

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-82>

УДК 658

КЕЛМАНОВИЧ Олександр

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-8618-9315>e-mail: [oleksandrke88@gmail.com](mailto:oleksandrke88@gmail.com)

## КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовано необхідність удосконалення інструментарію підсистеми моніторингу та контролінгу в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності прийнятих управлінських рішень щодо зменшення впливу існуючих ризиків. Досліджено основи та базові складові забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства із доведенням необхідності виокремлення власної концепції стратегічного управління господарюючим суб'єктом, яка враховує специфіку ведення бізнесу, а також умови бізнес-середовища. В контексті існування поточного, оперативного та стратегічного контролінгу фінансово-економічної безпеки промислового підприємства охарактеризовано його базові функції, які сприяють реалізації стратегії розвитку. Доведено вагомість взаємозв'язку контролю, діагностики, прогнозування та планування в підсистемі контролінгу стратегічних цілей підприємства. Обґрунтовано нинішню концепцію контролінгу в системі управління підприємством, зокрема в забезпеченні фінансово-економічної безпеки. Обґрунтовано завдання та підходи до формування дієвого інформаційно-аналітичного базису, який забезпечує взаємоузгодженість функціональних заходів контролінгу в аспекті кожного компоненту фінансово-економічної безпеки підприємства. Досліджено методи та інструментарій, які використовуються під час контролінгових процесів в системі забезпечення безпеки підприємства. Доведено вплив маркетингу фінансово-економічної безпеки на ефективність підсистеми контролінгу та моніторингу в системі стратегічного управління підприємством.

**Ключові слова:** контролінг, моніторинг, фінансово-економічна безпека, стратегічне управління підприємством, маркетинг.

KELMANOVICH Alexander

Khmelnitskyi National University

## CONTROLLING IN THE SYSTEM OF ENSURING THE FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

The need to improve the monitoring and controlling subsystem tools in the enterprise financial and economic security management system is substantiated, which will contribute to increasing the effectiveness of management decisions made to reduce the impact of existing risks. The foundations and basic components of ensuring the financial and economic security of an enterprise are investigated, proving the need to identify the entity's own concept of strategic management, which takes into account the specifics of doing business, as well as the conditions of the business environment. The reasons for the importance of improving approaches to controlling in managing the financial and economic security of an enterprise are determined. In the context of the existence of current, operational and strategic controlling of the financial and economic security of an industrial enterprise, its basic functions are characterized, which contribute to the implementation of the development strategy. The current concept of controlling in the enterprise management system is substantiated, in particular in ensuring financial and economic security. The tasks and approaches to the formation of an effective information and analytical basis are substantiated, which ensures the mutual coordination of functional controlling measures in the aspect of each component of the financial and economic security of the enterprise. The methods and tools used during controlling processes in the system of ensuring the security of the enterprise are studied. The influence of marketing of financial and economic security on the effectiveness of the subsystem of controlling and monitoring in the system of strategic management of the enterprise is proven.

**Keywords:** controlling, monitoring, financial and economic security, strategic management of the enterprise, marketing.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

На сьогодні перед економікою країни постає вкрай важливе та складне завдання - забезпечення безпеки господарюючих суб'єктів. У нестабільних умовах функціонування та ведення бізнесу промислові підприємства намагаються удосконалити підходи до управління фінансово-економічною безпекою з метою зниження ризиків банкрутства, швидкого пристосування до впливу чинників зовнішнього оточення, забезпечення конкурентоспроможності тощо.

Говорячи про необхідність формування механізмів розвитку економіки країни та промислових підприємств, зокрема в повоєнний період, необхідним є збільшення ефективності упроваджених методів та підходів до управління фінансово-економічною безпекою. Наразі, в умовах невизначеності на практиці управлінський персонал зіштовхується із проблемою обмеженості необхідної інформації, що може негативно впливати на ефективність прийнятих управлінських рішень в напрямі забезпечення фінансово-економічної та маркетингової безпеки.

Саме забезпечення фінансово-економічної безпеки промислового підприємства на належному рівні дозволяє подолати чимало труднощів ведення фінансово-господарської діяльності та є базисом реалізації маркетингової стратегії. З метою реалізації поставлених поточних та стратегічних цілей розвитку підприємства управлінський персонал повинен удосконалювати підсистеми менеджменту шляхом

осучаснення підходів до прогнозування, організування, аналізу, оцінки, моніторингу та контролінгу. Це пояснюється тісним взаємозв'язком функціональних підсистем менеджменту підприємства та дієвості управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Чимала кількість як вітчизняних, так і зарубіжних вчених займалися дослідженням проблематики забезпечення фінансово-економічної безпеки, в тому числі із визначенням місця контролінгу, моніторингу в системі управління підприємством. Серед них варто відзначити праці таких вчених як: Беялов Т.Е., Бойко В., Бутнік-Сіверський О.Б., Вінник В., Гузенко О.П., Жадько К.С., Зданевич Є., Кадала В.В., Колоток М., Корінь І.В., Куценко Д.М., Манн Р., Маєр Е., Носань Н.С., Павленко І.А., Павліченко Є.В., Резніченко О.О., Румик І., Садчикова І., Сабліна Н.В., Шатохін О., Швиданенко Г.О., Хайєк Ф., Хоменко І. та ін.

Зважаючи на чималий теоретико-практичний внесок науковців щодо дослідження проблематики забезпечення фінансово-економічної безпеки, потребують подальшого, більш посиленого обґрунтування питання щодо вдосконалення підходів контролінгу і моніторингу фінансово-економічної безпеки промислових підприємств в умовах нестабільного функціонування економіки та у повоєнний період її розвитку.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Обґрунтування теоретико-прикладних аспектів забезпечення (підвищення) фінансово-економічної безпеки підприємства на основі удосконалення підходів до проведення контролінгу та моніторингу як важливих функцій в стратегічному управлінні.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Ефективність фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства, стійкий розвиток, реалізація стратегічних цілей та маркетингової стратегії передусім залежать від забезпечення фінансово-економічної безпеки в системі менеджменту господарюючого суб'єкта. Підходи до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства різняться в залежності від умов в яких воно функціонує, стабільного чи нестабільного середовища. На сьогодні, варто акцентувати увагу на управлінні безпекою промислового підприємства саме в умовах нестабільного бізнес-середовища з метою посилення аналізу ризиків та загроз безпеці суб'єкта, діагностики, визначенні негативних факторів впливу, оцінювання існуючого рівня фінансово-економічної безпеки, формування низки заходів та завдань щодо її забезпечення.

Забезпечення ефективного управління фінансово-економічною безпекою підприємства шляхом удосконалення інструментарію моніторингу та контролінгу надасть змогу керівництву та провідним менеджерам на основі оціночних економічних параметрів вчасно приймати відповідні управлінські рішення, цілеспрямовані на ефективне використання фінансово-ресурсного потенціалу, зниження потенційних ризиків та загроз ведення бізнесу, реалізацію адаптивних механізмів управління, зростання фінансової стійкості, збільшення рівня прибутковості та ін.

Забезпечення фінансово-економічної безпеки на належному рівні надає змогу підприємству раціонально використовувати фінансово-ресурсне забезпечення, пришвидшити досягнення поставлених поточних та стратегічних цілей, реалізовувати фінансові та економічні інтереси (як власні, так і інтереси контрагентів ринку). Першочергово, забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства полягає в реалізації комплексу завдань та заходів, визначенні інструментарію для відслідковування загроз, ризиків, зменшення їх негативного впливу на фінансово-господарську діяльність. Відповідно, в управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства повинні бути виокремлені суб'єкти, об'єкти, мета, цілі, концептуальні підходи, методи, принципи та стратегічні орієнтири. Позитивним буде виокремлення власної концепції щодо управління фінансово-економічною безпекою підприємства, яка враховує специфіку ведення бізнесу, а також умови бізнес-середовища в якому функціонує підприємство. Для забезпечення та підвищення фінансово-економічної безпеки промислового підприємства важливо ідентифікувати як фінансові, так і економічні інтереси в розрізі видів діяльності (фінансової, інноваційної, інвестиційної), чітко визначити підходи до оцінювання ризиків із використанням методів стратегічного планування та прогнозування.

Базовими складовими забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є її основні компоненти (фінансова, кадрова, інформаційна, силова, ринкова, правова, ресурсна, маркетингова безпека), суб'єкти забезпечення безпеки (виокремлений структурний підрозділ служби безпеки), інформаційно-аналітичний базис, кадрова складова (управлінці функціональними обов'язками, яких є забезпечення фінансово-економічної безпеки, контроль, моніторинг та ін.), інструменти ризик менеджменту та антикризового управління із забезпеченням взаємоузгодженості управлінських рішень на рівні усіх структурних підрозділів суб'єкта [1]. Обираючи концептуальні підходи до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, управлінці виокремлюють основні критерії її визначення із урахуванням особливостей діяльності суб'єкта.

Підвищення фінансово-економічної безпеки промислового підприємства вимагає прийняття обґрунтованих заходів, які здатні знизити наслідки впливу негативних факторів, зберегти фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність. Базовими фінансово-економічними заходами в зазначеному напрямі є оптимізація виробничих витрат, удосконалення управління витратами та собівартістю продукції, раціональне використання ресурсів, ціноутворення, оптимізація джерел фінансування [1, 2, с. 237].

Румик І.І., досліджуючи питання управління фінансово-економічною безпекою підприємства за допомогою контролінгу виокремлює низку причин важливості його використання, зокрема:

- нестабільні умови функціонування та вплив факторів зовнішнього оточення вимагає від управлінського персоналу вносити коригуючі зміни до системи менеджменту підприємства, а саме до основних підсистем управління таких як аналіз, оцінювання, планування діяльності, моніторинг;

- потреба в зосередженні більшої уваги на прогнозуванні економічних параметрів фінансово-господарської діяльності підприємства із їх контролем;

- необхідність вирішення проблематичних питань щодо забезпечення гнучкості господарюючого суб'єкта, швидкого реагування та адаптації до умов ведення бізнесу та впливу факторів зовнішнього оточення;

- необхідність удосконалення підходів до прийняття управлінських рішень в аспекті недопущення кризового стану суб'єкта;

- потреба в удосконаленні інформаційно-аналітичного забезпечення, використання якісних та вчасних інформаційних даних, які скоординують рішення управлінського персоналу в системі управління фінансово-економічною безпекою [3, с. 50].

Контролінг та моніторинг у забезпеченні фінансово-економічної безпеки промислового підприємства є керуючими та координуючими підсистемами, які фокусуються на інформаційному зв'язку інших підсистем менеджменту, особливо таких як оцінювання, аналіз, прогнозування та планування.

Автори Кадала В.В., Гузенко О.П., Павліченко Є.В. моніторинг фінансової безпеки визначають як комплексний сегмент системи управління фінансовою безпекою підприємств, що здатен оцінити стан кожного представника управлінського циклу на базі принципів систематичності спостережень та своєчасності оброблення отриманої фінансової інформації, для прийняття тактичного управлінського рішення [4, с. 26].

Погоджуючись з думкою Жадько К. С. зазначимо, що контролінг як в функціональному, так і в теоретичному розумінні є більш ширшим поняттям за моніторинг, адже передбачає здійснення як діагностики, так і моніторингу фінансово-господарської діяльності підприємства. На основі даних моніторингу впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища ведення бізнесу промислового підприємства, контролінг в системі менеджменту формує кількісні та якісні параметри для подальшого опрацювання (оперативного обліку, планування, прогнозування) та прийняття управлінських рішень [5]. Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення та налагодження такого інформаційного зв'язку сприяє визначенню стратегічних напрямів розвитку підприємства, вчасному визначенні відхилень фактично отриманих економічних параметрів від запланованих із посиленням контролінгу у зазначених процесах.

В контексті існування поточного, оперативного та стратегічного контролінгу фінансово-економічної безпеки промислового підприємства реалізуються його функції. Останні, цілеспрямовані на:

- визначення та ідентифікацію суттєвості відхилень існуючого рівня фінансово-економічної безпеки від запланованого;

- моніторинг виконання прийнятих управлінських рішень;

- внесення корективів у систему забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства під дією впливу внутрішніх та зовнішніх чинників;

- вчасне реагування та термінове прийняття управлінських дій відповідальними фахівцями щодо досягнення економічними параметрами встановлених прогнозних та нормативних значень;

- вчасне внесення змін в інші підсистеми управління підприємством.

Поняття контролінгу включає в себе оцінку, аналіз, прогнозування та контроль, низку методів як стратегічного, так і оперативного управління, які у своїй сукупності виступають інформаційно-аналітичним базисом для прийняття ефективних управлінських рішень персоналом підприємства та внесення корективів в маркетингову стратегію. Шатохін О., Зданевич Є. виокремлюють такі функції контролінгу, які базуються на: забезпеченні існування інформаційно-аналітичного базису з метою використання інформаційних даних; управлінських аспектах - управлінська функція контролінгу полягає у прийнятті оперативних та стратегічних управлінських рішень на основі аналітичних даних щодо відхилень фактичних та нормативних значень показників; внутрішньому контролі структурних підрозділів підприємства. Перша функція контролінгу, яку можна визначити як сервісну ґрунтується на використанні інформації із підсистем обліку, оцінювання, прогнозування, планування та нормування. Відтак, інформаційно-аналітичний базис для контролінгу формують систематизовані нормативні й планові економічні параметри із фактично отриманими в процесі діяльності їх значеннями [6].

На основі контролінгу та моніторингу управлінський персонал отримує інформацію, яка в подальшому буде використана для внесення корективів в сформовану стратегію розвитку підприємства,

маркетингову стратегію підвищення безпеки, процеси планування та прогнозування, оцінювання результативності ведення бізнесу, отримання об'єктивної інформації (уникнення суб'єктивізму) для прийняття рішень в напрямі посилення фінансово-економічної безпеки.

Погоджуючись з думкою таких авторів як Сабліна Н.В., Бурма Є.С. вважаємо, що не можна ототожнювати контролінг та контроль, так як в першому терміні управлінською орієнтацією є стратегія, сформована із відповідних методів управління, натомість контроль є більш поточним управлінським інструментарієм для прийняття рішень управлінським персоналом [7, с. 957].

В контексті досягнення сформованих стратегічних цілей підприємства у контролінгу важливе місце займає прогнозування та планування, на основі яких, із врахуванням поточних економічних параметрів діяльності підприємства, реалізуються напрями забезпечення фінансово-економічної безпеки в майбутній перспективі. Базисом стратегічного контролінгу є оперативний контролінг в системі управління підприємством.

Нинішня концепція контролінгу в системі управління підприємством, зокрема в забезпеченні фінансово-економічної безпеки ґрунтується на низці положень. По-перше, підприємство визначається як складна економічна система, що має власні визначені цілі. Основною метою вважається забезпечення довгострокового існування організації та зростання добробуту власників підприємства. По-друге, в рамках контролінгу управління розглядається як процес досягнення підприємством бажаного стану. Цей процес реалізується через такі етапи, як постановка проблеми, пошук альтернативних варіантів її розв'язання, прийняття рішення, реалізація, контроль, оцінка, заходи коригування (у разі виявлення відхилень). По-третє, контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві. Він не виконує функції управління, а лише переводить його на якісно новий рівень, забезпечуючи інтеграцію та координацію управлінських процесів. По-четверте, контролінг фактично забезпечує підтримку процесу управління. Служба контролінгу не визначає, що планувати, а лише надає методичну підтримку. По-п'яте, метою контролінгу є формування специфічного механізму, що дозволяє керівництву підприємства швидко опанувати й ефективно використовувати методи управління з урахуванням цілей та умов господарювання [8, с. 16]

Забезпечення належного рівня фінансово-економічної безпеки промислового підприємства вимагає перегляду підходів до прийняття управлінських рішень на основі вчасного надходження інформаційних даних із проведення моніторингу та контролінгу. Це надасть змогу мінімізувати існуючі ризики й небезпеки дестабілізуючого середовища ведення фінансово-господарської діяльності та нових викликів у веденні бізнесу промисловими підприємствами. Контролінг цілеспрямований на функціональне поєднання таких управлінських інструментів як моніторинг, діагностика та координація.

З метою прийняття ефективних управлінських рішень в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства, цілеспрямованим контролінгу є формування інформаційно-аналітичного базису щодо усіх сфер діяльності підприємств. Зазначений інформаційно-аналітичний базис повинен характеризуватися своєчасністю, достовірністю, цілісністю та збалансованістю. Таким чином, в системі управління підприємством забезпечується взаємоузгодженість функціональних заходів контролінгу в аспекті кожного компоненту фінансово-економічної безпеки: виробничого, фінансового, економічного, техніко-технологічного, кадрового, ринкового, маркетингового, інформаційного.

Завданнями контролінгу в напрямі забезпечення фінансової безпеки є проведення вчасного моніторингу основних економічних параметрів підприємства, удосконалення фінансового обліку, забезпечення вчасного реагування на ризики та загрози ведення бізнесу, недопущення кризового фінансового стану та ін. На сьогодні, важливе значення має контролінг маркетингової, інформаційної та кадрової безпеки. Із посиленням конкурентного бізнес оточення функціонування, підприємствам важливо реалізовувати прийняті маркетингові заходи, оцінювати ринкові умови функціонування, визначати цільові сегменти ринку із дослідженням споживчих потреб та запитів покупців продукції. В загальному, контролінг інформаційної компоненти фінансово-економічної безпеки полягає в захисті конфіденційної інформації, зниженні ризиків витоку інформаційних даних, які містять комерційну таємницю. Завданнями контролінгу в забезпеченні кадрової безпеки є професійний розвиток персоналу підприємства, недопущення конфліктів, доступ до необхідних інформаційних даних фахівців тих чи інших підрозділів та ін. [9].

Отже, в системі управління промисловим підприємством контролінг фінансово-економічної безпеки як оперативний, так і стратегічний має власні функції, завдання та цілі, які призначені не тільки для формування та опрацювання інформаційно-аналітичних даних, але й для контролю формування планів і прогнозів. Дієвість контролінгу фінансово-економічної безпеки підприємства залежить від обраних методів та інструментарію, які використовуються під час контролінгових процесів. До таких методів належить SWOT-аналіз, PEST-аналіз, EVA-аналіз, GAP-аналіз, MAI, регресійно-кореляційний та маржинальний аналіз, стратегічне планування цілі SMART, бенчмаркетинг, а також методичні підходи до аналізу фінансових показників із системно виокремленими інтегрованими параметрами та базовими економічними параметрами як фінансової, так і економічної безпеки господарюючого суб'єкта [10]. Також, до інструментів контролінгу в аспекті формування контролінгової інформації варто віднести бюджетування, моделювання документообігу підприємства, використання економіко-математичних методів та методів діагностики. Інформаційно-аналітичний базис для контролінгу фінансово-економічної безпеки підприємства формують

як внутрішні фінансові показники та оціночні дані фінансового стану суб'єкта, так і параметри зовнішнього середовища в якому підприємство провадить фінансово-господарську діяльність.

На нашу думку, контролінг значно впливає на маркетинг фінансово-економічної безпеки підприємства, так як на основі постійного опрацювання інформаційних даних дозволяє підприємству посилити власні конкурентні позиції на ринку, збільшити конкурентоспроможність продукції, розширити внутрішні та зовнішні ринки збуту та ін. Для забезпечення ефективності даних процесів, необхідним є існування на підприємстві та функціонально-структурна узгодженість маркетингової служби та служби контролінгу.

Функціональне удосконалення підсистем контролінгу та моніторингу в системі стратегічного управління підприємством дозволить зменшити існуючі ризики та загрози ведення бізнесу, забезпечити належний рівень конкурентоспроможності продукції, підвищення фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності. Чим швидшим буде реагування відповідальних фахівців на відхилення фактичних значень економічних параметрів фінансово-господарської діяльності від запланованих, тим більша ймовірність, прийнявши відповідні управлінські рішення, знизити ризики неплатоспроможності та забезпечити належний рівень фінансово-економічної безпеки підприємства.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Функціональне удосконалення підсистем контролінгу та моніторингу в забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства надає змогу збільшувати економічний потенціал підприємства, ефективно використовувати резерви, контролювати базові економічні параметри діяльності. Контролінг в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки промислового підприємства цілеспрямований на формування підходів до здійснення моніторингу, контролю та діагностики фінансово-господарської діяльності. Створений на підприємстві окремий структурний підрозділ служби безпеки дозволяє вдосконалювати підходи до проведення контролінгу в сучасних реаліях ведення бізнесу за умови забезпечення відповідними компетенціями фахівців даної служби. Подальші дослідження із даної проблематики мають бути цілеспрямованими на визначення ефективності впровадження підсистем контролінгу та моніторингу в систему управління фінансово-економічною безпекою промислових підприємств.

#### Література

1. Носань Н.С., Куценко Д.М. Основи забезпечення фінансово-економічної безпеки на мікро- та макрорівнях: українські реалії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 2 (70). С. 51–56.
2. Белялов Т.Е., Корінь І.В. Фінансово-економічна безпека підприємства та напрями її підвищення. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2 (07). С. 235–238.
3. Румик І. Контролінг у системі управління фінансовою безпекою підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. Вип. 4(60). С. 47–56.
4. Кадала В.В., Гузенко О.П., Павліченко Є.В. Моніторинг як провідний елемент управління фінансовою безпекою підприємства. *Регіональна економіка та управління*. 2020. № 3(29). С. 24–27.
5. Жадько К.С. Моніторинг, діагностика та контроль у системі контролінгу діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_10\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_10_16).
6. Шатохін О., Зданевич Є. Контролінг та його функції в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_5\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_9)
7. Сабліна Н.В., Бурма Є.С. Контролінг у розрізі фінансової безпеки на виробничому підприємстві: основні аспекти та теоретичні засади. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. № 19. С. 955–959.
8. Швиданенко Г.О., Бутнік-Сіверський О.Б., Павленко І.А. Управлінський контролінг: кол. монографія. Київ : КНЕУ, 2015. – 156 с.
9. Бойко В., Вінник В. Інструменти контролінгу в системі економічної безпеки підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 9. С. 40–47.
10. Хоменко І., Садчикова І., Колоток М. Контролінг як інструмент підтримки достатнього рівня економічної безпеки та конкурентоспроможності промислового підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. Вип. 2(26). С. 25–36.

#### References

1. Nosan N.S., Kutsenko D.M. Osnovy zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky na mikro- ta makrorivniakh: ukrainski realii. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. 2019. Vyp. № 2 (70). S. 51–56.
2. Bielialov T.E., Korin I.V. Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpriyemstva ta napriamy yii pidvyshchennia. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2017. Vyp. 2 (07). S. 235–238.
3. Rumyk I. Kontrolinh u systemi upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriyemstv. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. 2020. Vyp. 4(60). S. 47–56.

4. Kadala V.V., Huzenko O.P., Pavlichenko Ye.V. Monitorynh yak providnyi element upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva. Rehionalna ekonomika ta upravlinnia. 2020. № 3(29). S. 24–27.
5. Zhadko K.S. Monitorynh, diahnostyka ta kontrol u systemi kontrolinhu diialnosti subiektiv pidpriemnytskoi diialnosti. Efektyvna ekonomika. 2015. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_10\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_10_16).
6. Shatokhin O., Zdanevych Ye. Kontrolinh ta yoho funktsii v systemi upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva. Efektyvna ekonomika. 2014. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_5\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_9)
7. Sablina N.V., Burma Ye.S. Kontrolinh u rozrizi finansovoi bezpeky na vyrobnychomu pidpriemstvi: osnovni aspekty ta teoretychni zasady. Ekonomika i suspilstvo. 2018. Vyp. № 19. S. 955–959.
8. Shvydanenko H.O., Butnik-Siverskyi O.B., Pavlenko I.A. Upravlinskyi kontrolinh: kol. monohrafiia. Kyiv : KNEU, 2015. – 156 s.
9. Boiko V., Vinnyk V. Instrumenty kontrolinhu v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. Tavriiskyi naukovi visnyk. Seriia: Ekonomika. 2021. Vyp. 9. S. 40–47.
10. Khomenko I., Sadchukova I., Kolotok M. Kontrolinh yak instrument pidtrymky dostatnoho ravnia ekonomichnoi bezpeky ta konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpriemstva. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia. 2021. Vyp. 2(26). S. 25–36.