

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Навчально-науковий інститут мистецтв

Кафедра управління соціокультурною діяльністю, шоу-бізнесу та  
івентменеджменту

## **ДИПЛОМНА РОБОТА**

першого бакалаврського рівня

на тему: «СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ  
КОНТРОЛІНГУ В УСТАНОВАХ СФЕРИ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ  
УКРАЇНИ»

Виконала: студентка IV курсу,  
групи МСД-41  
спеціальності 028 «Менеджмент  
соціокультурної діяльності»  
Гонташ Я.

Керівник к.н. з держ. упр., доц.,  
завідувач кафедри управління  
соціокультурною діяльністю, шоу-  
бізнесу та івентменеджменту  
Шикеринець В.В.

Рецензент: к.е.н., доц., завідувач  
кафедри публічного управління та  
адміністрування  
Жук О.І.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛІНГУ В ЗАКЛАДАХ СФЕРИ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ</b>	
1.1. Сутність і значення контролінгу як складової соціокультурної безпеки закладів сфери соціокультурних послуг.....	7
1.2. Значення контролінгу в системі інструментів господарської безпеки закладів сфери соціокультурних послуг.....	17
<b>РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В ЗАКЛАДАХ СФЕРИ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ</b>	
3.1. Концептуальний підхід до впровадження контролінгу в закладах сфери соціокультурних послуг в контексті господарської безпеки.....	33
3.2. Інформаційне забезпечення контролінгу в закладах сфери соціокультурних в контексті господарської безпеки.....	40
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ТА ЗАХОДИ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В ЗАКЛАДАХ СФЕРИ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ БЕЗПЕКИ</b>	
3.1. Організаційне забезпечення контролінгу закладів сфери соціокультурних послуг в контексті господарської безпеки.....	51
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

## ВСТУП

Актуальність теми. Діяльність закладів сфери соціокультурних послуг України на новітньому етапі розвитку підприємницьких відносин певним чином характеризується різним рівнем нестабільності, що зумовлює необхідність розроблення і впровадження нових підходів до адміністрування та управління, які вимагають дієвого і своєчасного механізму управління економічною безпекою закладів.

Відповідний внутрішній контроль за ефективним функціонуванням і стратегічним розвитком закладів (установ) сфери соціокультурних послуг в умовах нестійкого зовнішнього і внутрішнього середовища гарантуватиме відповідний стан захищеності його життєдайних інтересів.

Значної актуальності в новітніх умовах набуває розвиток і раціоналізація діяльності закладів сфери соціокультурних послуг на підставі контролінгу, зокрема:

- сприятиме щодо швидкого пристосовування до умов, які мають безпосередній вплив на діяльність закладів (установ) при практичному використанні його більшості внутрішніх можливостей;

- впровадження адаптивної системи контролінгу в контексті економічної безпеки, яка забезпечуватиме швидке прийняття (впровадження) ефективних, своєчасних та дієвих управлінських рішень;

- нівелюватиме загрози внутрішній економічній безпеці закладів (установ).

Віддаючи відповідне практикам на підставі проведених ними наукових досліджень доцільно засвідчити, що питання контролінгу в контексті економічної безпеки в закладах (установа) сфери соціокультурних послуг дослідженні недостатньо всесторонньо, що й визначає актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Одним із основних наукових завдань обґрунтовується в розробці сучасних науково-методичних підходів щодо формування адаптивної системи

контролінгу в установах сфери соціокультурних послуг в контексті економічної безпеки.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи обґрунтовується у розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо формування і впровадження адаптивної системи контролінгу в установах сфери соціокультурних послуг в контексті економічних загроз.

Досягнення визначеної мети окреслило необхідність вирішення комплексу взаємопов'язаних задач:

- визначити основні напрями організаційного забезпечення адаптивної системи контролінгу в установах сфери соціокультурних послуг в контексті економічних загроз;

- проаналізувати новітні підходи до впровадження адаптивної системи контролінгу в установах сфери соціокультурних послуг у контексті економічних загроз;

- визначити роль контролінгу в системі основних інструментів економічної безпеки установ сфери соціокультурних послуг;

- окреслити концептуальний підхід щодо запровадження системи контролінгу в установах сфери соціокультурних послуг в першу чергу із позицій економічної безпеки;

- систематизувати передумови впровадження контролінгу з позицій економічної безпеки в установах сфери соціокультурних послуг;

- узагальнити інформаційне забезпечення системи контролінгу в установах сфери соціокультурних послуг як складової системи економічної безпеки;

- удосконалити сутність поняття «контролінг» із позиції економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Об'єктом дослідження є процес формування та впровадження системи контролінгу в установах сфери соціокультурних послуг.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади формування системи контролінгу в установах сфери соціокультурних послуг в контексті економічних загроз.

Методи дослідження. Методологічною та теоретичною основами даної наукової розвідки є цілий ряд наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені проблемам контролінгу. Конкретні наукові результати одержано з використанням спеціальних і загальних методів дослідження явищ і процесів в їх взаємозв'язку та розвитку.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативні акти, дані довідково-інформаційних видань, дослідження і наукові публікації зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій.

Наукова новизна отриманих результатів обґрунтовується у подальшому розвитку й обґрунтуванні основних теоретичних засад, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо впровадження системи контролінгу в установах сфери соціокультурних послуг в контексті економічних загроз. Наукову новизну кваліфікаційної роботи визначають такі положення:

удосконалено: підхід до інформаційного забезпечення функціонування системи контролінгу в установах сфери соціокультурних послуг в контексті економічних загроз, який, на відміну від відомих, передбачає систематизацію джерел інформації за основними напрямками запровадження для прийняття своєчасних управлінських рішень, що сприяє оперативному ідентифікованні загроз функціонування установ;

організаційне забезпечення системи контролінгу в установах сфери соціокультурних послуг в контексті економічних загроз, що, на відміну від усталених, передбачає використання матричної організаційної структури служби контролінгу та економічної безпеки з огляду на економічну та організаційну характеристику установ (закладів);

процесний підхід до функціонування системи контролінгу в установах сфери соціокультурних послуг в контексті економічних загроз, що, на відміну від наявних, передбачає саморегулювання даної системи в залежності від впливу внутрішніх (зовнішніх) загроз на діяльність суб'єкта господарювання та її відновлення після нівелювання їх наслідків:

дістали подальшого розвитку: понятійний і категоріальний апарат безпекології шляхом значного уточнення сутності понять «соціокультурна безпека» та «контролінг», що стало основою для формулювання авторського поняття «контролінг із позиції соціокультурної безпеки», під яким пропонується розуміти безперервний процес розробки, вибору, прийняття та реалізації оптимальних управлінських рішень, спрямований на забезпечення належного рівня соціокультурної безпеки із залученням спеціалізованого інструментарію;

концептуальний підхід до формування системи контролінгу в установах сфери соціокультурних послуг в контексті соціокультурної безпеки, що, на відміну від існуючих, передбачає поєднання таких елементів, як: забезпечення контролінгу, показники оцінювання функціонування установ сфери соціокультурних послуг та етапи їх життєдіяльності, інструментарій контролінгу та напрями організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень із орієнтацією на соціокультурну безпеку;

сукупність характеристик професійної обізнаності компетентного контролера-фахівця з соціокультурної безпеки шляхом виокремлення професійних знань, навичок та цінностей, на яких ґрунтується методичне забезпечення для відбору кваліфікованих управлінських кадрів, задіяних у системі контролінгу установ сфери соціокультурних послуг в контексті економічних загроз.

Практичне значення отриманих результатів полягає в їх спрямуванні на вирішення актуальних проблем щодо підвищення ефективності функціонування установ сфери соціокультурних послуг шляхом впровадження системи контролінгу в установах креативної індустрії в контексті економічних загроз, що створює умови для їх практичного використання в закладах креативної індустрії.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛІНГУ В УСТАНОВАХ СФЕРИ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ

### **1.1. Сутність і значення контролінгу як складової соціокультурної безпеки закладів сфери соціокультурних послуг**

Реалізація соціокультурних трансформацій і процесів формування та становлення підприємницьких відносин вимагає перебудови системи управління підприємницького механізму на всіх щаблях, до складу яких входять зміна завдань і мети закладів сфери соціокультурних послуг, систем гарантування прийняття дієвих та раціональних рішень.

Розроблення раціональної систем управління окреслює як створення нових концепцій розвитку закладів, так й здійснення постійного нагляду (контролю) в закладах сфери соціокультурних послуг, які гарантує контролінг.

Дієве розроблення і запровадження систем контролінгу є одним і безальтернативним оптимальним способом використання наявних в закладах ресурсів для гарантування довготривалого функціонування закладів сфери соціокультурних послуг.

Запровадження контролінгу передусє вивчення його соціокультурної сутності.

Ефективне соціокультурне управління обґрунтовується в вмінні прогнозувати ситуацію, впроваджувати доцільні заходи з метою оптимізації співставлення «основні витрати – кінцевий результат», що гарантуватиме отримання основних інтересів та окресленої мети закладів сфери соціокультурних послуг, узагальнених в табл.1.1.

Контролінг є одним із механізмів соціокультурного управління, на становлення і удосконалення якого мають бути скеровані зусилля фахівців.

За умов комбінованої (змішаної) економіки більшість концепцій керування закладами на постійній основі змінюється, що скеровано на вдосконалення і розроблення управлінських та організаційних рішень.

Основна частина складності вибору оптимальної стратегічної мети (заходів) її досягнення для стабільно функціонуючого закладу сфери соціокультурних послуг в більшості випадків постає однією із основних перешкод для більшості закладів соціокультурного спрямування, які діють без змін.

Коливання потенційно можуть призвести до зруйнування закладу або спричинити зміну його основної мети та викликати постійні реорганізації.

Таблиця 1.1.

### **Дерево основних фінансових інтересів закладів сфери соціокультурних інтересів**

Основні фінансові інтереси закладів	Основні цілі закладів
I. Зростання ринкової вартості закладів	1) зростання ринкової ціни акцій закладів; 2) покращання іміджу закладів і його торгової марки;
II. Максимізація прибутку	1) мінімізація відрахувань до бюджету; 2) оптимізація дивідендних виплат; 3) стимулювання праці; 4) розвиток виробництва; 5) своєчасне і повне повернення кредитів; 6) зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції;
III. Забезпечення основним і оборотним капіталом	1) ефективне ведення комерційної діяльності; 2) зростання прибутку; 3) зростання ліквідності закладів;
IV. Забезпечення інвестиціями	1) розвиток виробництва продукції; 2) впровадження науково-технічних досягнень;
V. Оптимізація відрахувань до бюджету	1) зниження у відповідності до чинного законодавства обсягів сплати податків до бюджету; 2) зниження обов'язкових платежів до спеціальних державних фондів.

*\* узагальнено автором на підставі джерела [1, с.6]*

З метою досягнення запланованої мети (стратегічних цілей) і ефективного



(раціонального) функціонування закладів сфери соціокультурних послуг та при виникненні нестабільного зовнішнього середовища особливого значення набувають процеси розроблення управлінських (організаційних) рішень, які отримали назву контролінг.

Так, контролінг є новітнім механізмом управління, який ґрунтується на межі синтезу:

- економічного аналізу і менеджменту;
- планування та управлінського обліку.

Відомо, що при системній інтеграції аспектів управління процесами постає однією з основних причин розроблення і запровадження систем контролінгу в закладах сфери соціокультурних послуг.

Контролінг має виступати одним із інструментів забезпечення практичної бази для заохочення управління, до складу яких відносяться [8,с.11]:

- планування;
- здійснення контролю;
- проведення аналізу і обліку;
- здійснення уцінення ситуацій для прийняття обґрунтованих та своєчасних рішень.

Не можемо не погодитися із В. Толкачем, який в своїх наукових розвідках приходить до висновку, що однією із головних причин виникнення значного інтересу до контролінгу виділяє [];

- доцільність у значному підвищенні ефективності діяльності закладів сфери соціокультурних послуг шляхом пошуку внутрішніх резервів.

Зазначимо, що в ході завершення періоду нестримного розширення закладів сфери соціокультурних послуг керівники (власники) починають інвестувати менше коштів в розвиток:

- реклами та дистрибуції
- і в рази більше в управлінські технології.

Другим мотивом звернення до контролінгу є потреба в дієвій і в своєчасній системі бюджетування і управлінського обліку як в елементі новітнього тренду.

Зазначимо, що контролінг сприяє у забезпеченні прозорості бізнесу, іншими словами доводить до відома топ-менеджерів, що відбувається всередині закладів сфери соціокультурних послуг:

- розробляє інформаційну основу для прийняття управлінських (організаційних) рішень,
- формує цілі закладів сфери соціокультурних послуг в цілому і їх структурних підрозділів;
- гарантує досягнення запланованих цілей.

Велика увага до контролінгу підтверджується й тим, що він впевнено орієнтує заклади сфери соціокультурних послуг в ринкових (господарських) відносинах.

Деякі науковці зазначають, що при зростанні динамічності зовнішнього середовища гнучкість закладів сфери соціокультурних послуг має стати їх однією із найголовніших конкурентних переваг.

До основних теоретичних базисів контролінгу відноситься формулювання:

- завдань та мети;
- принципів і сутності,
- функцій даного терміну.

Тлумачення контролінгу відноситься до групи управлінських категорій, за якою практиками запропоновано багато різновекторних визначень.

Це пояснюється, що дане визначення поєднує в собі майже всі новітні інструменти (підходи), які безупинно коригуються згідно до перемін навколишнього середовища.

В кінцевому результаті підтверджено, реальність багатьох підходів до трактування контролінгу в закладах сфери соціокультурних послуг та певним браком чітко визначених меж його існування.

Узагальнений перелік визначень поняття «контролінг» та «контролінг в закладах сфери соціокультурних послуг» є певною базою для узагальнення основних підходів до визначення його сутнісних особливостей, які перераховано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

**Основні підходи до «контролінг в закладах сфери соціокультурних послуг»**

№	Підходи	Автори
1	Концепція	Ю. Башкатова [11], І. Давидович [16], Л. Попова, Р. Ісакова, Т. Головіна [25], А. Семенов [27]
2	Філософія, спосіб мислення	О. Кармінський, С. Фалько, О. Жевага, Н. Іванова [3]
3	Система	М. Аксентюк [10], В. Верещагін [14], О. Гасило [15], А. Діарею [17]
4	Процес	М. Шульга [29]
5	Функція	В. Дрей [18], Г. Матвієнко-Біляєва [22]
6	Технологія	О. Оліфіров [23]
7	Інструмент	І. Бородушко, Є. Васильєва [13]
8	Інформаційне забезпечення	Т. Каковкіна, [19], Д. Хан [7]
9	Напрямок	О. Ананькіна, С. Данілочкін, Н. Данілочкіна [4], Т. Теплякова [28]
10	Сервісна підтримка	М. Максимова [30], Н. Шульга [31]

*\* узагальнено автором на підставі джерела [3-4, 7-8, 10-31]*

Можемо констатувати, що в результаті проведеного аналізу підтверджуємо доцільність розглядати контролінг з 3-х основних позицій як функцію, як процес, як систему представлених в табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

**Три основні позиції контролінгу в закладах сфери соціокультурних послуг**

КОНТРОЛІНГ	ЕЛЕМЕНТИ	
	СИСТЕМА	техніка; структура; мета і цілі; людські ресурси; інструменти; завдання;
	ПРОЦЕС	контроль за результатами реалізації прийнятого рішення; виявлення проблеми; вибір і прийняття оптимального рішення з врахуванням інтересів керівника й власників; безперервний моніторинг ситуації;
	ФУНКЦІЯ	контроль. координація; облік й аналіз; організація; планування;

*\* узагальнено автором на підставі джерела [ ]*

З позиції:

- *процесного підходу контролінг* в закладах сфери соціокультурних послуг має мати такі складові:

- контроль за підсумками реалізації прийнятого (обраного) рішення;
- виявлення проблемних соціокультурних питань;
- вибір і реалізація оптимального (раціонального) рішення з врахуванням інтересів власників (керівника);
- безупинний моніторинг ситуації;
- *з позиції системності контролінг* в закладах сфери соціокультурних послуг має складатися з таких основних елементів:

має складатися з таких основних елементів:

- мета і цілі;
- завдання та інструменти;
- структура та людські ресурси;
- техніка.
- *з позиції функціональності* до складу контролінгу в закладах сфери соціокультурних послуг має бути віднесено:
  - планування та організація;
  - координація та контроль.
  - облік та аналіз.

Необхідно констатувати що вище перераховані підходи взаємопоєднані один з одним і сприяють визначенню терміну «контролінг в закладах сфери соціокультурних послуг» системно:

- по-перше, забезпеченням захисту легітимних зацікавленостей керівництва (власників) закладів у результатах діяльності;
- по-друге, забезпеченням постійного контролю (безперервного) за функціонуванням закладів;
- по-третє, забезпеченням відповідного раціонального (ефективного) використання потенціалів закладів у вирішенні завдань.

Зазначимо, що перелік основних завдань і функцій контролінгу для закладів сфери соціокультурних послуг в Україні узагальнено в роботі О. Терещенко [39, с. 85]:

- консалтинг і внутрішнє методологічне забезпечення;
- контроль, внутрішній аудит та ревізія;
- здійснення координації планів щодо діяльності;
- оперативне і стратегічне управління;
- формування комунікаційних каналів й інформаційно-комунікаційне забезпечення соціокультурних закладів.

Серед лідируючих місць серед основного переліку завдань контролінгу в закладах сфери соціокультурних послуг займають «традиційно-класичні»:

- бюджетування і планування;
- інформаційне забезпечення та контролінг.

Водночас, підтвердимо, що цілий ряд завдань характерні елементам аналізу, характеризується неможливістю здійснення контролінгу без аналітики фінансів.

В свою чергу дослідницею О. Куровською О.А., виокремлено [41, с.11]:

- аналітична, яка виокремлює основні підконтрольні показники для оцінки ефективності роботи закладів сфери соціокультурних послуг, визначення ступеня залежності величини кінцевого результату від впливу готівкових факторів;
- інформаційна (комунікаційна), яка генерує інформацію контролінгового спрямування для управління;
- обліково-контрольна, яка спів ставляє планові і фактичні величини для

оцінки і визначення ступеня досягнення мети, виділення допустимих границь відхилень від запланованих параметрів, окреслення причин відхилень і виробленню пропозицій щодо їх зменшення;

- функція планування, яка координує окремі виробничі плани по відношенню до загального плану в довгостроковому (короткостроковому) плануванні, генеруванні цільової (планової) інформації, складання бюджету.

В свою чергу ряд науковців виділяють відносно інші функції контролінгу в закладах сфери соціокультурних послуг, як:

- внутрішній контроль (зводиться до контролю економічної роботи як закладу, так і його структурних підрозділів);

- сервісна (створює інформаційне забезпечення контролінгу);

- управлінська (відповідає за прийняття стратегічних (оперативних) рішень).

Заслуговує уваги точка зору М. Кропивко який зазначає [42, с.17], що одержання, обробка і передача інформації, прийняття рішень (нові знання) притаманні кожній функції управління.

Тому процеси прийняття рішень та комунікації, які виконують роль ланцюгових процесів між функціями.

В працях вітчизняних науковців В. Рудницького та Т. Рудницького [49] і польського економіста С. Марциняка [48] представлено узагальнену класифікацію контролінгу, зведену в табл.1.4.

Таблиця 1.4

#### **Класифікація контролінгу в закладах сфери соціокультурних послуг**

№	Основні ознаки класифікації	Основні види контролінгу
1	Рівні діяльності	Мікрорівень (заклад сфери соціокультурних послуг), Регіональний, Національний (державний), Міжнародний
2	Ідеї (цілі) діяльності	Структура результатів
3	Горизонт часу	Операційний; Стратегічний
4	Сфери діяльності	Виробничо-фінансовий; Комплексний; Фінансовий
5	Предмет діяльності	Виробництво; Логістика; Охорони середовища; Постачання; Праці; Фінансової та інших видів діяльності тощо

*\* узагальнено автором на підставі джерела [14]*

Підтверджуємо за доцільне виділення однієї із головних ознак класифікації контролінгу – за ріннями діяльності, відповідно якої контролінг в сфері соціокультурних послуг має такі види:

- контролінг соціокультурних закладів – мікрорівень;
- контролінг діяльності громад, областей – регіональний (місцевий);
- контролінг державної діяльності (в т.ч. органів місцевого управління – (національний);
- контролінг взаємовідносин між соціокультурними закладами різних держав – міжнародний.

Досліджуючи (узагальнюючи) різні види контролінгу в більшості випадків виокремлюють оперативний і стратегічний контролінг, які є взаємозалежними (взаємодоповнюючими) і нерідко мають спільну мету у підвищенні якості управлінських та організаційних рішень для досягнення (одержання) як тактичних так і стратегічних цілей закладів сфери соціокультурних послуг.

В сучасних тенденціях в теорії управління в сфері соціокультурних послуг доцільно виділити оперативні і стратегічні цілі функціонування закладів соціокультурного спрямування, так само, як й контролінг в закладах сфери соціокультурних послуг – система містить два основні аспекти:

- стратегічний;

- оперативний.

Це підтверджується тим, що цілі контролінгу в соціокультурних закладах є похідними від їх цілей. Однією із найвищих цілей закладів сфери соціокультурних послуг обґрунтовується в збереженні і успішному подальшому їхньому розвитку [7].

До основних завдань оперативного контролінгу в закладах сфери соціокультурних послуг є сприяння керівництву в досягненні запланованих оперативних цілей, що в першу чергу має бути узгодженими зі стратегічними цілями соціокультурними закладами. При цьому основна увага приділяється короткостроковим трендам, інформацію про які виражена у вигляді витрат і доходів.

Так, оперативний контролінг в соціокультурних закладах має бути орієнтований на короткостроковий результат. У зв'язку з цим його інструментарій принципово відрізняється від більшості методів (методик) стратегічного контролінгу [3].

Зазначимо, що основною відмінністю між оперативним і стратегічним контролінгом в закладах соціокультурного спрямування є його орієнтація:

- оперативний на конкретний результат;
- стратегічний на майбутній потенціал соціокультурних закладів.

Деякі науковці виокремлюють ще один вид контролінгу – диспозитивного [50, 51]: зміст якого тлумачиться деякими діями у ситуації, коли справа виконана неправильно, регулюванням здійснення раніше визначених завдань.

В ході реалізації диспозитивного контролінгу в закладах сфери соціокультурних послуг реалізується наступне:

- заплановані завдання порівнюють з фактично отриманими даними;
- виявляють відхилення;
- розробляють варіанти управлінських рішень щодо корегування раніше визначених цілей;
- пропонуються заходи щодо зміни поточної діяльності соціокультурних закладів для досягнення оперативних цілей.



## **1.2. Значення контролінгу в системі інструментів господарської безпеки закладів сфери соціокультурних послуг**

Запровадження контролінгу в закладах сфери соціокультурних послуг сприятиме підвищенню їхньої господарської безпеки. Адже в практичному аспекті система контролінгу визначається в контексті гарантування господарської безпеки соціокультурних закладів, необхідно розглянути:

- господарську сутність;
- значення господарської безпеки.

В свою чергу основний зміст поняття «господарська безпека закладів сфери соціокультурних послуг» включає:

- господарську стабільності закладів соціокультурного профілю;
- систему заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності.

В науковій літературі на сьогоднішній день поки що відсутнє чітке трактування визначення терміну «господарська безпека соціокультурних закладів», що, в свою чергу, в деякій мірі;

- по-перше, не дозволяє однозначно окреслити основні аспекти її формування;
- негативно позначається на концептуальних засадах та її формуванні в цілому.

Враховуючи, наукові праці вітчизняних науковців [52, с.186], доцільно зазначити, що для вітчизняної літератури з управління – поняття «господарська безпека закладів сфери соціокультурних послуг» відносно нове і зовсім мало досліджене.

І, саме тому брак чітко визначеної даної категорії, і тому зустрічаються випадки застосування абстрактного визначення господарської безпеки. Звертається увага, що в першу чергу під поняттям «господарська безпека закладів сфери соціокультурних послуг» визначається забезпечення умов збереження комерційної (підприємницької) таємниці та інших секторів установ,

що підтверджено в публікаціях кінця минулого століття(табл. 1.4).

Таблиця 1.5.

**Основні підходи до визначення «господарська безпека закладів сфери соціокультурних послуг»**

<b>ГОСПОДАРСЬКА БЕЗПЕКА</b>	- категорія; - система; - захищеність;	забезпечення і захист господарських інтересів;
		створення механізму;
		заходів;
	- сукупність господарських відносин	- захищеність господарських інтересів;
	- стан;	- корпоративні ресурси;
	- здатність	- ефективність використання корпоративних ресурсів;
	- забезпечення;	- господарська рівновага соціокультурних закладів;
	- відповідальність;	- господарські властивості;
	- характеристика;	- властивості закладів сфери соціокультурних послуг;
	- ступінь гармонізації; - зберігання підприємницької таємниці;	

*\* узагальнено автором на підставі джерела [ ]*

Проведене узагальнення наукових підходів до сутності визначення «господарська безпека закладів сфери соціокультурних послуг» дало можливість здійснити спробу сформулювати особисте визначення, відповідно до якого «господарська безпека закладів сфери соціокультурних послуг» визначається, як деякий особливий стан захищеності всіх сфер функціонування закладів сфери соціокультурних послуг;

- здатність своєчасно нівелювати наявні (потенційні) загрози чи зводити їх вплив до мінімуму для забезпечення збереження потенціалу соціокультурних закладів;

- стійкість до негативних впливів;

- підтримки їх ефективного безперервного функціонування».

Враховуючи, вище викладене доцільно звернути увагу:

- по-перше, забезпечення збереження і розвитку потенціалу закладів соціокультурного профілю;

- по-друге, забезпечення постійного (всебічного) захисту всіх сфер функціонування соціокультурних закладів;

- по-третє, наявність оперативного (дієвого) характеру при усуненні загроз та їх потенційного впливу.

Заслужують на увагу наукові погляди М. Єрмошенко, який зазначає, що під господарською безпекою доцільно визначати [78, с. 29] :

- здатністю гарантувати ефективний (сталий) розвиток вітчизняної сфери соціокультурних послуг;

- стійкість та збалансованість до негативного впливу зовнішніх внутрішніх (зовнішніх) загроз.

Господарська безпека закладів сфери соціокультурних послуг має що найменше п'ять рівнів суб'єктів господарювання, що розташовані в даній ієрархічній послідовності [79, с. 10]:

- мікрорівень та регіональний;

- державний;

- міжнародний та глобальний.

В свою чергу Л. Худолій звертає увагу, що забезпечення стабільності та ефективності функціонування та забезпечення стабільності основних складових закладів сфери соціокультурних послуг і сприяє досягненню достатнього рівня господарської безпеки [81]:

- інформаційної та кадрової і правової;

- техніко-технологічної;

- фінансової та господарської.

Так, повна господарська самостійність закладів сфери соціокультурних послуг гарантуватиме суб'єктам господарювання самостійно обирати:

- підприємницьку політику;

- методи і форми організації збутового та виробничого процесу;

- форми забезпечення повної відповідальності за результати функціонування.

На думку М. Камлика – господарська безпека може виступати однією з основних умов прибуткового функціонування і розвитку підприємництва в сфері соціокультурних послуг [82, с.39]. Основні фактори негативного впливу на безпеку підприємництва в сфері соціокультурних послуг зображено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6.

**Фактори негативного впливу на господарську безпеку підприємництва в сфері соціокультурних послуг**

№	Основні фактори негативного впливу
1	високий рівень монополізації ринку;
2	недосконалість чинного законодавства;
3	відсутність досвіду у сфері захисту власної економічної безпеки;
4	високий рівень криміналізації економіки;
6	посилення конкурентної боротьби за вітчизняний ринок збуту;
7	невирішеність соціальних проблем;
8	контроль кримінальних структур за суб'єктами господарювання;

*\* узагальнено автором на підставі джерела [82].*

Деякі автори також виділяють інші джерела негативного впливу на заклади сфери соціокультурних послуг, а також формування їхньої господарської безпеки, а саме [83, с. 430]:

- суб'єктивні (суб'єктів господарювання – органів місцевого управління та органів державної влади, контрагентів, а також свідомі (несвідомі) дії певних посадових осіб);

об'єктивні (збіг обставин – стан фінансової кон'юнктури, наукові відкриття, технологічні розробки, обставини форс мажор)

Отже, можемо дійти певного висновку, що однією із основних цілей господарської безпеки закладів сфери соціокультурних послуг має бути:

- стабільного функціонування закладів соціокультурного профілю як у поточному так і в майбутніх періодах;

- створення умов для забезпечення гарантування високоефективного функціонування в цілому.

Підсумовуючи вище викладене – рівень фінансової та господарської безпеки закладів сфери соціокультурних послуг визначають цілий ряд принципів, які можна виокремити на зовнішні та внутрішні. Основні принципи господарської безпеки закладів сфери соціокультурних послуг представлено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

### Основні принципи господарської безпеки

№	Принципи	Науковці					
		О. Міщенко	Н. Левковець	І. Хома	П. Колпаков	Л. Донець	Н. Іванова
1	2	3	4	5	6	7	9
1.	Безперервності	+	+	-	+	+	
2.	Економічності		+	+		+	
3.	Законності	+	+			+	+
4.	Комплексного застосування ресурсів та коштів	+	+	+	-	+	+
5.	Конфіденційності	+	+	-	-	+	+
6.	Плановості		+	+	+	+	
7.	Своєчасності	+	+	-	+	-	+
8	Стабільності	+	+		+	-	+

\* узагальнено автором на підставі джерел [85, 86, 87, 88, 89, 90]

Зовнішні фіксують негативність впливу та перевіряють позитивність дії органів місцевого управління на господарську безпеку закладів сфери соціокультурних послуг і до них відносять такі принципи, як [91]:

- своєчасне виявлення (по можливості недопущення) злочинів у сфері підприємництва;
- гальмування різких змін рівня цін та курсу національної валюти;
- підвищення рівня капіталізації банківської системи для потенційного довгострокового кредитування закладів соціокультурного профілю щодо значного зменшенням відсотків за кредитами.

Внутрішні в більшості випадків відповідають за досягнення стабільності

зкладами сфери соціокультурних послуг господарської безпеки із середини і до них можна зарахувати:

- фінансова стійкість та товарна політика;
- раціональне управління запасами і прибутковість;
- оптимізація виробничої структури та збалансоване фінансування;
- ефективне фінансове планування і економічність.

Отже, вважаємо за доцільне ще раз дати визначення контролінгу з позиції господарської безпеки. Враховуючи вище проаналізоване під контролінгом з позиції господарської безпеки закладів сфери соціокультурних послуг необхідно визначати: «безперервний процес вибору (розробки), прийняття та втілення із використанням спеціалізованого інструментарію оптимальних управлінських і організаційних рішень, які має бути скеровано на забезпечення оптимального рівня господарської безпеки. Цим в черговий раз підкреслено:

- по-перше, використання необхідного інструментарію контролінгу;
- по-друге, гарантування постійного нагляду за практичним функціонуванням закладів соціокультурного профілю;
- по-третє, скерованість контролінгу на підвищення рівня господарської безпеки закладів соціокультурного профілю.

Аналіз господарської сутності контролінгу є першочерговою умовою для гарантування оптимального рівня господарської безпеки та запровадження ефективної системи керування закладами соціокультурного профілю.

З метою отримання успішної реалізації контролінгу значною мірою залежить від використання дієвого інструментарію є підґрунтям процесу планування в закладах сфери соціокультурних послуг, впровадження котрого можливим на всіх рівнях, як на рівні конкретного закладу так і на галузевому з обов'язковим виокремленням стратегічних одиниць [94].

Більшість об'єктів контролінгу затребує індивідуального підходу до вибору основних прийомів (або методів) їх аналізу.

Вітчизняний науковець М. Пушкар у процесі контролінгу фінансової та господарської діяльності обґрунтовує запровадження таких основних прийомів,

які узагальнені в табл. 1.8.

Таблиця 1.8.

**Основні прийоми які використовуються при господарському та фінансовому контролінгу**

№	Основні прийоми
1	складання порівняльних таблиць за ряд років з виділенням відхилень в абсолютних сумах та відносних показниках (у %) для основних об'єктів господарської діяльності;
2	визначення відносних відхилень показників (у % щодо періоду);
3	визначення показників за ряд років (кварталів) у % до будь-якого підсумкового показника (до суми балансу, власних активів тощо);
4	визначення спеціальних коефіцієнтів, які характеризують співвідношення між окремими статтями звітності

*\* узагальнено на підставі джерела [103, с. 119].*

До складу контролінг, потенційно входить широкий набір різновекторних методів і прийомів, і в кінцевому результаті має стати потужним та дієвим інструментарієм.

Контролінг як один із інструментів господарської безпеки суб'єктів господарювання в сфері соціокультурних послуг відноситься:

- сукупністю операцій і прийомів, як методичного та технічного характеру, що покликані надавати правдиву інформацію оперативного (стратегічного) спрямування про стан управління надання послуг, засобами соціокультурних закладів та джерелами їх розроблення;

- сприяти розробленню обґрунтованого плану бізнес-діяльності;
- здійсненню контроль-аналізу функціонування закладів соціокультурного спрямування;

- розробці і запровадження своєчасних дієвих операцій щодо стабілізації господарської діяльності з метою налагодження безперервного ефективного функціонування закладів сфери соціокультурних послуг, на підставі чого досягається достатній рівень господарської безпеки.

З метою реалізації окреслених контролінгом завдань з позиції господарської безпеки необхідно запроваджувати методи, які узагальнено в

табл. 1.9.

Таблиця 1.9

### Методи контролінгу з позиції господарської безпеки

№	Метод	Визначення методу
1	Функціонально-вартісний аналіз	Формування нової системи шляхом повного розподілу процесу виробництва на мінімальні складові елементи,
2	Аналіз потенціалу	Визначення можливості забезпечити життєздатність й отримання прибутку в майбутньому.
3	ABC-аналіз	Поділ матеріалів, що купуються, постачальників і завдань робочого дня на три групи з метою приділення
4	Аналіз сфери збуту	Аналіз одержаних сум покриття в розрізі регіонів збуту
5	«Гуртки якості»	Залучення групи співробітників підприємства для вирішення будь-якої виробничої проблеми.
6	Розробка сценаріїв	Розробка кількох варіантів сценарію шляхів ліквідації стратегічної розриву, з яких вибирається один з
7	Портфельний аналіз	Застосовується з метою визначенні результатів реалізації портфельних стратегій і необхідних на це фінансових ресурсів, які мають прямий вплив на рівень
8	Розрахунок інвестицій	Включають в себе методи оцінки окремих інвестиційних
9	SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін фірми (внутрішній аналіз), а також можливостей і загроз, що формуються ринком (аналіз зовнішнього середовища) з метою забезпечення економічної безпеки.
10	Маржинальний аналіз	Визначення графіку безбитковості, критичного обсягу продажів, критичного обсягу виробництва.

\*

*узагальнено автором на підставі джерела [ ]*

Особливістю контролінгу в закладах сфери соціокультурних послуг обґрунтовується саме тим, він об'єднує вже цілком сформовані методи в комплексну систему і цим самим гарантує сучасну якість аналітики.

Дана якість проявляється в цілісності аналізування, в можливості перехресного контролювання отриманих результатів, за допомогою різних методів, та використання принципів взаємодоповнюваності декількох задіяних методів.

### 1.3 Сучасні підходи до впровадження контролінгу в закладах сфери соціокультурних послуг в контексті господарської безпеки

В умовах швидких змін в економіці прискорена трансформація змін ситуації на ринку соціокультурних послуг і гостра конкуренція вимагає від керівництва постійного контролю за функціонуванням закладів



соціокультурного профілю та всіх основних процесів, що здійснюються в ньому (виробництво, надання послуг, керівництво, облік).

Під контролем, зазвичай, визначають певні обмеження, деякі виключення можливості здійснення певних дій, забезпечення досягнення соціокультурними закладами статутних цілей.

Контроль є процесом, за якого керівництво закладів (установ) визначає правильність власних рішень та доцільність їх коригування.

Ефективність процесу керування знаходиться в безпосередній залежності від рівня обізнаності керівництва про реальний стан справ, що, в свою чергу, дає можливість приймати виважені як оперативні так і стратегічні організаційні рішення.

Контролінг в закладах сфери соціокультурних послуг є в певній мірі засобом досягнення безперервного контролю за наявними структурними відділами та і процесами закладу, вирішує:

- випробування та відбору;
- звірки та інспектування;
- обстеження і питання перевірки;
- спостереження та управління;

На сьогоднішній день стан закладів соціокультурного профілю і умови формування програм їх розвитку характеризуються докорінними змінами в системі керування. Однією із важливих проблем управління є його стратегічна скерованість.

І, як результат виникає питання про впровадження в практику системи контролінгу з орієнтацією на господарську безпеку, яка в деякій мірі покращить ефективність організаційної системи соціокультурних закладів і гарантуватиме захист майнових та правових інтересів керівництва (власників) соціокультурних закладів у результатах функціонування.

З метою визначення особливостей ухвалення управлінських (організаційних) рішень суттєвим є окреслення їх сутності.

В сучасній науковій літературі наявна значна увага розгляду визначення

«управлінське рішення» та «організаційне рішення». Водночас однозначних визначення даних категорії на даний момент відсутнє. В широкому розумінні під управлінським рішенням та організаційним рішенням визначається результат творчого процесу суб'єкта керування щодо здійснення пошуку засобів, способів, напрямів розв'язання виробничих, організаційних, господарської та адміністративних ситуації і адекватних дій колективу об'єкта керування [111, с. 770].

Таблиця 1.10

### Характеристика видів рішень

№	Вид рішення	Характеристика
Управлінські рішення (приймаються керівництвом закладу (менеджерами))		
1.	Бізнес-рішення	Приймають участь у плануванні податків та податковому плануванні
	Інноваційні	Планують впровадження інновацій, управляють технічним забезпеченням.
2.	Інвестиційні	Планують інвестиції, визначають структуру капіталу та управляють оборотними активами
3.	Кадрові	Впливають на організацію праці, управління персоналом і планування підвищення кваліфікації.
4.	Маркетингові	Планують збут, управляють рекламою, організують збутової діяльності.
5.	Організаційні	Обґрунтовують організаційну й функціональну структури управління.
6.	Соціальні	Забезпечують соціальний захист, створюють безпечні умови праці та управляють соціальним розвитком.
7.	Фінансові	Визначають структуру капіталу, управляють вартістю закладу (установи) та фінансами.
Рішення (за суб'єктами прийняття)		
8.	Власники	Вирішують питання утримання чи продажу акцій (частки), ідеї, обґрунтування суми наданої позики, терміну погашення, рівня відсотку та термін його погашення.
9	Державних органів влади та органів місцевого управління	Обґрунтування податкової політики, формування і розрахунок державного бюджету, розробка нормативно- правових актів.
10.	Замовники	Обґрунтовують обсяг закупок, ціни, форми розрахунку.
12.	Працівники	Приймають рішення щодо можливості працевлаштування та планування кар'єрного просування.
13.	Постачальники	Визначають обсяг поставок, ціни, умов поставок, форми розрахунку.
14.	Суспільство	Покликані створювати добробут в регіоні, робочі місця, організацію інфраструктури.

*\*узагальнено автором на підставі джерела [ ].*

Загально відомо, що рішення як процес включає в себе декілька етапів: етап підготовки, прийняття і реалізації рішення; а власне рішення як результат вибору є інструкцією до дії (варіант проекту, план роботи).

Власне покращення якості управлінських (організаційних) рішень та підвищення ефективності керування досягається завдяки контролінгу. Однією із конкурентних переваг соціокультурних закладів в умовах воєнних дій зниження прибутковості (фінансової нестабільності) постійної конкуренції є впровадження контролінгу.

Аналізуючи контролінг як одну із концепцій управління закладами сфери соціокультурних послуг, за його базисну основу виокремлюємо забезпечення успішного функціонування даних закладів за рахунок таких факторів, як:

- ефективна робота закладів соціокультурного профілю в довгостроковій перспективі;
- координація дій всіх підрозділів закладів для досягнення окреслених цілей.
- всебічна підтримка різновекторних функцій виконавців дій (операцій);
- розроблення та впровадження інформаційної (комунікаційної) систем, відповідно до завдань комплексного управління закладами соціокультурного профілю;
- виділення циклів управління та проведення певної структуризації процесів управління для гарантування своєчасності процесів планування та контролю за їх виконанням, скоригованих рішень;
- формування організаційної структури, орієнтованої на сприяння досягнення оперативних і стратегічних цілей закладів сфери соціокультурних послуг.

Проблеми функціонування закладів соціокультурного профілю мають заплутаний і нестандартний характер з деяким обмеженням часом на їх виконання та вихідними комунікаційними даними.

І тому існує реальна доцільність у створенні дієвої (ефективної) системи, яка швидко адаптується до змін вимог мінливого середовища (як внутрішнього,

так і зовнішнього), та комбінування різних підходів і використання накопиченого досвіду з метою пошуку дієвих рішень в умовах неповної інформації та невизначеності і [120, с. 149].

Отже, контролінг як одна із концепцій управління має запроваджуватися в тих закладах соціокультурного профілю, де господарська діяльність не відповідає сучасним вимогам ринку соціокультурних послуг або управління знаходиться в кризовому стані.

Відомо, що результатом від прийнятого або впровадженого управлінського (організаційного) рішення є процес простеження поточних результатів. Впроваджене рішення в даному випадку буде релевантним комплексом критеріїв, набором можливих альтернатив й наслідкових результатів від прийняття.

В ході слідкування контролер здійснює контроль за результатами, накопичує аналітичну інформацію, проводиться моніторинг за процесами в закладах соціокультурного профілю.

Наступним кроком є складання звітів про результати роботи підприємства за періоди часу (доба, неділя, місяць, рік), дані яких порівнюються з цільовими запланованими результатами.

На основі даного аналізу є можливість зробити висновки, в результаті яких контролерами проводиться аналізування відхилень, потенційних загроз середовищ, вираховуються сильні та слабкі сторони закладів соціокультурного профілю.

Даний аналіз сприяє можливості щодо розроблення прогнозів зміни потенціалу розвитку закладів сфери соціокультурного, що має стати:

- розроблення рекомендацій по корегуванню попередньо прийнятих рішень;
- основою для розроблення проектів нових рішень, з врахуванням набутих обставинам.

Підсумки проведеного контролерами аналізу подаються керівникам соціокультурних закладів для вирішального рішення:

- прийняття до впровадження нового рішення;
- здійснення корегування діючого рішення.

Проблеми створення сприятливого клімату у підприємницькому середовищі в плані господарської безпеки набувають особливого значення, стає вирішальними чинниками окреслення перспектив розвитку підприємництва.

І тому, діяльність зі запровадження контролінгу має бути скерована на забезпечення господарської безпеки закладів соціокультурного профілю.

В цілому впровадження контролінгу з орієнтацією на господарську безпеку спрямоване на одержання соціокультурними закладами очікуваного результату.

Результат від функціонування соціокультурних закладів є певним вимірником того, наскільки вдало закладу вдається вирішувати свої господарські завдання при оцінці яких враховують категорії, як:

- обсяг наданих послуг, яким властиві певні якісні та кількісні характеристики;
- дохід, отриманий закладами від функціонування;
- прибуток або збиток як кінцевий фінансовий результат функціонування.

Управління закладами соціокультурного призначення передбачає:

- розроблення і рекомендації до прийняття обґрунтованих і оптимальних рішень, комунікаційною базою яких є контролінг.

В свою чергу, контролінг як система має забезпечення, показники оцінки діяльності й етапи здійснення.

Контролінг в закладах сфери соціокультурних послуг має бути зорієнтована на гарантування господарської безпеки шляхом:

- бути готовими до раптових змін;
- виявлення реальних й прогнозування потенційних небезпек та загроз;
- гарантування гармонії інтересів;
- збереження позицій на ринку послуг;
- посилення господарської стійкості та максимального зосередження основних зусиль на фактори, що потенційно можуть піддаватися контролю і

впливу;

- збільшення ефективності від використання внутрішніх ресурсів соціокультурних закладів;

- збір та опрацювання інформації, окреслення напрямів роботи та їх кінцеві результати.

Таблиця 1.11

### Види і коротка характеристика інформації системи контролінгу

Вид інформації	Характеристика
Аналітична	дані оперативного обліку
Директивна	дані, які містяться в директивних документах
Довідкова	відомості, що формуються за запитами користувачів системи
Звітна	відомості про фактичний стан різних сторін виробничо-господарського функціонування закладу
Нормативна	відомості про діючі і проєктовані нормативні показники
Облікова	відображає господарські процеси у вигляді натуральних, трудових і вартісних показників. Складовими частинами є бухгалтерські, звітно-статистичні й оперативні дані
Планова	містить директивні вказівки про розвиток конкретного об'єкта управління і його складових
Регулююча	основа для прийняття рішень щодо регулювання параметрів виробництва або планових завдань
Спеціальна	сегменти по задачах, масиви, константи.
Статистична	дані статистичного обліку

*\*узагальнено автором на підставі джерела [1]*

Запропонована система контролінгу в контексті господарської безпеки підходить і є однаковою для закладів сфери обслуговування так і для всіх сфер народного господарства. Водночас, необхідно наголосити, що контролінг матиме свої особливості в кожному окремому закладі, що пов'язано зі специфікою функціонування та кваліфікацією керівників та провідних менеджерів.

В черговий раз, досягнення закладами сфери соціокультурних послуг

позитивних результатів в умовах не стійкого середовища у воєнний час можливе лише за рахунок прийняття ефективних своєчасних управлінських і організаційних рішень, які, в свою чергу, є базисом системи управління закладами соціокультурного профілю. Комплексне управління має враховувати переміни, що відбуваються у середовищі (як у зовнішньому так і внутрішньому), своєчасно підлаштовувати виробничу діяльність згідно до них, гарантувати раціональне оптимальне використання внутрішніх ресурсів. Для отримання позитивного вище окреслених потреб необхідне запровадження та використання системи контролінгу в закладах сфери соціокультурних послуг в контексті господарської безпеки.

Підсумовуючи вище викладені теоретичні засади контролінгу в системі управління закладами сфери соціокультурної сфери такі висновки та пропозиції:

Узагальнено основні детермінанти контролінгу та господарської безпеки, а саме: мету, функціональні цілі і принципи. Запропоновано визначення дефініцій «контролінг з позиції господарської безпеки», «господарська безпека» та «контролінг як інструмент господарської безпеки».

Підтверджено, що складу контролінгу, входить широкий набір різнопланових прийомів та методів, і він сам, тобто контролінг стає потужним та дієвим інструментарієм. Узагальнено перелік, і здійснено охарактеризування методів контролінгу для реалізації окреслених завдань на запит господарської безпеки.

Здійснено спробу запропонувати систему контролінгу закладу сфери соціокультурних послуг промислового в контексті господарської безпеки, що базується на:

- окреслені та надано характеристики основним етапам життєдіяльності даної системи;
- розкрито організаційну платформу контролінгу;
- виокремленні основні елементів механізмів швидкої адаптації;
- встановленні основні показників оцінки діяльності системи контролінгу із зазначенням формули визначення ефективності її впровадження, що дало

можливість покращити ефективність управління закладом сфери соціокультурних послуг та рівень його господарської безпеки.

Дістало подальшого розвитку:

а) узагальнення поняття «контролінг» як безперервний процес розроблення, вибору, прийняття та впровадження із залученням оптимального інструментарію дієвих управлінських і організаційних рішень, який скеровано на гарантування належного рівня господарської безпеки, що сприяло встановленню місця контролінгу в процесі забезпечення господарської безпеки суб'єктів господарювання та стало підґрунтям при обґрунтуванні базового інструментарію контролінгу для потреб системи господарської безпеки;

б) інструментарій контролінгу закладу сфери соціокультурних послуг для потреб господарської безпеки, а саме набір методів, що поліпшить збирання, оброблення та аналізування необхідної інформації для запитів керівництва та системи господарської безпеки суб'єктів господарювання в сфері соціокультурних послуг.



## **2.1. Концептуальний підхід до впровадження контролінгу в закладах сфери соціокультурних послуг в контексті господарської безпеки**

Загально відомо що успіх закладів соціокультурного профілю в перемінному зовнішньому середовищі має залежність від ряду факторів, а також вміння керівництва їх враховувати при розробленні та реалізації стратегії і визначені основних шляхів досягнення окреслених цілей.

Запровадження контролінгу в контексті господарської безпеки у функціонування закладів сфери соціокультурних послуг, є безпомилковий інструментів та методів реалізується виходячи з індивідуальних умов функціонування кожного закладу сфери соціокультурних послуг.

Гальмуючим фактор результативного запровадження контролінгу виступає недостатній рівень ознайомлення із контролінгом і його основними інструментами.

В наслідок широкою варіацією багатьох чинників, які здійснюють на організаційну структуру соціокультурних закладів «безпомилкова», синергічна для всіх організація контролінгу з скеруванням на господарську безпеку рідко зустрічається.

Відомо, що будь-яке соціокультурне середовище здійснює опір змінам, і тому при запровадженні контролінгу в контексті господарської безпеки новостворені відділи контролінгу мають на пряму бути підпорядковані керівництву закладів сфери соціокультурного середовища, і за ними має бути закріплений високий ієрархічний статус і повинні бути незалежними від інших структурних підрозділів

Застосування комплексного підходу до аналізу наукових розвідок до складу якого входять такі основні складові:

- окреслення основних принципів, на яких буде базуватися запровадження контролінг в контексті господарської безпеки в закладах соціокультурного

профілю;

- визначення мети та завдань запровадження контролінгу в контексті господарської безпеки в закладах соціокультурного профілю;
- розроблення черговості запровадження контролінгу в контексті господарської безпеки в закладах соціокультурного профілю;
- розроблення визначення «запровадження контролінгу в контексті господарської безпеки в закладах соціокультурного профілю».

Під визначенням «запровадження контролінгу в контексті господарської безпеки в закладах соціокультурного профілю» доцільно розуміти сукупність почергових чітко обдуманих процедур, скерованих на ступеневу реалізацію контролінгу в контексті господарської безпеки у практику функціонування закладів соціокультурного профілю.

Метою запровадження зазначеної системи має бути гарантування безперервного, раціонального та надійного функціонування закладів соціокультурного профілю на основі контролінгу в контексті господарської безпеки.

Успіх зазначеної мети відбувається на основі вирішення комплексу завдань, які безпосередньо пов'язані з етапами впровадження даної системи і найбільш значимі з яких є:

- цілісний аналіз, визначення фактичних та прогнозування потенційно-можливих загроз функціонування закладів соціокультурного профілю і їх господарській безпеці;
- підвищення кваліфікації інспекторів-контролерів для досягнення максимальної ефективності системи в частині, яка має залежність від людського фактору.
- розробка та запровадження комплексу змін організаційного і управлінського характеру, потрібних для почергового запровадження контролінгу в господарське функціонування закладів соціокультурного профілю;
- розроблення моделей запровадження контролінгу із визначенням

основних виконуючих, їх обов'язків та регламентуванням методів та прийомів для кожного конкретного етапу запровадження;

Здійснивши аналіз наукової літератури і інформації практичного характеру можемо запропонувати основні принципи запровадження контролінгу в закладах соціокультурного профілю:

- послідовність (система має «входити» в соціокультурний заклад без утворення перешкоди поточній роботі та діяти постійно);

- економності (запровадження системи має носити заощадливий характер при здійсненні тих чи інших змін);

- компетентності (інспектори мають показувати високу професійність при дослідженні питань функціонування закладів сфери соціокультурних послуг та досягнення високого рівня господарської безпеки);

- співпраці (усі суб'єкти, залучені у процесі запровадження контролінгу в контексті господарської безпеки, мають взаємодіяти і співпрацювати для досягнення загальної запланованої мети);

- обережності (дотримання обачності при впровадженні розробленої системи);

- по-черговості (запровадження системи в чіткій послідовності для нівелювання перебоїв);

Процес запровадження контролінгу в соціокультурних закладах має відбуватися в такі етапи:

- підготовчий етап;

- етап реалізації;

- етап контролю.

Аналіз діючої системи планування та обліку в закладах сфери соціокультурних послуг має бути стартовою процедурою на етапі підготовки. Водночас, експрес-аналіз, який має входити в даний процес, може не проводитися. Це має проводитися у тих випадках, якщо керівник закладу соціокультурного профілю достатньо обізнаний щодо стану закладу, роботи

підрозділів, порядку збору і представлення оперативної інформації, документообігу і дотримання термінів обробки документів, обсягів понесених витрат, аналізу і контролю виникаючих відхилень, складання бюджету і контролю його виконання. В інших випадках повне обстеження є доцільним.

Контролінг заснований на оперативному обліку і тільки за допомогою узагальнення оперативних даних, поданих у встановлений термін, можливі планування і аналіз. Тому відразу необхідно налаштувати персонал на відповідну оперативну роботу.

Отримані результати є підґрунтям для формування звіту, в якому мають бути представлені, як всі позитивні сторони закладу сфери соціокультурних послуг, так і «вузькі місця», які необхідно буде враховувати при розробці системи контролінгу в контексті господарської безпеки і для яких пропонуватися рішення. Далі керівництво буде вирішувати, чи потрібен контролінг закладу.

Основними сигналами щодо запровадження контролінгу в господарювання закладів сфери соціокультурних послуг:

- загрози економічній безпеці;
- незначні тенденції;
- ознаки можливих загроз успішному функціонуванню закладів в плановому і майбутньому періодах.

В ході прийняття рішення щодо доцільності контролінгу необхідно врахувати, чи має соціокультурний заклад:

- достатній рівень трудових та фінансових ресурсів;
- встановити наявність опору змінам.

В підсумку, коли рішення вже прийняте, необхідно визначити відповідних виконавців, здійснити розподіл обов'язків. Наступним кроком першого етапу є розробка моделі системи контролінгу в закладі соціокультурного профілю в контексті господарської безпеки. Після цього узгоджується з керівником закладу терміни, етапи впровадження зазначеної системи, складається наказ про представлення всім структурним підрозділам даного закладу інформації.

Також узгоджується час і терміни проведення співбесід з головними

фахівцями, під час якого визначається, яке відношення має кожен відділ до контролінгу.

Заключним процесом першого етапу є формування інструментарію системи контролінгу з позиції господарської безпеки, який буде використовуватися на всіх етап функціонування системи.

У разі успішного виконання всіх процесів першого етапу здійснюється другий - етап реалізації. На даному етапі кожен відділ розпочинає детальне опрацювання всіх основних моментів практичного використання контролінгу в контексті господарської безпеки.

Перший процес другого етапу починається зміною системи управління закладів сфери соціокультурних послуг. Структура управління має бути простою, оптимальною і гнучкою, гарантувати економічність управління.

Ефекти від системи управління закладами соціокультурної сфери простежити складно, що обумовлено наступним:

- одного боку – використання системи управління з метою гарантування її нормального розвитку та функціонування;
- з іншого – управлінська праця організовує спільну працю.

Згідно принципу «надавати послуги які, коли і скільки», що діє в країнах з розвиненою економікою і вимагає адаптації закладів соціокультурного профілю до надання послуг малими партіями з частими змінами асортименту і в широкому діапазоні, виокремлено такі завдання оперативного управління в закладах сфери соціокультурних послуг [188, с. 167]:

- удосконалення методів підготовки й ухвалення рішень в оперативному управлінні надання послуг на основі інформаційних систем управління;
- покращення методів оперативного планування надання послуг із залученням маркетингової інформації про ринок, ефективного використання ресурсів;

Наступним процесом другого етапу є зміна організаційної структури закладу. Керівники (власники) вищих ланок більшості закладів постійно в пошуках організаційної структури, яка сприяє досягненню поставлених цілей та

найефективніше використовувати наявні ресурси.

Організаційна структура для кожного соціокультурного закладу має бути індивідуальною, адже різними є адаптація закладів до умов зовнішнього середовища та послідовність господарського процесу.

В науковій літературі виокремлено п'ять видів організаційної структури закладів сфери соціокультурних послуг, які представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

**Основні види організаційної структури закладів сфери соціокультурних послуг**

№	Вид організаційної структури	Характеристика
1	2	3
1	Дивізійна	використовується великими закладами зі значною кількістю відділень, де кожний відділ має свою власну структуру управління, що забезпечує його автономне функціонування
2	Лінійна	кожний підлеглий має тільки одного керівника, який виконує всі адміністративні і спеціальні функції у відповідному підрозділі;
3	Лінійно-функціональна	розподіл повноважень і відповідальності за функціями управління й прийняття рішень по вертикалі, організовує управління за лінійною схемою (директор – начальник відділу – спеціаліст), а функціональні відділи допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські питання, при цьому лінійні керівники не підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління
5	Функціональна	кожний підрозділ отримує розпорядження одночасно від кількох функціональних керівників

*\* узагальнено автором на підставі джерела [ ]*

Наступним кроком є розроблення методичних положень для зміни діючої системи планування в закладах соціокультурного профілю. Планування в соціокультурних закладах має розглядатися як комплексний підхід в рішенні головної задачі – вдосконалення ефективності надання послуг, що конкретизується в таких напрямках:

- вибір найбільш раціональної технології надання послуг;
- визначення збалансованого обсягу надання послуг;
- виявити вплив внутрішніх факторів, які можна визначити кількісно, на забезпечення прибутковості, самофінансування та беззбитковості;

- кількісна (виявлення) оцінка можливих ресурсів;
- обґрунтування ефективності інвестиційних проектів по реконструкції, модернізації (оновленню) послуг;
- обґрунтування раціонального співвідношення постійних і змінних витрат собівартості послуг;
- організація обліку і контролю за виконанням визначених планів;
- техніко-економічне обґрунтування, складання прогнозних і поточних планів.

З метою підвищення ефективності системи планування необхідно розробити методичні положення, які сприятимуть змінам в плануванні в контексті раціонального вирішення зазначених напрямів підвищення ефективності функціонування закладів сфери соціокультурних послуг.

В подальшому доцільно запровадити в практику господарювання закладів оновлену систему інформаційного забезпечення системи контролінгу, після чого здійснити оптимізацію всіх бізнес-процесів закладу.

Кінцевим кроком другого етапу є розробка і впровадження системи регулярного оновлення і моніторингу відповідності фактичної діяльності плановій.

Третій етап – етап коригування та контролю. На даній стадії першочергово проводиться коригування концепції контролінгу в контексті господарської безпеки під особливості практичної реалізації закладу сфери соціокультурних послуг. В подальшому доцільно удосконалити систему інформаційного забезпечення по трьом стадіям: збір, обробка й реалізація інформації. Черговим кроком доцільно удосконалити інструментарій контролінгу і забезпечити підвищення кваліфікації працівників. Підсумковим етапом запровадження контролінгу є підвищення його загальної ефективності (результативності).

Кожна впроваджена система в практичну діяльність закладів сфери соціокультурних послуг має приносити певний ефект як позитивний, так і негативний. Успішність функціонування розробленої системи залежить від компетентності та кваліфікацій персоналу, врахованих факторів, прийнятих

управлінських рішень при розробці системи безперервного моніторингу.

### **3.2. Інформаційне забезпечення контролінгу в закладах сфери соціокультурних в контексті господарської безпеки**

Підґрунтям діяльності будь-якої соціокультурної системи є інформація, структурована, оброблена певним чином, конкретної форми, змісту, призначення і якості. На сьогоднішній день інформаційні ресурси є одним із стратегічних ресурсів. В наслідок того, що з кожним роком соціокультурний потенціал значною мірою визначається рівнем розвитку інформаційної структури, а й пропорційно зростає й потенційна вразливість креативних економік від інформаційних впливів. І як результат виникає доцільність захисту закладів соціокультурної сфери від потенційних інформаційних небезпек, які прямо впливають на господарську безпеку.

Покращення бізнесової діяльності в сфері соціокультурних послуг в значній мірі має залежність від розвитку інформаційних систем, які:

- забезпечують відповідність інформаційних процесів реальним бізнес-процесам;
- покращують якість управління;
- прискорювати підготовку управлінських рішень і документообіг.

Впровадження інформаційних технологій відносять до переліку важливих факторів, що визначають конкурентоздатність закладів соціокультурного профілю.

Кожний заклад сфери соціокультурних послуг у своїй діяльності використовує масиви інформації, але ступінь її використання є різним, видозмінюється залежно від розвитку систем інформаційного характеру і підходу до управління закладом.

Відповідно до закону України «Про інформацію» [194] виокремлюють десять видів інформації, які необхідні для повноцінного функціонування



контролінгу закладів соціокультурної сфери в контексті господарської безпеки.

Таблиця 3.2

**Види інформації, які використовуються контролінгом  
закладом соціокультурної сфери в контексті господарської безпеки**

№	Вид інформації	Характеристика
1.	Про фізичну особу	відомості про фізичну особу-працівника
2	Довідково-енциклопедичного характеру	систематизовані, документовані, публічно оголошені або іншим чином поширені відомості про суспільне, державне життя і навколишнє природне середовище, що має прямий вплив на господарську безпеку закладу сфери соціокультурних послуг
3	З обмеженим доступом	конфіденційна, таємна і службова інформація, яка безпосередньо впливає на рівень господарської безпеки
4	Науково-технічна	будь-які відомості і дані про вітчизняні й зарубіжні досягнення науки, техніки і виробництва, одержані в ході науково-дослідної, дослідно-конструкторської, проектно-технологічної роботи, які можна запозичити для власного закладу сфери соціокультурних послуг
5	Податкова	сукупність відомостей і даних, що створені або отримані суб'єктами інформаційних відносин у процесі поточної діяльності і необхідні для реалізації покладених на контролюючі органи завдань і функцій у порядку, встановленому Податковим кодексом України, які впливають на господарську безпеку закладу соціокультурного профілю
6	Правова	будь-які відомості, юридичні факти, правопорушення зі сторони закладу соціокультурного профілю та у відношенні до нього, а також боротьбу з ними та їх профілактику
7	Про готової продукції	дані, які розкривають кількісні, якісні й інші характеристики наданих послуг
8	Соціологічна	будь-які документовані відомості про ставлення до окремих осіб, подій, явищ, процесів, фактів, які змінюють господарську безпеку закладів сфери соціокультурних послуг
9	Екологічна	відомості і дані про стан довкілля закладів сфери соціокультурних послуг, фактори, які безпосередньо пов'язані з функціонуванням закладу сфери соціокультурних послуг, що впливають чи можуть впливати на довкілля або стан здоров'я і безпеки працівників, умови їх праці
10	Статистична	документована інформація, що дає кількісну характеристику масових явищ й процесів, які відбуваються в різних сферах життя суспільства, що дає змогу закладам соціокультурного профілю корегувати свою господарську діяльність, чим підвищувати наявний рівень господарську безпеки

*\*узагальнено автором на підставі джерела [ ]*

Вся вхідна на заклади соціокультурного профілю інформація надходить у вигляді інформаційних потоків, що представляють собою сукупність інформації, яка дозволяє закладам вести господарську діяльність. Інформаційні потоки гарантують нормальну безперебійну роботу підприємства, організація яких в закладах соціокультурного профілю має бути скерована:

- задоволення вимог системи управління;
- покращення процесів управління закладом;
- прийняття рішень з ключових питань.

Як правило, виділяють два види інформаційних потоків (середовищ) [151, с. 246]:

- внутрішні (відносини в колективі, які визначають інтенсивність комунікаційних та насиченість інформаційних потоків, а також знання, які закладаються і породжуються в процесі надання послуг);

- зовнішні (сукупність політичних та економічних суб'єктів, які здійснюють діяльність за межами закладу, що складаються між ними і закладом).

Зазначимо, що органічно запроваджений контролінг закладу соціокультурного профілю в контексті господарської безпеки оптимізує і перебудовує всю систему інформаційних потоків, що сприяє досягненню задовільного результату від її практичного запровадження.

Контролінг покликаний забезпечити інформаційний супровід з широкого кола внутрішніх і зовнішніх проблем діяльності закладів сфери соціокультурних відносин, тому необхідний цілісний підхід до визначення джерел інформаційних ресурсів.

До основних первинних інформаційних джерел даних в системі контролінгу на запит господарської безпеки відноситься внутрішня облікова інформація, узагальнена в рамках фінансового, управлінського, статистичного та бухгалтерського обліку, які містить інформацію про джерела, ресурси їх надходження, ефективність та напрями використання.

Особливо важлива облікова інформація щодо витрат на надання послуг, фінансові показники.

Основний масив даної інформації має бути представлений показниками, які реально можна змінити в результаті реалізації прийнятих управлінських і організаційних рішень.

Акуратно відстеженні показники, дозволяють проаналізувати ситуацію в області «вузьких місць» і виокремити можливості по реалізації конкурентних

переваг закладу. У випадку недостатності отриманої інформації проводяться спеціальні одноразові (періодичні) вибіркові обстеження. При потребі залучається інформація, яку отримують із зовнішніх джерел.

Особливо важливу роль в інформуванні системи контролінгу на запит господарської безпеки відводиться спеціально розробленій і запровадженій внутрішній документації в закладах сфери соціокультурних послуг, що має вигляд: актів, зведених таблиць, комплексних звітів, накладних, які містять згруповану інформацію конкретного характеру під чітко задані параметри для оперативного вирішення певних завдань

Контролінг забезпечує інформаційну основу прийняття управлінських і організаційних рішень, скерованих на забезпечення високого рівня господарської безпеки та внутрішнього контролю. Виконання даної функції досягається таким ланцюжком.

До однієї із важливих складових інформаційного забезпечення відноситься документаційне забезпечення діяльності закладів соціокультурного профілю з внутрішнього контролю та господарської безпеки.

Більшість закладів сфери соціокультурних послуг ставляться недбало до розробки, прямого запровадження та безумовного виконання внутрішніх документів з питань забезпечення належного рівня господарської безпеки та внутрішнього контролю, що посилює актуальність системного підходу до управління закладами соціокультурного профілю на основі контролінгу в контексті господарської безпеки.

Так, інформаційне забезпечення процедур і процесів контролінгу в контексті господарської безпеки супроводжується застосуванням зовнішніх нормативно-правових актів з питань ведення та фінансового забезпечення надання соціокультурних послуг, а також розробкою внутрішніх нормативних документів – методик, положень, інструкцій, які самостійно обрані та для яких власноруч визначено шляхи та види розповсюдження.

Базисні процедури і процеси щодо контролінгу в контексті господарської безпеки, які підлягають документуванню, узагальнено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Основні процеси та процедури функціонування  
контролінгу закладів соціокультурного профілю в контексті господарської  
безпеки**

Процеси	Процедури
- розподіл ключових управлінських прав та обов'язків щодо забезпечення функціонування контролінгу в контексті господарської безпеки	- призначення відповідальних осіб із питань забезпечення належного внутрішнього контролю та високого рівня господарської безпеки - розробка положень, методик, інструкцій, та інших внутрішніх документів, що використовуються в рамках забезпечення функціонування контролінгу
- навчання із загальних питань забезпечення внутрішнього контролю та господарської безпеки для працівників та спеціальне підвищення кваліфікації для фахівців з господарської безпеки	- залучення персоналу до процесу забезпечення функціонування контролінгу в контексті господарської безпеки - мотивація персоналу до процесу забезпечення функціонування контролінгу в контексті господарської безпеки
- управління загрозами, що пов'язані з особливістю функціонування закладів соціокультурного профілю	- виконання вимог нормативно-правових актів, розробка внутрішніх документів з питань господарської безпеки та внутрішнього контролю та використовуються для забезпечення функціонування контролінгу
- контроль за станом внутрішнього контролю як складової системи господарської безпеки закладу соціокультурного профілю	- ідентифікація існуючих загроз функціонування закладу соціокультурного профілю - оцінка впливу загроз функціонування закладу соціокультурного профілю
- регулювання функціонування системи внутрішнього контролю з врахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх загроз	- прийняття управлінського рішення щодо врахування впливу зовнішніх та внутрішніх загроз - адаптація контролінгу в контексті прийнятого організаційного рішення

*\*узагальнено автором на підставі джерела [ ]*

Відомо, що основна мета документообігу контролінгу закладу соціокультурного профілю в контексті господарської безпеки обґрунтовується в тому, щоб на основі ратифікованих міжнародних стандартів управління та діючих нормативно-правових вже існуючої та спеціально розробленої номенклатури первинних документів сформувати необхідну базу, для сприяння розвитку професійних потреб фахівців та менеджерів-управлінців при

розв'язанні завдань щодо досягнення високого рівня господарської безпеки і внутрішнього контролю закладу соціокультурного профілю.

Документообіг контролінгу в закладі соціокультурного профілю в контексті господарської безпеки передбачає систематизацію всієї документації, що має відношення до господарської безпеки і внутрішнього контролю (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

**Види документів з питань забезпечення функціонування контролінгу закладу соціокультурного профілю в контексті господарської безпеки**

Види документів з питань забезпечення функціонування контролінгу закладу соціокультурного профілю в господарській безпеки	Внутрішні	Регламентні	методики, інструкції, стандарти в частині забезпечення господарської безпеки та внутрішнього контролю та розроблені безпосередньо під особливості закладу соціокультурного профілю	викладенні на папері чи на електронних носіях
		Організаційно-установчі	статут, засновницький договір, положення	викладенні на папері, офіційно затверджені
		Облікові	форми фінансової звітності промислового підприємства, внутрішня звітність	викладенні на папері чи на електронних носіях
		Інформаційні	матеріали ревізій, зовнішнього й внутрішнього аудиту; результати перевірок фінансової інспекції; матеріали виробничих нарад, зборів трудового колективу; засоби масової інформації; відомості, одержані від виконавця; протоколи, звіти власних фінансових аналітиків;	викладенні на папері чи на електронних носіях, отримані з програмних продуктів, складені власноруч
		Розпорядчі	накази, розпорядження, план-графіки робіт	викладенні на папері чи на електронних носіях, отримані через програмні продукти
	Зовнішні	Міжнародні	стандарти ІЗО за напрямками діяльності;	теоретичні засади викладенні на папері чи на електронних носіях, практично використовується після сертифікації
		Нормативно-правові	закони, нормативно-правові акти різних рівнів, кодекси, положення з питань господарської безпеки та внутрішнього контролю	викладенні на папері чи на електронних носіях, використані за допомогою Інтернету («Ліга закон») та при консультації сторонніми фахівцями
		Міжорганізаційні	листи від сторонніх підприємств та організацій	викладенні на папері чи на електронних носіях, отримані через програмні продукти типу «Аскод» або поштою, кур'єром тощо

*\*узагальнено автором на підставі джерела [ ]*

Функціонування контролінгу в контексті господарської безпеки залежить від своєчасності і повноти надходження необхідної інформації конкретного характеру у вигляді певного документу від працівників кожного напряму діяльності.

Організаційні рішення в закладах соціокультурної сфери на охоплюють всі сторони його функціонування. Тому компетентний менеджер має координувати функціонування всіх відділів для досягнення їх найбільш ефективною участі в процесі вирішення поточних, тактичних й стратегічних завдань.

При проектуванні системи інформаційного забезпечення контролінгу закладу соціокультурного профілю в контексті господарської безпеки необхідно враховувати:

- високу інерційність, завдяки чому можливе прогнозування на перспективу;

- загальні обсяги інформаційних потоків;

- інформаційні потреби контролерів;

- користь від обробленого інформаційного потоку;

- можливість використання альтернативних виробничих технологій і способів організації управління.

- складнощі, які проявляються у великій кількості зворотних зв'язків;

- схему руху інформаційних потоків в інформаційній системі суб'єкта господарювання;

- тісні взаємозв'язки між окремими підрозділами виробничої системи, які слугують досягненню стратегічних цілей підприємства;

- час та витрати на обробку та трансформацію інформаційних потоків;

Контролінг при нормальному функціонуванні повинен автоматично самостійно підлаштовуватись під зміни, що відбулися, залучаючи і обробляючи при цьому велику кількість інформації різного характеру, тому виникає необхідність комп'ютеризувати діючу систему прийняття й обробки інформаційних потоків, змінювати алгоритм документообігу, автоматизацію передачі інформації.

Виділяють три основні напрями забезпечення комп'ютеризованої інформаційної підтримки контролінгу закладу соціокультурного профілю в контексті господарської безпеки, які схематично зображено на рис. 3.1.

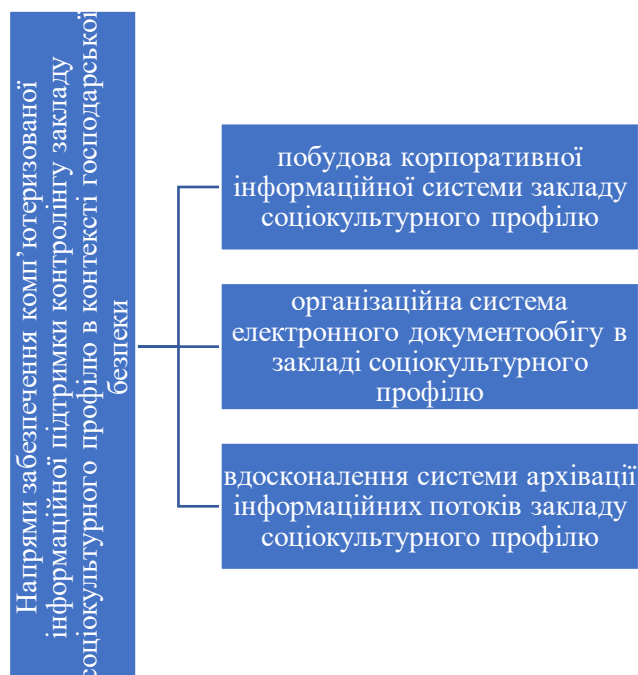


Рис. 3.1. Напрями забезпечення комп'ютеризованої інформаційної підтримки контролінгу закладу соціокультурного профілю в контексті господарської безпеки

*\*узагальнено автором на підставі джерела [1]*

Одним із перших напрямів побудови корпоративної інформаційної системи, яка забезпечує підтримку автоматизації функцій управління в закладах соціокультурної сфери і поставляє інформацію для прийняття управлінських і організаційних рішень та об'єднує прогресивні інформаційні технології та бізнес стратегію закладу.

Для отримання зведеної інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства застосовуються фінансово-економічні й управлінські програмні продукти, які використовуються для реалізації автоматизації бухгалтерського обліку і надання звітності в зовнішні органи; автоматизації управлінського

обліку для збору і представлення даних, які використовуються їх для прийняття управлінських рішень; організації процесу планування й отримання звітності по виконанню планів, бюджетів підприємства та оперативного корегування виробничих планів.

Схема функціонування системи інформаційної підтримки прийняття управлінських і організаційних рішень представлена на рис. 3.2. Відповідно даної схеми функціонування системи інформаційної підтримки прийняття управлінських і організаційних рішень в закладах соціокультурного профілю має розпочинатися з надходження вхідної інформації у вигляді інформаційних потоків з внутрішнього і зовнішньої ділового середовища.

Наступним кроком буде обробка із використанням прийомів, інструментів та методів, контролінгу з позиції господарської безпеки, а також моделюванню під введені раніше параметри.

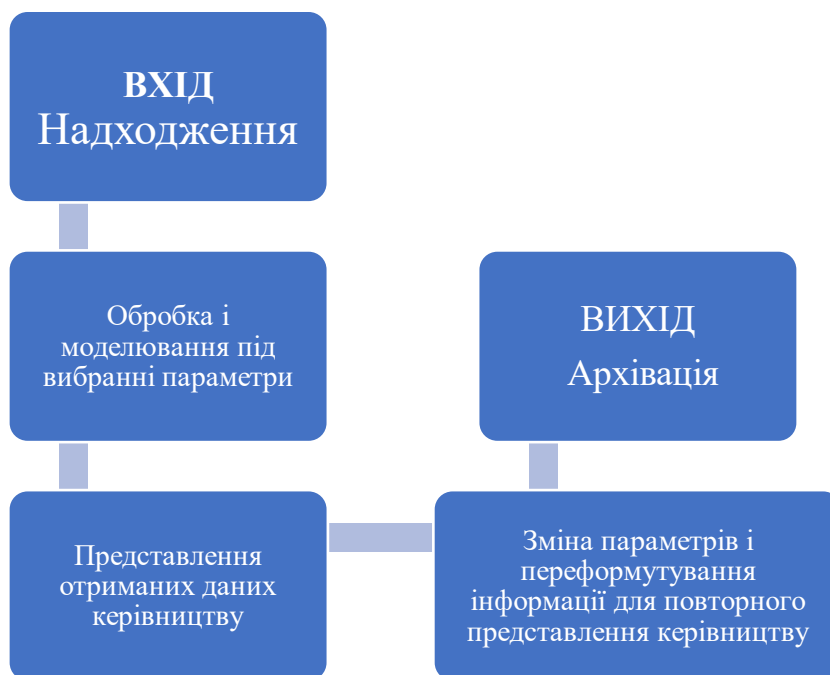


Рис. 3.2. Схема функціонування системи інформаційної підтримки прийняття управлінських і організаційних рішень

*\*узагальнено автором на підставі джерела [1]*



В ході моделювання застосовуються:

- аналітичні і чисельні методи розрахунків, їх параметри (початкові умови для чисельного інтегрування, крок інтегрування, початкові наближення для рішення систем рівнянь);
- моделі окремих елементів;
- структура моделі системи, яка задовольняє контролінг закладу сфери соціокультурних послуг в контексті господарської безпеки.

Після оброблення структуровані дані надаються керівництву для ознайомлення та прийняття відповідних рішень. У разі наявності будь-яких погрішностей або недоліку повноти даних інформація піддається повторному обробленню, беручи до уваги оновлені параметри, а потім знову скеровуються керівництву. Кінцевим етапом виокремлено архівацію завершального варіанту трансформації інформації.

Контролінг відноситься до числа своєрідних механізмів саморегулювання в закладі соціокультурного спрямування і забезпечує зворотний зв'язок. В своєму обов'язку контролінг на запит господарської безпеки оперує значною кількістю даних.

Створення електронних документів різних форматів має вдовольняти потреби різних груп користувачів, підвищувати продуктивність праці, сприяючи отриманню і передаванню даних, досліджуючи невеликі деталі, аналізуванню інформації, представляючи безперервний потік інформації в багатовекторному візуальному вигляді. Документообіг має:

- бути найбільш непомітним;
- надавати необхідний сервіс;
- вносити мінімальну кількість змін у повсякденну роботу;
- надавати реальну користь;
- допомагати зв'язувати бізнес-процес з документи, що протікають в закладі сфери соціокультурних послуг.

До переваг запровадження електронного документообігу необхідно

віднести:

- контроль за виконанням і виконанням у встановлений термін доручень керівництва;
- узгодження внутрішніх документів;
- реалізація готової продукції і товарів електронним способом для усунення посередників із транзакцій з клієнтами;
- скорочення циклів підготовки продуктів;
- контроль за доступом до тих чи інших документів;
- усування вузьких місць в керуванні і звільнення працівників інтелектуальної праці для більш важливих завдань;

На сьогодні виникає необхідність в переосмисленні використання інформації в практичному аспекті управління закладами сфери соціокультурних послуг. Значну увагу необхідно звертати на досягнення ефекту щодо інформатизації системи управління закладами соціокультурного профілю.

Результативність інформатизації системи управління закладами сфери соціокультурних послуг виділяється досягнутим рівнем інформації, який має бути погоджений із рухом всіх інформаційних потоків кожного суб'єкта господарювання.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ШЛЯХИ ТА ЗАХОДИ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В ЗАКЛАДАХ СФЕРИ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ У КОТЕКСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ БЕЗПЕКИ**

### **3.1. Організаційне забезпечення контролінгу закладів сфери соціокультурних послуг в контексті господарської безпеки**

Не стабільність чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що мають вплив на діяльність в практичній площині сучасних закладів сфери соціокультурних послуг, окреслюють чіткі межі його функціонування. Більшість змін, що відбуваються в наслідок певних подій, мають безпосередній вплив як на господарську безпеку, так і на контролінг.

Вивчення досвіду запровадження контролінгу в практичну діяльність закладів сфери соціокультурних послуг встановлено наявність помилок, які виокремлено і систематизовано в табл. 3.5.

Розроблення ефективних, обґрунтованих, дієвих основних шляхів організаційного забезпечення контролінгу закладів соціокультурного профілю обумовлюють ряд факторів впливу на їх функціонування та загрози господарській безпеці.

Таблиця 3.5.

#### **Типові помилки при запровадженні контролінгу в закладах соціокультурного профілю**

№	Помилки	Характеристика
	В розумінні контролінгу	- запозичення системи контролінгу в готовому вигляді для моментального впровадження без внесення будь-яких коректувань; - покладання на контролера обов'язків вказувати керівниками різних підрозділів на їх помилки;
	Надмірне захоплення однією з функцій контролінгу	приймаючи рішення про впровадження системи контролінгу необхідно використовувати комплексний підхід до його реалізації;
	Недостатня кількість інформації	- звіт контролінгу повинен відповісти на ряд питань: - Які існують можливості для усунення встановлених відхилень або підвищення ступеня ймовірності досягнення мети? - Чи досягнуто поставлені цілі? Якщо ні, то які причини завадили цьому?
	Недостатня компетентність	- залучення недієвих або використання слабодієвих методів для усунення проблем; фокусування уваги на конкретних ділянках або упущення з контролю цілісної картини функціонування контролінгу;
	У виборі джерел інформації	сигнали, на підставі яких судять про ступінь досягнення підприємством поставлених цілей, повинні надходити не тільки з тих підрозділів, які займаються питаннями обліку, калькуляції, бухгалтерської і статистичної звітності;
	У виборі цілей	- вибір прибутку в якості головної цілі підприємства; - змішення різних видів прибутку; - розгляд інтегральних показників, які характеризують доходи і витрати, при виборі підконтрольних показників;
	Організаційні помилки	впровадження контролінгу без попереднього аналізу достовірності нормативної бази закладів соціокультурного профілю та організаційно-технологічних процесів; вбудовування контролінгу в структуру фінансової або планово-економічної служби закладу;

*\*узагальнено автором на підставі джерела [ ]*

З метою визначення основних напрямів організаційного забезпечення контролінгу в контексті господарської безпеки у функціонування закладів сфери соціокультурних послуг, доцільно здійснити попередній розрахунок наявних відхилень планового функціонування від фактичного, які, в більшості випадків наслідком зміни ряду основних факторів, а саме: обсягу надання послуг, нормативу витрат на одиницю надання послуг та цін на ресурси.

Наявність різновекторних факторів впливу на організаційну структуру закладів сфери соціокультурних послуг не передбачають можливість загальних, єдиних та прийнятних для всіх закладів соціокультурного профілю положень щодо «правильної» організації контролінгу. Спрямованість контролінгу на підвищення рівня господарської безпеки посилює вимоги до його.

Основні шляхи організаційного забезпечення контролінгу закладів сфери

соціокультурних послуг в контексті господарської безпеки доцільно розглядати в таких блоках: «управління», «інтелектуальна безпека» та «облік».

III блоком **облік** організаційного забезпечення виділено облік. Більшість економічних розрахунків й внутрішньої інформації, яка необхідна промислового підприємству в практичній діяльності господарювання готується і знаходиться в бухгалтерії й планово-економічному відділі. Тому виникає пряма необхідність у вдосконаленні роботи цих структурних елементів й самого процесу обліку, змінити організаційну структуру облікової служби.

**Першим блоком** організаційного забезпечення контролінгу закладу соціокультурного профілю в контексті господарської безпеки виокремлено покращення системи управління.

Дієвість практичного функціонування закладу сфери соціокультурних послуг, «утриматися на плаву» в умовах повної конкуренції має повну залежність від здатності в короткі терміни з мінімальними витратами змінити випуск продукції або асортимент надання послуг відповідно попиту на ринку, що можливе за допомогою налагодженого взаємозв'язку між наданням послуг та управлінням. Аналіз соціокультурних і регіональних умов, середовища, технологій, цілей, які висувають вимоги до комплексу управління є вкрай необхідними заходами при здійсненні удосконалення управління на вітчизняній сфері соціокультурних послуг.

Першим напрямом першого блоку організаційного забезпечення контролінгу має бути розроблення і запровадження внутрішньої управлінської звітності, структура і зміст якої визначаються потребами закладу соціокультурного профілю в інформації конкретного характеру, з метою одержання якої здійснюється управлінський облік.

Для керівництва закладу дуже важливо одержати звітність, яка оперативна та достовірно віддзеркалює практичне функціонування і забезпечує персонал інформацією, яка відповідає запиту господарської безпеки та сприятлива для цілей внутрішнього управління.

Частота складання та подання внутрішньої управлінської звітності

залежить від можливості та необхідності прийняття рішень на підставі таких звітів. Внутрішні звіти можуть бути як регулярними (річні, квартальні, місячні, щотижневі, щоденні), так й можуть подаватися тільки у випадках відхилень на запит.

До однієї з основних вимог до внутрішньогосподарської звітності є те, що вона має своєчасно, впливати на динамічність результатів функціонування окремих структурних підрозділів.

Форми внутрішньогосподарської звітності мають бути розроблені на базі зміни форм аналітичного, первинного обліку та вдосконалення із внесенням індивідуальних корективів для кожного соціокультурного закладу через особливість процесу надання послуг (товарів), підпорядкованості персоналу та організаційної структури.

Третім напрямом організаційного забезпечення контролінгу закладів сфери соціокультурних послуг в контексті господарської безпеки в даному блоці формування корпоративної культури.

Корпоративна культура потенційно може бути механізмом забезпечення практичного підвищення ефективності функціонування закладів соціокультурного профілю і їх стратегічного розвитку за рахунок впливу на ефективність, мотивацію, продуктивність трудової діяльності працівників.

Корпоративна культура має розглядатися як комплекс елементів, скерованих на створення внутрішнього іміджу, а також сприятливого мікроклімату і базуються на системі загальноприйнятих цінностей працівників з основною метою максимізації показників ефективності роботи.

До процесу впровадження корпоративної культури в закладах сфери соціокультурних послуг має входити правила робочих взаємодій між працівниками і вирішувати комплекс протиріч між:

- з контрагентами;
- з представниками офіційної влади;
- колегами, що мають рівний статус і рівні повноваження прийняття рішень;

- між керівником і підлеглим;

Зазначимо, що корпоративній культурі відводиться особливе місце, адже вона є базисом ефективного мотиваційного механізму, який допомагає встановленню стратегічної направленості усіх працівників, що спричиняє:

- забезпечує прозорість результатів та процесів діяльності структурних підрозділів і всього персоналу;
- оптимізації стратегічного управління та покращення загальної продуктивності праці;
- сприяє обміну знаннями в середині закладу соціокультурного профілю.

Аналіз наукових праць з даної проблематики дало змогу сформулювати думку, що вітчизняним закладам соціокультурного профілю необхідно більш ширше розглядати значення корпоративної культури і, як наслідок змінити підхід до її розвитку і глибшого запровадження.

Адже, в порівнянні із зарубіжними соціокультурними закладами, у вітчизняних корпоративна культура зводиться до спільних святкових вечірок і запровадження єдиного зовнішнього вигляду співробітників. При цьому важливість створення:

- єдиного корпоративного духу,
- спільної системи цінностей,
- стилю поведінки,
- самосвідомості у професійній діяльності співробітників.

Все це недостатньо усвідомлюються чи взагалі ігноруються.

З метою добровільної реалізації засад корпоративної культури доцільно впроваджувати механізм неформального «примусу», коли на порушення стандартів йде певна «реакція» бажано з боку колег.

Третім напрямом пропонується розглядати вдосконалення системи розробки заходів щодо налагодження і раціоналізації системи прогнозування для розроблення і своєчасного вжиття заходів, що мають відношення до життєзабезпечення закладів сфери соціокультурних послуг і в якому окремий суттєвий напрямок займає господарська безпека.

Четвертий напрямом організаційного забезпечення контролінгу закладів сфери соціокультурних послуг в контексті господарської безпеки виокремлюють тайм-менеджмент або контроль використання робочого часу.

Загально відомо, що робочий час є унікальним ненакопичувальним ресурсом, який приймає безпосередню участь у прийнятті організаційних рішень і ще ніхто не навчився використовувати його паралельно. Зазначимо, зменшити витрати часу можна такими способами:

- використання сучасних комп'ютеризованих систем обробки інформації, що в разі пришвидшує вивчення та форматування значних обсягів інформації, і водночас уникаючи її повторення;

- раціональне відновлення фізичних і розумових сил після стресів та перенавантажень;

- контрольований тайм-менеджмент, що гарантуватиме виконання тієї чи іншої роботи саме у визначений час;

- покращення кваліфікації персоналу, що помагає не тільки швидкому, а й якісному виконанню завдань;

- ефективне планування зборів, конференцій і нарад, що сприятиме скороченню використання часу і водночас із максимальним обговоренням і вирішенням проблемних питань;

- розбірливе делегування своїх повноважень для керівників різних ланок, що сприятиме концентруванню уваги на більш важливіших завданнях;

З метою визначення ефективності тайм-менеджменту доцільно періодично, орієнтовно раз на місяць, проводити аналізування використання працівниками робочого часу і, за необхідності, здійснювати коригування розпорядку дня згідно виробничої ситуації.

Третім блоком організаційного забезпечення контролінгу закладу соціокультурного профілю в контексті господарської безпеки виокремлюють інтелектуальну безпеку, базисним напрямом якого є підвищення кваліфікації персоналу.

Запорукою ефективного функціонування контролінгу в контексті



господарської безпеки є не тільки вдало розроблена концепція самої системи, а й кваліфікація тих менеджерів, які розробляють, впроваджують, контролюють і коригують її.

Менеджери з контролінгу мають працювати в тісному взаємозв'язку як із рядовими спеціалістами так із керівниками багатьох відділів, що виставляє певні вимоги до їх професійної поведінки і знань.

Виокремлюють такі загально прийняті вимоги до поведінки менеджера контролера, як:

- проявляти терпимість до суджень та думок інших спеціалістів та працівників;
- не розкривати фактів, що засвідчують про невдачі підрозділів або працівників закладу;
- не виділятися при спілкуванні з іншими тобто вести себе стримано.

З метою отримання високого рівня компетентності та кваліфікації, більш ширшого залучення різноманітних технологій та методів менеджерами-контролерами, які на пряму приймають участь в системі управління закладами, доцільно прослідковувати за особистісними розвитком менеджерів-контролерів, систематично залучаючи при цьому інтелектуальні інвестиції.

Під інтелектуальними інвестиціями визначають вкладення коштів у розвиток наукових розробок та досліджень, на підготовку фахівців на різнопланових курсах, ліцензій, «ноу-хау».

Відомо, що ринок інтелектуальних послуг (товарів) є невід'ємною складовою частиною ринку інвестицій, який етапі становлення ринкових відносин є найбільш дорогим та масштабним в порівнянні з ринками фінансів, товарів і нерухомості.

Інновації, які безпосередньо здійснюють вплив на розвиток суспільства у різних видах підприємницької діяльності, пов'язані з інтелектуальною власністю. Інвестиції в інтелектуальну власність отримали назву інтелектуальні інвестиції.

З метою підвищення ефективності праці, професійного зростання і

розвитку, посилення мотивації співробітників доцільно проводити періодичну атестацію, що є оцінюванням ефективності виконання персоналом своїх обов'язків. Практичні результати від вкладених інтелектуальних інвестицій отримують у вигляді одержаних знань для створення нових видів забезпечень, наведених на рис. 3.6.

Таблиця 3.6.

**Класифікація забезпечень, очікуваних після залучення інтелектуальних інвестицій**

Інтелектуальні інвестиції в системі контролю	Вид забезпечення	Характеристика
	Допоміжне	сукупність програмних засобів, по забезпеченню функціонування програм вирішення задач управління економічним об'єктом, системи управління базами даних інтерпретатори програм, архівування та захисту даних
	Інформаційне	сукупність методів і засобів побудови інформаційного фонду підприємства, організації його функціонування і використання
	Лінгвістичне	система штучних мов, термінів і визначень, використовуваних в процесі діяльності
	Математичне	сукупність математичних засобів, використовуваних при описі алгоритмів вирішення завдань управління
	Методичне	сукупність інструкцій по всіх функціях системи управління, що забезпечують підтримку процесу прийняття рішень дозволяють розробити алгоритми обробки управлінської інформації
	Організаційне	сукупність методів і засобів, що регламентують взаємодію працівників з технічними засобами, програмним забезпеченням і між собою в процесі практичної діяльності
	Освітнє	сукупність знань і навичок для координації
	Правове	сукупність діючих правових норм, що регламентують правовідносини господарської діяльності
	Програмне	комплекс програм, що забезпечують обробку і передачу даних
	Системне	операційні системи, що керують функціонуванням засобів обчислювальної техніки, мережевого обладнання та прикладного програмного забезпечення
	Спеціалізоване	сукупність програм, які безпосередньо реалізують алгоритми вирішення функціональних завдань управління
	Технічне	комплекс технічних засобів, що забезпечують реалізацію інформаційних технологій: технічні засоби збору та реєстрації інформації, комп'ютери, комунікаційне обладнання, інші засоби офісної техніки

Вище перераховані напрями організаційного забезпечення контролінгу закладів сфери соціокультурних послуг в контексті господарської безпеки, запроваджені у функціонування, максимізують переваги практичного застосування контролінгу на запити господарської безпеки.

За даними результатами проведених у третьому розділі наукової розвідки можемо зробити наступні висновки.

Запропоновано схему впровадження контролінгу закладу сфери соціокультурних послуг в контексті господарської безпеки. Здійснено обґрунтування процесу запровадження системи в практичну діяльність соціокультурних.

Порекомендовано застосовувати матричну організаційну структуру, яка забезпечує високу оперативність і якість роботи при низьких витратах, та впроваджувати управління закладом соціокультурного профілю з створенням центрів відповідальності. Виокремлено підхід до формування внутрішньої звітності новостворених центрів відповідальності закладів сфери соціокультурних послуг (окреслено періодичність подання звітів, їх виконавців та потенційних користувачів), що дозволить посилити контроль за виконанням робіт даних центрів, своєчасно здійснювати формування та аналізування облікових показників, які є інформаційним забезпеченням для системи господарської безпеки промислових закладів сфери соціокультурних послуг.

Підтверджено, що якщо обсяги інформації, яку обробляє контролінг, великий - необхідно створювати відділи контролінгу в закладах сфери соціокультурних послуг. З'ясовано, що стандартної структури такого відділу не має, його створення має пряму залежність від організаційної структури закладу соціокультурного профілю і намаганням керівництва (власника) одержати очікуваний результат від функціонування відділу (служби) контролінгу. Запропоновано організаційну структуру відділу (служби) контролінгу у трьох варіантах: розширена, проміжна та спрощена організаційна структура.

Визначено, що в практичному функціонуванні заклади сфери соціокультурних послуг використовують значний масив інформації.

Проаналізовано види інформації, яку використовує контролінг закладу соціокультурного профілю в контексті господарської безпеки, а також вимоги до неї, її джерела, основних потенційних користувачів (споживачів) та їх інформаційні запити. Виокремлено процедури та процеси, які мають документуватися, а також види документів, що будуть використовуватися системою контролінгу.

Акцентовано увагу на основних напрямках забезпечення комп'ютеризованої інформаційної підтримки та організаційного забезпечення контролінгу закладів сфери соціокультурних послуг в контексті господарської безпеки. До наукова новизни проведеної наукової розвідки в даному розділі можемо віднести:

- методико-організаційні підходи до комп'ютерного інформаційного забезпечення контролінгу в закладах сфери соціокультурних послуг в контексті господарської безпеки, яке сприятиме більш раціональному забезпеченню інформаційної основи прийняття рішень.

- організаційний підхід в частині виокремлення професійних компетенцій менеджерів-контролерів за групами (професійні навички, цінності та знання), що сприяє визначити фахові вимоги до менеджерів-контролерів;

- методичні підходи до запровадження контролінгу в закладах сфери соціокультурних послуг в контексті господарської безпеки, яке реалізується в три етапи:

  - підготовчий етап;

  - етап реалізації;

  - етап контролю.

## ВИСНОВКИ

Дипломна робота є завершеним дослідженням, у якому вирішено наукове завдання, що полягало в удосконаленні теоретичного і прикладного аспектів формування та впровадження контролінгу в закладах сфери соціокультурних послуг в контексті господарської безпеки. Отримані теоретичні та практичні результати дослідження дали можливість зробити наступні висновки:

1. На основі узагальнення наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених щодо визначень категорій «контролінг» та «господарська безпека», було запропоновано визначення поняття «контролінг в системі господарська безпеки», яке дозволило встановити місце контролінгу в процесі забезпечення господарської безпеки суб'єктів господарювання та обґрунтувати вибір інструментарію контролінгу для потреб системи господарської безпеки.

2. Упорядковано базисні (тактичні і стратегічні) цілі контролінгу, його функції, принципи і завдання, що стало підґрунтям для вдосконалення класифікації інструментів контролінгу закладів соціокультурного профілю для потреб господарської безпеки та знайшло віддзеркалення у відборі сукупності основних методів, що поліпшить збір, обробку та аналіз потрібної інформації для забезпечення стійкого стану системи господарської безпеки суб'єктів сфери соціокультурних послуг.

3. Прослідковано новітні підходи до функціонування системи контролінгу закладів сфери соціокультурних послуг та, на їх основі, подано пропозиції щодо створення системи контролінгу в контексті господарської безпеки, що базується на:

формуванні показників оцінювання діяльності даної системи із визначенням основних показників вираховування її ефективності та запровадження;

- розкритті організаційної платформи контролінгу;
- визначенні елементів механізму швидкої адаптації;

- виокремленні та наданні характеристики етапам життєдіяльності контролінгу, що дасть можливість підвищити ефективність управління соціокультурними закладами та покращити стан їх системи господарської безпеки.

4. Підсумки проведеної діагностики системи контролінгу закладів сфери соціокультурних послуг в контексті господарської безпеки сприяли встановити передумови її запровадження в закладах соціокультурного профілю та упорядкувати ключові внутрішні та зовнішні чинники виникнення контролінгу за напрямками: історичні, економічні, інформаційно-організаційні, соціокультурні.

5. Узагальнено концептуальний підхід до запровадження системи контролінгу закладів сфери соціокультурних послуг в контексті господарської безпеки, який має реалізовуватися в три етапи (підготовчий етап, етапи реалізації і контролю), що дасть можливість комплексно запровадити узагальнену систему контролінгу в практичну діяльність суб'єктів сфери соціокультурних послуг шляхом впровадження деталізованої організаційної структури служби контролінгу та господарської безпеки з огляду на організаційно-економічну характеристику соціокультурних закладів.

6. Раціоналізовано підхід до інформаційного забезпечення запровадження і функціонування системи контролінгу закладів сфери соціокультурних послуг в контексті господарської безпеки шляхом систематизації джерел інформації за основними напрямками застосування при прийнятті рішень, що дасть можливість своєчасно визначити основні загрози функціонування закладів соціокультурного профілю.

7. Оптимізовано процесний підхід до функціонування системи контролінгу закладів сфери соціокультурних послуг в контексті господарської безпеки, який дозволить здійснювати саморегулювання даної системи в залежності від впливу внутрішніх і зовнішніх загроз на функціонування зазначених суб'єктів та її відновлення після нівелювання наслідків дії відповідних загроз.

Таким чином, практична реалізація розроблених у дипломній роботі теоретичних і методичних положень, прикладних рекомендацій щодо формування і запровадження контролінгу закладів сфери соціокультурних послуг в контексті господарської безпеки сприятиме підвищенню ефективності їх функціонування, досягненню відповідного рівня внутрішнього контролю та господарської безпеки, що мати остаточне значення для подальшого розвитку та забезпечення довготривалого успіху кожного соціокультурного закладу, а також розвитку економіки громад Івано-Франківської області в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горячева К.С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / К.С. Горячева. – К., 2006, с. 19.
2. Пушкар М. С. Контролінг [Текст] / М. С. Пушкар. –Тернопіль : ТАНГ, 1997. - 146 с.
3. Верещагін В.В. Контролінг як система управління реальними інвестиціями торговельного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.05 «Економіка торгівлі та послуг» / В.В. Верещагін. – К., 2004, с. 27
4. Давидович І.Є. Контролінг: Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2008. - 552с.
5. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Контролінг логістичної діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Г.Л. Матвієнко-Біляєва. Х., 2010, с. 23
6. Оліфіров О.В. Контролінг інформаційної системи підприємства в умовах невизначеності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В. Оліфіров. — К., 2004, с.38
7. Петрусевич Н.Ю. Контролінг в управлінні оборотним капіталом підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Н.Ю. Петрусевич. – Х., 2005, с. 23
8. Семенов А.Г. Методи стратегічного управління підвищенням ефективності виробництва на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / А.Г. Семенов. – Д., 2009, с. 30
9. Шульга М.О. Оперативний контролінг у системі управління



підприємством. [Текст] / М. О. Шульга // Держава та регіони, серія: Економіка та підприємство. – Запоріжжя, 2011. – № 3. – с. 180-184.

10. Максимова М.В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «контролінг» у банківській діяльності. [Текст]: Вип. 2, 2012. - (Фін.-кредит. діяльн.: пробл. теорії та практики : зб. наук. пр) // Фін.-кредит. діяльн.: пробл. теорії та практики. – с.39-47

11. Шульга Н.П. Інтегрована система контролінгу в управлінні банком: автореф. дис. на здобуття наук ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами» / Н.П. Шульга; Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К., 2006. - 31с.

12. Брехун Н.С. Бухгалтерський облік як інструмент інформаційного забезпечення системи контролінгу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)» / Н.С. Брехун. – Ж., 2010,с. 23

13. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І.А. Маркіна, О.М. Таран-Лала, М.В. Гунченко. - К.: Центр учб. л-ри, 2013. - 303 с.

14. Мельник Н.Г., Михайлишин Н.П. Практичні аспекти організації контролінгу на підприємстві. Вісник Львівської комерційної академії [ред. кол.: Башнянин Г.І., Апопій В.В., Вовчак О.Д. та ін.]. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. - Вип. 36. – 486с.

15. Діденко О.І., Горпинич А.О. Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства» та роль держави в її формуванні / О.І. Діденко, А.О. Горпинич // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. –2012, с.186-190

16. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства: Навч. Пос. / Донець Л.І., Ващенко Н.В. - К.: Центр учбової літ-ри, 2008. -240 с.

17. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства [Текст]: навч. Посіб. / Т. М. Іванюта, А.О. Заїчковський – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.

18. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм

забезпечення [Текст] : монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.

19. Новікова О.Ф. Економічна безпека: концептуальні визначення та механізми забезпечення: [монографія] / О.Ф. Новікова, Р.В. Покотиленко. – Донецьк: НАН України. Ін-т економіки промисловості, 2006. – 408 с.

20. Череп А.В. Концептуальні засади економічної безпеки підприємств [Текст] / А.В. Череп, І.О. Лубенець // Вісник Запорізького національного університету, 2010. – №1 (5), – с. 62-66.

21. Шемаєва Л.Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук за спеціальністю 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності» / Л.Г. Шемаєва. - Київ, 2010. – 44 с.

22. Шульга І.П. Формування системи економічної безпеки емісійної діяльності акціонерних товариств: автореф. Дис. На здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності» / І.П. Шульга. – К., 2011, с.42

23. Яременко О.Ф. Економічна безпека підприємства як фактор сталого розвитку // Вісник Хмельницького національного університету. Серія “Економічні науки”. – 2005.- №2. – С.167-169

24. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення / М.М. Єрмошенко. - К.: КНТЕУ, 2001. - 309 с.

25. Отенко І.П. Економічна безпека підприємства [Текст]: навч. посіб. / Отенко І.П., Іващенко Г.А., Воронков Д.К.; Харк. нац. екон. ун-т. - Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. - 251 с.

26. Соціальна політика та економічна безпека [Текст] / О.М. Головінов [та ін.]; заг. ред. Є.І. Крихтін; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. - Донецьк: Каштан, 2004. – 335 с.