інформаційної бази, що забезпечує прийняття раціональних та ефективних управлінських рішень шляхом відстеження змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства; поєднання комплексу завдань щодо планування, регулювання та контролю, а також взаємозв'язку функцій збору, обробки інформації та координації контролю; наявність функціональних складових економічної безпеки, серед яких слід виділити фінансову, кадрову, технологічну, інформаційну, динаміку яких слід досліджувати та розробляти заходи щодо їх підвищення як напрям забезпечення економічної безпеки підприємств.

У системі економічної безпеки трансформаційні процеси мають розглядатися щодо операційної складової економічної безпеки

підприємства, яка, у свою чергу, охоплює інноваційну, інвестиційну, виробничу, кадрову та фінансову складові. У системі контролінгу

операційної складової економічної безпеки підприємства доцільно виділити інноваційний та інвестиційний.

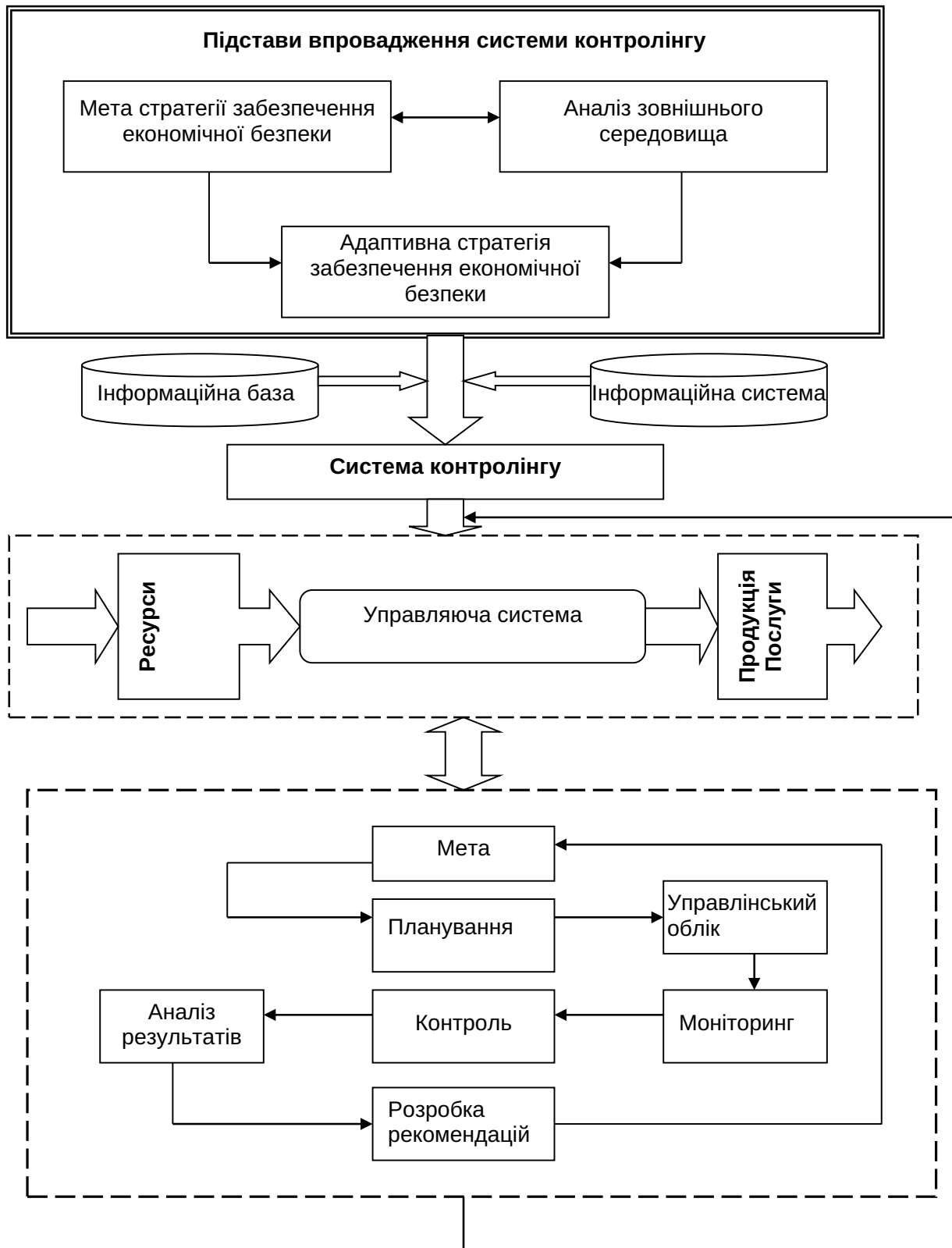


Рис. 1. Контролінг як інструменту забезпечення економічної безпеки підприємства в процесі адаптації до умов циклічної економіки

Система контролінгу інтегрує облік, планування, маркетинг у єдину систему, в якій визначені цілі підприємства, принципи управління та засоби їх реалізації, що забезпечує підвищення рівня забезпечення економічної безпеки підприємства в процесі адаптації до змін. Контролінг виступає важливим фактором забезпечення конкурентоздатності підприємства, оскільки дозволяє впливати на стабільність бізнесу та фінансів, пошук можливих внутрішніх резервів, стратегічного впровадження інновацій, адаптивної стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства.

Практика показує, що використання інструментарію контролінгу дозволяє підприємствам конкурувати на ринку, оскільки виникає можливість оптимізувати модель управління підприємством з урахуванням його специфіки.

Система контролінгу покликана забезпечити таке управління процесами поточного аналізу та регулювання планових та фактичних показників, щоб по можливості виключити негативні відхилення та прорахунки в забезпеченні економічної безпеки підприємства в процесі адаптації до змін. Задачі контролінга надано у табл. 1.

Як зазначалось вище, інструментами реалізації функцій управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємства є інформаційне забезпечення, облік, моніторинг.

Контроль економічної безпеки, на думку Пілецької С.Т., Копчі Ю.Ю., Камишної С. Ю., пред'являє вимоги до ефективності, надійності та повноті інформації, для реалізації стратегічних і оперативних цілей забезпечення економічної безпеки підприємства створюється відповідна система. «В про-

Таблиця 1

**Функції управління та їх інструменти
в системі забезпечення економічної безпеки підприємства**

Функція управління, інструменти реалізації	Завдання контролінгу в системі забезпечення економічної безпеки підприємства
Функції управління в межах забезпечення економічної безпеки підприємства	
Планування	Розробка системи комплексного планування процесів забезпечення економічної безпеки підприємства. Визначення напрямків розвитку в умовах. Перевірка планів на повноту, обґрунтованість та реалізованість шляхів забезпечення економічної безпеки підприємства. Вибір методів та процедур планування, розробка графіка та алгоритму складання плану щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.
Організація та координування	Розробка інструментарію для планування, контролю та вибору рішень щодо забезпечення економічної безпеки підприємства. Розробка та координація заходів щодо усунення негативних відхилень. Управління результатами діяльності підрозділів оперативної організації процесу забезпечення економічної безпеки підприємства.
Контроль та регулювання	Встановлення допустимих меж відхилень від планових величин. Контроль за ефективністю заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства та його адаптації до змінних умов.
Мотивація та стимулювання	Виявлення мотивів суб'єкта мотивації, форм та методів мотивації забезпечення економічної безпеки підприємства. Визначення мотиваційних можливостей підприємства щодо забезпечення економічної безпеки підприємства
Інструменти реалізації функцій управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємства	
Інформаційне забезпечення	Побудова інформаційної системи, що охоплює та оцінює всі аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства.
Облік	Створення системи збору та обробки інформації для ухвалення рішень щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.
Моніторинг	Моніторинг процесів забезпечення економічної безпеки підприємства в режимі реального часу. Підготовка оперативних звітів про рівень економічної безпеки підприємства

цесі формування інформаційної платформи контролінгу принципове значення має не лише сама інформація, необхідна для прийняття поведінкових рішень, а й ефективна організація її переміщення. Система контролінгу інформації підтримує розробку базисних планів підприємства» [5].

Облік надає управлінському персоналу необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо подальшого розвитку підприємства. Дані обліку використовуються для оцінки результатів діяльності підприємства, виявлення резервів та розробки заходів щодо їхнього використання, він є інструментом, який дозволяє організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати поставлених цілей.

Моніторинг у контексті забезпечення економічної безпеки являє собою систематичний процес спостереження, аналізу та оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища організації з метою своєчасного виявлення потенційних кризових ситуацій та розробки ефективних заходів протидії.

Важливо відзначити, що контролінг – це компіляційна система, функціонування якої відбувається на всіх етапах діяльності підприємства, тому для його використання необхідні аналіз та оцінка не конкретних елементів організаційної структури, а всього фінансово-господарського процесу, що дозволить: визначити межі взаємозв'язку структурних підрозділів; виявити загрози нерационального повноважного розподілу між співробітниками; оцінити необхідність інформаційного забезпечення виробничих процесів; своєчасно вносити коригування до планових показників залежно від цілей підприємства на тому чи іншому етапі життєвого циклу з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів та ін.

До сучасних інструментів контролінгу відносять: міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS), моделі створення корпоративної вартості (Shareholder Value), інстру-

менти управління взаємовідносинами зі споживачами (Customer relationship management), управління витратами на основі видів діяльності (Activity-based costing), управління ризиками і змінами (risk and change management), нові підходи до планування (Activity based budgeting), система збалансованих показників (Balanced scorecard), процесно-орієнтоване управління (Activity-based management).

Результативне впровадження та функціонування системи контролінгу дозволить підприємству скоротити час адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, оптимізувати управлінський ризик, передбачати майбутнє, не наражати себе на небезпеку банкрутства, зробити підприємство прибутковим і конкурентоспроможним.

Розробка заходів щодо забезпечення економічної безпеки повинна здійснюватись на всіх рівнях управління підприємством. Це означає, що контролінг економічної безпеки має забезпечити надання інформації з питань економічної безпеки керівництву кожного з цих рівнів. До них належать рівні стратегічного тактичного та оперативного менеджменту.

Висновки. Таким чином, контролінг як інструмент забезпечення економічної безпеки можна визначити як механізм створення комплексної системи як превентивних, так і протидіючих уже реальним загрозам заходів та способів, використання яких спрямоване на підвищення ефективності функціонування економічного суб'єкта, розвиток внутрішнього середовища підприємства, ранжування факторів зовнішнього середовища залежно від впливу на економічний суб'єкт та створення алгоритму взаємодії з ним для запобігання деструктивному впливу та підвищення економічних вигод. Об'єктом контролінгу економічної безпеки підприємства є сукупність загроз, що перешкоджають реалізації його інтересів в процесі адаптації до умов циклічної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ареф'єва О., Титикало В., & Коваленко Н. Економічний механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств при нестабільності зовнішнього середовища. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія *Економіка*. 2023. 16(32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-03)
2. Беленкова О. Ю. Сутність оперативного контролінгу та його роль в управлінні підприємством. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6242>.
3. Виноградов С. Л. Контролінг як технологія менеджменту. *Замітки практика*. Контролінг. 2002. № 2. С. 217.
4. Залізнюк В. П., Сафонік Н. П., Кая А. С. Превентивне управління економічною безпекою в умовах ведення міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжна-

родні економічні відносини та світове господарство. 2022. Випуск 41. С. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-8>.

5. Пілецька С.Т., Копча Ю.Ю., Камишна С. Ю. Контролінг в системі антикризового управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1 (67). С. 52–58.

6. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Ткаченко Є. В. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3(65). С. 56–65. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-56-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-56-65)

7. Румик І. Контролінг у системі управління фінансовою безпекою підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. (4 (60)). 47–56. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-47-56>

8. Сопко В. В., Ромашко О. Н. Контролінг як засіб забезпечення системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 2. С. 176–179. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_2_21

9. Чупрін Є. С., Пакуліна А. А. Контролінг як інструмент системи забезпечення економічної безпеки підприємства. Матеріали Четвертої Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем», 8 жовтня 2020 р. Харків : ХНТУСГ, 2020. С. 376–379. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/24040>

10. Osmanagić Bedenik, N. and Lalovac, B. (2007), Kontroling – faktor poslovnog uspjeha na primjeru hotelskih poduzeća. *Acta turistica*, 19 (1), pp. 83–99.

REFERENCES:

1. Arefieva O., Tytykalo V., & Kovalenko N. (2023). Ekonomichnyi mekhanizm zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpriemstv pry nestabilnosti zovnishnoho seredovyshcha [The economic mechanism of ensuring the financial security of enterprises in case of instability of the external environment]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika – Adaptive management: theory and practice. Economy series*, vol. 16(32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-03)

2. Bielienskova O. Yu. (2018). Sutnist operatyvnoho kontrolinhu ta yoho rol v upravlinni pidpriemstvom [The essence of operational controlling and its role in enterprise management]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. (4). Available at : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6242>

3. Vynohradov S. L. (2002) Kontrolinh yak tekhnolohiia menedzhmentu. Zamitky praktyka. [Controlling as a management technology. Practice notes]. *Kontrolinh. – Controlling*, vol. 2. 217 p.

4. Zalizniuk V. P., Safonik N. P., Kaia A. S. (2022) Preventyvne upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu v umovakh vedennia mizhnarodnoho biznesu [Preventive management of economic security in the conditions of conducting international business]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo* vol. 41, pp. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-8>

5. Piletska S.T., Kopcha Yu.Iu., Kamyshna S.Yu. (2022) Kontrolinh v systemi antykrizovoho upravlinnia [Controlling in the anti-crisis management system.]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of Donbass*, vol. 1 (67), pp. 52–58.

6. Piletska S. T., Korytko T. Iu., Tkachenko Ye. V. (2021) Model intehralnoi otsinky ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Model of integrated assessment of economic security of the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of Donbass*, vol. 3(65), pp. 56–65. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-56-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-56-65)

7. Rumyk I. (2020) Kontrolinh u systemi upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv [Controlling in the financial security management system of enterprises]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Academic notes of the University «KROK»*, vol. (4 (60)). pp. 47–56. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-47-56>

8. Sopko V. V., & Romashko O. N. (2012). Kontrolinh yak zasib zabezpechennia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Controlling as a means of ensuring the system of economic security of the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current economic problems*, vol. (2), pp. 176–179. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_2_21.

9. Chuprin Ye. S., Pakulina A. A. (2020) Kontrolinh yak instrument systemy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Controlling as a tool for the system of ensuring the economic security of the enterprise]. *Materialy Chetvertoi Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi internet-konferentsii «Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system»*, 8 zhovtnia 2020 r. Kharkiv: KhNTUSH, pp. 376–379. Available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/24040>

10. Osmanagić Bedenik, N. and Lalovac, B. (2007), Kontroling – faktor poslovnog uspjeha na primjeru hotelskih poduzeća. *Acta turistica*, vol. 19 (1), pp. 83–99.