

## ОСОБЛИВОСТІ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

*Ю. Ю. Копча, аспірант, Національний авіаційний університет*

У статті узагальнено підходи до сутності контролінгу як складової концепції управління з позиції інформаційного забезпечення, інструменту координування, управління у часі, як елемента системи управління підприємством з акцентом на планування і контроль. Для кожного із елементів обґрунтовано змістовне наповнення та гарантувати виконання визначених завдань. Обґрунтовано необхідність впровадження контролінгу в системі управління підприємством та потенціалом економічної безпеки.

Встановлено, що застосування системи взаємозв'язку стратегічного та тактичного контролінгу сприяє ефективному використанню визначених цілей і завдань задля посилення потенціалу економічної безпеки, а також функціонування підприємств з підтримкою конкурентних позицій. Можливість корегування бюджетів і календарних планів дозволяє реалізувати важливий із етапів при часто змінних значеннях показників та обсягів інформації як підстави відповідного коректування уже прийнятих управлінських рішень. Визначено, що здійснення функцій контролінгу при формуванні потенціалу економічної безпеки має спиратись на здійснену попередньо класифікацію загроз та небезпек, а також обґрунтування альтернативних рішень щодо їхнього нівелювання.

Доведено, що здійснення таких функцій, як інформаційно-аналітична, контрольна, консультативна, координаційна має забезпечити контроль над процесом використання ресурсів які перетворюються на витрати та створюють небезпеку щодо перевищення бюджету грошових коштів, а також над задіянням можливостей при запобіганні небезпек і кризових явищ.

**Ключові слова:** контролінг, функції контролінгу управління підприємством, підсистема, потенціал економічної безпеки, стратегічний контролінг, тактичний контролінг, небезпеки, кризові явища.

**Постанова проблеми.** Забезпечення економічної активності підприємства можливо за наявності системи самостійності прийняття рішень щодо вибору напрямів бізнесу і темпів його розвитку із передбачуваними загрозами і небезпеками. Захистити стабільність підприємницької діяльності в динамічному середовищі можливо на підставі використання в системі управління підприємством через органічне поєднання контролінгу і потенціалу економічної безпеки задля виходу з кризових явищ з мінімальними затратами. Це дозволить сформувати інформаційне забезпечення для виконання функцій на підставі розширення і гармоні-

зації показників визначення резервів, ресурсів та можливостей підтримання безпечного стану та стабільності за видами діяльності, а також на тривалу перспективу забезпечити ліквідність, платоспроможність і конкурентоспроможність із нівелюванням прихованих втрат.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти визначення ролі контролінгу в діяльності підприємства та його системі управління досліджували з позицій системного і ситуаційного підходів, економічної теорії, стратегічного управління в наукових працях таких вчених: Арефьева О., Анташов В. А.,

Градов, А. П., Данилочкина Н. Г., Майер Э., Манн Р., Мельник Н. Г., Пілецька С. Т., Прохорова В. В., Райзберг Б. А., Райхман Т., Терещенко О. О., Уварова Г. В., Фалько С. Г., Хорват П., Шнайдер Д. та ін. [1–15]. Разом з тим, недостатньо уваги приділено функціональному підходу формування засад управління потенціалом економічної безпеки та прискорення темпів управлінської реакції на впливи зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

**Формулювання мети статті.** Метою роботи є дослідження та узагальнення сутності і місця контролінгу в системі управління потенціалом економічної безпеки підприємством та розробка підходу щодо акти-

візації використання його ресурсів і можливостей при запобіганні небезпек і кризових явищ із відповідним інформаційним забезпеченням.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Особливу увагу, як інструменту управління підприємством необхідно приділяти контролінгу. Для того щоб краще зрозуміти сьогоdnішній стан концепції контролінгу, перспективи його розвитку та усвідомити, наскільки важлива його роль в сучасній практиці управління потенціалом економічної безпеки підприємства, представимо розвиток контролінгу як концепції управління (табл. 1).

Таблиця 1

## Підходи до визначення поняття «контролінг»

Автор	Зміст
1	2
<b>Інформаційне забезпечення управління підприємством</b>	
П. Хорват [13]	Контролінг повинен забезпечувати керівництво підприємства <b>інформацією</b> і налаштовувати його на координування, реагування і адаптацію до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов, з метою досягнення поставлених цілей. Тобто контролінг покликаний сприяти здійсненню орієнтованого на результат управління підприємством
Т. Райхман [9]	Контролінг орієнтується на результат. Основна задача контролінгу – збір і обробка <b>інформації</b> в процесі розробки, координації і контролю за виконанням планів на підприємстві
С. Пілецька [6, с.74]	Контролінг в межах антикризового управління – це система безперервного збирання, оцінювання, вивчення та контролю економічної <b>інформації</b> про тенденцію економічної стійкості суб'єкта господарювання залежно від особливості функціонування на різних етапах його життєвого циклу в умовах розвитку кризового процесу з метою контролю над рівнем досягнення стратегічних цілей і розробки ефективного управління, спрямованого на досягнення економічної стійкості підприємства
<b>Управління в часі</b>	
Е. Майер, Р. Манн [4]	Контролінг являє собою, в широкому значенні, систему забезпечення виживання підприємства у двох аспектах: короткостроковому – оптимізація прибутку, і в довгостроковому – збереження і підтримку гармонічних відносин і взаємозв'язків даного підприємства з навколишніми його сферами: природою, соціальною, господарською
А. П. Градова [10]	Контролінг – новітня концепція ефективного управління фірмою для забезпечення її довгострокового існування на ринку. Контролінг являє собою систему забезпечення існування підприємства на етапах стратегічного і тактичного управління
В. А. Анташов, Г. Л. Уварова [1]	Контролінг розглядається як визначена концепція управління підприємством, орієнтована на його довгострокове й ефективне функціонування в постійно мінливих господарських умовах

1	2
Н. Г. Данилочкина [3]	Контролінг – це функціонально відособлене направлення економічної роботи на підприємстві, пов'язане з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції у менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень
<b>Інструмент координування</b>	
Х. Ю. Кюппер [16]	Основна проблема контролінгу полягає в <b>координації</b> системи управління на підприємстві. Необхідність функції координації випливає із поділу системи управління на складові: організацію, систему планування і контролю, інформаційну систему, систему управління персоналом, систему цілей і принципи управління. Виконуючи координуючу функцію, контролінг сприяє тим самим досягненню не однієї мети діяльності підприємства, а системи цілей. Головна роль надається вартісним цілям
Д. Шнайдер [14]	Функція контролінгу повинна зводитись, з одного боку, до розробки і <b>координування</b> окремих планів підприємства і зведенню їх в один план, а з другого – до внутрішньовиробничого обліку, котрий служить для контролю за реалізацією планів і постачає вихідну інформацію для планування
Й. Вебер [17]	Контролінг – <b>інструмент координування</b> . Контролінг являє собою елемент управління соціальною системою, виконуючи функцію підтримки керівництва в процесі розв'язання ним загальної задачі координування системи управління з акцентом перш за все на задачі планування, контролю і інформування. При цьому підкреслюється, що контролінг не пов'язаний із процесом визначення мети підприємства
<b>Як елемент системи управління підприємством з акцентом на планування і контроль</b>	
О. О. Терещенко [11]	Контролінг – це спеціальна, саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства (зокрема фінансового менеджменту) і включає в себе інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль та внутрішній консалтинг
Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева [8]	Контролінг – це інструмент планування, обліку, аналізу стану фірми, який використовується для прийняття рішень на основі комп'ютеризованих систем збору та обробки інформації. Контролінг – система безперервної оцінки різних сторін діяльності компанії, її підрозділів, керівників, співробітників, що охоплює облік, аналіз, контроль як інтегральну функцію
С. Г. Фалько [12]	Контролінг – це міжфункціональний інструмент управління, який сприяє процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві за допомогою цілеспрямованої обробки і постачання інформації. Контролер прагне до того, щоб на підприємстві був інструментарій, який допоміг би керівництву контролювати та оцінювати досягнення поставлених цілей

Слід зазначити, що контролінг є одним з основних інструментів, який формує систему управління підприємством. Витоки контролінгу лежать в області державного управління та сягають своїм корінням в середні століття. Широкий розвиток контролінгу почалося тільки з 20-х років XX століття.

Основною причиною появи поняття «контролінг» в економічній літературі називають промислове зростання в США в кінці XIX – початку XX століття. Вчені, що займаються проблемами контролінгу, дають свої визначення даного поняття (табл. 1).

Такі науковці, як П. Хорват, Т. Райх-

ман, С. Пілецька розглядають контролінг як основу «інформаційного забезпечення управління підприємством», інформаційною основою служать дані бухгалтерського та управлінського обліку, рівень прийняття рішення наближається до стратегічного.

Як «управління в часі» розглядають контролінг Е. Майер, Р. Манн, А. П. Градова, В. А. Анташов, Г. Л. Уварова, Н. Г. Данилочкіна. Вони акцентують увагу на системі забезпечення існування підприємства на етапах стратегічного і тактичного управління.

Х. Ю. Кюппер, Х. Ю. Кюппер, Д. Шнайдер, Й. Вебер визначають поняття контролінг як «інструмент координування», сприяє досягненню системи цілей щодо функціонування підприємства, вчасно формувати завдання для відповідальних у підрозділах згідно з наявною організаційною структурою. Слід зазначити, що О. О. Терещенко, Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева, С. Г. Фалько представляють контролінг «як елемент системи управління підприємством з акцентом на планування і контроль».

Отже, спостерігається досить значний розкид думок дослідників щодо сутності контролінгу. Загальним недоліком більшої частини наведених визначень є штучне звуження сфери застосування контролінгу та обмеження його функцій. При цьому, незважаючи на розбіжності в думках, можна виділити частину суджень, що є загальною для більшості формулювань суті контролінгу, а саме:

- контролінг є системою з певним набором цілей, елементи якої тісно пов'язані між собою і з елементами системи управління (менеджменту) на підприємстві;
- контролінг орієнтований на досягнення поставлених цілей в майбутньому;
- контролінг створює інструментальне, методичне та інформаційне середовище для прийняття управлінських рішень;
- найбільш важливим аспектом з перерахованих характеристик є системний підхід щодо сприйнятті контролінгу;
- фокусування на оптимізації використання ресурсів підприємства.

При класичному підході контролінг розглядають як сучасний інструмент ме-

неджменту та економіки, який являє собою систему інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників в процесі аналізу, планування, прийняття управлінських рішень і контролю за всіма функціональними сферами діяльності компанії. До сфери завдань контролінгу входить постановка цілей підприємства, збір та обробка інформації для прийняття управлінських рішень, здійснення певних процедур контрольно-аналітичного характеру, а також реалізація перерахованого вище, що сприяє виробленню рекомендацій для прийняття управлінських рішень [5, с.254].

Виходячи з цього, контролінг – це специфічна концепція, яка спрямована на розробку оперативних і стратегічних цілей підприємства в поточному періоді і досягнення їх в майбутньому шляхом своєчасної та ефективної взаємодії функцій системи управління в умовах мінливого зовнішньої і внутрішньої середовищем функціонування підприємства. Специфічність контролінгу полягає в застосуванні функцій системи управління виходячи з постійно мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, орієнтуючись не тільки на досягнення швидкого ефекту, а в більшій мірі на перспективу.

Необхідність впровадження контролінгу в діяльність вітчизняних підприємств обумовлена наступним вимогами: законодавчими (формування пакету нормативних та законодавчих документів, що забезпечують економічну свободу в рамках податкового законодавства); теоретичними (трансформація вітчизняної обліково-аналітичної і економічної школи; адаптація закордонного обліку до вітчизняної теорії і практики); практичними (необхідність впровадження якісно нових технологій управління підприємством з метою адаптації системи управління підприємством до мінливих умов господарювання; підвищення конкуренції на ринку України; достатній рівень ресурсного забезпечення більшості підприємств України; поява керівників з «новим» мисленням; орієнтація діяльності підприємств на маркетинг) [7, с.143].

Одна з аспектів розбіжностей у визначенні контролінгу криється в тимчасовому аспекті. Контролінг як функціонально відо-

кремлений напрямок економічної роботи на підприємстві постійно розвивається: розширюються його функції, збільшується набір завдань, більш різноманітними є методи, інформаційні потоки, що забезпечують контролінг в процесі прийняття не тільки тактичних, але і стратегічних управлінських рі-

шень. У зв'язку з цим, незважаючи на існуючу полеміку, більшість вчених і фахівців виділяють в системі контролінгу – тактичний і стратегічний аспекти, які обумовлені горизонтом планування діяльності підприємства (рис. 2).

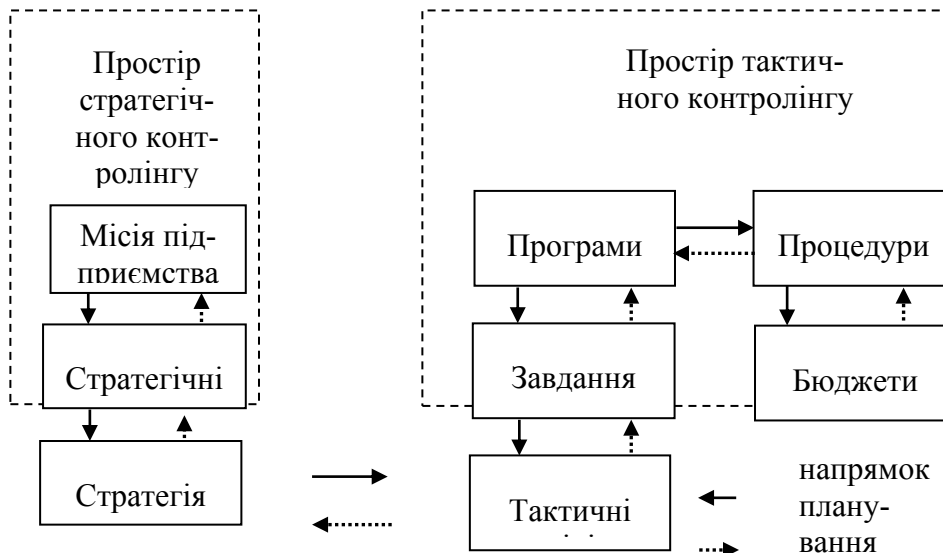


Рис.2 Взаємозв'язок стратегічного та тактичного контролінгу

Застосування системи взаємозв'язку стратегічного та тактичного контролінгу сприяє ефективному використанню визначених цілей і завдань задля посилення потенціалу економічної безпеки та функціонуванню підприємств. Можливість корегування бюджетів і календарних планів є важливим з етапів при часто змінних значення показників та обсягів інформації як підстави відповідного коректування уже прийнятих управлінських рішень.

Взаємозв'язок стратегічного та тактичного контролінгу простежується у всіх елементах системи контролінгу. Найбільш яскраво взаємозв'язок стратегічного та тактичного контролінгу проявляється на етапі реалізації стратегії за допомогою виконання поточних планів і тактичних завдань. Це обумовлено тим, що підсистема стратегічного контролінгу ґрунтується на даних моніторингу поточної діяльності, що здійснюється в підсистемі тактичного контролінгу і створює інформаційний базис для стратегічного контролінгу, так і систему альтернативних рішень щодо коригування стратегії виходячи з поточного стану підприємства,

зовнішнього середовища та системи планування, що прийнята на підприємстві (рис. 3).

У загальному вигляді результативність взаємозв'язку стратегічного і тактичного контролінгу, розкривається у наступних положеннях:

- результатом ефективного взаємозв'язку стратегічного і тактичного контролінгу є наявність ієрархічної взаємозалежної структури системи контрольних показників, що дозволяють провести не тільки оцінку результатів діяльності та поточного стану підприємства, але і виявити відхилення від планових показників, причини їх виникнення та фактори, які здійснюють вплив;

- результатом ефективного взаємозв'язку стратегічного і тактичного контролінгу є розробка системи альтернативних управлінських рішень щодо регулювання і коригування оперативних планів, спрямованих на подолання негативних тенденцій в поточній діяльності підприємства і використання факторів, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства в перспективі

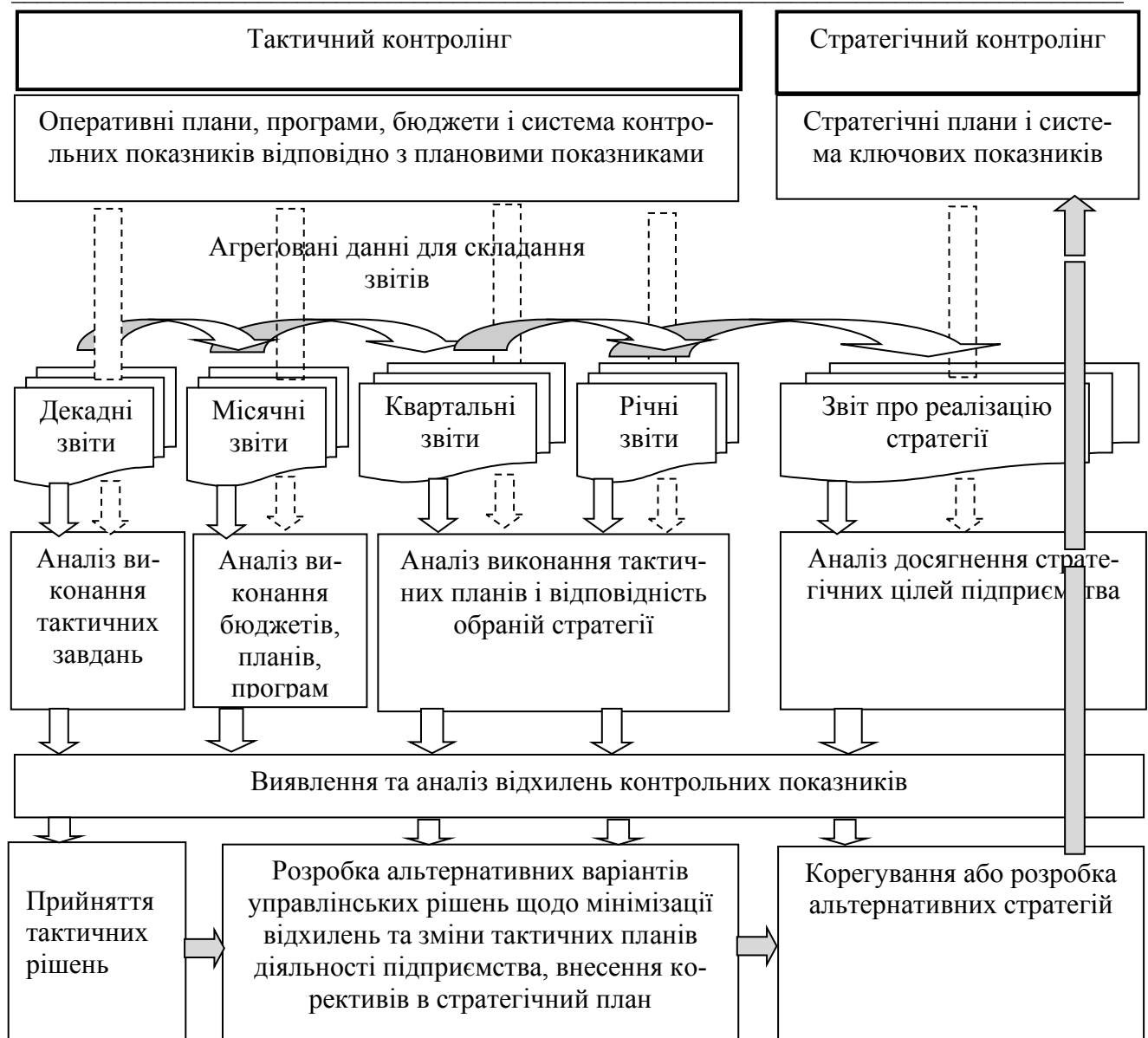


Рис. 3 Взаємозв'язок стратегічного та тактичного контролінгу з системою планування

Аналіз ґрунтується на фінансовій звітності компанії, яка підлягає обов'язковому розкриттю. Якщо необхідно використовувати неформальні показники, їх можна проаналізувати лише фахівці. Формальні показники аналізуються на основі фінансової звітності компанії, яка є підлягають обов'язковому розголошенню. Неформальні показники можуть аналізувати лише фахівці, оскільки вони не мають формул для обчислення та чіткого набору вихідних даних. Аналіз фінансової звітності по суті є структурним аналізом компанії [15, с.147]

Управління підприємством, як економічною системою, вимагає рішення змістовних проблем та небезпек, викликаних як зовнішніми, так і внутрішніми факторами.

Концепція контролінгу виступає одним з ключових факторів управління потенціалом економічної безпеки підприємства, з огляду на те, що дозволяє вирішувати в комплексі ряд питань, таких як: стабільне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі; виявлення і приведення в дію наявних резервів; оперативне та ефективне впровадження стратегії управління потенціалом економічної безпеки підприємства та інше. Здійснення функцій контролінгу при формуванні потенціалу економічної безпеки спирається на здійснену попередньо класифікацію загроз та небезпек, а також обґрунтування альтернативних рішень щодо їхнього нівелювання адаптивно до параметрів зовнішнього середовища.

Отже, контролінг управління потенціалом економічної безпеки підприємством – це система управління потенціалом економічної безпеки підприємства, спрямована на

досягнення довгострокових цілей шляхом координування стратегічного і оперативного рівня управління (рис.4).

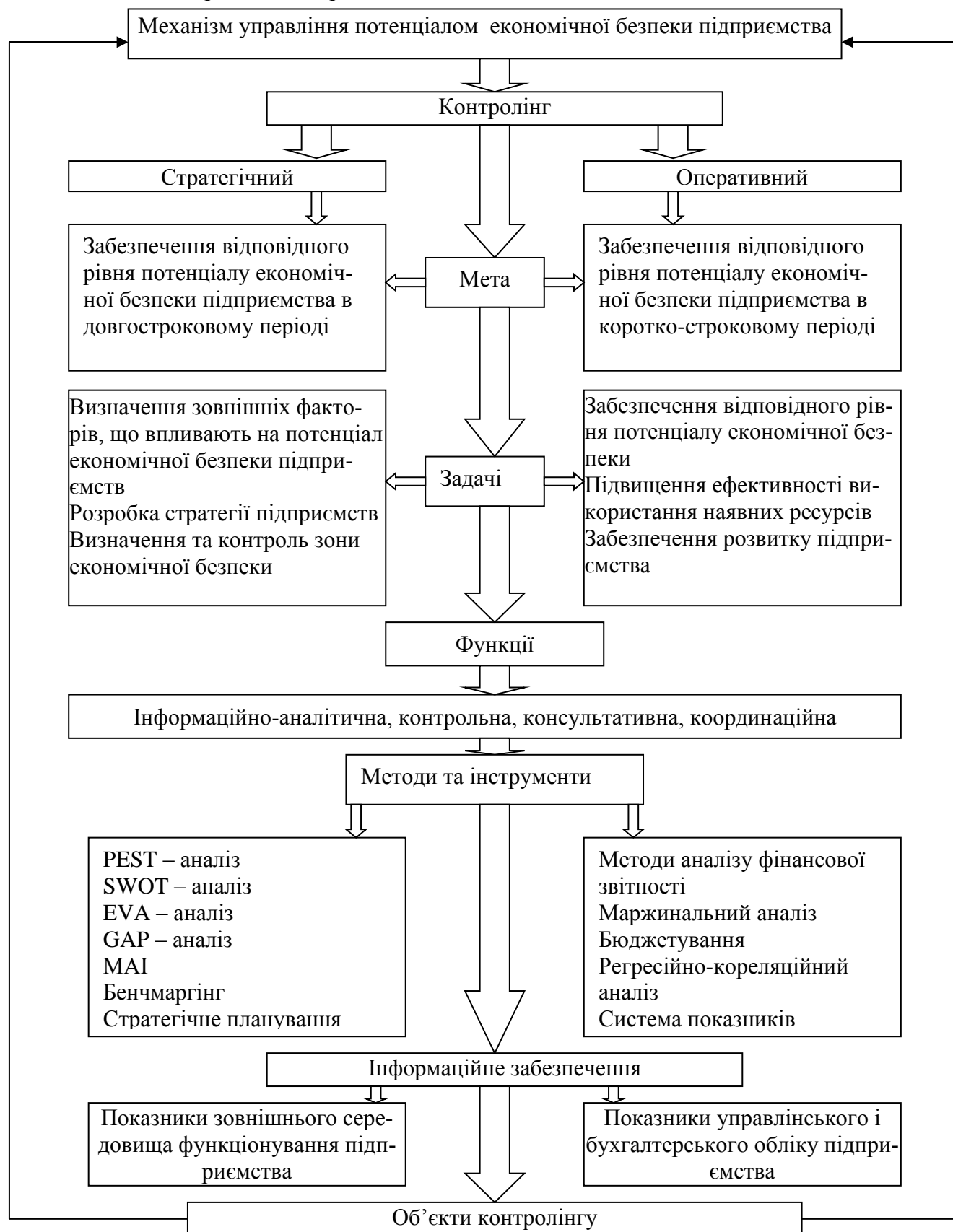


Рис. 4 Контролінг управління потенціалом економічної безпеки підприємства

Контролінг дозволяє здійснити постійний контроль над досягненнями як стратегічних, так і оперативних цілей функціонування підприємства, за цим принципом доцільно виділити стратегічний і оперативний контролінг управління потенціалом економічної безпеки. Мета стратегічного контролінгу являє собою забезпечення відповідного рівня потенціалу економічної безпеки в довгостроковому періоді, мета оперативного контролінгу являє собою забезпечення відповідного рівня потенціалу економічної безпеки в короткостроковому періоді шляхом розробки та реалізації відповідних заходів щодо використання наявних ресурсів, активізації інноваційної та підприємницької діяльності.

Здійснення таких функцій, як інформаційно-аналітична, контрольна, консультативна, координаційна має забезпечити контроль над процесом використання ресурсів які перетворюються на витрати та створюють небезпеку щодо перевищення бюджету грошових коштів, а також над задіянням можливостей при запобіганні небезпек і кризових явищ.

**Висновки.** Таким чином, умовою реалізації функцій управління потенціалом економічної безпеки задля підтримання конкурентних переваг та безперервної діяльності є контролінг як забезпечуючої системи із визначеними функціями. Інтеграцію та координації стратегічних і тактичних планів через удосконалення дій щодо адаптації елементів економічної безпеки з застосуванням інструментів контролінгу у внутрішньому середовищі. Розширення можливостей використання розробленого інформаційного забезпечення управління у просторі і часі функціонування підприємства та управління потенціалом економічної безпеки.

### Література.

1. Анташов В. А., Уварова Г. В. Практический контроллинг: управленческие решения, инновации // *Экономико-правовой бюллетень*, № 10, октябрь 2010 г. <https://www.twirpx.com/file/470579/>
2. Анташов В. А. Экономический советник менеджера / В. А. Анташов, Г. В. Уварова. – Минск : Финансы, учет, аудит, 1996. – 320 с.
3. Данилочкина Н. Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998.
4. Майер Э., Манн Р. Контроллинг для начинающих / Пер. с нем.: под ред. В. Б. Ивашкевича. – М. : Финансы и статистика, 1992. – 208 с.
5. Мельник Н. Г., Михайлишин Н. П. Практичні аспекти організації контролінгу на підприємстві // *Вісник Львівської комерційної академії* [ред. кол.: Г. І. Башнянин, В. В. Апопій, О. Д. Вовчак та ін.]. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. – Вип. 36. – 486 с.

6. Пілецька С. Т. Антикризисное управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства: монографія / С. Т. Пілецька. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 320 с.

7. Прохорова В. В., Баранівська С. В. Механізм впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. – № 49. – С. 140-145.

8. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. – М. : Инфра-М, 2006.

9. Райхман Т. Менеджмент и контроллинг. Одни цели – разные пути и инструменты // *Международный бухгалтерский учет*. – 1999. – №5. – С. 26–36.

10. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. П. Градов, Б. И. Кузин и др.; под ред. А. П. Градова. – СПб. : Специальная литература, 1996.

11. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2003. – 554 с.

12. Фалько С. Г. Контроллинг для руководителя. – Москва : Институт контроллинга, 2006. – 196 с.

13. Хорват П. Концепция контроллинга: управленческий учёт. Система отчетности. Бюджетирование/ П. Хорват, пер. с нем. – М. : Альпинабизнес Букс, 2005 – 269 с.

14. Шнайдер Д. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, Н. Г. Данилочкина [и др.]; под. ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 2003. – 279 с.

15. Arefieva O, Miagkyh I, Solovei N. The impact of investment climate and financial analysis implications in making investment decisions // *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. – 2018. – № 6 (129). – С. 143-152.

16. Kupper H.-U., Weber J., Zund A. Zum Verstandnis und Selbstverstandnis des Controlling. Thesen zur Kontsensibilisierung. Muenchen, 1990.

17. Weber J. Einfuehrung in das Controlling. Stuttgart, 2002.

### References

1. Antashov, V.A., & Uvarova, G.V. (2010). *Prakticheskiy kontrolling: upravlencheskie resheniya, innovatsii* [Practical control: management decisions, innovations]. *Ekonomiko-pravovoy byulleten – Economic and legal bulletin-summer*, 10. Retrieved from <https://www.twirpx.com/file/470579/>
2. Antashov, V.A., & Uvarova, G.V. (1996.). *Ekonomicheskii sovetnik menedzera* [Economic adviser to manager] Minsk: Finansy, uchet, audit.
3. Danilochkina, N.G. (1998). *Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatiem* [Controlling as company management tool]. N. G. Danilochkina (Ed.). Moskva: Audit, YuNITI [in Russian].
4. Mayer, E., & Mann, P. (1992). *Kontrolling dlya nachinayushchikh* [Controlling for beginners]. (Trans). V.B. Ivashkevich (Ed.). Moskva: Finansy i statistika [in Russian].



5. Melnyk, N.H., & Mykhaylyshyn, N.P. (2011). *Praktychni aspekty orhanizatsii kontrolinhu na pidpriemstvi* [Practical aspects of controlling organization in the enterprise]. *Visnyk Lvivskoi komertsynoi akademii – Visnyk of Lviv Commercial Academy, Issue 36*. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi komertsynoi akademii [in Ukrainian].
6. Piletska, S.T. (2014). *Antykryzove upravlinnia ekonomichnoiu stiykistiu promyslovoho aviapidpriemstva* [Crisis management of economic sustainability of industrial air company]. Kyiv: Tsent uchbovoi literatury [in Ukrainian].
7. Prokhorova, V.V., & Baranivska, S.V. (2015). *Mekhanizm vprovadzhennia systemy kontrolinhu na vitchyznianskykh pidpriemstvakh* [Mechanism of controlling system implementation at domestic enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Economic Bulletin of Transport and industry*, 49, 140-145 [in Ukrainian].
8. Rayzberg, B.A., Lozovskyy, L.Sh., & Starodubtseva, E.B. (2006). *Sovremennyy ekonomicheski slovar* [Modern Economic Dictionary]. Moskva: Infra-M [in Russian].
9. Raykhman, T. (1999). *Menedzhment i kontrolling. Odni tseli – raznye puti i instrumenty* [Management and control. The same goals – different paths and tools]. *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchyot – International Accounting*, 5, 26-36 [in Russian].
10. Gradov, A. P., Kuzin, B. I., & «et al.» (1996). *Strategiya i taktika antykrizisnogo upravleniya firmoy* [Strategy and tactics of crisis management of the firm]. A. P. Gradov (Ed.). Sankt-Peterburg: Spetsialnaya literatura [in Russian].
11. Tereshchenko, O. O. (2003). *Finansova diyalnist subiektiv hospodariuvannia* [Financial activities of economic entities]: Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
12. Falko, S.G. (2006). *Kontrolling dlia rukovoditelya* [Controlling for the manager]. Moskva: Institut kontrollinga [in Russian].
13. Khorvat, P. (2005). *Kontseptsiya kontrollinga: upravlencheskiy uchyot. Sistema otchyotnosti. Byudzetirovanie* [The concept of control: management accounting. The reporting system. Budgeting]. (Trans). Moskva: Alpinabiznes Buks [in Russian].
14. Shnayder, D. (2003). *Kontrolling kak instrument upravleniya predpriatiem* [Controlling as «enterprise management»]. N. G. Danilochkina (Ed.). Moskva: Audit, YuNITI [in Russian].
15. Arefieva, O., Miagkyh, I., & Solovei, N. (2018). The impact of investment climate and financial analysis implications in making investment decisions. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohiy ta dyzaynu. Ser. Ekonomichni nauky – Newsletter of the Kyiv National University of Technology and Design. Ser. Economic science*, 6 (129), 143-152 [in Ukrainian].
16. Kupper, H.-U., Weber, J., & Zund A. (1990). *Zum Verstan dis und Selbstverstan dnis des Controlling. Thesen zur Kon sensbil dung*. Muenchen.
17. Weber, J. (2002). *Einf uhrung in das Cont rolling*. Stuttgart.

## ОСОБЕННОСТИ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ю. Ю. Конча, аспірант, Національний авіаційний університет

В статье обобщены подходы к сущности контроллинга как составляющей концепции управления с позиции информационного обеспечения, инструмента координации, управления во времени, как элемента системы управления предприятием с акцентом на планирование и контроль. Для каждого из элементов обосновано содержательное наполнение для гарантирования выполнения определенных задач. Обоснована необходимость внедрения контроллинга в систему управления предприятием и потенциалом экономической безопасности.

Установлено, что применение системы взаимосвязи стратегического и тактического контроллинга способствует эффективному использованию определенных целей и задач для усиления потенциала экономической безопасности, а также функционирования предприятия с поддержанием конкурентных позиций. Возможность корректировки бюджетов и календарных планов позволяет реализовать важный этап при часто меняющихся значениях показателей и объемах информации как основы соответствующей корректировки уже принятых управленческих решений. Определено, что осуществление функций контроллинга при формировании потенциала экономической безопасности должно опираться на предварительно разработанную классификацию угроз и опасностей, а также обоснование альтернативных решений по их нивелированию.

Доказано, что осуществление таких функций, как информационно-аналитическая, контрольная, консультативная, координационная должно обеспечить контроль над процессом использованием ресурсов, которые превращаются в расходы и создают опасность по превышению бюджета денежных средств, а также над задействованием возможностей для предотвращения опасностей и кризисных явлений.

**Ключевые слова:** контроллинг, функции контроллинга управления предприятием, подсистема, потенциал экономической безопасности, стратегический контроллинг, тактический контроллинг, опасности, кризисные явления.

## SPECIFICS OF CONTROLLING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY FORMATION AT AN ENTERPRISE

*Yu. Yu. Kopcha, Post-graduate Student, National Aviation University*

The approaches to the nature of controlling as a component of the management concept are generalized in terms of information support, coordination tool, and time management, as an element of an enterprise management system with an emphasis on planning and control. For each of the elements, meaningful content is grounded to guarantee the fulfillment of certain tasks. The necessity of introducing controlling to the enterprise management system and the economic security potential is substantiated.

It is established that the application of the system of interconnection of strategic and tactical controlling contributes to the effective use of certain goals and objectives to enhance the potential of economic security, as well as the functioning of the enterprise while maintaining competitive positions. The ability to adjust budgets and schedules allows implementing an important stage with frequently changing values of indicators and volumes of information as the basis for the corresponding adjustment of already made management decisions. It is determined that the implementation of controlling functions in the formation of the economic security potential should be based on a previously developed classification of threats and dangers, as well as the rationale for alternative solutions to level them.

It is proved that the implementation of such functions as information analysis, monitoring, advisory, and coordination should provide control over the process of using resources that turn into costs and create a risk of exceeding the cash budget, as well as over the use of opportunities to prevent dangers and crisis phenomena.

**Keywords:** controlling, enterprise management controlling functions, subsystem, economic security potential, strategic controlling, tactical controlling, risks, crisis.

*Надійшла до редакції 12.01.2019 р.*