

## МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 330.342:332.14

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.16>**Андрушкевич Н.В.**

кандидат економічних наук

Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу

«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2154-4068>**Філяр С.В.**

кандидат економічних наук, доцент

Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу

«Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>**Сімаков С.Г.**

аспірант

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0634-9515>

### УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ РЕГІОНУ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ КОНТРОЛІНГУ

*В статті досліджується система економічної безпеки регіону, яка визначається одночасно як підсистема національної безпеки та регіональної економічної системи, що дозволяє розглядати фактори розвитку регіональної економічної системи як джерела розвитку системи економічної безпеки. Об'єктом дослідження є інструменти контролінгу, інтегровані в систему управління економічною безпекою регіону з метою зниження рівня загроз для регіонального розвитку. Також, дано трактування регіонального контролінгу як системи, що забезпечує координацію всіх функцій управління економічної безпеки – планування, аналізу, контролю, інформаційного забезпечення, та запропоновано рекомендації щодо впровадження його інструментів в систему регіонального управління. Сформульовано функції регіонального контролінгу, виділено структурні та функціональні елементи контролінгу у системі управління економічною безпекою регіону.*

**Ключові слова:** регіональна економіка, регіональний розвиток, регіональний контроль, економічна безпека, ризики та загрози, регіональне управління, стратегічний контролінг, оперативний контролінг.

**Постановка проблеми.** Високий рівень турбулентності довкілля визначає стохастичний характер критерію результативності системи контролінгу стійкості системи, що може відобразитися у ймовірності досягнення показників її функціонування області порогових значень основних мезоекономічних індикаторів, що свідчить про посилення загроз стійкому розвитку. У даному контексті контролінг розглядається як цілісна концепція і, одночасно, як один із напрямків розвитку теорії та практики менеджменту, який забезпечує обґрунтоване цілепокладання, сприяє розробці ефективних управлінських рішень з урахуванням стану факторів зовнішнього середовища, а також дозволяє представити об'єктивну оцінку управлінського впливу з позиції повноти та своєчасності досягнення поставлених цілей. Це визначає необхідність імплантації контролінгу до системи регіонального управління та до складу інструментів управління економічною безпекою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наприкінці 90-х років ХХ ст. були сформульовані основні підходи до трактування змісту дефініції «економічна

безпека», що визначається як стан економічної системи (Преображенська О.С. [1]). Подальші дослідження в цій галузі призвели до багатозначності визначень даної понятійно-категоріальної конструкції, яка розглядається як підсистема загальної системи безпеки держави, виражена в сукупності критеріїв та показників, як прояв стійкості національної економічної системи до ендогенних та екзогенних шоків (Бондаревська О.М. [2]), як поєднання умов, що забезпечують максимальний обсяг виробництва на душу населення в довгостроковому періоді ефективним способом (Жураківський Є.С. [7]), як стан національної економіки, що забезпечує незалежність спільноти, що проживає в його межах, самостійно визначати напрями свого розвитку, як сукупність властивостей виробничої підсистеми, що забезпечує досягнення цілей всієї системи, як сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що зумовлюють ефективне динамічне зростання національної економіки та ін. Окремі аспекти функціонування системи економічної та енергетичної безпеки у взаємозв'язку із проблемами збалансованого розвитку регіону представлені у працях Білик Р.Р. [5], порогові значення економічної безпеки

держави у контексті проблеми залучення іноземних інвестицій – у працях Ткач В.О. [4], процеси самоорганізації та механізми антиколлапсної інтеграції, яка самоналаштується, в умовах цифрової трансформації економіки – у працях Трач В.О. [6], теоретичні та практичні проблеми забезпечення економічної та енергетичної безпеки та наднаціональних інтегрованих утворень – у працях Козловського С.В. [7] та ін. Проблеми регіональної економічної безпеки висвітлено у роботах О.С. Преображенської [1], О.М. Бондаревської [2], В.І. Криленко [3] та ін. Про те питання застосування інструментів контролінгу в управлінні економічною безпекою регіону залишаються відкритими, та потребують подальшого дослідження.

**Метою дослідження** є розробка методичного забезпечення управління економічною безпекою регіону, що зумовило необхідність вирішення низки завдань: визначення сутності регіонального контролінгу та його ролі у забезпеченні економічної безпеки регіону; визначення складу структурних та функціональних елементів контролінгу в системі управління економічною безпекою регіону; дослідження функцій стратегічного та оперативного контролінгу у забезпеченні ефективності інструментів управління ризиками сталого регіонального розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах посилення макроекономічної нестабільності одним з завдань, що вирішуються регіональними органами державної влади як суб'єктів державного менеджменту, виступає розробка інструментів управління економічною безпекою, що забезпечують нейтралізацію ризиків та подолання наслідків їх реалізації. Цільовим орієнтиром управління економічною безпекою регіону виступає створення сукупності умов, що забезпечують його сталий розвиток, що характеризується здатністю регіональної економічної системи зберігати (адаптувати) властиві йому атрибутивні властивості в умовах відшкодування зовнішнього середовища, а також ефективно використовувати ресурсний потенціал для підвищення рівня та якості життя населення.

Формування ефективної системи управління економічною безпекою в рамках реалізації стратегічних та оперативних завдань сталого розвитку передбачає своєчасне отримання достовірної та повної інформації, що, у свою чергу, обумовлює необхідність використання системи контролінгу як «інформаційно-аналітичного забезпечення та контроль-діагностичного моніторингу управління економічними процесами в регіоні» [8]. Передумовами впровадження контролінгу в систему управління регіональною економічною безпекою виступають трактування регіону як квазі-корпорації та наявність досвіду використання інструментів контролінгу на внутрішньокорпоративному рівні з метою реалізації універсальних цілей на основі координації внутрішніх систем менеджменту. Подання контролінгу як інструмента проведення стратегічного та оперативного аналізу, орієнтованого на контроль показників фінансово-господарської діяльності – корпорації та фінансової стійкості дозволяє його розглядати як складову – системи управління економічною безпекою регіону як квазікорпорації.

Узагальнення альтернативних підходів до змісту контролінгу, його ролі в системі регіонального менедж-

менту та в системі управління економічною безпекою регіону дозволило подати його визначення як системи моніторингу, оперативного та стратегічного контролю процесу досягнення цілей регіонального розвитку на основі надання необхідної інформації, забезпечення координації функцій регіонального управління та реалізації ефективного вибору управлінських рішень за наявності альтернатив. Впровадження у систему регіонального управління інструментів контролінгу створює передумови на формування траєкторії сталого розвитку регіональної економіки, і, отже, підвищення її безпеки [5].

На відміну від низки авторів, які визнають необхідність використання інструментів контролінгу в системі управління економічною безпекою регіону, в рамках даного дослідження використано системний підхід. Це дозволило трактувати контролінг як систему, що забезпечує координацію всіх функцій управління економічною безпекою – планування, аналізу, контролю, інформаційного забезпечення. Сучасні дослідники визнають, що «основні аналітичні завдання контролінгу полягають в обґрунтуванні управлінських рішень, вимірі, контролі, координації, коригуванні» [8]. Подібний підхід дозволяє сформулювати функції контролінгу економічної безпеки регіону:

1. Визначення змісту інформаційних потреб, пошук та узагальнення інформації, необхідної для прийняття ефективних рішень, спрямованих на нейтралізацію загроз та подолання наслідків їх реалізації, формування підсистеми інформаційної безпеки.

2. Координація взаємодії державних та регіональних органів управління та органів місцевого самоврядування з метою реалізації стратегічних та тактичних завдань регіонального розвитку.

3. Забезпечення раціональності управлінських рішень та контроль за їх виконанням, що забезпечує стійкість регіонального розвитку та знижує рівень загроз економічній безпеці.

Структурні та функціональні елементи контролінгу в системі управління економічною безпекою регіону представлені на рис. 1.

Адміністративний регламент інтеграції інструментів контролінгу до системи управління економічною безпекою регіону, який затверджується регіональним підзаконним актом, повинен включати: результати стратегічного аналізу факторів довкілля регіону з повною характеристикою джерел загроз економічній безпеці та ризикам регіонального розвитку; склад цільових орієнтирів розвитку регіону, які не можуть бути досягнуті у разі реалізації загроз та ризиків; характеристику загроз економічній безпеці регіону із зазначенням причин виникнення, джерел, спрямованості, визначенням типу щодо можливості прогнозування, джерела походження, можливості запобігання, ймовірності настання, масштабу збитків, інструментів реалізації, просторово-часових характеристик та ін.

Адміністративний регламент функціонування служби контролінгу в системі управління економічною безпекою регіону повинен включати загальний методичний підхід до протидії загрозам, перелік інструментів їх нейтралізації або локалізації, а також склад розв'язуваних завдань.



**Рисунок 1 – Структурні і функціональні елементи контролінгу у системі управління економічною безпекою регіону**

*Джерело: розроблено авторами на основі [1; 3; 4; 8]*

Система контролінгу економічної безпеки регіону включає цілі, завдання та принципи, інструменти, порядок організації процесу координації функцій планування, контролю, аналізу та обліку регіонального управління. Формування системи контролінгу економічної безпеки регіону включає, по-перше, розвиток теорії контролінгу, тобто, збагачення понятійного апарату, визначення чинників та організаційно-економічних умов сталого розвитку та безпеки регіону, типологізацію регіонів з урахуванням складу чинників їхньої безпеки, по-друге, розробку методичного забезпечення управління економічною безпекою регіону, тобто, визначення методики розрахунку індикаторів економічної безпеки регіону, обґрунтування схеми інформаційних потоків у системі контролінгу економічної безпеки регіону, що дозволяє розробити інструментарій якісного та кількісного аналізу та оцінки ризиків та загроз системи економічної безпеки, по-третє, формування системи контролю економічної безпеки регіону, що передбачає визначення процедури передачі функцій контролінгу спеціальним підрозділам органів регіонального управління, розроблення інформаційної аналітичної підсистеми системи управління економічною безпекою регіону.

Слід погодитися з авторами, які вважають за необхідне створення спеціалізованих підрозділів у регіональних органах державного управління (департаментів у системі регіонального менеджменту) та передачу їм основних функцій контролінгу відповідно

до принципів децентралізації та персональної відповідальності, використання показників ефективності прийнятих управлінських рішень. Подібні підрозділи (департаменти) використовують оперативну та стратегічну облікову та позаоблікову інформацію з різних джерел, що дозволяє їм організувати процес контролінгу, що полягає у забезпеченні взаємозв'язку стратегічного та оперативного планування, а також інформаційного забезпечення, використання динамічної системи показників, координації та регулювання всіх процесів регіональної економіки [6; 8].

У системі контролінгу виділяють підсистеми стратегічного та оперативного контролінгу, які виконують одночасно світоглядну та функціональну функції. Світоглядна функція полягає у формуванні у бюрократичного апарату регіональних органів державного управління способу мислення, спрямованого на ефективне використання ресурсів та сталий розвиток регіону у довгостроковому періоді. Ключовими характеристиками подібного способу мислення є відмова від принципів репресивного управління; визнання рівня допустимих ризиків, наявність яких веде до підвищення витрат реалізації управлінських рішень, вкладених у сталий розвиток регіону; пріоритет показників стійкості регіональної економіки та стану загроз у довгостроковому періоді перед показниками динаміки агрегованих показників регіонального розвитку – ВРП та ін. Функціональна складова системи контролінгу полягає в тому, що вона є сукупністю

інструментів методичного, інформаційно аналітичного та інструментального забезпечення прийняття управлінських рішень, спрямованих на попередження (подолання) загроз і реалізацію довгострокових цільових орієнтирів регіонального розвитку на основі об'єктивної оцінки наявних ресурсів і прогнозованих результатів.

Контролінг у системі економічної безпеки регіону виконує ряд функцій, серед яких: функція формування факторів економічної безпеки зовнішнього (виявлення зовнішніх загроз та розробка інструментів їх нейтралізації (подолання)) та внутрішнього (виявлення внутрішніх загроз та розробка інструментів їх нейтралізації (подолання)) характеру; формування системи індикаторів для оцінки рівня економічної безпеки з урахуванням сфери існування (економічні, соціальні, екологічні) та етапів проведення моніторингу (стан ресурсного потенціалу та порядок його реалізації); моніторинг змін у зовнішньому середовищі регіону; визначення типів системи економічної безпеки у взаємозв'язку з типом регіону, кваліфікація індикаторів як нормальних (у межах порогових значень), передкризових (досягнення ряду індикаторів кризових значень), кризових (перевищення домінуючою частиною індикаторів порогових значень), критичних (перевищення всіх у кількісному та (або) якісному вимірі) [2].

Реалізація структурного підходу до аналізу економічної безпеки та адаптація до мезоекономічного рівня теорії С. Кузнеця дозволило зробити висновок, що як ключовий фактор поступального розвитку регіональної економічної системи та системи економічної безпеки виступають структурні зміни. Структурні зміни забезпечують приріст доданої вартості та включають трансформацію структури випуску, структури пропозиції на ринку праці (галузеву та професійну), структури сукупного доходу з урахуванням вкладу факторів виробництва, характеру територіального поділу праці, структури міжрегіональних та міждержавних потоків кінцевої продукції та ресурсів, порядку розподілу функцій між членами домогосподарств, і навіть розширення суб'єктного складу учасників економічних відносин. Порушення структурних пропорцій виступають як загроза стану системи економічної безпеки регіону, джерела регіональних ризиків і одночасно перешкоджають поступальній мезоекономічній динаміці.

Високий рівень міжрегіональної диференціації визначає необхідність урахування особливостей регіональних утворень та специфіки регіональної системи економічної безпеки для забезпечення ефективності

реалізації потенціалу інструментів контролінгу в системі управління останньою.

**Висновки.** Отже, система контролінгу економічної безпеки регіону включає, по-перше, розвиток теорії контролінгу, тобто, збагачення понятійного апарату, визначення факторів та організаційно-економічних умов сталого розвитку та безпеки регіону, типологізацію регіонів з урахуванням складу факторів їх безпеки, по-друге, розробку методичного забезпечення управління економічною безпекою регіону, тобто, визначення та типологізація факторів загроз, а також виділення базових показників, що впливають на сталий розвиток регіону, визначення методики розрахунку індикаторів економічної безпеки регіону, обґрунтування схеми інформаційних потоків у системі контролінгу економічної безпеки регіону, що дозволяє розробити інструментарій якісного та кількісного аналізу та оцінки ризиків та загроз системи економічної безпеки, по-третє, формування системи контролю за економічною безпекою регіону, що передбачає визначення процедури передачі функцій контролінгу спеціальним підрозділам органів регіонального управління, розроблення інформаційної аналітичної підсистеми системи управління економічною безпекою регіону. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати необхідність та можливість використання інструментів контролінгу для запобігання чи зниження обсягу втрат від негативного впливу виявлених загроз.

Проведене дослідження дозволило запропонувати авторське трактування контролінгу в системі управління економічною безпекою регіону та сформулювати його функції, які виконуються на окремих етапах розробки та реалізації стратегії сталого розвитку регіону. Реалізація запропонованого теоретичного та методичного підходу до трактування функцій і методів контролінгу дозволяє підвищити ефективність функціонування механізму управління регіональним розвитком, оскільки інтеграція інструментів контролінгу в систему регіонального менеджменту дозволить здійснити заходи, спрямовані на запобігання загрозам або мінімізацію втрат від впливу потенційно ймовірних та прогнозованих загроз. Інтеграція інструментів контролінгу в систему управління економічною безпекою регіону з урахуванням особливостей останнього дозволяє: знизити витрати нейтралізації (запобігання) зовнішнім та внутрішнім загрозам розвитку; подати достовірний прогноз обсягу економічної шкоди від реалізації загроз; підвищити ефективність регіонального менеджменту; сприяє накопиченню та ефективній реалізації ресурсного потенціалу регіону.

#### Список використаних джерел:

1. Преображенська О.С. Методичне забезпечення аналізу безпеки розвитку регіону. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 241–248.
2. Бондаревська О.М. Економічна безпека регіонів у системі економічної безпеки держави. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 1. С. 54–57.
3. Криленко В.І. Економічна безпека регіону як складова забезпечення національної економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1779> (дата звернення: 03.01.2025).
4. Ткач В.О. Економічна безпека України в регіональному вимірі. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. № 1 (4). С. 398–403.
5. Білик Р.Р. Оцінювання взаємозв'язків економічної безпеки та конкурентоспроможності регіону. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 1. С. 23–30.
6. Трач В.О. Економічна безпека в умовах ринкових трансформацій. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2011. № 1. С. 228–234.
7. Козловський С.В., Жураківський С.С. Теоретико-методологічні підходи до визначення категорії «економічна безпека» та складових економічної безпеки України. *Економіка та держава*. 2015. № 6. С. 37–42.

8. Федорович О.А. Обґрунтування необхідності впровадження контролінгу в управлінні регіонами. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2010. № 5 (44). С. 176–179.

#### References:

1. Preobrazhenska O. (2014) Metodychne zabezpechennia analizu bezpeky rozvytku rehionu [Methodological Support for Analysis of Resilience in Regional Development]. *Problems of Economy*, no. 4, pp. 241–248.
2. Bondarevska O. (2019) Ekonomichna bezpeka rehioniv u systemi ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Regional economic security in the system of economic security]. *Scientific Bulletin of the International Humanities University*, no. 1, pp. 54–57.
3. Krylenko V. (2013) Ekonomichna bezpeka rehionu yak skladova zabezpechennia natsionalnoi ekonomichnoi bezpeky [Economic security of the region as a component of ensuring national economic security]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1779> (accessed January 3, 2025).
4. Tkach V. Ekonomichna bezpeka Ukrainy v rehionalnomu vymiri [Economic security of Ukraine in the regional dimension]. *Bulletin of the International Nobel Economic Forum*, no. 1 (4), pp. 398–408.
5. Bilyk R. (2017) Otsiniuvannia vziaimozv'iazkiv ekonomichnoi bezpeky ta konkurentospromozhnosti rehionu [Evaluation of economic security and competitiveness interconnections of region]. *Herald of Khmelnytskyi National University*, no. 1, pp. 23–30.
6. Trach V. O. (2011) Ekonomichna bezpeka v umovakh rynkovykh transformatsii [Economic security in conditions of market transformations], *European vector of economic development*, no. 1, pp. 228–234.
7. Kozlovskiy S., Zhurakivskiy Ye. (2015) Teoretyko-metodolohichni pidkhody do vyznachennia katehorii “ekonomichna bezpeka” ta skladovykh ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Theoretical and methodological approaches to the definition of the category “economic security” and the components of economic security of Ukraine], *Economy and the state*, no. 6, pp. 37–42.
8. Fedorovych O. A. (2010) Obgruntuvannia neobkhdidnosti vprovadzhenia kontrolinhu v upravlinni rehionamy [Justification of the need to implement controlling in the management of regions], *Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade*, vol. 5, no. 44, pp. 176–179.

**Andrushkevych Nataliia, Fimyar Svitlana**

*Cherkassy Branch of Private Higher Education Establishment  
“European University”*

**Simakov Stanislav**

*Private Higher Educational Establishment “European University”*

## MANAGEMENT OF THE REGIONAL ECONOMIC SECURITY USING CONTROL TOOLS

*The high level of environmental turbulence determines the stochastic nature of the criterion for the effectiveness of the system of controlling the stability of the system, which can be reflected in the probability of achieving the indicators of its functioning in the area of threshold values of the main mesoeconomic indicators, which indicates an increase in threats to sustainable development. In this context, controlling is considered as a holistic concept and, at the same time, as one of the areas of development of the theory and practice of management, which provides reasonable goal-setting, contributes to the development of effective management decisions taking into account the state of environmental factors, and also allows presenting an objective assessment of management influence from the standpoint of the completeness and timeliness of achieving the set goals. This determines the need to implant controlling into the regional management system and into the composition of economic security management tools. The article examines the economic security system of the region, which is defined simultaneously as a subsystem of national security and a regional economic system, which allows considering the factors of development of the regional economic system as sources of development of the economic security system. The object of the study is the controlling tools integrated into the economic security management system of the region in order to reduce the level of threats to regional development. Also, the interpretation of regional controlling as a system that ensures the coordination of all functions of economic security management planning, analysis, control, information support is given, and recommendations are offered for the implementation of its tools in the regional management system. The functions of regional controlling are formulated, which include: identifying external and internal threats and developing tools for their neutralization; forming a system of indicators to assess the level of economic security; monitoring changes in the external environment of the region; qualifying indicators as normal, pre-crisis, crisis, critical. The structural and functional elements of controlling in the economic security management system of the region are highlighted.*

**Keywords:** regional economy, regional development, regional control, economic security, risks and threats, regional management, strategic controlling, operational controlling.

**JEL classification:** O10, O18, R58