

## СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

### STRATEGIC CONTROLLING IN THE SYSTEM OF FINANCIAL SECURITY OF THE ENTERPRISES

УДК 658:65.012.8

**Штангрет А.М.**

д.е.н., професор,  
завідувач кафедри фінансово-  
економічної безпеки, обліку  
і оподаткування

Українська академія друкарства

**Караїм М.М.**

к.е.н., асистент кафедри фінансово-  
економічної безпеки,  
обліку і оподаткування

Українська академія друкарства

**Штангрет І.А.**

студент

Українська академія друкарства

Ефективність господарської діяльності та розвиток українських підприємств значною мірою залежить від здатності зберігати свою стійкість як соціально-економічних систем, що неможливо без приділення належної уваги забезпеченню їхньої економічної безпеки. У структурі системи економічної безпеки підприємства ключову результуючу роль щодо інших функціональних складових відіграє фінансова безпека. Сьогодні науковцями формується методологічний базис забезпечення фінансової безпеки українських підприємств, виходячи з реальних умов господарювання. З'ясовано, що ефективність реалізації превентивних захисних заходів у сфері фінансової безпеки суттєво вища від реактивних. Обґрунтовано, що досягнення ключових завдань фінансової безпеки можливо за умови використання стратегічного контролінгу. Охарактеризовано процес реалізації загальних функцій стратегічного контролінгу з метою забезпечення фінансової безпеки підприємства.

**Ключові слова:** фінансова безпека, контролінг, загроза, фінансові інтереси, функція, система.

*Эффективность хозяйственной деятельности и развитие украинских предприятий*

в значительной степени зависит от способности сохранять свою устойчивость как социально-экономических систем, что невозможно без уделения должного внимания обеспечению их экономической безопасности. В структуре системы экономической безопасности предприятия ключевую результующую роль по отношению к другим функциональным составляющим играет финансовая безопасность. Сегодня учеными формируется методологический базис обеспечения финансовой безопасности украинских предприятий, исходя из реальных условий хозяйствования. Установлено, что эффективность реализации превентивных защитных мер в сфере финансовой безопасности существенно выше реактивных. Обосновано, что достижение ключевых задач финансовой безопасности возможно при условии использования стратегического контроллинга. Охарактеризован процесс реализации общих функций стратегического контроллинга в целях обеспечения финансовой безопасности предприятия.

**Ключевые слова:** финансовая безопасность, контролинг, угроза, финансовые интересы, функция, система.

*The efficiency of economic activity and the development of Ukrainian enterprises largely depend on the ability to maintain their stability as socio-economic systems; it is impossible without paying attention to ensuring their economic security. In the structure of the economic security system of the enterprise, the financial security plays a key resulting role in relation to other functional components. Today, scientists are forming a methodological basis for ensuring the financial security of Ukrainian enterprises on the basis of real economic conditions. Relying on official statistics reflecting the financial performance of enterprises in 2010–2017, a critically high share of unprofitable enterprises and a negative ending balance in the amount of losses, indicating an unsatisfactory level of financial security of a significant part of Ukrainian enterprises, were found. There are four main approaches to the interpretation of the term «financial security of the enterprise». Based on the essence of the key tasks of the financial security of enterprises, it has been proved that the development and implementation of preventive protective measures, the effectiveness of which is an order of magnitude higher than the reactive ones, is a priority. It is proved that the development and implementation of preventive measures requires the use of strategic controlling. The key characteristics of strategic controlling have been identified that it's appropriate to apply in the financial security system of the enterprise: the ability to generate the necessary information support for management decisions by security subjects by creating a subsystem that integrates accounting, analysis and audit processes; strengthening inter-level communication links with the ability to quickly form an informational basis for making and monitoring the implementation of decisions; increase the viability of the enterprise at the levels of operational and strategic management. The process of implementation of the general functions of strategic controlling (information, management, planning, accounting and analytical) has been characterized in order to ensure the financial security of the enterprise.*

**Key words:** financial security, controlling, threat, financial interests, function, system.

**Постановка проблеми.** Упродовж останніх двадцяти років проблема забезпечення ефективної господарської діяльності та стійкого розвитку українських підприємств не стає менш актуальною внаслідок швидких та складно прогнозованих змін середовища функціонування. Тобто висока динамічність бізнес-середовища вимагає безпосередньої уваги до всіх параметрів діяльності підприємства. Поруч із цим стійкість підприємства як соціально-економічної системи та стабільність його господарської діяльності залежить від наявності системи економічної безпеки, яка і повинна уможлиблювати шляхом реалізації захисних тактичних і стратегічних рішень формування необхідних безпечних умов розвитку. У складі економічної безпеки фінансову безпеку можна визначити

як результуючу, тобто таку, що визначає не лише рівень безпеки, але й реальні прояви негативного впливу загроз щодо усіх функціональних складових частин: фінансової, кадрової, інформаційної тощо. Поруч із важливістю забезпечення фінансової безпеки підприємств потрібно відзначити і той факт, що результативність дій суб'єктів безпеки значною мірою пов'язана з інформаційним супроводом реалізації захисних заходів, що вимагає осучаснення інструментарію, зокрема шляхом застосування стратегічного контролінгу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До формування теоретичних засад управління фінансовою безпекою підприємств долучилися такі вітчизняні і зарубіжні науковці, як І. Бланк, О. Барановський, А. Воронкова, К. Горячева, Л. Донець,

С. Ілляшенко, Г. Задорожний, М. Кизим, Т. Клебанов, Г. Козаченко, Л. Костирко, О. Ляшенко, Є. Олейников, В. Пономарьов, Р. Сайфулін, О. Терещенко, А. Шеремет, В. Шликов тощо. Результатом наукового пошуку зазначених науковців можна вважати обґрунтовану сутність поняття фінансової безпеки та сформовані методичні засади щодо оцінки її рівня. Однак низка питань, пов'язаних із формуванням методичних засад забезпечення фінансової безпеки, попри їх важливість для вітчизняних підприємств, нині є не досить розглянутими.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає в актуалізації важливості забезпечення фінансової безпеки українських підприємств, обґрунтуванні необхідності застосування стратегічного контролінгу для реалізації стратегічного управління цією ключовою в структурі економічної безпеки функціональною складовою частиною.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для доведення важливості приділення уваги розробленню теоретико-методичних засад забезпечення фінансової безпеки скористаємося даними Державної служби статистики, зокрема такими, що характеризують кінцеві результати діяльності підприємств (рис. 1–3).

Негативне сальдо у 2013–2015 рр. можна пов'язати з ускладненням політичної ситуації та початком військової агресії, але критично висока частка збиткових підприємств, яка і у 2017-му, поруч із отриманням сумарного чистого прибутку в розмірі 168 752,8 млн. грн., становила 27,6%, вказує на наявність ознак системної кризи. Розглянувши кінцеві результати діяльності у розрізі окремих видів економічної діяльності (рис. 2), вважаємо за доцільне звернути увагу на суттєво відмінні тенденції, які були характерні для сільського господарства та промисловості.

Позитивне сальдо в межах досліджуваного періоду, що можна пояснити зростанням попиту на сільськогосподарську продукцію на світовому ринку товарів і послуг, супроводжувалося зменшенням сумарного чистого прибутку у 2015–2017 рр., що стало наслідком коливання цін. Тому зовнішньою загрозою для фінансової безпеки українських сільськогосподарських підприємств можна вважати залежність від зміни кон'юнктури на зовнішніх ринках, що вимагає розроблення стратегії розвитку з урахуванням безпечного аспекту її реалізації.

Інші тенденції характерні для промисловості, коли найбільш суттєві збитки у 2014–2015 рр. змінилися на другу позицію за обсягом чистого прибутку у 2017-му, що пояснюється як поступовою переорієнтацією з ринку Російської Федерації на споживачів в азійських та європейських країнах із адаптацією до їхніх вищих вимог до якості продукції, так і збільшенням державного замовлення на продукцію військового призначення для осучаснення та розвитку власних збройних сил.

Важливість формування безпечних умов розвитку чітко простежується за результатами аналізу величини та динаміки рентабельності (збитковості) усієї діяльності підприємств, адже, окрім сільського господарства, стосовно інших видів діяльності можна говорити про критично низьку рентабельність, яка ускладнює, а фактично – унеможливорює розвиток, або ж збитковість, яка ставить під сумнів доцільність подальшої господарської діяльності.

Підводячи проміжні підсумки, можна стверджувати, що без належної уваги до формування безпечних умов через забезпечення фінансової безпеки ефективне функціонування та розвиток українських підприємств суттєво ускладнене.

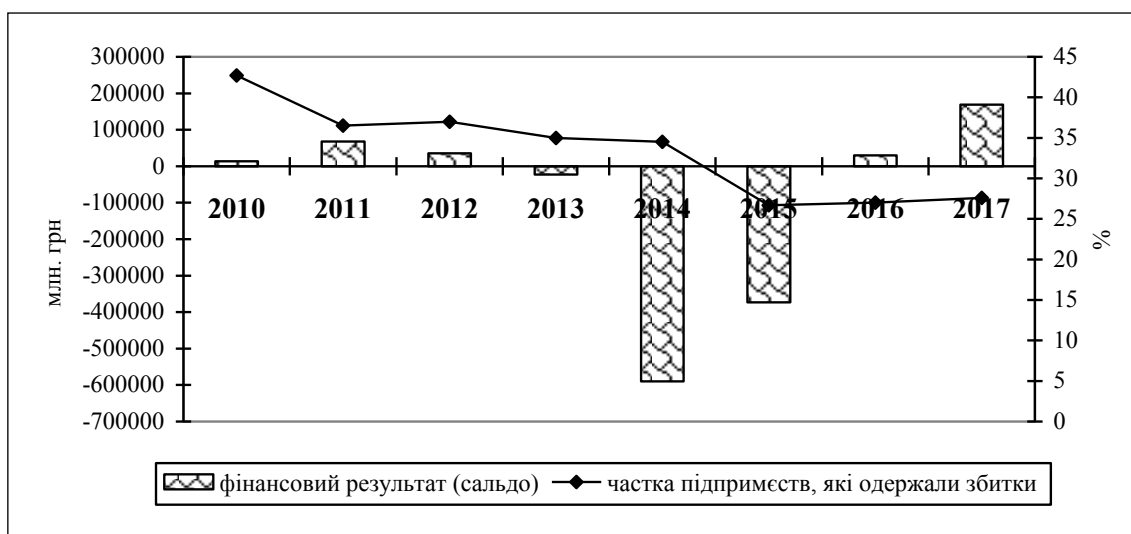


Рис. 1. Фінансовий результат (сальдо) та частка збиткових підприємств

Джерело: сформовано на основі [3, с. 143]

В цьому контексті доцільним буде і таке твердження, яке спирається на результати аналізу наукового доробку щодо вирішення проблеми забезпечення фінансової безпеки, що сьогодні відсутнє саме узгоджене розуміння суті фінансової безпеки. Так, можна виокремити як мінімум чотири підходи до трактування фінансової безпеки, які певним чином різняться розставленими акцентами. Перший, прихильникам якого є С. Поропивний, Т. Вечканов, Т. Кузенко, М. Мікуліна та ін., визначає цю складову частину економічної безпеки як «стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів» [5, с. 28]. Другий підхід, сформований у працях І. Бланка, К. Горя-

чевої, С. Ілляшенка, В. Шелеста та ін., пов'язує процес забезпечення фінансової безпеки із першочерговою реалізацією захисних заходів щодо негативної дії зовнішніх та внутрішніх загроз. Третій, до формування якого долучилися О. Барановський, А. Загородній, Д. Кім, Р. Папехіна, Н. Реверчук, акцентує увагу на важливості «забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, достатніми для задоволення його потреб і виконання наявних зобов'язань» [1, с. 115]. Четвертий підхід можна вважати комплексним, адже, наприклад у визначенні В. Ортинського, І. Керницького, З. Живко та ін. враховано ключові моменти інших підходів, а також обґрунтовано необхідність збалансованого

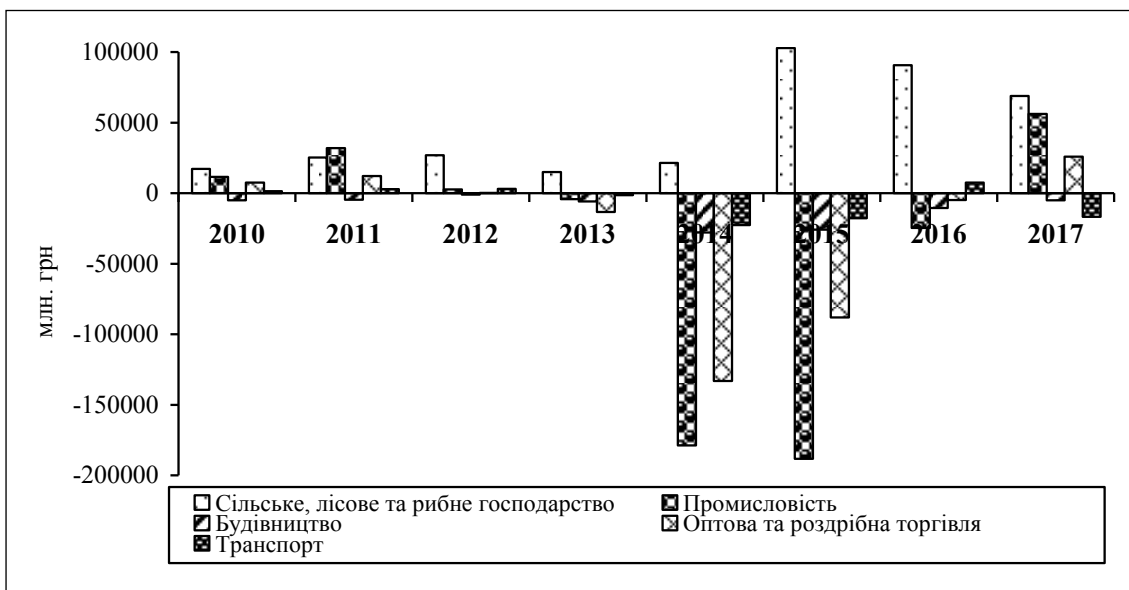


Рис. 2. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності (фрагментарно)

Джерело: сформовано на основі [3, с. 143–144]

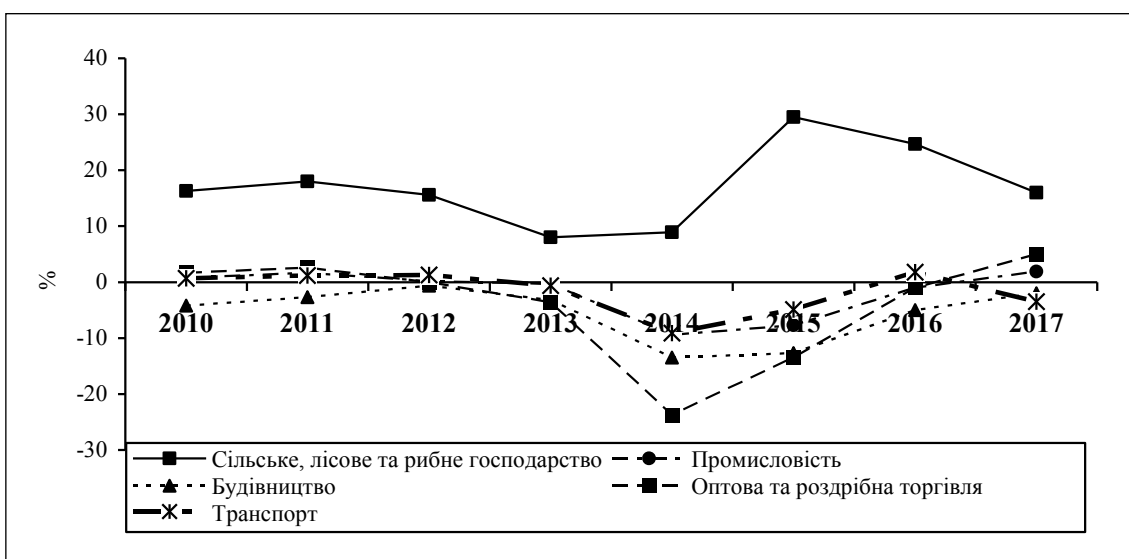


Рис. 3. Рівень рентабельності (збитковості) усієї діяльності підприємств (фрагментарно)

Джерело: сформовано на основі [3, с. 145]

та якісного застосування сукупності «інструментів, технологій, послуг, які використовуються підприємством» [4, с. 26].

Підводячи проміжні підсумки, можна стверджувати, що наявність певних відмінностей у трактуванні фінансової безпеки підприємства лише доводить складність досліджуваної проблеми, зміни у розмінні її суті та завдань через високу та складно прогнозовану динаміку бізнес-середовища, а також є основою для подальшого удосконалення методологічної бази шляхом застосування нових інструментів, серед яких доцільно розглядати і стратегічний контролінг.

Не приділяючи уваги аспектам виникнення та розвитку двох основних концепцій контролінгу, тобто німецькій та американській, зазначимо, що в Україні він не набув масового поширення. Причини цього лежать у площині як нездатності повною мірою використати іноземний досвід через суттєво відмінні умови господарської діяльності для українських підприємств, так і відсутності належної уваги науковців для формування власного методологічного базису. Сьогодні ж важливість застосування контролінгу, зокрема й стратегічного, зумовлюється посиленням конкурентної боротьби та необхідністю більш раціонального використання наявних ресурсів, що без цього інструменту управління зробити доволі складно. Коротко зазначимо, що сьогодні можна виділити кілька відмінних підходів до трактування контролінгу, які водночас характеризують зміну уявлень про його суть та бажання застосування для вирішення певної сукупності завдань. Перший підхід передбачає трактування контролінгу як «інструменту внутрішньогосподарського контролю й аудиту» [7, с. 37], а другий – як «інструменту управління персоналом» [2, с. 112]. Можна стверджувати, що перший наближений до німецької концепції, а другий – до американської, що ще раз доводить бажання адаптувати іноземний досвід до українських умов. Уникаючи подальшого цитування визначень контролінгу, вважаємо за доцільне підкреслити, що в процесі забезпечення фінансової безпеки можна використати такі його характеристики:

- здатність сформулювати необхідне інформаційне забезпечення для прийняття управлінських рішень суб'єктами безпеки шляхом створення підсистеми, що об'єднує процеси обліку, аналізу та аудиту;

- посилення комунікаційних міжрівневих зв'язків із можливістю оперативного формування інформаційного підґрунтя для прийняття та контролю за реалізацією рішень;

- підвищення життєздатності підприємства на рівнях оперативного й стратегічного управління.

На наступному етапі вважаємо за доцільне визначити місце стратегічного контролінгу в системі фінансової безпеки підприємства. Така необ-

хідність зумовлена як сучасними завданнями фінансової безпеки, так і реальними можливостями стратегічного контролінгу щодо їх вирішення. Фінансова безпека передбачає реалізацію сукупності захисних заходів, які умовно можна поділити на превентивні та реактивні. Якщо реактивні призначені для протидії існуючим загрозам, то превентивні – унеможливають або ж зменшують ймовірність їх виникнення та негативного впливу. Готовність до здійснення, наявний досвід, час реалізації та ресурсне забезпечення обох видів захисних заходів суттєво різняться на користь превентивних заходів. Передбачення та завчасне застосування захисних заходів уможливає більш раціональне використання ресурсів, а тому управління фінансовою безпекою є більш результативним. Ця теза є підставою для ствердження, що саме стратегічний контролінг є тим інструментом управління, який дає змогу розробляти, здійснювати та контролювати процес реалізації превентивних захисних заходів, виходячи з суті його загальних функцій:

- інформаційна функція сприяє формуванню інформаційного забезпечення, яке може бути використано суб'єктами безпеки, що суттєво спрощує систему фінансової безпеки та дає змогу більш ефективно використовувати наявні інформаційні канали підприємства;

- управлінська функція сприяє покращенню управління в системі фінансової безпеки. Якщо зважити, що внутрішні суб'єкти безпеки поділяються на окремі категорії із відповідними функціями та обов'язками, а співпраця із зовнішніми вимагає налагодження та підтримання контактів, то координування їхньої взаємодії та знаходження оптимального варіанту виконання завдань можливе лише за умови застосування стратегічного контролінгу;

- функція планування дає змогу розробити та вибрати із кількох альтернативних варіантів стратегію забезпечення фінансової безпеки підприємства із встановленням підконтрольних показників та відстеженням їх досягнення, з подальшим коригуванням та конкретизацією у тактичні захисні заходи;

- обліково-контрольна функція дає змогу відстежувати результативність реалізації захисних заходів, дій суб'єктів безпеки [6, с. 46];

- аналітична функція сприяє виявленню відхилень фактичних значень рівня фінансової безпеки від планових із можливістю розроблення та реалізації заходів щодо уникнення небажаних ситуацій в майбутньому.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що охарактеризовані вище загальні функції доводять необхідність застосування стратегічного контролінгу в процесі забезпечення фінансової безпеки підприємств, уможливаючи перехід від

політики реагування на проблеми до прогнозування її виникнення та застосування превентивних захисних заходів. За таких умов очікуваним є збільшення результативності дій суб'єктів безпеки для формування безпечних умов розвитку підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** На діяльність українських підприємств впливають внутрішні та зовнішні загрози, дія яких стає явною через кількісне вираження у сфері фінансової безпеки. Фінансову безпеку можна вважати результатом у складі економічної безпеки, що вимагає приділення особливої уваги в межах кожного суб'єкта господарювання. Сьогодні науковцями, які стимулюються інтересами представників бізнесу, формується методологічний базис забезпечення фінансової безпеки, який повинен орієнтуватися не лише на вирішення поточних проблем, але й на більш ефективне використання наявних ресурсів у процесі реалізації захисних заходів. Доведено, що застосування стратегічного контролінгу дає змогу вирішити низку важливих завдань у сфері фінансової безпеки. Подальшого дослідження потребує більш ретельний розгляд інструментів стратегічного контролінгу в процесі забезпечення фінансової безпеки підприємств.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Барановський О.І. Фінансова безпека: монографія. Київ : Фенікс, 1999. 338 с.
2. Данилочкіна С.В., Данилочкіна Н.Г. Контролінг как инструмент управления предприятием / под ред. Н. Г. Данилочкіной. Москва : Аудит, ЮНИТИ, 2001. 279 с.
3. Діяльність суб'єктів господарювання : стат. збірник / за ред. М. Кузнєцової. Київ : Інформаційно-аналітичне агентство, 2018. 139 с.
4. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посіб. / В.Л. Ортинський та ін. Київ : Правова єдність, 2009. 544 с.
5. Кузенко Т.Б. Управление финансовой безопасностью на предприятии. *Бизнесинформ*. 2007. № 12 (1). С. 27–29.
6. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства : монографія / за заг. ред. А.М. Штангрета. Львів : Укр. акад. друкарства, 2017. 276 с.
7. Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 1008 с.

#### REFERENCES:

1. Baranovs`kyj O.I. (1999) *Finansova bezpeka* [Financial security]. Kyiv: Feniks. (in Ukrainian)
2. Danilochkina, S.V., Danilochkina, N.G. (2001) *Kontrolling kak instrument upravlenija predpriatiem* [Controlling as an enterprise management tool]. Moskva: Audit, JuNITI. (in Russian)
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2018) *Diyal'nist' sub'yektiv hospodaryuvannya* [Activity of economic entities], Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.
4. Orty`ns`kyj V.L. (2009) *Ekonomichna bezpeka pidpry`yemstv, organizacij ta ustanov* [Economic security of enterprises, organizations and institutions]. Kyiv: Pravova yednist`. (in Ukrainian)
5. Kuzenko T.B. (2007), *Upravlenie finansovoj bezopasnost'ju na predpriatii* [Enterprise Financial Security Management]. *Biznesinform* [BusinessInform]. Vol. 12 (1): 27–29. (in Ukrainian)
6. Shtangret A.M. (2017), *Oblikovo-anality`chne zabezpechennya upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpry`yemstva* [Accounting and analytical support of management of economic safety of the enterprise]. L'viv: Ukr. akad. drukarstva. (in Ukrainian).
7. Horngren Ch., Foster Dzh., Datar Sh. (2008) *Upravlencheskij uchet* [Management Accounting], Saint Petersburg: Piter. (in Russian).



**Shtangret Andriy**

Doctor of Economic Sciences, Professor  
Ukrainian Academy of Printing

**Karaym Myroslava**

Candidate of Economic Sciences, Assistant Lecturer  
Ukrainian Academy of Printing

**Shtangret Iryna**

Student  
Ukrainian Academy of Printing

## STRATEGIC CONTROLLING IN THE SYSTEM OF FINANCIAL SECURITY OF THE ENTERPRISES

Over the past twenty years, the problem of ensuring efficient business operations and the sustainable development of Ukrainian enterprises has not become less relevant due to the rapid and difficultly predicted changes in the operating environment. That is, the high dynamism of the business environment requires direct attention to all parameters of the enterprise. Next to this, the sustainability of the enterprise as a socio-economic system and the stability of its economic activity depend on the availability of the economic security system, which should enable, through the implementation of protective tactical and strategic decisions, the formation of the necessary safe conditions for development. As part of economic security, financial security can be defined as resultant, that is, one that determines not only the level of security, but also real manifestations of the negative impact of threats to all functional components, that is, financial, personnel, informational, etc. Along with the importance of ensuring the financial security of enterprises, it is necessary to note that the effectiveness of the actions of security subjects is largely related to the informational support of the implementation of protective measures, and the toolkit needs to be modernized, including through the use of strategic controlling.

**The purpose** of the study is to actualize the importance of providing financial security to Ukrainian enterprises, justifying the need for strategic control to implement strategic management of this key component in the structure of economic security.

**Methods.** The following methods are used to substantiate the essence and consider modern problems of ensuring financial security of Ukrainian enterprises: induction and deduction, comparison and systematization – in the study of the essential characteristics of the terms «financial security of the enterprise» and «strategic control»; synthesis and analysis – to form the analytical basis for proving the importance of developing a methodological basis for ensuring financial security of enterprises; morphological analysis – to clarify the place of strategic control in the system of financial security of the enterprise; graphic – for visual presentation of theoretical and methodical material; abstract-logical – for theoretical generalizations and conclusions of the research.

**Results.** Based on official statistics that reflect the financial performance of enterprises in 2010–2017, a critically high percentage of unprofitable enterprises and a negative net surplus in the form of losses were identified, indicating an unsatisfactory level of financial security for a significant part of Ukrainian enterprises. It is revealed that today among scientists there is no unity in the interpretation of the essence of financial security. There are four main approaches to the interpretation of the term «financial security of the enterprise». Proceeding from the essence of the key tasks of financial security of enterprises, the priority has been given to the development and implementation of preventive protective measures, the efficiency of which is in the order of magnitude higher than reactive. It is proved that the development and implementation of preventive measures requires the use of strategic control. The following key characteristics of strategic control, which are expedient to apply in the system of financial security of the enterprise: the ability to form the necessary information support for making managerial decisions by security entities by creating a subsystem, combining the processes of accounting, analysis and audit; strengthening of communication inter-level links with the possibility of operative formation of the information basis for the adoption and control over the implementation of decisions; increasing the viability of the enterprise at the levels of operational and strategic management. The process of realization of the general functions of strategic control (information, management, planning, accounting and analytical) is described for the purpose of providing financial security of the enterprise.

**Practical value.** The existing analytical framework proves the importance of paying attention to ensuring the financial security of Ukrainian enterprises. The characteristics and results of the implementation of the general functions of strategic controlling in the financial security system of the enterprise can be used as a basis for developing a strategy for ensuring financial security in a particular enterprise.