

Олександр Васильович КУХАР

кандидат юридичних наук, доцент кафедри державно-правових дисциплін та міжнародного права, Державний біотехнологічний університет
ORCID ID:0000-0003-4897-9636

ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КОНТРОЛІНГУ ДЛЯ ЗНИЖЕННЯ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА

Кухар О. В. Застосування інструментів контролінгу для зниження загроз економічній безпеці підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2. С. 426 – 432.

Анотація

В сучасних умовах економічні суб'єкти перебувають на шляху створення та впровадження ефективних механізмів здійснення своєї діяльності на конкурентному ринку. Особливо гострими питаннями є забезпечення конкурентоспроможності продукції, діловий імідж організації, коригування планів за мінімальних втрат будь-якого виду ресурсів. Наразі умови функціонування, що швидко розвиваються у бізнес-середовищі, надають можливість економічним суб'єктам користуватися широким портфелем нових інструментів, спрямованих на підвищення раціональності управлінських рішень, стабілізацію здійснення фінансово-господарської діяльності та, як наслідок, на зниження деструктивних впливів на рівень економічної безпеки організації. Використання контролінгу як інструменту для забезпечення економічної безпеки організації спрямоване на досягнення заданих кінцевих виробничо-фінансових результатів, охоплює всі функціональні галузі організації, інтегрує їх, будуючи за принципом поділу діяльності економічного суб'єкта за сферами відповідальності. Контролінг є складною системою, заснованою на аналізі, контролі всіх функціональних процесів, що реалізуються в економічному суб'єкті, а також на плануванні та прогнозуванні як майбутніх результатів фінансово-господарської діяльності організації, так і результатів прийняття управлінських рішень, що базуються на контролінгу як механізмі обліково-аналітичного (інформаційного) забезпечення. За допомогою інструментів контролінгу є можливість оцінити появу загроз та їх негативний вплив на виробничий процес: інструменти контролінгу дозволяють не тільки передбачати, а й у багатьох випадках підстрахуватися на випадок їхнього виникнення. Основна роль контролінгу полягає у координації взаємодії менеджменту підприємства у процесі виконання функцій планування, обліку, аналізу, контролю та регулювання діяльності підприємства із захисту економічних інтересів. Концепція використання контролінгу як інструменту забезпечення економічної безпеки організації передбачає тісний взаємозв'язок між структурними елементами організації, орієнтацію на основні аспекти її функціонування, а саме систему планування та бюджетування, систему стратегічного управління, управлінського обліку з докладним аналізом факторів витрат, інформаційні потоки, моніторинг та аналіз результатів фінансово-господарської діяльності економічного суб'єкта.

Ключові слова: контролінг, економічний суб'єкт, система забезпечення економічної безпеки, ризику та загрози, система управління ефективністю діяльності.

Oleksandr KUKHAR

PhD in Law, Associate Professor of the Department of State Legal Disciplines and International Law, State Biotechnological University

APPLICATION OF CONTROLLING TOOLS TO REDUCE THREATS TO THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

Kukhar O. Application of controlling tools to reduce threats to the economic security of the enterprise. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 2, pp. 426 – 432.

Abstract

In modern conditions, economic entities are on the way to creating and implementing effective mechanisms for their activities in the competitive market. Ensuring the competitiveness of products, the business image of the organization, and adjusting plans for minimal losses of any resources are particularly acute issues. Currently, the rapidly developing operating conditions in the business environment enable economic entities to use a broad portfolio of new tools aimed

© Олександр Васильович Кухар, 2022

at increasing the rationality of management decisions, stabilizing the implementation of financial and economic activities, and, as a result, reducing destructive effects on the level of economic security of the organization. The use of controlling as a tool to ensure the economic safety of the organization is aimed at achieving the specified final production and financial results, covers all functional areas of the organization, and integrates them, building on the principle of dividing the activity of the economic entity by areas of responsibility. Controlling is a complex system based on the analysis and control of all functional processes implemented in an economic entity, as well as on planning and forecasting both the future results of the financial and economic activities of the organization and the results of management decision-making based on controlling as a mechanism of accounting and analytical (information) support. With the help of controlling tools, it is possible to assess the emergence of threats and their negative impact on the production process: controlling devices allow not only to predict but also, in many cases, to hedge against their occurrence. The central role of controlling is to coordinate the interaction of the company's management in performing the functions of planning, accounting, analysis, control, and regulation of the company's activities to protect economic interests. The concept of using control as a tool for ensuring the economic security of the organization involves a close relationship between the structural elements of the organization, focusing on the main aspects of its functioning, namely the planning and budgeting system, the system of strategic management, management accounting with a detailed analysis of cost factors, information flows, monitoring, and analysis of the results of the financial and economic activity of the economic entity.

Keywords: *controlling, economic entity, economic security system, risks and threats, activity efficiency management system.*

JEL classification: M21; E35

Вступ

В умовах економічної кризи підприємство має враховувати у своїй діяльності впливи зовнішнього середовища та приймати ефективні рішення, що забезпечують економічну безпеку. Функціонування підприємства є послідовним процесом, що включає наступні основні елементи, що забезпечують економічний розвиток: цілі підприємства; ресурси; виробництво продукту; реалізація товару. Розвиток підприємства насамперед залежить від встановлення безперервного обміну різними видами ресурсів між підприємством та зовнішнім середовищем. Якщо безперервність обміну порушується, підприємство втрачає стійкість, як наслідок, виникає загроза його розвитку. Усунення проблеми втрати стійкості дозволить підприємству своєчасно виявити загрози і забезпечити відновлення зв'язків із внутрішнім і зовнішнім оточенням.

Контролінг є досить новим явищем в теорії та практиці сучасного управління економічними суб'єктами. Однак, незважаючи на це, питанням його розвитку як прикладної дисципліни приділяється велика увага з боку наукової спільноти.

Ця категорія не набула ще чіткого економічного осмислення і, на перший погляд, асоціюється виключно з поняттям «контроль». Причину багатоаспектності визначення «контролінг» сформульовано у роботах відомого вченого, який вивчає контролінг, Петера Хорвата, який зазначає, що «багато авторів без методологічної підготовки пишуть про контролінг, і, як наслідок, виникає безліч незадовільних, суперечливих, хибних для читача понять і концепцій контролінгу» [1].

Теоретико-методичні положення впровадження засобів контролінгу на підприємстві стали об'єктами досліджень таких науковців, як Г. Смолкіна [2], В. Папп і Н. Бошота [3], В. Корнієв [4], Л. Ліпич, О. Хілуха та М. Кушнір [5].

Попри наявність численних наукових розробок, поза увагою авторів залишилися питання впровадження контролінгу на підприємстві як ефективного інструменту зміцнення його економічної безпеки.

Мета статті

Проаналізувати вплив системи контролінгу на зменшення ризику появи загроз та їх негативного впливу на виробничий процес.

Виклад основного матеріалу дослідження

Формування надійної системи безпеки є стратегічно важливим з огляду на необхідність забезпечення сталого розвитку об'єкта, ймовірність виникнення конфліктних ситуацій, постійну дію внутрішнього та зовнішнього середовища,

ймовірність виникнення форс-мажорних ситуацій, психологічний чинник (за наявності ефективної системи безпеки людина почувається впевненіше і, як наслідок, має більше передумов для досягнення поставлених цілей) [6].

Економічна безпека підприємства передбачає його стійкий розвиток, тобто збалансований і безупинний, що досягається за допомогою використання усіх видів ресурсів та підприємницьких можливостей, за якими гарантується найбільш ефективно їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) [7].

Якщо внутрішнє середовище підприємства характеризується більшою мірою власними процесами, то із зовнішнім оточенням підприємство здійснює різні взаємини на «вході» та «виході». Оскільки на процес функціонування та результати діяльності підприємства значною мірою впливає зовнішнє середовище, необхідні: моніторинг цього середовища; механізми виявлення загроз; методи зниження загроз. Рухливість і невизначеність середовища змушує керівництво підприємства шукати більш повну та точну інформацію для прийняття ефективних рішень щодо складових свого внутрішнього середовища та для прогнозування зміни факторів зовнішнього впливу.

Зміни у зовнішньому середовищі підвищують ступінь невизначеності під час прийняття рішень, отже, збільшується ризик досягнення планованих показників. Чим вище невизначеність і динаміка зміни довкілля, тим актуальніша для підприємства розробка стратегії захисту від загроз, отже, і стратегічне планування.

Організація та функціонування системи управління розвитком підприємства з метою максимальної ефективності повинні ґрунтуватися на механізмах контролінгу.

В результаті аналізу вітчизняної та зарубіжної теорії та практики функціонування контролінгу на підприємствах різних сфер було виявлено, що за допомогою інструментів контролінгу забезпечується:

- розробка регламентів, методик, процедур та інформаційно-аналітична підтримка процесів планування;
- реалізація процедур розробки, координації, інтеграції та перевірки на якість планів;
- розробка методик та алгоритмів контролю за реалізацією планів з точки зору досягнення поставлених цілей;
- координація та інтеграція процесів управління у сфері розробок, закупівель, логістики, виробництва, продажу, фінансування;
- побудова системи управління витратами та її інформаційно-методична підтримка;
- розробка принципів функціонування та вдосконалення роботи інформаційної системи;
- розробка методик та реалізація процедур вимірювання, оцінки та аналізу відхилень;
- формування вимог до інформаційної системи та розробка планово-звітних показників для керівників усіх рівнів управління;
- консультації вищого керівництва та координація робіт зі складання стратегічного плану підприємства;
- розробка методик та інструментів стратегічного планування, контролю, обліку та аналізу;
- надання поточної звітності з коментарями для керівництва;
- інформаційна підтримка ризик-менеджменту;
- проведення інвестиційних розрахунків та підтримка процесів управління проектами;
- зовнішня та податкова звітність;
- управління ліквідністю та дебіторською заборгованістю;
- складання підсумкових звітів для керівництва та власників.

З неповного переліку завдань, для вирішення яких використовуються інструменти контролінгу, стає очевидним: у завданнях забезпечення економічного розвитку підприємства дотепер у вітчизняній та зарубіжній практиці ці інструменти не завжди застосовуються, тому використання контролінгу для зниження загроз економічній безпеці є актуальною проблемою, особливо в умовах кризи.

Слід зазначити, що фахівці та практики контролінгу одноставні у принциповому розмежуванні сфер відповідальності керівника підприємства та служби контролінгу: за результати діяльності підприємства відповідає лише керівник. Останній може делегувати свої повноваження, зокрема й керівнику служби контролінгу, але він не може делегувати відповідальність. Це один із основоположних принципів наукового управління [8].

Контролінг відповідальний насамперед за:

- правильний вибір інструментів управління, прозорість, зрозумілість та об'єктивну інтерпретацію цифр та отриманих результатів;
- стабільну реалізацію процедур планування, контролю, обліку та аналізу за рівнями ієрархії управління;
- систематичну інструментальну та методичну підтримку, а також координацію процесів прийняття рішень;
- формування інтегрованої концепції управління підприємством та адекватної сучасним вимогам менеджменту інфраструктури: ринково орієнтованих оргструктур, систем планування, контролю, звітності та інформаційного забезпечення процесів ухвалення управлінських рішень.

При формуванні системи контролінгу захисту економічних інтересів підприємства реалізуються такі основні елементи контролінгу, що включають: аналіз показників розвитку; моніторинг; аналіз та виявлення відхилень, що виникають у процесі виконання плану, для своєчасного коригування планових завдань; формування завдань та вимога до поточних показників; підготовку матеріалів аналізу та рекомендації вищому керівництву підприємства.

Виходячи з перерахованих завдань впливає, що контролінг забезпечує розробку та прийняття управлінських рішень та оцінку наслідків цих рішень на діяльність підприємства загалом у сьогоденні та майбутньому періодах.

Під час розробки системи контролінгу необхідно враховувати як сутність і важливість стратегії, так і роль стратегії у майбутньому процесі планування зниження загроз, методи планування і взаємозв'язок поточного планування зі стратегічними завданнями розвитку.

Система контролінгу управління розвитком підприємства має бути побудована з дотриманням таких правил:

1. Запобігання можливим загрозам. Необхідне своєчасне виявлення можливих загроз безпеці розвитку підприємства, аналіз яких дозволить розробити відповідні заходи щодо зниження рівня загроз.

2. Законність реалізації заходів. Заходи розробляються на основі та в рамках чинних правових актів, а локальні правові акти підприємства не повинні суперечити законам та підзаконним актам.

3. Комплексне використання сил та засобів. Для зниження загроз використовуються усі наявні у розпорядженні підприємства сили та кошти. Кожен співробітник повинен, у межах своєї компетенції, брати участь у забезпеченні протидії загрозам розвитку підприємства. Організаційною формою комплексного використання сил та засобів є програма протидії загрозам розвитку підприємства.

4. Координація. Заходи протидії загрозам здійснюються на основі взаємодії та координації зусиль усіх підрозділів, служб підприємства, а також встановлення необхідних контактів із зовнішніми організаціями, здатними надати необхідне сприяння у забезпеченні безпечного розвитку підприємства.

5. Поєднання гласності із секретністю. Доведення інформації до персоналу підприємства та громадськості у допустимих межах заходів безпеки виконує найважливішу роль – запобігання потенційним і реальним загрозам.

6. Компетентність. Співробітники повинні вирішувати питання протидії загрозам розвитку на професійному рівні, а в необхідних випадках спеціалізуватися за основними його напрямками.

7. Економічна доцільність. Вартість фінансових витрат на забезпеченні не повинна перевищувати той оптимальний рівень, за якого втрачається економічний зміст їх застосування.

8. Планомірність. Діяльність повинна будуватися на основі програми з основних його видів (економічна, науково-технічна, екологічна, технологічна) та розроблених для їх виконання планів роботи підрозділів підприємства та окремих співробітників.

9. Системність. Цей принцип передбачає врахування всіх факторів, що впливають на загрозу безпеці розвитку підприємства, включення в діяльність із забезпечення всіх працівників, використання всіх сил і засобів.

За допомогою інструментів контролінгу є можливість оцінити появу загроз та їх негативний вплив на виробничий процес: інструменти контролінгу дозволяють не тільки передбачати, а й у багатьох випадках підстрахуватися на випадок їхнього виникнення.

Асортимент загроз досить широкий, а ймовірність виникнення кожного виду загроз різна, так само як і сума збитків, які вони можуть спричинити, тому контролінгу потрібно забезпечити облік та оцінку загроз. Для цього необхідно:

- виявити перелік передбачуваних загроз;
- визначити можливість виникнення кожної загрози;
- оцінити очікуваний розмір втрат за її виникнення;
- провести їх ранжування за ймовірністю виникнення;
- встановити прийнятний рівень порогового значення і насамперед відстежувати ті загрози, ймовірність виникнення яких вище за цей рівень.

У процесі виконання функцій контролери, здійснюючи планування, організовуючи роботу, мотивуючи людей, контролюючи та координуючи процеси зниження рівня загроз розвитку, приймають велику кількість рішень.

Таким чином, контролінгу в процесі управління необхідно здійснювати безперервний аналіз фактичних значень факторів загроз, запобігаючи відхиленням їх від порогового значення.

Основна роль контролінгу полягає у координації взаємодії менеджменту підприємства у процесі виконання функцій планування, обліку, аналізу, контролю та регулювання діяльності підприємства із захисту економічних інтересів.

Контролінг як науково-методологічний підхід до економічного захисту підприємства спрямований на:

- зниження рівня загроз підприємства;
- удосконалення структури управління підприємства;
- підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства;
- підвищення мотивації всіх працівників підприємства;
- організацію управління на основі використання сучасних технічних засобів, економіко-математичних методів та інформаційних технологій [9].

Контролінг охоплює всі сфери управлінської діяльності. При виділенні та конкретизації контролінгу протидії загроз розвитку наголошується на поданні цієї сфери як системи зі своїми цілями та завданнями функціонування, особливостями у підходах та методах управління.

Концептуально основні складові елементи системи контролінгу запобігання загрозам розвитку підприємства наведено на рис. 1.

Контролінг у процесі реалізації функцій протидії загрозам розвитку має стійкі взаємозв'язки з іншими видами управлінської діяльності:

- маркетинг, де виявляється попит, можливі запити споживачів, вимога продукції по всьому життєвому циклу;
- ціноутворення та управління витратами – політика встановлення ціни на продукцію залежно від ситуації на ринку, що безпосередньо пов'язані з життєвим циклом вироба, витратами виробництва, попитом на продукцію, допустимим діапазоном цін;
- управління нововведеннями – ефективне використання досягнень науки та техніки (інновацій), проведення єдиної інноваційної діяльності, розробка планів освоєння нової техніки та технологій, розвиток виробничих потужностей, забезпечення програм нововведень фінансами та матеріальними ресурсами;
- управління фінансами – забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, необхідними для виробничо-господарської діяльності з метою отримання прибутку та належного рівня рентабельності виробництва, контроль стану та раціонального використання основних та оборотних фондів;
- економічне управління – формування за виробничими та функціональними підрозділами (бізнес-одинацями) та підприємства в цілому техніко-економічних показників для організації ефективного управління та регулювання господарської діяльності, таких, як обсяг робіт, фонд зарплати, нормативна трудомісткість робіт, штатний розпис, система матеріального заохочення, якість виробленої продукції;
- управління персоналом – раціональне використання та гнучке маневрування трудовими ресурсами, підвищення творчої та організаційної активності, професіоналізму працівників, мотивація трудової діяльності;
- управління якістю – контроль на всіх стадіях життєвого циклу продукції за дотриманням вимог міжнародних стандартів;
- управління збутовою діяльністю – організація відвантаження товарної продукції у повній відповідності до планів та укладених договірних зобов'язань.

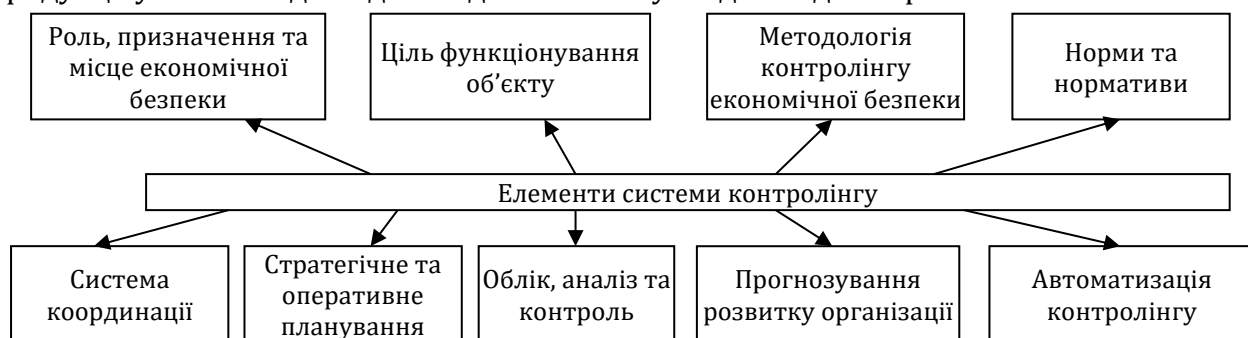


Рис. 1. Елементи системи контролінгу підприємства [10]

Наразі умови функціонування, що швидко розвиваються у бізнес-середовищі, надають можливість економічним суб'єктам користуватися широким портфелем нових інструментів, спрямованих на підвищення раціональності управлінських рішень, стабілізацію здійснення фінансово-господарської діяльності та, як наслідок, на зниження деструктивних впливів на рівень економічної безпеки організації.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Контролінг є складною системою, заснованою на аналізі, контролі всіх функціональних процесів, що реалізуються в економічному суб'єкті, а також на плануванні та прогнозуванні як майбутніх результатів фінансово-господарської діяльності організації, так і результатів прийняття управлінських рішень, що базуються на контролінгу як механізмі обліково-аналітичного (інформаційного) забезпечення. Для забезпечення ефективності управління необхідно «просякнення» всіх його функцій функціями контролінгу з урахуванням узгодженості цілей та інтересів менеджменту, що забезпечить високий рівень ефективності використання контролінгу як інструменту забезпечення економічної безпеки організації, яка, у свою чергу, також є складною системою із взаємопов'язаними функціональними складовими.

Список літератури

1. Horváth P. The Controlling Concept: Cornerstone of Performance Management World Scientific Publishing Company, Aug 14, 2020-Accounting-276 p.
2. Смовкіна Г. Контролінг як складова частина управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. Вип. 2 (42). С. 329–335.
3. Папп В., Бошота Н. Фінансовий контролінг як основа ефективного управління фінансами підприємства. *Молодий вчений*. 2014. No 11 (14). С. 90–92.
4. Корнієв В. Контролінг у системі управління маркетингом на підприємстві. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. No 3 (72). С. 113–116.
5. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Контролінг персоналом як інструмент ефективного управління підприємством. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. No 2. С. 108–118.
6. Бойко В. Формування системи безпеки як складової сталого економічного розвитку. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Економічні науки*. 2010. Вип. 105. С. 146–153.
7. Потапюк І.П., Годловський А.Т. Теоретичні аспекти управління економічною безпекою підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: *Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. №2 (13), том 1. 2016. Харків: ХНАДУ, 2016. С. 25-30.
8. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8630>.
9. Прохорова В. В., Баранівська С. В. Механізм впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 140-145.
10. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг: навч. посіб. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с.

References

1. Horváth, P. (2020). *The Controlling Concept: Cornerstone of Performance Management World Scientific Publishing Company*, [The Controlling Concept: Cornerstone of Performance Management World Scientific Publishing Company]. Accounting. Ukraine.
2. Smovkina, H. (2011). «Controlling as a component of enterprise management». *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*. Issue. 2 (42). pp.329-335.
3. Papp, V., Boshota, N. (2014). «Financial controlling as the basis of effective financial management of the enterprise». *Molodyj vchenyj*. No 11 (14). pp.90-92.
4. Korniiiev, V. (2013). «Controlling in the marketing management system at the enterprise». *Derzhava ta rehiony. Seriiia: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. No 3 (72). pp.113-116.
5. Lypych, L., Khilukha, O., Kushnir, M. (2021). «Personnel control as a tool for effective enterprise management». *Ekonomichnyj chasopys Volyns'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. No 2. pp.108-118.
6. Wojko, V. (2010). «Formation of the security system as a component of sustainable economic development». *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva. Ekonomichni nauky*. Issue 105. pp.146-153.
7. Potapiuk, I.P., Hodlovs'kyj, A.T. (2016). «Theoretical aspects of managing the economic security of the enterprise». *Zbirnyk naukovykh prats' Kharkivs'koho natsional'noho avtomobil'no-dorozhn'oho universytetu*. №2 (13). vol 1. pp.25-30.
8. Kaplina, A.I. (2021). «Controlling in the system of effective enterprise management». *Efektivna ekonomika*. № 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8630>.
9. Prokhorova, V. V., Baranivs'ka, S. V. Me (2015). «The mechanism of implementation of the controlling system at domestic enterprises». *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 49. pp.140-145.
10. Britchenko, I.H., Kniazevych, A.O. (2015). *Kontrolinh*. [Controlling]. Volyns'ki oberehy. Rivne. Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 02.04.2022 р.