

**KOMPETENCJE,
ZADANIA I MOŻLIWOŚCI
RZĄDOWYCH
I SAMORZĄDOWYCH
ORGANÓW W ZAKRESIE
OBRONY CYWILNEJ**

**I DZIAŁAŃ PRZECIWHYBRYDOWYCH
I ANTYKOGNITYWNYCH WOBEC FORM
I METOD STOSOWANYCH PRZEZ ROSJĘ
NA SZEROKĄ SKALĘ W UKRAINIE,
A TAKŻE PRZECIW PAŃSTWOM EUROPY
ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ**

REDAKCJA NAUKOWA

**Andrzej Sęk, Julian Maj, Paweł Soroka, Tomasz Rubaj,
Małgorzata Andryszczyk, Zoia Sharlovych, Bartosz Murat**

**KOMPETENCJE,
ZADANIA I MOŻLIWOŚCI
RZĄDOWYCH
I SAMORZĄDOWYCH
ORGANÓW W ZAKRESIE
OBRONY CYWILNEJ**

**I DZIAŁAŃ PRZECIWHYBRYDOWYCH
I ANTYKOGNITYWNYCH WOBEC FORM
I METOD STOSOWANYCH PRZEZ ROSJĘ
NA SZEROKĄ SKALĘ W UKRAINIE,
A TAKŻE PRZECIW PAŃSTWOM EUROPY
ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ**



POZNAŃ 2025

Recenzja naukowa:

prof. dr hab. Bogusław Jagusiak
dr hab. inż. Piotr Kwiatkiewicz
prof UAM dr Robert Maciejewski, prof. ANS

Redaktor prowadzący: dr Bartosz Płotka
Opracowanie redakcyjne: Dominik Wódz
Projekt okładki: Ewa Krefft-Bładoszewska
Skład i łamanie tekstu: Michał Krawczyk

© Copyright by Grupa Wydawnicza FNCE

Grupa Wydawnicza FNCE

ISBN 978-83-68841-11-4



Publikacje naukowe
oraz beletrystyka

www.fnce.info

Wydawnictwo Naukowe FNCE

ISBN 978-83-68717-61-7



Poznań 2025

Spis treści

Przedmowa <i>(dr hab. Andrzej Sęk, gen. bryg. rez. dr inż. Bogusław Bębenek)</i>	9
Передмова <i>(dr hab. Andrzej Sęk, gen. bryg. rez. dr inż. Bogusław Bębenek)</i>	19
Agata Tyburska	
Dezinformacja jako narzędzie ograniczające skuteczność działania organów i podmiotów ochrony ludności i obrony cywilnej	25
Ryszard Niedźwiecki	
Lokalne strategie przeciwdziałania zagrożeniom informacyjnym – rola samorządów i organizacji pozarządowych	41
Janusz Płaczek	
Zmiany klimatyczne na terenie Równiny Augustowskiej zmierzają do występowania częstszych zagrożeń naturalnych w tym regionie.	67
Roman Stawicki, Edmund Szweda	
Zarządzanie humanistyczne dla bezpieczeństwa zintegrowanego, pragnień i potrzeb człowieka	83
Lech Konopka	
Cyberwojna jako test odporności systemowej: typologia ryzyk i strategiczne implikacje dla bezpieczeństwa gospodarczego	103

Jan Znajdek

Administracja samorządowa kluczowym ogniwem organizacji systemu obrony cywilnej 123

Zbigniew Ciekot

Logistyczne aspekty zabezpieczenia ludności poszkodowanej w sytuacji kryzysowej..... 141

Marek Nowakowski

Bezzałogowo-załogowy pojazd minowania narzutowego „Bluszcz” jako nowoczesne rozwiązanie przeznaczone do szybkiego i precyzyjnego tworzenia zapór inżynieryjnych 161

Paweł Soroka

Zarządzanie kryzysowe w sytuacji zagrożeń i ataków hybrydowych 179

Mateusz Lewek

Wiedza, umiejętności i kompetencje obronne młodzieży – szanse i wyzwania edukacyjne..... 191

Andrzej Sęk

Znaczenie ustaw o zarządzaniu kryzysowym i o ochronie ludności i obronie cywilnej w zapewnieniu bezpieczeństwa narodowego..... 213

Tomasz Naruszewicz

Zarys historii walk na terenie współczesnego obszaru przesmyku suwalskiego 229

Weronika Kamińska

Wybrane zagadnienia ochrony ludności i obrony cywilnej w obszarze odporności społecznej..... 257

Łukasz Foryś

**Znaczenie transportu drogowego Przesmyku Suwalskiego
w zapewnieniu bezpieczeństwa..... 273**

Dominik Hryszkiewicz, Iwona Klonowska

**Przestępczość farmaceutyczna w Polsce w trakcie kryzysu na
granicy wschodniej 287**

Andrzej Kawecki, Janusz Kiszka, Piotr Zalewski

**Zarządzanie miastem w związku z kryzysem uchodźczym po
22 lutego 2022 roku. Przypadek Przemyśla 301**

Joanna Pyłat

**Infrastruktura krytyczna miasta Świnoujście w kontekście
zadań samorządu terytorialnego w zakresie obrony cywilnej,
odstraszania i obrony NATO przed działaniami hybrydowym..... 331**

Zofia Joanna Marciniak

**Międzysektorowa współpraca w planowaniu ochrony ludności –
rola samorządów, służb i organizacji pozarządowych..... 353**

Piotr Kucharski

**Agresja Rosji na Ukrainę i jej konsekwencje dla bezpieczeństwa
produkcji pasz dla zwierząt w Polsce..... 369**

Przegląd publikacji naukowych pochodzących z Ukrainy

Roman Wołodymyrowycz Шерпук

**Funkcje kontroli i zapewnienia stabilności finansowej
przedsiębiorstw podczas pełnoskalowej inwazji państwa-agresora
na Ukrainę..... 391**

L. V. Perova, A. P. Pierov

**Hybrid warfare concepts and strategy for ensuring Ukraine's
information SECURITY in the conditions of Russian aggression** 401

Олександра Сидоренко

**Психологічні особливості поведінки населення в кризових
ситуаціях, спричинених гібридними атаками: виклики та
завдання для системи цивільного захисту.....** 419

Інна Варнавська

**Толерантність як складова когнітивної безпеки: виклики і
завдання для державних та самоврядних інституцій в умовах
гібридної війни** 441

Svitlana Vdovych

**Psychological Well-Being of Individuals Who Experienced
Occupation: Results of an Empirical Study.....** 465

Zakończenie..... 491

Завершення 495

Funkcje kontroli i zapewnienia stabilności finansowej przedsiębiorstw podczas pełnoskalowej inwazji państwa-agresora na Ukrainę

The role of control mechanisms in ensuring financial stability of enterprises amid the full-scale invasion of Ukraine by the aggressor state

Streszczenie

Celem artykułu jest zbadanie funkcji kontroli oraz zapewnienia stabilności finansowej przedsiębiorstw w warunkach pełnoskalowej inwazji państwa-agresora na Ukrainę. W pracy przeanalizowano kluczowe mechanizmy kontroli finansowej, które zostały zaadaptowane lub wdrożone przez przedsiębiorstwa w celu utrzymania stabilności w warunkach gospodarki wojennej. Zastosowano metody analizy systemowej, porównawczej oraz czynnikowej w celu oceny zmian w polityce finansowej przedsiębiorstw, a także omówiono przykłady z praktyki ukraińskich firm działających w przemyśle, sektorze rolnym oraz usługowym. Główne wnioski badania obejmują określenie roli operacyjnego monitoringu finansowego, planowania adaptacyjnego oraz budżetowania kryzysowego jako narzędzi ograniczania ryzyka i zapewnienia wypłacalności przedsiębiorstw. Zwrócono również uwagę na wpływ czynników zewnętrznych – w szczególności zakłóceń w łańcuchach logistycznych, zmian kursów walutowych oraz dostępu do zasobów finansowych. Wartością dodaną pracy jest kompleksowe podejście do rozumienia funkcji kontroli finansowej nie tylko jako elementu sprawozdawczości, lecz także jako aktywnego mechanizmu zarządzania kryzysowego w warunkach nadzwyczajnych.

¹ Adres: Kropywnycki, al. Uniwersytecka 5/2; chepok_r@ksaeu.kherson.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1449-9995>; Scopus / DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCST-09-2021-0127>; ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Chepok-Roman>; Indeks Hirscha (ResearchGate): 3 <https://ua.h-index.com/en/author/l-mayB0AAAAJ>.

Badanie może być przydatne dla specjalistów z zakresu finansów, zarządzania ryzykiem oraz bezpieczeństwa ekonomicznego, a także dla przedsiębiorstw opracowujących strategie odporności w czasie wojny.

Słowa kluczowe: kontrola finansowa, stabilność przedsiębiorstwa, gospodarka wojenna, planowanie adaptacyjne, budżetowanie kryzysowe, strategia finansowa, bezpieczeństwo ekonomiczne, zarządzanie ryzykiem, monitoring operacyjny, ryzyka logistyczne.

Abstract

The purpose of this article is to examine the functions of control and the mechanisms ensuring financial stability of enterprises under the conditions of the full-scale invasion of Ukraine by an aggressor state. The study analyzes key financial control tools that have been adapted or introduced by businesses to maintain stability in a wartime economy. Methods of systemic, comparative, and factor analysis were applied to assess changes in financial policies of enterprises, along with practical examples from Ukrainian companies in the industrial, agricultural, and service sectors. The main findings of the research highlight the importance of operational financial monitoring, adaptive planning, and crisis budgeting as essential tools for mitigating risks and maintaining enterprise solvency. Attention is also given to the impact of external factors—such as disruptions in logistics chains, currency exchange fluctuations, and limited access to financial resources. The added value of the study lies in its comprehensive approach to understanding financial control functions not merely as reporting tools, but as active mechanisms of crisis management under extraordinary conditions. The findings may be useful for professionals in finance, risk management, and economic security, as well as for enterprises developing resilience strategies during wartime.

Keywords: financial control, enterprise stability, wartime economy, adaptive planning, crisis budgeting, financial strategy, economic security, risk management, operational monitoring, logistics risks

Wstęp

Współczesne procesy globalizacji oraz nowa konfiguracja geopolityczna przyczyniły się do gwałtownego wzrostu ryzyk i zagrożeń dla krajów o gospodarce transformacyjnej, w szczególności dla Ukrainy, która doświadcza bezprecedensowego wyzwania w postaci pełnoskalowej inwazji ze strony państwa-agresora. W takich warunkach zapewnienie stabilności finansowej przedsiębiorstw nabiera nie tylko znaczenia gospodarczego,

lecz także strategicznego jako czynnik zachowania bezpieczeństwa narodowego.

Zgodnie z ustawą Ukrainy „O podstawach bezpieczeństwa narodowego Ukrainy”, komponent gospodarczy stanowi jeden z kluczowych kierunków ochrony państwa. To właśnie kontrola finansowa i skuteczny system zapewnienia bezpieczeństwa ekonomicznego stają się warunkiem koniecznym funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach wojennych.

Stabilność finansowa przedsiębiorstw w czasie wojny zależy bezpośrednio od elastyczności ich strategii finansowych, zdolności do szybkiej adaptacji do zmian otoczenia zewnętrznego oraz skutecznego przeciwdziałania zagrożeniom wewnętrznym i zewnętrznym. W tym kontekście kontrola, w szczególności kontrola wewnętrzna, controlling i audyt, odgrywają kluczową rolę w zapobieganiu stratom finansowym, unikaniu nadużyć, prognozowaniu ryzyk i szybkim reagowaniu na krytyczne odchylenia.

Funkcje kontrolne przedsiębiorstwa powinny być oparte na systemie analizy strategicznej i operacyjnej, który obejmuje ekspertyzy sądowo-ekonomiczne, ocenę wypłacalności, analizę kosztów i zysków, identyfikację „wąskich gardeł” finansowych oraz tworzenie skutecznego systemu monitorowania. Wojna uwidoczniała potrzebę organizacji systemu bezpieczeństwa działalności finansowej zdolnego do działania w warunkach niestabilności informacyjnej, ryzyk fizycznych oraz nieprzewidywalnych zmian na rynku.

Szczególne miejsce zajmuje zastosowanie controllingu jako zintegrowanego narzędzia zarządzania. Controlling zapewnia realizację decyzji antykryzysowych, wspiera planowanie finansowe oraz realizację strategii ukierunkowanych na trwałe funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Obejmuje to zarówno operacyjne reagowanie na zakłócenia wewnętrzne, jak i opracowanie długoterminowych scenariuszy rozwoju z uwzględnieniem czynników ryzyka i możliwości rynkowych.

W artykule przedstawiono zależność między systemem kontroli finansowej a mechanizmami zapewnienia stabilności przedsiębiorstw w warunkach wojny. Uzasadniono potrzebę wdrożenia uporządkowanych systemów audytu wewnętrznego, monitoringu, oceny ryzyka finansowego oraz planowania adaptacyjnego jako nieodłącznej części narodowej strategii bezpieczeństwa gospodarczego. Pozwoli to nie tylko utrzymać

zdolność gospodarczą przedsiębiorstw, lecz także stworzyć podstawy do powojennej odbudowy gospodarki państwa.

Współczesny świat charakteryzuje się procesami globalizacji i formowaniem nowej struktury geopolitycznej, co warunkuje wzrost zagrożeń o charakterze politycznym, ekologicznym, informacyjnym i – bez wątpienia – gospodarczym dla młodych, niezależnych państw. Dlatego istnienie, samozachowanie i rozwój Ukrainy jako suwerennego państwa w dużej mierze zależy od prowadzenia ukierunkowanej polityki ochrony interesów narodowych. Podstawy tej polityki określa ustawa Ukrainy „O podstawach bezpieczeństwa narodowego Ukrainy”. [1, 2]

Bezpieczeństwo narodowe Ukrainy osiąga się poprzez prowadzenie wyważonej polityki państwowej zgodnie z przyjętymi doktrynami, koncepcjami i programami w takich dziedzinach, jak: polityka, gospodarka, społeczeństwo, obronność, nauka i technologia, informacja itd. Spośród nich szczególnie należy wyróżnić komponent gospodarczy. Nie bez przyczyny Konstytucja Ukrainy stanowi, że zapewnienie bezpieczeństwa ekonomicznego jest jedną z najważniejszych funkcji państwa. [1,6,7]

Charakterystyczną cechą współczesnego społeczeństwa jest rozwój szerokiego zakresu stosunków gospodarczych, które są regulowane normami prawnymi i przewidują wzajemną odpowiedzialność prawną i ekonomiczną. Cywilizowany świat dawno już zrozumiał, że podstawą państwa jest wymiar sprawiedliwości, który zapewnia obywatelom i podmiotom gospodarczym ochronę i sprawiedliwość. [5]

Efektywny rozwój każdego państwa jest niemożliwy bez systemu środków gospodarczych mających na celu przestrzeganie prawa w zakresie polityki gospodarczej. Niestety, jak wskazują dane statystyczne, radykalne reformy przeprowadzane w Ukrainie są często związane z przestępczością i wzrostem nielegalnej działalności, szczególnie w sferze gospodarczej i finansowej, co stanowi realne zagrożenie dla bezpieczeństwa narodowego kraju – zwłaszcza w warunkach stanu wojennego.

Dlatego badanie reform prowadzonych w Ukrainie, zwłaszcza w warunkach wojennych, wskazuje na konieczność zwiększenia roli kontroli finansowo-gospodarczej jako ważnego narzędzia zapewnienia bezpieczeństwa gospodarczego kraju. Dzięki kontroli ekonomicznej państwo zapewnia rzetelność i dostępność informacji o kluczowych wskaźnikach działalności wszystkich podmiotów gospodarczych i sprzyja ograniczeniu

działań niezgodnych z prawem w sferze finansowo-gospodarczej. Jednym z ważnych elementów kontroli gospodarczej są ekspertyzy sądowo-ekonomiczne.

Aby chronić legalne interesy gospodarcze przedsiębiorstw i obywateli w stosunkach rynkowych, niezbędna jest dogłębna wiedza nie tylko z zakresu prawa, a także finansów, kształtowania cen, opodatkowania, rachunkowości, kontroli gospodarczej i audytu, analizy działalności gospodarczej oraz innych dziedzin ekonomii. Wykorzystanie tej wiedzy w ochronie praw przedsiębiorstw i obywateli wiąże się przede wszystkim z przeprowadzaniem ekspertyz w trakcie postępowań sądowych. Jednakże, jak pokazują badania, wielu menedżerów oraz przeciętnych obywateli nie jest świadomych możliwości wykorzystania ekspertyz sądowych w ochronie swoich praw i interesów ekonomicznych.

Dlatego celem artykułu jest przekazanie studentom kierunków ekonomicznych wiedzy teoretycznej i praktycznych umiejętności w zakresie wzmacniania systemu bezpieczeństwa gospodarczego w przedsiębiorstwach oraz znajomości procedur organizowania i przeprowadzania ekspertyz sądowo-ekonomicznych.

Od początku studiowania przedmiotów ekonomicznych studenci powinni być zapoznani z programem nauczania, formami organizacyjnymi zajęć, strukturą, formami i zakresem każdego komponentu edukacyjnego, a także ze wszystkimi formami kontroli.

W trakcie nauki studenci zdobywają niezbędną wiedzę poprzez udział w zajęciach audytoryjnych: wykładach, seminariach i ćwiczeniach. Najtrudniejsze zagadnienia są omawiane podczas zajęć praktycznych. Samodzielna praca studentów odgrywa również ważną rolę w procesie przyswajania i utrwalania wiedzy.

Nauka przedmiotu odbywa się z zastosowaniem aktywnych metod nauczania: wykładów wprowadzających, seminariów, indywidualnych konsultacji, a także samodzielnej pracy studenta z zalecaną literaturą.

Finanse to mechanizm, który przenika cały system gospodarczy i pozwala tworzyć warunki do jego przyszłego funkcjonowania i rozwoju. Podstawowym źródłem tworzenia zasobów finansowych jest działalność przedsiębiorstw produkcyjnych, w ramach której powstaje pierwotny produkt dodatkowy, który następnie jest rozdzielany poprzez złożony system stosunków finansowo-kredytowych w całym systemie

gospodarczym. Taka konstruktywna i globalna rola finansów powoduje, że decyzje zarządcze dotyczące zapewnienia bezpieczeństwa gospodarczego rozwoju przedsiębiorstwa muszą być oceniane pod kątem ich wpływu na obecny i przyszły stan finansowy oraz bezpieczeństwo finansowe. Każda działalność gospodarcza może funkcjonować stabilnie tylko w warunkach ciągłego przebiegu procesów reprodukcji kapitału, co zapewnia cykliczność i ciągłość tworzenia, dystrybucji i wykorzystania zasobów finansowych.

Właśnie dlatego u podstaw bezpieczeństwa gospodarczego przedsiębiorstw działających w warunkach wolnorynkowych i dążących do trwałego rozwoju znajduje się bezpieczeństwo finansowe i związana z nim strategia finansowa jako kluczowy czynnik zapewniający rozszerzenie zasobów i utrzymanie konkurencyjności przedsiębiorstwa.

W ogólnym systemie rozwoju przedsiębiorstwa znaczenie bezpieczeństwa strategii finansowej polega na tym, że w zależności od jej wyboru formułowane i realizowane są wszystkie pozostałe strategie funkcjonalne przedsiębiorstwa (tab. 1, opracowanie własne).

Tabela 1. Rola strategii finansowej w systemie strategii przedsiębiorstwa

Ogólna strategia rozwoju przedsiębiorstwa	Strategie funkcjonalne	
	Strategia marketingowa	Strategia finansowa
	Strategia produktowa	
	Strategia wykorzystania potencjału ludzkiego	
	Strategia badań i rozwoju	
	Inne strategie funkcjonalne	

Źródło: opracowanie własne

Złożoność formułowania i realizacji strategii finansowej, jak zaznaczono, polega na tym, że ma ona charakter funkcjonalny i jest podporządkowana ogólnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Z jednej strony, wszystkie komponenty strategii przedsiębiorstwa stanowią podstawę do opracowania strategii finansowej, z drugiej zaś – strategia finansowa jest czynnikiem umożliwiającym realizację zarówno poszczególnych strategii funkcjonalnych, jak i ogólnej strategii rozwoju. Strategia finansowa to sposób realizacji przez przedsiębiorstwo celów działalności finansowej, ukierunkowany na rozwiązanie podstawowego dylematu między

zapotrzebowaniem na zasoby finansowe a możliwościami ich pozyskania i wykorzystania.

Należy zauważyć, że nie istnieją gotowe rozwiązania wszystkich problemów, z jakimi może się zetknąć przedsiębiorstwo. Rzeczywiste problemy gospodarcze są zawsze niestandardowe, współzależne i złożone, a czas oraz dostępne informacje do ich rozwiązania bywają ograniczone. Dlatego zarządzanie tak złożonym i wieloelementowym czynnikiem, jakim są finanse, wymaga łączenia różnych podejść oraz zastosowania wiedzy z różnych dziedzin w celu twórczego rozwiązywania problemów w warunkach niepewności i niepełnych danych.

Wiemy, że przez cały okres transformacji gospodarczej w Ukrainie nadal występuje poważne niedorozwinięcie rynku finansowego i brak zaufania do jego zabezpieczenia prawnego, co objawia się nawet na poziomie operacji papierami wartościowymi przedsiębiorstw – akcjami. Jest to związane zarówno z brakami w systemie prawnym, jak i nieprzygotowaniem współczesnego zarządzania do działania w warunkach ryzyka i niepewności. Dlatego problem formowania i realizacji mechanizmów strategii finansowej w obecnym etapie ma charakter samoorganizujący się, w którym przedsiębiorstwo, realizując rozwój antykryzysowy i walcząc o przetrwanie, musi kompensować błędne decyzje organów państwowych i testować nowe formy relacji wewnętrznych oraz międzysektorowych.

W związku z tym można stwierdzić, że obecnie najbardziej niezawodnym mechanizmem ochrony interesów przedsiębiorstw w systemie strategicznych interesów finansowych jest wykorzystanie wewnętrznych mechanizmów organizacyjnych, do których należy controlling.

Głównym celem controllingu jest ukierunkowanie procesu zarządzania na osiąganie wszystkich celów stojących przed przedsiębiorstwem, a jego istotą jest podniesienie jakości zarządzania poprzez integrację, koordynację i ukierunkowanie działalności różnych działów i jednostek organizacyjnych na realizację celów operacyjnych i strategicznych.

Mechanizm controllingu może pełnić jeszcze jedną istotną funkcję w systemie podejmowania decyzji zarządczych. Funkcja ta związana jest z koniecznością, aby w warunkach silnej konkurencji i zagrożeń, kierownictwo przedsiębiorstwa uwzględniło dwie potencjalne sytuacje: konieczność ciągłego korygowania ścieżki realizacji celów strategicznych lub konieczność ich całkowitej zmiany. Wykorzystanie bazy danych

i wyników analizy, a także oceny sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej, zgromadzonych w systemie controllingu, umożliwiła określenie momentu zmiany celów strategicznych przedsiębiorstwa i jego działalności w celu zachowania kapitału i integralności organizacyjnej. [8,9,10]

W sferze organizacji bezpieczeństwa gospodarczego przedsiębiorstwa istotnym elementem jest przekształcenie wiedzy o przyczynach i obiektach zagrożeń w mechanizmy zapobiegania ich realizacji poprzez aktywne reakcje. Koncepcja organizacji controllingu jako instrumentu zapewnienia bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa polega na opracowaniu systemu porządkowania i harmonizacji współpracy elementów zarządzania operacyjnego i strategicznego.

W szerszym rozumieniu potrzeba wdrożenia systemu controllingu w nowoczesnym przedsiębiorstwie wynika z:

- wzrostu niestabilności otoczenia zewnętrznego, co stawia dodatkowe wymagania wobec systemu zarządzania,
- przesunięcia akcentu z kontroli przeszłości na analizę przyszłości,
- zwiększenia szybkości reakcji na zmiany w otoczeniu,
- potrzeby ciągłego monitorowania zmian zachodzących w otoczeniu,
- potrzeby przemysłanej strategii przetrwania i zapobiegania kryzysom,
- komplikacji systemu zarządzania wymagającej koordynacji wewnętrznej,
- eksplozji informacji przy braku informacji istotnej, wymagającej budowy specjalnego systemu informacyjnego,
- kulturowego dążenia do integracji wiedzy i działań ludzkich.

Controlling zapewnia m.in.:

koordynację działań zarządczych w celu osiągnięcia celów,

- wsparcie informacyjne i doradcze procesu decyzyjnego,
- budowę i funkcjonowanie ogólnego systemu informacyjnego zarządzania,
- racjonalizację procesu zarządzania.

Do struktury controllingu należy włączyć: metody controllingu operacyjnego i strategicznego, system wewnętrznej kontroli finansowej i audytu oraz raporty kontrolne jako formę informacji zwrotnej.

Rozwój metod controllingu operacyjnego powinien opierać się na identyfikacji „wąskich gardeł” w zakresie wyników (zysk, płynność) w ramach planowania i kontroli krótkoterminowej (miesiąc, kwartał).

Metody controllingu strategicznego służą zapewnieniu długoterminowej egzystencji i wypłacalności firmy. Obejmują one: definiowanie celów (wskaźniki liczbowe), koncepcję rozwoju, analizę potencjału i ograniczeń, strategię ekspansji rynkowej, przekładanie strategii na działania projektowe, wskaźniki finansowe, analizę ryzyka i warunków strategicznych.

System kontroli wewnętrznej ma na celu poprawę dokładności danych w dokumentach operacyjnych i analitycznych, ochronę zasobów oraz zwiększenie skuteczności realizacji strategii finansowej.

Składa się z: systemu organizacyjnego, dokumentacji i informacji, dowodów, zabezpieczeń materialnych, personelu kontrolnego i systemu obserwacji.

System organizacyjny obejmuje podział zadań, obowiązków i funkcji z aktualizacją przy każdej zmianie. Podział zadań powinien umożliwiać wzajemną kontrolę minimum przez dwie osoby.

System dokumentacji zawiera instrukcje, dokumenty źródłowe, raporty, normatywy i wymagania zapewniające dostępność i aktualność informacji dla decydentów w obszarze bezpieczeństwa finansowego.

Szczególne miejsce w kontroli wewnętrznej zajmuje audyt bezpieczeństwa finansowego, który powinien stanowić mechanizm ciągłego monitorowania wyników działalności w zmiennych warunkach rynkowych.

Audyt ten to kompleksowa, systematyczna, niezależna i okresowa ocena wewnętrznego i zewnętrznego środowiska finansowego, celów i realizacji strategii bezpieczeństwa finansowego firmy, z analizą ryzyk i potencjału jej utrzymania oraz propozycjami działań naprawczych.

Częstotliwość tworzenia baz danych w audycie bezpieczeństwa finansowego zależy od konieczności szybkiego reagowania. Roczne dane nie są obiektem bieżącej kontroli.

Zasada dopuszczalnych odchyień zakłada, że każde przedsiębiorstwo powinno mieć ustalony próg „krytycznych odchyień”, np. 20% dla dekad, 15% dla miesiąca, 10% dla kwartału.

Wnioski: W analizie głównych przyczyn odchyień kluczowe jest identyfikowanie wskaźników o krytycznych wartościach i opracowanie działań korygujących. Proponowany system bezpieczeństwa finansowego może być stosowany zarówno w bieżącej działalności, jak i w procesie dywersyfikacji oraz zmiany celów strategicznych firmy w czasie stanu wojennego.

Bibliografia

- Błank I., *Finansowyj menedżment pidpryjemstwa*, Kijów 2019.
Konstytucja Ukrainy.
Kowalenko M., *Kontroling jak składowa ekonomicznej bezpeky pidpryjemstwa*, „Biznes Inform” 2022, nr 5, s. 98–103.
Litwinenko O., *Rol finansowego kontrolu w zabezpieczenni ekonomicznej bezpeky pidpryjemstwa*, „Finansowyj Prostir” 2023, nr 4, s. 32–37.
Wasylenko W., Dubenko S., *Finansowa bezpeka pidpryjemstwa: kontroling jak instrument upravlinnia*, „Ekonomika ta upravlinnia” 2022, nr 3, s. 45–51.
Żukow J., *Ekonomiczna bezpeka pidpryjemstwa*, Odessa 2021.

Akty prawne

- Ustawa Ukrainy „O podstawach narodowego bezpieczeństwa Ukrainy”.
Ustawa Ukrainy „O rachunkowości i sprawozdawczości finansowej na Ukrainie”.

Netografia

- Oficjalna strona Ministerstwa Finansów Ukrainy, <https://www.minfin.gov.ua> [dostęp: 19.05.2025].
Oficjalna strona Państwowej Służby Statystycznej Ukrainy, <https://www.ukrstat.gov.ua> [dostęp: 19.05.2025].
Oficjalna strona Narodowego Banku Ukrainy, <https://www.bank.gov.ua> [dostęp: 19.05.2025].
Sutormina W., *Kontroling u systemi upravlinnia pidpryjemstvom*, Charków 2020.

Roman Wołodymyrowycz Shepok

Candidate nauk pedagogicznych, adiunkt w Katedrze Nauk Społecznych i Behawioralnych Chersońskiego Państwowego Uniwersytetu Rolniczo-Ekonomicznego. Jego zainteresowania naukowe obejmują pedagogikę, bezpieczeństwo ekonomiczne, kontrolę finansową oraz nowoczesne technologie edukacyjne. Autor licznych publikacji naukowych w czasopismach krajowych i międzynarodowych.