

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Конспект лекцій
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня денної
та заочної форм здобуття освіти за спеціальністю D7 «Торгівля»

Електронний ресурс

Рецензенти:

Н. В. Сабліна – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів і кредиту Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

Я. М. Деренська – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації Національного фармацевтичного університету.

Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (протокол № 11 від 25 червня 2025 року)

3-12 **Забезпечення** фінансово-економічної безпеки підприємництва : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня денної та заочної форм здобуття освіти за спеціальністю D7 «Торгівля» [Електронний ресурс] / уклад. О. Ю. Литовченко. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 71 с.)

В конспекті лекцій розглянуто теоретичні засади та практичні аспекти забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва. Висвітлено сутність, принципи та механізми формування системи фінансово-економічної безпеки підприємства, охарактеризовано ключові внутрішні та зовнішні чинники впливу на її рівень. Розкрито функції та структуру підрозділу з фінансово-економічної безпеки, особливості державного регулювання у цій сфері. Особливу увагу приділено інформаційному та аналітичному забезпеченню, процесам управління безпековими функціями на підприємстві, а також адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Розглянуто роль фінансово-економічної розвідки як елемента системи забезпечення безпеки.

Видання розраховано на здобувачів вищої освіти спеціальності D7 «Торгівля», а також всіх, хто цікавиться питаннями забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємницької діяльності.

УДК 658.15:005.9

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2025

© Литовченко О. Ю., уклад., 2025

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретико-методичні засади фінансово-економічної безпеки підприємництва	5
Тема 1. Теоретичні засади забезпечення фінансово-економічною безпекою підприємства.....	5
Тема 2. Чинники впливу на фінансово-економічну безпеку підприємства ...	11
Тема 3. Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.....	21
Тема 4. Організація підрозділу з фінансово-економічної безпеки підприємства.....	30
Тема 5. Державне регулювання фінансово-економічної безпеки підприємств.....	38
Розділ 2. Система забезпечення та підтримки фінансово-економічної безпеки підприємництва.....	45
Тема 6 Інформаційне забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.....	45
Тема 7. Аналітичне забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства	49
Тема 8. Управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства..	56
Тема 9. Адаптація та адаптивна реакція підприємств	60
Тема 10. Фінансово-економічна розвідка	66
Список літератури.....	69

ВСТУП

Сучасне підприємницьке середовище формується в умовах глибоких трансформацій національної та світової економіки, цифровізації, глобалізації та постійного зростання рівня ризиків і загроз. Військово-політичні конфлікти, інфляційні процеси, нестабільність фінансових ринків, кіберзагрози, недобросовісна конкуренція та внутрішні управлінські проблеми значно ускладнюють діяльність підприємств. Тому забезпечення фінансово-економічної безпеки стає ключовим елементом управління для досягнення сталого розвитку, збереження активів і забезпечення стратегічної стійкості бізнесу.

Пропонований до вивчення курс має на меті формування у студентів системного уявлення про сутність, структуру, принципи та інструменти захисту фінансово-економічних інтересів підприємства. Основна увага приділяється вивченню ризиків, що загрожують стабільності підприємства, методам їх виявлення та нейтралізації, ролі держави у регулюванні безпеки бізнесу, а також розбудові внутрішньої системи фінансово-економічної безпеки.

Структура курсу побудована за принципом послідовного поглиблення знань. Перший розділ — *Теоретико-методичні засади фінансово-економічної безпеки підприємництва* — знайомить студентів із базовими поняттями, ключовими категоріями, чинниками впливу на безпеку підприємства та особливостями побудови організаційно-функціональних механізмів безпеки. Значна увага приділяється державному регулюванню, що є важливим фактором формування сприятливого бізнес-середовища. Другий розділ — *Система забезпечення та підтримки фінансово-економічної безпеки підприємництва* — орієнтований на практичне застосування отриманих знань. Він охоплює питання інформаційного та аналітичного забезпечення, принципів управління системою безпеки, механізмів адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища, а також вивчає інструменти фінансово-економічної розвідки як джерела конкурентної інформації.

Оволодіння змістом курсу дозволить здобувачам вищої освіти не лише отримати теоретичні знання, а й сформувати практичні навички з розробки та впровадження ефективної політики безпеки на підприємствах різних галузей. Це стане вагомою основою для подальшої професійної діяльності у сфері економічної безпеки, стратегічного менеджменту, консалтингу або антикризового управління.

Курс також спрямований на розвиток критичного мислення, вміння аналізувати ризикові ситуації, прогнозувати загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення у складних економічних умовах. Він є важливою складовою професійної підготовки фахівців, здатних забезпечити конкурентоспроможність та довгострокову життєздатність підприємств.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Тема 1. Теоретичні засади управління фінансово-економічною безпекою підприємства

- 1.1 Сутність безпеки, її види та характерні ознаки.
- 1.2 Сутність економічної безпеки та її рівні.
- 1.3 Складові елементи економічної безпеки підприємства.
- 1.4 Характеристика фінансово-економічної безпеки.

1.1 Сутність безпеки, її види та ознаки

Перші трактування поняття «безпека» можна знайти в античних джерелах. Аристотель зводив поняття безпеки до проблеми самозбереження. Основною ідеєю філософа в його роздумах щодо способів управління була думка про безпеку громадян і розвиток особистості.

На сьогоднішній день слово «безпека» належить до понять часто вживаних і з плином часу воно використовується все частіше. Від безпеки характеру глобального, регіонального та локального, – до безпеки дорожнього руху, безпеки праці, тощо. Відсутність безпеки або процес зниження ступеня безпеки трактують як загрозу, явище та загрозовий процес для існування життя і його перспектив.

Безпека – це певний об’єктивний стан, заснований на відсутності загрози, відчутний суб’єктивно через одиниці чи угруповання. Під безпекою розуміють також стан без загрози, стан спокою, впевненості.

У широкому науковому сенсі під безпекою розуміється захищеність природно-фізіологічних, соціально-економічних, ідеально-духовних і ситуативних потреб у ресурсах, технологіях, інформації і моральних ідеалах, необхідних для життєдіяльності і розвитку населення.

Одним із базисних мотиваційних механізмів людської життєдіяльності є потреба в безпеці. Згідно із загальновизнаною теорією мотивації першоджерелами життєдіяльності є його базові потреби. Безпека є першоджерелом активності людини і є кінцевою метою у всіх сферах його життєдіяльності.

Базовими ознаками, які відображені у визначенні поняття «безпека» є такі:

безпека – це стан об’єкта;

безпека – здатність об’єкта, явища або процесу зберегти власну сутність в умовах цілеспрямованого, руйнівного внутрішнього та зовнішнього впливу;

безпека – властивість системи, побудованої на принципах структурної стійкості, самоорганізації, цілісності (кожна з цих властивостей є системоутворюючою, тобто руйнація будь-якої з них може призвести до колапсу всієї системи);

безпека – гарантія, необхідна умова життєдіяльності особи, суспільства, держави, що дозволяє їм зберігати та збільшувати матеріальні, духовні та моральні цінності;

безпека – відсутність небезпек та загроз для того чи іншого об'єкта.

Суть безпеки зясується через постійне існування загрози і повсякденна необхідність управління нею.

Безпека – це гарантована конституційними, законодавчими і практичними заходами захищеність і забезпеченість життєво важливих інтересів об'єкта від зовнішніх і внутрішніх загроз. До життєво важливих інтересів відносять: економічну самостійність об'єкта; правове і соціальне благополуччя; системну цілісність; стабільне та ефективне функціонування та розвиток.

Спеціалізована пізнавальна діяльність, метою якої є об'єктивне пізнання та розуміння природної та суспільної дійсності, а також здатність до використання здобутих знань з метою перекваліфікації дійсності згідно з вимогами людини є *секьюритологія* – наука про безпеку.

1.2 Сутність економічної безпеки та її рівні

Особливе місце серед різних видів безпеки (соціальної, екологічної, демографічної, політичної, військової, науково-технологічної, інформаційної, енергетичної, культурної, правової, генетичної, гуманітарної, психологічної) займає безпека *економічна*.

У загальному сенсі під *економічною безпекою* розуміють найважливішу якісну характеристику економічної системи, що визначає її здатність підтримувати нормальні умови життєдіяльності населення, стійке забезпечення ресурсами розвитку народного господарства. Забезпечення економічної безпеки – це гарантія незалежності країни, умова стабільності й ефективної життєдіяльності суспільства, досягнення успіху.

Економічна безпека має складну внутрішню структуру, у якій можна виділити три її найважливіших *елементи*:

1. *Економічна незалежність* – не носить абсолютного характеру, адже міжнародний поділ праці сприяє взаємозалежності національних економік одна від одної.

2. *Стабільність і стійкість національної економіки* – передбачають захист власності у всіх її формах, створення надійних умов і гарантій для підприємницької активності, стримування факторів, здатних дестабілізувати ситуацію.

3. *Здатність до саморозвитку і прогресу* – створення сприятливого клімату для інвестицій і інновацій, постійна модернізація виробництва, підвищення професійного, освітнього і загальнокультурного рівня працівників стають необхідними й обов'язковими умовами стійкості і самозбереження національної економіки.

Таким чином, економічна безпека – це сукупність умов і факторів, що забезпечують незалежність національної економіки, її стабільність і стійкість, здатність до постійного відновлення і вдосконалення, здатність економіки

забезпечувати ефективне задоволення суспільних потреб на національному і міжнародному рівнях.

У ринкових умовах господарювання підприємство, як відкрита система, функціонує у складному зовнішньому середовищі, що характеризується нестабільністю та постійною динамікою.

На економічну безпеку суб'єкта будь-якого рівня впливають фактори внутрішнього і зовнішнього середовища. Таке середовище змушує керівництво швидко адаптуватися до нових умов, потребує знання законів розвитку та пошуку шляхів виживання в ринковій економіці, врахування чинників невизначеності та нестійкості економічного середовища. характеризують положення суб'єкта рівня економічної безпеки.

Внутрішні фактори пов'язані з господарською діяльністю підприємства, його персоналом і безпосередньо залежать від форм, методів та організації роботи на підприємстві. Вони обумовлені тими процесами, які виникають в ході виробництва та реалізації продукції, і можуть вплинути на результати бізнесу.

Економічна безпека розглядається та оцінюється на різних її рівнях: глобальному, міжнародному, державному, регіональному, підприємницькому.

Глобальна економічна безпека – є сукупністю економічної безпеки регіонів та окремих держав. Вона є результатом розвитку глобалізації.

На міжнародному рівні економічну безпеку розглядають через призму міжнародних проблем сучасності, а саме: нерівномірності економічного розвитку, зростання зовнішньої заборгованості, циклічних коливань національної економіки та інших чинників функціонування світового господарства.

Економічна безпека держави (національна) – спроможність національної економіки забезпечувати вільний, незалежний розвиток і утримувати стабільність громадянського суспільства та його інститутів, а також достатній оборонний потенціал країни до всіляких несприятливих умов і варіантів розвитку подій та здатність української держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз. Найбільш важливими *факторами* економічної безпеки для України виступають: продовольча безпека, ресурсна залежність, технологічна залежність, енергетична безпека, інформаційна безпека.

Економічна безпека держави охоплює три взаємозалежних *рівні*: рівень держави, рівень регіону (області), рівень підприємств (фірм). Економічна безпека на рівні держави досягається, коли є погоджені дії суб'єктів кожного її рівня. Кожний з них здійснює при цьому свої специфічні функції, забезпечуючи безпеку як свою, так і всіх інших.

Економічна безпека на рівні регіону (області). Стан економічної безпеки України в цілому знаходиться в залежності від забезпечення стійкого розвитку всіх її регіонів. З однієї сторони, забезпечення економічної безпеки регіонів визначає інтеграцію регіональної економіки з економікою держави, а з іншої – збереження регіональної незалежності.

Економічна безпека на рівні підприємства (фірми) – передбачає стійкий розвиток (тобто збалансований і безупинний), що досягається за допомогою використання усіх видів ресурсів і підприємницьких можливостей, за якими гарантується найбільш ефективно їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам). Головна мета при цьому – гарантувати стабільне та максимально ефективно функціонування підприємства зараз і забезпечити високий потенціал розвитку в майбутньому.

1.3 Складові елементи економічної безпеки підприємства

Економічна безпека підприємства є достатньо складною системою, що включає певний набір внутрішніх характеристик, спрямованих на забезпечення ефективного використання матеріальних, трудових, інформаційних та фінансових ресурсів.

Розрізняють такі критерії визначення економічної безпеки підприємства: функціональний, статичний та ресурсний. *Функціональний* – характеризує захищеність економічних інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз (здатність їх виявити, усунути та нейтралізувати). *Статичний* – відображає стан економічного розвитку, який характеризується збалансованістю, стійкістю, стабільністю функціонування підприємства відповідно до його стратегічних цілей. *Ресурсний* – характеризує здатність економічної системи забезпечувати безперервне виробництво та відтворення достатнім обсягом матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

У межах підходу до економічної безпеки підприємства як стану, обумовленого впливом зовнішнього середовища, в науковій літературі виокремлюють *ресурсно-функціональний підхід*, за яким економічну безпеку розглядають як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємств у даний час і майбутньому. Розрізняють сім функціональних складових економічної безпеки: фінансова, силова, інформаційна, техніко-технологічна, політико-правова, кадрова та інтелектуальна, екологічна.

Фінансова складова – визначає і регулює питання фінансово-економічної заможності підприємства, стійкості до банкрутства. Вона вважається провідною й вирішальною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є «двигуном» будь-якої економічної системи. Про її стан свідчить рівень рентабельності, частка ринку, доступ до кредитів, ліквідність коштів, курсова вартість цінних паперів, оптимальна структура капіталу тощо

Силова безпека – займається режимами, фізичною охороною об'єктів і особистою охороною керівництва, протидією криміналу, взаємодією із правоохоронними й іншими державними органами.

Інформаційна складова – заснована не тільки на захисті власної інформації, у тому числі конфіденційної, але й передбачає ділову розвідку, інформаційно-аналітичну роботу з зовнішніми і внутрішніми суб'єктами тощо.

Вона також опікується створенням системи інформаційної підтримки прийняття рішень щодо заходів економічної безпеки.

Техніко-технологічна складова – передбачає створення і використання такої технічної бази, устаткування й основних засобів виробництва, таких технологій і бізнес-процесів, що підсилюють конкурентоспроможність підприємства. Про неї свідчить виробничий потенціал підприємства, ступінь оновлення виробничих фондів, рівень освоєння виробничої потужності тощо.

Політико-правова складова – передбачає всебічне юридичне забезпечення діяльності підприємства, правову роботу з контрагентами і владою, вирішення інших правових питань.

Кадрова та інтелектуальна складова – передбачає запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому.

Екологічна складова – розглядає проблеми охорони екологічної безпеки суспільства від суб'єктів господарювання, що здійснюють виробничо-комерційну діяльність.

Залежно від поділу факторів економічної безпеки підприємств на зовнішні та внутрішні, їх поділяють на багато видів. *Зовнішні фактори* включають: макроекономічні, ринкові та інші. *Внутрішні фактори* включають: виробничо-операційні, фінансово-інвестиційні, кадрово-управлінські, маркетингово-комерційні, нормативно-правові.

Рівень економічної безпеки залежить від ефективної діяльності служб підприємства, а саме: наскільки вдається запобігати загрозам й усувати збитки від їхніх негативних впливів на різні аспекти функціонування підприємства. Джерелами таких негативних впливів можуть бути: свідомі або несвідомі дії людей, організацій, у тому числі органів державної влади, міжнародних організацій або підприємств-конкурентів, а також збіг об'єктивних обставин – стан фінансової кон'юнктури на ринках підприємства, наукові відкриття і технологічні розробки, форс-мажорні обставини тощо.

1.4. Характеристика фінансово-економічної безпеки

Фінансова безпека (від англ. financial security) – складова економічної безпеки, яка характеризує стан захищеності життєво важливих (ключових) інтересів держави, регіонів, підприємницьких структур та громадян у фінансовій сфері від впливу широкого кола негативних чинників (загроз).

Об'єктом фінансової безпеки підприємства є фінансова діяльність підприємства, безпеку якої необхідно забезпечити. Фінансова діяльність – це процес, на який спрямовується функціонування підсистеми забезпечення фінансової безпеки. *Суб'єкти* фінансової безпеки – це керівництво підприємства і його персонал. *Предмет* фінансової безпеки підприємства – діяльність суб'єктів фінансової безпеки як реалізація принципів, функцій, стратегічної програми або конкретних заходів щодо забезпечення фінансової безпеки, яка спрямована на об'єкти фінансової безпеки.

Сутнісними характеристиками фінансової безпеки підприємства є наступні: *фінансова безпека* є одним з основних елементів економічної безпеки підприємства; *фінансова безпека* може бути охарактеризована за допомогою системи кількісних і якісних показників (вони повинні мати граничні значення, за допомогою яких можна зробити висновок про ступінь забезпечення фінансової безпеки підприємства); *фінансова безпека* підприємства повинна забезпечувати його розвиток і стійкість; *фінансова безпека* забезпечує захищеність фінансових інтересів підприємства.

З метою забезпечення фінансової безпеки підприємства потребують рішення наступні *задачі*: ідентифікація небезпек і загроз підприємству; визначення індикаторів фінансової безпеки підприємства; розробка системи моніторингу фінансової безпеки; розробка заходів, спрямованих на забезпечення фінансової безпеки підприємства, як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді; контроль за виконанням заходів; аналіз виконання заходів, їхня оцінка, коректування; ідентифікація небезпек і загроз підприємству і коректування індикаторів у залежності від зміни стану зовнішнього середовища, цілей і задач підприємства.

На рівень фінансової діяльності підприємства і, відповідно, на стан його фінансової безпеки впливають внутрішні чинники (рівень операційного і стратегічного фінансового менеджменту) та зовнішні чинники (державна політика, ринок, конкуренція).

Функціональна структура фінансової безпеки підприємства – це сукупність елементів, її складових частин, які в комплексі забезпечують нормальне продуктивне функціонування підприємства. Вона базується на фінансових інтересах підприємства, до яких відносять забезпечення основним і оборотним капіталом для ефективного ведення комерційної діяльності; забезпеченість інвестиціями розвитку підприємства, включаючи максимізацію прибутку, оптимізацію відрахувань до бюджету, зростання ринкової вартості акцій тощо. До функціональної структури фінансової безпеки підприємства належать наступні елементи (рис.1.5).

Вплив держави на стан фінансової безпеки підприємства реалізується через: політику держави: економічну, грошово-кредитну, бюджетну, податкову, інвестиційну; збалансованість національних фінансових інтересів та фінансових інтересів підприємств; функціонування секторів фінансово-кредитної сфери країни: бюджетного, грошово-кредитного, валютного, банківського, інвестиційного, фондового, страхового; національну Стратегію забезпечення фінансової безпеки держави; чинне законодавство у фінансово-кредитній сфері країни; контрольну функцію держави з боку Державної податкової адміністрації, Рахункової палати Верховної Ради України, Національного банку, Державної казначейської служби України, Державної контрольно-ревізійної служби, Державної комісії з цінних паперів і фондового ринку, Державної комісії з регулювання послуг фінансових ринків, Державної митної служби, Пенсійного фонду.



Рис. 1.1. Структура фінансової безпеки підприємства та їх зміст

Тема 2. Чинники впливу на фінансово-економічну безпеку підприємства

- 2.1. Поняття фактору та умов безпеки.
- 2.2. Сутнісна характеристика ризику та його види.
- 2.3. Ризики в системі фінансово-економічної безпеки підприємства.
- 2.4. Підходи до аналізу загроз фінансово-економічної безпеки підприємства.
- 2.5. Методи нейтралізації ризиків та загроз фінансово-економічної безпеки підприємства.

2.1. Поняття фактору та умов безпеки

Фактор розглядається як «причина, рушійна сила якого-небудь процесу, явище, що визначає його характер або окремі його риси». Однак з погляду керівника або дослідника, фактор – це не тільки причини – це інструмент впливу на поточний процес і, використовуючи його, можна визначати необхідні параметри даного процесу, а потім, маючи його кількісні характеристики, оцінювати й вносити корективи. Тому фактор, виявлений і оцінений, є ефективним інструментом у системі безпеки організації будь-якого рівня.

Залежно від можливості запобігання виділяють фактори форс-мажорні і не форс-мажорні. Перші відрізняються непереборністю впливу (війни,

катастрофи, надзвичайні лиха, які змушують вирішувати і діяти всупереч наміру). Другі можуть бути відвернені своєчасними та правильними діями.

За ймовірністю настання всі деструктивні фактори (поява зони ризику, виклик, небезпека, загроза) можна розділити на явні, тобто реально існуючі, видимі, і латентні, тобто приховані, ретельно замасковані, їх складно виявити. Вони можуть проявитися раптово. Тому їх відображення потребує прийняття термінових заходів, додаткових зусиль і коштів.

Від належності до середовища, як внутрішніх, так і зовнішніх факторів безпеки величезна кількість. Це зумовлено, насамперед, тією різноманітністю зв'язків і відносин, в які вступає організація. У ході матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових та інших зв'язків відбувається обмін, споживання і переміщення сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, машин, устаткування, інвестицій, технологій, грошових коштів і т.д. Усі ці зв'язки і відносини виникають у конкретних політичних, соціально-економічних, природно-кліматичних та інших умовах, які склалися як у масштабах всієї країни, так і на рівні певного конкретного регіону. Саме конкретна ситуація в тому чи іншому населеному пункті, регіоні, де діє підприємство, може зробити істотний вплив на результати господарської діяльності.

На рис. 2.1 подана класифікація всієї сукупності внутрішніх й зовнішніх факторів економічної безпеки підприємства.

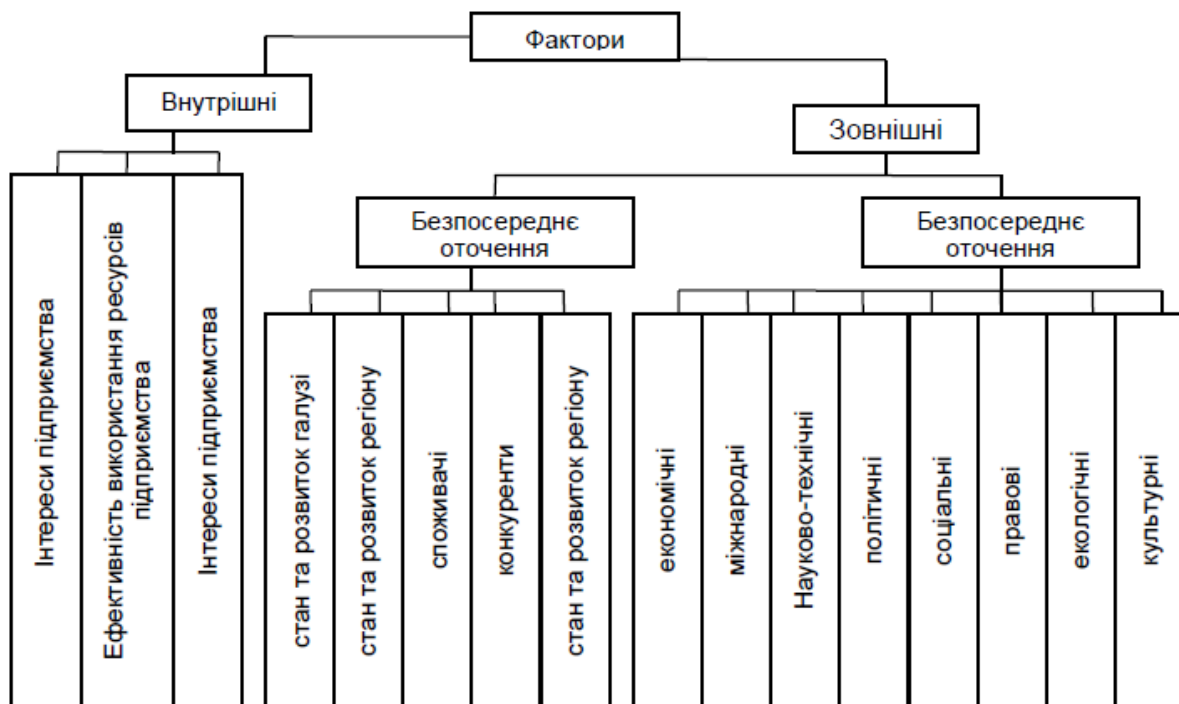


Рис. 2.1. Класифікація факторів для комплексного аналізу стану економічної безпеки підприємства

До факторів макроекономічного оточення (національного та регіонального рівня) відносять економічні, політичні, правові, соціальні, науково-технічні, екологічні, культурні й міжнародні. Кількість факторів, що

враховуються, визначається особою, яка проводить аналіз, і залежить від його кваліфікації й конкретної ситуації. Із цією метою відбираються найбільш важливі фактори, що впливають як позитивно (можливості), так і негативно (загрози). До факторів середовища безпосереднього оточення відносять ту частину факторів зовнішнього середовища, з якою організація має безпосередню взаємодію. У центрі уваги при аналізі факторі ринку перебувають сподивачі, конкуренти, постачальники, стан і розвиток галузі і регіону. якщо буде потреба, вивчають також організацію торгівлі, діяльність посередників тощо. Крім цього важливим фактором є географічне розташування й положення організації на ринку серед конкурентів (фактори конкурентного середовища).

Для *регіональної економіки*, що адаптується до умов ринкових відносин, визначають такі найбільш значимі фактори:

- технологічні – перехід від традиційних технологій до високих та надвисоких технологій, вихід на світовий ринок з конкурентоспроможною продукцією; заміщення не відтворювальних природних ресурсів на відтворювальні; відмовлення від застосування небезпечних для населення технологій, що загрожують здоров'ю людей; повторне використання природних ресурсів та утилізація екологічно небезпечних відходів;

- у структурі потреб – досягнення зниження матеріало- та енергомісткості виробленої продукції при збереженні (підвищені) споживчих властивостей товарів; розвиток сфери послуг; значне підвищення якості та надійності споживчих властивостей товарів; підвищення культури споживання;

- виробничі – створення великих компаній з високим рівнем диверсифікації виробництва, навколо яких формується сіть середніх підприємств та підприємств малого бізнесу; орієнтація на розвиток виробничої кооперації в межах регіону та за його межами; створення умов для виконання робіт повного циклу «розробка – впровадження» з метою реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках; формування інтелектуально-творчих зон, що забезпечують розвиток найбільш ефективних напрямків виробничої діяльності та виключають процеси застою в прикладних науках, техніці та виробництві; забезпечення мобільності трудових ресурсів, реміграційного та міграційного процесів.

Умови нестабільності зовнішнього середовища *підприємства* визначаються з погляду трьох характеристик: ступеня звичності; темпів змін; передбачуваності майбутнього. Оцінка нестабільності за зазначеними характеристиками виробляється за спеціальною шкалою. Характер змін зовнішнього середовища визначає характер дій особи, що приймають рішення: стабільність; реакція на проблеми; передбачення; дослідження; творчість. Рівень нестабільності зовнішнього середовища розраховується як середня арифметична від суми показників: звичність подій, темпів змін, передбачуваність майбутнього за певним фактором. Кожний показник нестабільності зовнішнього середовища оцінюється окремо – шляхом оцінки за

шкалою відповідного значення обраної дослідником умови. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити критичні фактори й установити погрози й можливості. Відносно підприємства чинники зовнішнього середовища можуть бути: пасивними – суттєво не впливати на діяльність підприємств; активними – позитивними, тобто сприяти досягненню цілей, протидіючими реалізації досягненню цілей.

До загроз варто віднести фактори, що чинять негативний вплив на економічну безпеку підприємства, сприяють виснаженню потенціалу й скороченню: очікування високих темпів інфляції, спад виробництва, складності в залученні фінансових ресурсів, зменшення інвестицій, високі податкові ставки, неплатежі й відсутність стабільності в суспільстві. До можливостей варто віднести фактори, що формують умови для покращення економічного стану та нарощування потенціалу: допустимість вільного вибору сфери й напрямів господарської діяльності підприємства, наявність можливостей виходу на зовнішній ринок, нових інвесторів і прояв їхньої зацікавленості в діяльності підприємства.

2.2. Сутнісна характеристика ризику та його види

Категорія «ризик» займає суттєве місце в теорії безпеки і підприємницькій практиці. Етимологія терміна «ризик» свідчить, що у різних мовах воно означає близькі поняття (грецькі слова *ridsikon*, *ridza* – скеля; в італійській мові *risiko* – небезпека, загроза і *risicare* – лавірувати між скелями; аналогічно у французькій *risqué* – обминати скелю), пов'язані непередбачуваною, несприятливою подією.

Ситуація ризику якісно відрізняється від *ситуації невизначеності*. Ситуація невизначеності характеризується тим, що імовірність настання результатів рішень або подій у принципі не встановлюється.

Виділяється декілька модифікацій ризику:

- суб'єкт здійснює вибір із декількох альтернатив, має в наявності об'єктивні імовірності передбаченого результату, який базується, наприклад, на проведених статистичних дослідженнях;
- ймовірності настання очікуваного результату можуть бути одержані тільки на основі суб'єктивних оцінок, тобто суб'єкт орієнтується лише на суб'єктивні ймовірності;
- суб'єкт у процесі вибору і реалізації альтернативи розраховує як на об'єктивні, так і суб'єктивні ймовірності.

Прагнучи виключити ризиковану ситуацію, суб'єкт здійснює вибір і намагається реалізувати його. Цей процес знаходить своє відображення в понятті «ризик», який існує як на стадії вибору рішення (плану дій), так і на стадії його реалізації. В обох випадках ризик є моделлю зняття суб'єктом невизначеності, способом практичного вирішення протиріччя при неясному (альтернативному) розвитку протилежних тенденцій у конкретних обставинах.

Розглядають *якісні і кількісні підходи* до визначення ризику.

Кількісні підходи акцентують увагу на втратах, імовірності невдачі, загрозах тощо (ризик як можлива небезпека втрат або можливість настання несприятливої події, зв'язаної з різними видами втрат).

Якісний підхід розглядає з позицій прийняття рішення і можливого відхилення від мети (ризик як дія (діяння, вчинок), що виконується в умовах вибору, або діяль-ність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації невідкладного вибору).

Ризик – це ситуативна характеристика розвитку системи у просторі і часі, яка носить об'єктивний характер і призводить до зміни рівноважної стійкості системи (або її складових), відображає невизначеність реалізації цільових задач внаслідок впливу ендогенних і/або екзогенних факторів та різних варіантів дій (у тому числі бездіяльності) суб'єктів ризику.

Основні характеристики ризику як економічної категорії :

об'єкт ризику – система, ефективність та умови функціонування якої наперед точно не визначені;

суб'єкт ризику – особа (індивід або колектив), яка зацікавлена в результатах управління об'єктом ризику і має компетенцію приймати рішення щодо об'єкта ризику;

джерело ризику – фактори (явища, процеси), які спричиняють невизначеність результатів, зумовлених певними змінами ендогенного чи екзогенного характеру або діями суб'єктів ризику;

функції ризику – регулятивна (інноваційна, діагностична, контрольна, компенсаційна, попереджувальна, репресивна) та захисна (стабілізуюча, зберігаюча, соціально-економічна, правова).

Ризики виникають внаслідок різноманітніших причин, що зумовлює їх велику диференціацію. Запропоновані в літературі з безпекознавства ознаки класифікації можна згрупувати у два класи.

Перший клас дозволяє здійснити класифікацію ризиків за основними виділеними ознаками на усіх рівнях об'єктів і суб'єктів ризику, які згруповано у 13 підкласів:

1. За *основними факторами виникнення* розмежовують економічні і політичні ризики.

2. За *терміном дії* – ретроспективні ризики, поточні і перспективні.

3. За *характером дії* (можливими наслідками) ризик поділяють на динамічні (спекулятивні) і статичні (чисті).

4. За *об'єктами, на які спрямовані ризик* можна виділити різновиди майнових ризиків.

5. За *терміном оцінки і врахування* ризику можна виокремити випереджаючий, своєчасний і запізнений.

6. За *рівнем (ступенем)* ризики можна поділити на низькі, помірні, повні (мінімальні, оптимальні, допустимі, середні, максимальні, критичні, катастрофічні).

7. За *масштабами (направленістю)* впливу ризику можна поділити на одноосібні (здійснюють вплив лише на даний суб'єкт ризику і групові.

8. За *сукупністю використання інструментів оцінки та управління*, розглядають: портфельні та індивідуальні.

9. За *ступенем обґрунтованості* ризику виокремлюють: раціональні; нераціональні; авантюрні ризики.

10. За *джерелами виникнення* розрізняють ризики: обумовлені змінами зовнішнього ринкового середовища і діяльністю держави; власно господарські; зв'язані з особою людини; обумовлені природними факторами.

11. За *причинами (природою) виникнення* виділяють ризики: суб'єктивні, об'єктивні і уявні.

12. За *ступенем системності* ризики класифікуються на системні та несистемні.

13. За *характером (формою, часом)* прояву ризику бувають короткострокові і довгострокові, дискретні (ступінчасті) і неперервні (ступінь ризику змінюється у часі стрибкоподібно або залишається постійним за умов перебігу ситуації ризику), випадкові (нехарактерні для суб'єкта ризику, викликаються дією випадкових процесів) і систематичні (генеруються умовами функціонування суб'єкту ризику, реалізації певної події чи операції).

В основу формування *другого класу* покладено рівень виникнення (сфера походження) ризиків і відповідно виділено мега-, макро-, мезо- і мікроризики.

Мегаризик визначається факторами, які притаманні ситуаціям невизначеності у діяльності світового суспільства (тероризм, екологічні катастрофи, наркобізнес та інше). Відповідно до цього підкласу ризиків відносяться: природно-екологічні (зміни природно-кліматичних умов, несприятливий вплив шкідливих виробництв); геополітичні (нестабільність, конфлікти в певних країнах чи регіонах світу), соціально-політичні (можливість виникнення непередбачених ситуацій у разі зміни державою політичного курсу, запровадження або відміни соціальних програм тощо); демографічні (зміни демографічної ситуації в країні) тощо.

Макроризик виникає на рівні окремої країни, на його рівень впливав велика кількість політичних, економічних, демографічних, соціальних, географічних та інших факторів.

Мезоризик (міжгалузевий, галузевий, регіональний) характеризується рівнем предметної та технологічної спеціалізації продукції галузі (виду економічної діяльності), певного регіону, капітальних вкладань, концентрації виробництва та ін.

Мікроризик спричиняється діяльністю організації (підприємства), функціонально залежить від неї.

Більшість сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців розглядають дві групи *методів оцінки ризику*: кількісні чи об'єктивні (математичні, статистичні та імовірнісні, аналітичний) та якісні чи суб'єктивні (моделювання, оптимізація і теорія гри, методи стохастичного програмування, аналогів).

Кількісні методи передбачають оцінку ризику в абсолютному і відносному вираженні. В абсолютному вираженні ризик вимірюють іменованими величинами – частотою чи розмірами можливих збитків у грошовому

еквіваленті. У відносному вираженні ризик вимірюють різними безрозмірними показниками, що є відношенням двох чи декількох іменованих величин. Для практичного застосування рекомендують використовувати кілька видів оцінки ризикованої ситуації з вибором найбільш прийняттого варіанта.

Більшість методів оцінки ризику можна об'єднати у **чотири групи**:

1) **експертні** – дозволяють визначити рівень ризику у тому випадку, якщо на підприємстві відсутні необхідні інформаційні данні для здійснення розрахунків або порівняння, базуються на опитуванні кваліфікованих спеціалістів з наступною статистико-математичною обробкою результатів цього опитування;

2) **економіко-статистичні** – дозволяють одержати найбільш точну кількісну величину рівня ризику, можуть застосовуватись лише за наявності достатньо великого обсягу статистичної інформації. Передбачається розрахунок середньоквадратичного відхилення, коефіцієнта варіації тощо;

3) **розрахунково-аналітичні** – дозволяють одержати відносно точне кількісне вираження рівня ризику, базуються на внутрішній інформаційній базі самого підприємства (в основному, застосовуються при оцінці ризику неплатоспроможності і ризику зниження фінансової стійкості);

4) **аналогові** – дозволяють оцінити рівень ризику за окремими операціям на основі порівняння з аналогічними, вже багаторазово здійсненими операціями. При цьому для порівняння може використовуватись як власний, так і зовнішній досвід здійснення таких операцій. Найбільш розповсюдженими і універсальними є дані методи:

- експертних оцінок;
- статистичний;
- аналітичний;
- побудова дерева рішень;
- використання аналогій;
- нормативний;
- рейтинговий.

2.3. Ризики в системі фінансово-економічної безпеки підприємства

Під *фінансовими ризиками* підприємства слід розуміти вірогідність виникнення несприятливих фінансових наслідків у формі втрати доходу або капіталу у ситуації невизначеності умов здійснення його фінансової діяльності.

Ключовими *ознаками* поняття «фінансові ризики» вважаються вірогідність, невизначеність, втрати, пов'язані з настанням ризикового випадку або імовірність несприятливого відхилення від цілей, для досягнення яких і приймалося певне рішення.

Фінансові ризики мають об'єктивні засади через невизначеність зовнішнього середовища стосовно до підприємства. Зовнішнє середовище містить об'єктивні економічні, соціальні і політичні умови, у межах яких підприємство проводить свою діяльність. Невизначеність зовнішнього середовища обумовлена тим, що не завжди можна точно передбачити

пропозицію на товари, кошти, фактори виробництва, до того ж існує багатоваріантність сфер використання капіталів, різноманітність критеріїв переваги інвестування коштів, обмеженість інформації тощо.

Фінансовим ризикам притаманні такі **характерні особливості**:

1. Ризики виникають при виборі альтернативних управлінських рішень в умовах невизначеності (у який бізнес направити інвестиції, купувати обладнання або взяти його в оренду, який обрати метод амортизації).

2. Ризики підлягають кількісній і якісній оцінці перед ухваленням управлінського рішення.

3. Ризики пов'язані з фінансовими відносинами, фінансовим менеджментом і фінансовою безпекою підприємства, рівень якої оцінюється показниками фінансової стабільності підприємства, ліквідністю активів, платоспроможністю.

4. Ризики носять імовірнісний і суб'єктивний характер.

Основним параметром диференціації фінансових ризиків у процесі управління ними є **вид ризику** (рис. 2.2). При цьому слід зазначити, що поява нових фінансових технологій, використання нових фінансових інструментів і інші інноваційні фактори будуть породжувати й нові види фінансових ризиків.

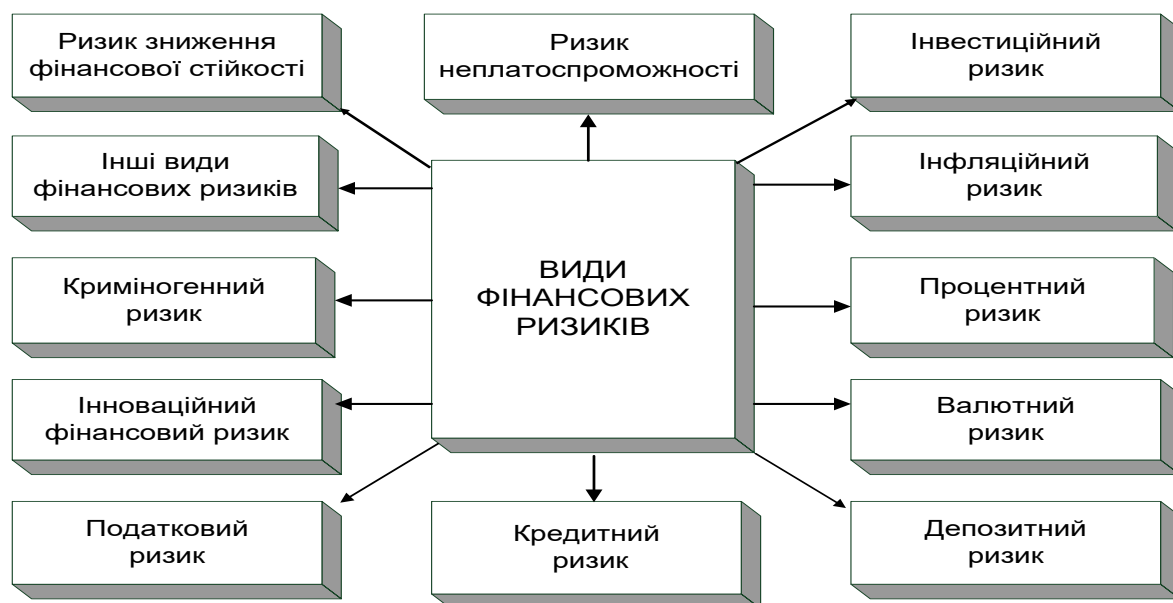


Рис. 2.2. Основні види фінансових ризиків підприємства

Оскільки ризики характеризуються великою різноманітністю, тому з метою їх ефективного управління, їх прийнято класифікувати. Фінансові ризики підприємства *класифікують* за певними ознаками: за об'єктами, за сукупністю досліджуваних інструментів, за комплексністю, за сферою виникнення, за фінансовими наслідками, за характером прояву у часі, за рівнем вірогідності реалізації, за рівнем фінансових втрат, за здатністю передбачення, тощо.

В системі методів управління фінансовими ризиками підприємства основна роль належить *внутрішнім механізмам їх нейтралізації*, які являють собою систему методів мінімізації їх негативних наслідків, що обираються і здійснюються в межах підприємства.

Система внутрішніх механізмів нейтралізації фінансових ризиків передбачає використання наступних основних *методів*:

- відмова від здійснення фінансових операцій, рівень ризику за якими надмірно високий;
- відмова від використання в високих об'ємах позичкового капіталу;
- відмова від надмірного використання оборотних активів в низько ліквідних формах;
- відмова від використання тимчасово вільних грошових активів в короткострокових фінансових вкладеннях.

2.4. Підходи до аналізу загроз фінансово-економічної безпеки підприємства

Загроза – це ризик, який почав реалізовуватися за небажаним варіантом, або задалегідь відомий сценарій несприятливого розвитку подій, що відповідно виходить за рамки поняття нормальної невизначеності умов господарської діяльності.

Загроза – будь-які обставини або події, що можуть привести не тільки до порушення встановлених бізнесів-процесів, збитків або зменшення доходу але й до порушення політики безпеки підприємства.

Усі *джерела фінансової загрози* підприємства поділяють на дві групи: *об'єктивні* (виникають в результаті форс-мажорних обставин) та *суб'єктивні*, які мають внутрішнє та зовнішнє походження. Таким чином, загроза фінансовим інтересам представляє собою форму вираження її протиріччя з фінансовим середовищем функціонування підприємства, що відображає реальну або потенційну можливість проявлення деструктивного впливу різних факторів та умов на їх реалізацію в процесі *фінансового* розвитку, що приводить до прямого або непрямого економічного збитку.

Діапазон об'єктів захисту (об'єктів впливу загроз, що потребують захисту) простягається від колективної безпеки на глобальному, національному чи регіональному рівнях до захисту окремої людини, причому в останні роки наголос робиться саме на захисті індивіда. Коли превалюють заходи, направлені на зменшення однієї із загроз, може зменшитися захищеність на іншому рівні – наприклад, захист на рівні держави не завжди забезпечує захист на рівні релігійних, етнічних меншин та індивідуальний захист.

Близьким до терміну «загроза» за рівнем впливу на об'єкт загрози є поняття *«небезпека»* – це можливі або реальні явища, події і процеси, здатні завдати шкоду підприємству, закрити шляхи до розвитку або навіть знищити його. Вона може виступати у різних формах: у вигляді намірів, планів підготовки дій і самих дій, спрямованих на знищення, послаблення, ліквідацію об'єктів безпеки. Основою для розмежування небезпек і загроз за їх видами є

виділення класифікаційних ознак і віднесення небезпек і загроз до тієї чи іншої групи за східними ознаками.

Залежно від джерела походження чинники загрози поділяють на *зовнішні* і *внутрішні*.

Головні *зовнішні чинники загрози*, що впливають на втрату фінансової складової безпеки – це: скупка акцій, боргів підприємства партнерами; наявність значних фінансових зобов'язань у підприємства (як великої величини позикових засобів, так і великих заборгованостей підприємству); нерозвиненість ринків капіталу і їхньої інфраструктури; недостатньо розвинута правова система захисту прав інвесторів і виконання законодавства; криза грошової і фінансово-кредитної систем; нестабільність економіки; недосконалість механізмів формування економічної політики держави.

До *внутрішніх чинників загрози*, що впливають на фінансову безпеку, відносяться навмисні або випадкові помилки менеджменту в сфері керування фінансами підприємства, пов'язані з: вибором стратегії підприємства; керуванням і оптимізацією активів і пасивів підприємства (розробка, впровадження і контроль керування дебіторською і кредиторською заборгованостями, вибір інвестиційних проєктів і джерел їхнього фінансування, оптимізація амортизаційної і податкової політики).

За систематичністю прояву – чинники загрози поділяються на: *систематичні загрози*, котрі, водночас виникнувши, існують завжди (чи досить тривалий час) і завжди справляють свій вплив на діяльність підприємства. Дані загрози мають систематичний характер прояву, оскільки відображують реальні процеси, які відбуваються у ринковій економіці, а також закони розвитку ринку; *несистематичні загрози*, що справляють свій вплив на діяльність підприємства з визначеним періодом виникнення. До таких загроз можна віднести сезонні коливання попиту на продукцію, загрози стихійних лих, тимчасовий розрив відносин з постачальником або підрядником, нестабільність роботи дилерської мережі тощо.

За тривалістю впливу на функціонування і розвиток підприємства чинники загрози поділяють на довго-, середньо- і короткострокові.

За можливістю локалізації менеджментом підприємства наслідків загроз їх поділяють на керовані і некеровані.

Залежно від ступеня кризи, викликаної дією того чи іншого дестабілізуючого фактора, загрози класифікуються на такі, що викликають певні ускладнення, значні та катастрофічні.

2.5. Методи нейтралізації ризиків та загроз фінансово-економічної безпеки підприємства

Процес забезпечення фінансової складової економічної безпеки підприємства може бути визначений сукупністю робіт щодо забезпечення максимально високого рівня платоспроможності підприємства та ліквідності оборотних коштів, найбільш ефективної структури капіталу підприємства, підвищення якості планування та здійснення фінансово-господарської

діяльності за всіма напрямками стратегічного та оперативного планування та управління технологічним та кадровим потенціалом підприємства, його основними та оборотними активами з метою максимізації прибутку та підвищення рентабельності бізнесу, а також підвищення курсової вартості цінних паперів підприємства.

Господарська практика виробила систему заходів, спрямованих на зменшення ризику виникнення загроз до мінімально можливого рівня, що мають різні форми та зміст. При цьому застосовуються наступні *групи методів*: технічні, правові, організаційно-економічні.

Технічні методи засновані на впровадженні різних технічних засобів, наприклад, систем протипожежного контролю, банківських електронних розрахунків, охоронної сигналізації тощо.

До групи *економічних методів* відносяться: страхування, застава, неустойка (штраф, пеня), гарантія, задаток.

Організаційні методи включають комплекс розпорядничьких заходів, спрямованих на запобігання втрат від ризику у випадку настання несприятливих обставин, а також на їх компенсацію у випадку виникнення втрат. Вони, зазвичай, реалізуються за допомогою різних управлінських регламентів.

Тема 3. Механізми фінансово-економічної безпеки підприємства

- 3.1. Сутність механізмів ФЕБП.
- 3.2. Базові елементи механізмів ФЕБП.
- 3.3. Підходи до формування механізму забезпечення ФЕБП.
- 3.4. Система пріоритетних інтересів підприємства.
- 3.5. Фінансові інтереси підприємства.

3.1. Сутність механізмів фінансово-економічної безпеки підприємства

Під управлінням фінансово-економічною безпекою підприємства розуміють систему принципів і методів розроблення та реалізації управлінських рішень, які пов'язані із забезпеченням захисту його пріоритетних фінансово-економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Процес ідентифікації загроз фінансово-економічній безпеці підприємства, розроблення та реалізація методів нейтралізації негативного впливу цих загроз вимагають побудови адекватних *механізмів забезпечення та управління фінансово-економічною безпекою*.

В основу *механізму забезпечення* фінансово-економічної безпеки покладено вдосконалену принципову схему, яка передбачає наявність трьох базових компонентів: інтереси підприємства у фінансовій сфері, загрози як чинники, що створюють небезпеку реалізації означених інтересів, а також

систему заходів, направлених на усунення загроз, їх прогнозування, своєчасне попередження і профілактику.

Механізм управління фінансово-економічної безпекою підприємства представляє собою сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових процедур прийняття управлінських рішень щодо забезпечення захисту фінансових інтересів, які дозволяють узгоджувати інтереси взаємодіючих сторін, об'єктів і суб'єктів управління.

Механізмами забезпечення та управління економічною безпекою підприємства можна вважати системне поєднання взаємопов'язаних елементів, які забезпечують економічну безпеку його об'єктів через їх суб'єкти за допомогою функцій, використовуючи інструменти, методи, важелі, на підставі базових принципів для подолання загроз та негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, стабільного функціонування підприємства та досягнення цілей бізнесу (рис. 3.1).

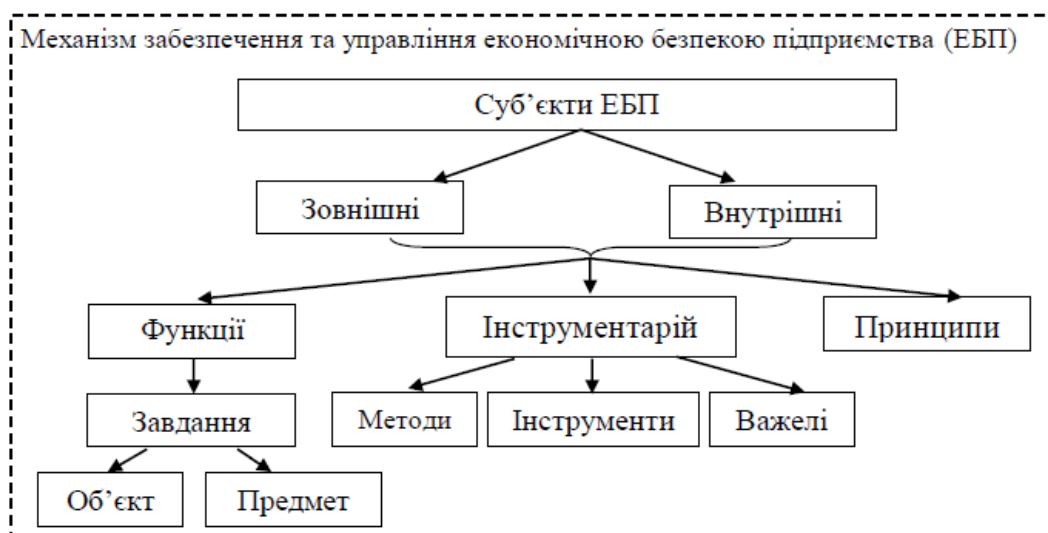


Рис. 3.1. Механізм забезпечення та управління економічною безпекою підприємства

Оскільки підприємство функціонує у мінливому середовищі, де існують зовнішні та внутрішні загрози його фінансовій безпеці, співпрацює з зовнішніми та внутрішніми суб'єктами, його дії спрямовані як на забезпечення прийнятного рівня економічної безпеки, так і на управління нею, тому слід окремо виділити елементи механізмів забезпечення та управління економічною безпекою підприємства у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

3.2. Базові елементи механізмів фінансово-економічної безпеки підприємства

Під суб'єктом економічної безпеки слід розуміти особу, групу осіб, організацію тощо, яким належить активна роль у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства.

Суб'єктів фінансово-економічної безпеки підприємства можна класифікувати:

за приналежністю: власні служби безпеки, що входять у структуру суб'єктів господарювання і повністю утримуються за їхні кошти; самостійні комерційні чи державні організації, що наймаються суб'єктом господарювання для виконання функцій щодо забезпечення окремих або всіх аспектів його безпеки;

залежно від безпосередньої участі в забезпеченні безпеки підприємства: спеціальні суб'єкти, створені виключно для виконання функцій щодо забезпечення безпеки фірми, як її власна служба безпеки, так і залучена на умовах договору; напівспеціальні суб'єкти, до безпосередніх функцій яких входить низка таких, що спрямовані на забезпечення безпеки підприємства; решта персоналу та структурні підрозділи, участь яких у здійсненні заходів щодо забезпечення безпеки підприємства має винятковий характер;

залежно від форми власності та підпорядкування: державні органи – здійснюють повноваження щодо безпеки суб'єктів фінансово-господарської діяльності, до структури яких вони входять, або ж надають послуги стороннім фірмам на умовах укладених договорів; недержавні органи (представлені охоронними організаціями, аналітичними центрами, інформаційними та консалтинговими службами, які за відповідну плату на умовах договору надають послуги щодо охорони об'єктів, здійснюють захист інформації, комерційної таємниці тощо);

залежно від правової основи функціонування (легітимності суб'єктів): офіційні органи, що функціонують у межах чинного законодавства України та міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України; нелегітимні структури, діяльність яких відбувається поза правовим полем України.

До зовнішніх суб'єктів економічної безпеки підприємства відносяться особи, групи осіб та суб'єкти господарювання, з якими підприємство взаємодіє у зовнішньому середовищі та дії яких можуть спричинити загрози його безпеці або створюють умови для забезпечення економічної безпеки підприємства: покупці, постачальники, державні службовці органів влади, працівники банківських установ, правоохоронці, зовнішні аудитори, судді, науковці інноваційних інститутів, страховики, емітенти, інвестори, дебітори, кредитори, партнери, імпортери, експортери, податківці, митники, охоронці із приватних агентств, журналісти, працівники соціальних служб та інші.

До внутрішніх суб'єктів економічної безпеки підприємства відносяться особи та групи осіб, які працюють на підприємстві та виконують функції й завдання, спрямовані на управління економічною безпекою підприємства його об'єктів. Внутрішніми суб'єктами забезпечення економічної безпеки підприємства є особи або група осіб, які працюють на підприємстві та виконують функції та завдання, спрямовані на забезпечення економічної безпеки підприємства його об'єктів за допомогою інструментів і методів на підставі базових принципів, а саме: забезпечують захист від загроз, забезпечення фінансовими й інформаційними ресурсами при здійсненні операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства для

стабільного його функціонування та досягнення цілей бізнесу. До них належать: керівники, аналітики з економічної безпеки, фінансисти, економісти, бухгалтер, маркетологи, менеджери, юристи, працівники відділу кадрів, касири, комірники, внутрішні аудиторі або ревізори, охоронці, акціонери підприємства та інший персонал, які виконують завдання, пов'язані з забезпеченням фінансової безпекою підприємства

Суб'єкти управління фінансово-економічною діяльністю впливають на об'єкти безпеки за допомогою певних **методів управління**, які розкривають шляхи протидії виявленим та прогнозованим загрозам, небезпекам та ризикам у конкретних умовах, а також відображають безпосередній стан захищеності підприємства. Тому, на наш погляд, доцільно розглянути об'єкти економічної безпеки підприємства більш детально.

До об'єктів економічної безпеки підприємства відносяться: операційна, фінансова та інвестиційна діяльність, персонал, фінансові ресурси, інформація, інновації, інвестиції, фінансові відносини, фінансові інтереси, загрози, небезпеки, фінансові ризики.

Предметом забезпечення економічної безпеки підприємства є ресурси, які забезпечують фінансові, інформаційні, матеріальні та кадрові потреби економічної безпеки підприємства. До них відносяться: інформація, матеріальні цінності, кошти, персонал підприємства.

Сутність економічної безпеки підприємства можна розкрити через її **функції**.

До складу основних функцій управління фінансово-економічною безпекою, базуючись на теорії управління, можна віднести наступні: планування (включаючи програмування і прогнозування), організацію і регулювання, стимулювання, контроль (у вигляді обліку, аналізу і аудиту). Так, в процесі планування розробляються оперативні та щорічні фінансові плани, концепції, стратегічні програми і прогнози забезпечення фінансово-економічної безпеки. У процесі організації і регулювання суб'єкт управління застосовує фінансові інструменти і технології. У такому разі суб'єктом управління виступає сукупність організаційних, фінансових і правових методів управління, завдяки використанню яких реалізуються управлінські рішення щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства. Суб'єктом управління в процесі стимулювання виступає сукупність економічних і соціально-психологічних методів управління. Контроль у вигляді обліку, аналізу і аудиту уявляє собою зворотний зв'язок між фінансовими цілями і ступенем їхньої реалізації.

Метою управління економічною безпекою підприємств є координація діяльності зовнішніх та внутрішніх суб'єктів економічної безпеки підприємств та їх об'єктів управління за допомогою інструментів і методів на основі базових принципів для подолання загроз та негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, стабільного функціонування підприємства та досягнення мети бізнесу.

Принципами управління економічної безпеки підприємства є норми, якими керуються внутрішні суб'єкти управління економічною безпекою підприємства при виконанні своїх функцій з управління персоналом при

подоланні, нейтралізації та захисті від загроз об'єктів його економічної безпеки, а принципами забезпечення економічної безпеки підприємства є норми, якими керуються внутрішні суб'єкти забезпечення економічної безпеки підприємства при виконанні своїх функцій з забезпечення потреб у ресурсах об'єктів його економічної безпеки.

Ефективне виконання системою покладених на неї функцій формує інструментарій за допомогою таких фінансових методів, як: управління прибутком, витратами, капіталом, фінансовий облік, фінансовий аналіз, фінансове планування, фінансове регулювання тощо, а також завдяки фінансовим важелям: прибутку, доходу, фінансовим санкціям, дивідендам, ціні, фінансовому стимулюванню, заробітній платі та ін.

3.3. Підходи до формування механізму забезпечення ФЕБП

Однією із найважливіших умов досягнення стійкого розвитку підприємства та формування позитивних результатів його фінансової діяльності є розробка та впровадження ефективного механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки, який спрямований на захист підприємства від загроз та небезпек внутрішнього та зовнішнього середовища.

Формування механізму забезпечення ФЕБП повинно ґрунтуватися на відповідній *концепції*, основними елементами якої є:

1. механізм забезпечення економічної безпеки підприємства повинен враховувати різні інтереси підприємства, оскільки обмеження економічних інтересів підприємства може суттєво позначитися на його стійкості та конкурентоспроможності.

2. в основу побудови механізму забезпечення економічної безпеки підприємства повинна бути покладена науково-обґрунтована концепція, яка, з одного боку, базується на теоретичних підходах до економічної безпеки підприємства, а з іншого - враховує особливості його діяльності. Концепція економічної безпеки підприємстві передбачає, що керівництвом підприємства повинна бути сформульована система його пріоритетних інтересів, виявлено інтереси взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища й обрані такі форми та способи гармонізації або узгодження цих інтересів, щоб результати взаємодії підприємства з цими суб'єктами забезпечили його прибуткову роботу.

В основу механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства має бути покладено системне поєднання функцій, інструментів, методів та організаційного, нормативно-правового і інформаційно-аналітичного забезпечення, що ґрунтуються на базі принципів забезпечення фінансової безпеки та об'єктивно існують як економічні закономірності, а також формуються суб'єктами управління фінансово-економічної безпеки підприємства для досягнення і захисту його фінансово-економічних інтересів.

Ефективне функціонування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства залежить від значної кількості чинників та потребує виконання певних умов, що дають змогу створити сприятливе внутрішнє середовище й уможливити швидке досягнення поставлених завдань. Основні цілі, на які

орієнтований процес забезпечення цього виду безпеки, тісно пов'язані з такими поняттями як «фінансова стійкість», «фінансова стабільність», «фінансова рівновага» та «фінансова надійність» тощо.

Головними **функціями управління** фінансово-економічною безпекою підприємства як управлінської системи є: *організація, аналіз, планування, мотивація та контроль*.

Організація управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві включає в себе необхідність формування:

організаційної схеми управління фінансово-економічною безпекою, встановлення центрів відповідальності за виконанням його завдань;

визначення прав, обов'язків, відповідальності керівників та працівників окремих структурних підрозділів за рівень фінансово-економічної безпеки підприємства;

організація постійного моніторингу рівня фінансово-економічної безпеки.

Аналіз рівня фінансово-економічної безпеки підприємства передбачає: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення загроз його фінансово-економічним інтересам; оцінку загроз та їх можливих наслідків для підприємства; розрахунок та оцінку основних показників-індикаторів рівня фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання.

На основі проведеного аналізу рівня фінансово-економічної безпеки підприємства здійснюється стратегічне, поточне, оперативне планування фінансово-економічної безпеки підприємства. Результатом стратегічного **планування** має бути стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Поточне планування включає розробку поточних фінансових планів підприємства, а оперативне – короткострокових фінансових планових документів.

Мотивація прийняття ефективних управлінських рішень щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства та їх належної реалізації пов'язана із побудовою системи стимулювання та штрафних санкцій для суб'єктів управління фінансово-економічною безпекою підприємства, а також окремих виконавців прийнятих рішень за досягнення чи недосагнення відповідних цілей управління, нормативних показників фінансово-економічної безпеки, виконання чи невиконання планових завдань.

Контроль за реалізацією прийнятих управлінських рішень у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства передбачає здійснення попереднього, поточного та підсумкового контролю за ходом реалізації рішень у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства, і включає, зокрема, вибір контрольних показників, виявлення розмірів відхилень по кожному з них та встановлення їх причин, прийняття рішень про ліквідацію розбіжностей.

Методичне забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства може включати такі *методи дослідження* як: техніко-економічні розрахунки, балансовий, економіко-статистичний, економіко-математичний, експертних оцінок, реінжинірингу, логістики, оптимізації.

Інструментарій, спрямований на забезпечення ефективного управління фінансово-економічною безпекою поділяється на дві групи: **фінансово-економічні методи** (управління прибутком, витратами, капіталом, фінансовий облік, фінансовий аналіз, фінансове планування, фінансове регулювання, страхування тощо); **економічні важелі** – прибуток, дохід, фінансові санкції, дивіденди, ціна, фінансове стимулювання, заробітна плата та інші.

Нормативно-правове забезпечення управління фінансово-економічною безпекою займає вагоме місце в механізмі управління підприємства, і передбачає наявність нормативно-законодавчої бази та концепції забезпечення фінансово-економічної безпеки яка виступає основою для розробки та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки та прийняття управлінських рішень у цій сфері. Концепція конкретного підприємства має довільну форму, але вміщує головні положення щодо формування та організації управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Інформаційно-аналітичне забезпечення має містити наступні дані:

- якісні і кількісні значення індикаторів фінансово-економічної безпеки,
- наявність або потенційність ризиків і загроз,
- формалізовані фінансові інтереси і стан їхньої реалізації,
- стратегічний план забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства,
- якісні і кількісні параметри використання фінансових ресурсів, обсяг останніх,
- джерела їх надходження,
- фінансовий план (бюджет).

Формування системи фінансово-економічної безпеки підприємства вимагає *оцінювання* їхнього фінансового стану, здійснення моніторингу використання потенціалу підприємства.

Моніторинг та контроль стану і рівня фінансово-економічної безпеки передбачає можливість постійно здійснювати діагностику фінансового стану підприємства, що дозволить на ранній стадії виявити ознаки кризового розвитку, визначити його масштаби, дослідити основні фактори його прояву, розробити заходи по запобіганню кризи і попередженню банкрутства, здійснювати контроль за реалізацією цих заходів шляхом використання фінансового інструментарію.

3.4. Система пріоритетних інтересів підприємства

Відправною точкою формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства є визначення **системи пріоритетних інтересів підприємства** та її гармонізація з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища.

Формування системи пріоритетних інтересів підприємства має такий алгоритм розробки.

Перший етап - це формулювання системи інтересів підприємства, яке здійснюється на основі результатів аналізу взаємозв'язків із суб'єктами зовнішнього середовища. При формулюванні інтересів підприємства дуже важливо врахувати часовий аспект, тобто повинні бути сформульовані не тільки поточні, а й стратегічні інтереси підприємства. Основними вимогами при формулюванні інтересів підприємства є чіткість і однозначність формулювання.

Другий етап - це виділення пріоритетних інтересів підприємства. Пріоритетні інтереси виділяються на основі їх рейтингу в групах, які формуються за функціональною ознакою. В систему пріоритетних інтересів підприємства повинні ввійти ті з них, які мають найвищий рейтинг у своїх групах.

Сформульовані за функціонально-партнерською ознакою інтереси підприємства після ретельного та всебічного аналізу повинні отримати кількісну оцінку. Оцінка ступеня дотримання інтересів підприємства може бути здійснена такими методами:

1. індивідуальні чи колективні експертні оцінки;
2. зіставлення показників діяльності підприємства (фактичних і планових) з показниками кількісної оцінки інтересів підприємства. Чим ближче результат такого зіставлення до одиниці, тим повніше дотримуються інтереси підприємства.

Третій етап – це визначення інтересів суб'єктів зовнішнього середовища, з якими взаємодіє підприємство. До джерел інформації про суб'єктів зовнішнього середовища відносять: спільні публікації в пресі; публікації в спеціальній літературі; офіційні звіти науково-дослідних установ; бази даних; неофіційна інформація постачальників, споживачів, банків та інших інститутів фінансового ринку; інформація консультантів, адміністрації підприємств - суміжників; результати проведення ярмарків, конференцій і т.д.

Четвертий етап - визначення чи відповідають інтереси підприємства інтересам суб'єктів зовнішнього середовища. Для цього підприємства вдаються до смислового аналізу економічних інтересів підприємства. При проведенні смислового аналізу визначаються можливості розширення сфери збігу інтересів підприємства, характер виявлених протиріч і реальні шляхи їх усунення. Ситуація, коли всі пріоритетні інтереси підприємства збігаються з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, навряд чи можлива, її можна вважати ідеальним станом співвідношення інтересів, до якого необхідно прагнути, але яке в практичній діяльності підприємства майже не зустрічається.

П'ятий етап - вибір форм гармонізації інтересів підприємства й інтересів суб'єктів зовнішнього середовища. Форми гармонізації системи пріоритетних інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища:

- збалансованість інтересів, якщо підприємство і суб'єкт зовнішнього середовища, який з ним взаємодіє, знаходяться в рівних умовах;
- адаптація до інтересів більш сильного партнера.

3.5. Фінансові інтереси підприємства

Фінансово-економічні інтереси підприємства виступають носіями суперечностей у фінансовій та економічній діяльності і тому вони нерозривні між собою. Тож, проводити дослідження фінансової безпеки підприємства варто з позиції існування суперечливості в процесі реалізації їх інтересів у фінансовій сфері. Інтереси, як і суперечності, водночас є джерелами і рушіями розвитку цих видів діяльності підприємства і забезпечення його фінансово-економічної безпеки.

Головними фінансово-економічним інтересом в умовах ринкової трансформації економіки виступає *максимізація прибутку та зростання ринкової вартості підприємства*. Крім того, до групи основних інтересів можна віднести наступні: забезпечення основним і оборотним капіталом для ефективного ведення комерційної діяльності; забезпеченість інвестиціями для розвитку підприємства, включаючи його фінансову систему; максимізація прибутку; оптимізація відрахувань до бюджету та ін.

Класифікація фінансово-економічних інтересів в залежності від різних критеріїв наведена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Класифікація фінансово-економічних інтересів підприємства

З метою управління фінансово-економічною безпекою на рівні суб'єктів господарювання доцільно розвернути цю сукупність інтересів підприємства у «дерево» інтересів шляхом їхньої конкретизації і перетворення у певні цілі.

Тема 4. Організація підрозділу фінансово-економічної безпеки підприємства

- 4.1. Принципи організації та управління фінансово-економічною безпекою.
- 4.2. Вибір організаційної структури підрозділу фінансово-економічної безпеки
- 4.3. Підпорядкованість підрозділу фінансово-економічної безпеки, його повноваження.
- 4.4. Правові та нормативно-методичні засади управління фінансово-економічної безпеки.
- 4.5. Види завдань підрозділу фінансово-економічної безпеки.

4.1. Принципи організації та управління фінансово-економічною безпекою

Ефективний захист економічних інтересів фірми може бути забезпечений лише у разі об'єднання зусиль її персоналу: адміністрації, інженерно-технічних працівників, службовців, робітників. Організація управління ФЕБ організації — перш за все це створення потрібної структури, яка буде наділена спеціальними повноваженнями та необхідними для її функціонування ресурсами.

Служба безпеки (СБ) фірми – це самостійний структурний підрозділ. Вона вирішує завдання безпосереднього забезпечення захисту життєво важливих інтересів фірми в умовах комерційного і підприємницького ризику, конкурентної боротьби.

Підрозділ ФЕБ – це штатна структурна одиниця організації (компанії, акціонерного товариства, холдингу, корпорації, підприємства) з самостійними функціями, завданнями та відповідальністю. Залежно від форми власності організації, її організаційно-правової форми підрозділ ФЕБ може підпорядковуватися власникові, безпосередньо першому керівнику, органам державного управління організацією.

Підрозділ ФЕБ має на меті виконання функцій планування, організації, координації, вдосконалення та здійснення заходів щодо попередження, зниження рівня та протидії загрозам і ризикам поточної діяльності, сталого функціонування та розвитку організації. Особливість полягає в тому, що цей процес охоплює без винятку весь персонал організації, кожен із співробітників має усвідомлювати свою причетність до забезпечення фінансово-економічної безпеки організації.

Створювати такий підрозділ доцільно у випадках, коли:

- завдання й обсяг діяльності з управління ФЕБ є такими, що економічно доцільно покласти виконання цієї функції на підрозділ, який здійснює зазначену діяльність на постійній основі;
- у силу специфіки діяльності організації для забезпечення ефективності ФЕБ потрібне накопичення, збереження та передання спеціальних знань, навичок і досвіду;

- ризики діяльності організації настільки високі, що забезпечення ефективності управління вимагає діяльності спеціального підрозділу ФЕБ на постійній основі;

- існують вимоги законодавства або регулятора ринку щодо створення економічним суб'єктом спеціального підрозділу з контролю діяльності та забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Підрозділ ФЕБ може включати різні підрозділи (відділи, групи). До найбільш значущих слід віднести:

- інформаційно-аналітичний,
- оперативного реагування,
- розвідки та контррозвідки,
- роботи з персоналом та інші.

Безпекові підрозділи, підпорядковані керівнику з безпеки корпоративного рівня, створюються з урахуванням кожного конкретного суб'єкта господарювання. Вони можуть формуватися за лінійним принципом (наприклад, «організація роботи щодо запобігання розкрадань на об'єктах компанії») або за об'єктовим («комплекс заходів із забезпечення безпеки закупівель»). Якщо бізнес компанії має специфічні особливості, можна використовувати змішаний принцип.

На більшості підприємств підрозділи корпоративної безпеки формуються за такими напрямками: фінансово-економічна безпека, інформаційна безпека, охорона та безпека (фізична та майнова). Ці ж напрями закладені в основу професійно-кваліфікаційного забезпечення кадрами сфери корпоративної безпеки (Класифікатора професій і Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників «Безпека господарської діяльності підприємств, установ, організацій»).

Для того щоб служба ФЕБ організації запрацювала ефективно, вона має відповідати певним **принципам** управління ФЕБ:

1. *Пріоритет заходів попередження, профілактика можливих загроз.* Змістовність цього принципу передбачає завчасне виявлення потенційних загроз, аналіз причин виникнення загроз і наслідків тих, що вже наступили; спостереження за тенденціями, що сприяють розвитку загроз, та вироблення на цій основі відповідних профілактичних заходів.

2. *Законність.* Усі заходи, спрямовані на здійснення ФЕБ, повинні розроблятися на основі чинного законодавства та реалізовуватися в рамках актуальних нормативно-правових документів.

3. *Комплексне використання сил і засобів.* Для забезпечення безпеки використовуються всі наявні у розпорядженні організації ресурси. Кожен співробітник повинен у межах своєї компетенції брати участь у забезпеченні безпеки організації. Організаційною формою комплексного використання сил і засобів є програма ФЕБ організації.

4. *Координація та взаємодія всередині та поза організацією.* Заходи протидії загрозам здійснюються на основі взаємодії та скоординованості зусиль усіх підрозділів, служб суб'єкта господарювання, а також установлення

необхідних контактів із зовнішніми організаціями, здатними надати необхідне сприяння в забезпеченні безпеки суб'єкта господарювання. Організувати координацію та взаємодію всередині та поза організацією може комітет (рада, група тощо) безпеки суб'єкта господарювання.

5. *Поєднання гласності з конфіденційністю.* Доведення до відома персоналу та громадськості в допустимих межах заходів з безпеки відіграє найважливішу роль — запобігання потенційним і реальним загрозам. Така гласність, проте, неодмінно повинна доповнюватися у виправданих випадках заходами конспіративного характеру.

6. *Компетентність.* Працівники та групи співробітників повинні вирішувати питання забезпечення безпеки на професійному рівні, а в необхідних випадках — спеціалізуватися за основними його напрямками.

7. *Економічна доцільність.* Вартість фінансових витрат на забезпечення безпеки не повинна перевищувати того оптимального рівня, за якого втрачається економічний сенс їх застосування.

8. *Планова основа діяльності.* Забезпечення безпеки повинно будуватися на основі комплексної програми та підпрограм із забезпечення безпеки суб'єкта господарювання за основними видами діяльності (економічна, науково-технічна, екологічна, технологічна тощо) і розроблених для їх виконання планів роботи підрозділів організації й окремих працівників.

9. *Системність.* Цей принцип припускає врахування всіх факторів впливу, залучення до її забезпечення співробітників підрозділів, використання в цій діяльності всіх сил і засобів.

4.2 Вибір організаційної структури підрозділу фінансово-економічної безпеки

Функціональне навантаження, вибір організаційної структури, штат, ресурсне забезпечення (фінансове, кадрове, матеріально-технічне, інформаційне) підрозділу залежать від таких чинників, як:

- розмір організації;
- види діяльності та специфіка продукції (послуг); прибутковість фінансово-господарської діяльності; цілі та стратегія розвитку організації;
- рівень конкуренції в галузі та на міжнародному ринку (якщо організація є суб'єктом міжнародного ринку);
- розміщення структурних підрозділів і виробничих потужностей, складів і транспортних комунікацій;
- рівень криміналізації сегмента ринку, де працює організація, корупції, недобросовісної конкуренції;
- професійна якість персоналу;
- адміністративний вплив органів державної влади й управління; стратегічне бачення та позиції керівників (власників) організації
- щодо концепції економічної безпеки.

Важливим для проектування роботи підрозділу є визначення *кількості потрібного персоналу*. Розмір підрозділу з безпеки безпосередньо залежить від

розміру організації. Тому доцільно спиратися на норми керованості, що дозволить упорядкувати роботу підрозділу та забезпечити раціональну роботу його персоналу:

- *департамент безпеки* створюється з чисельністю працівників у штаті не менше п'ятнадцяти осіб (включаючи посаду керівника);
- *управління безпеки*, або служба, створюються з чисельністю працівників у штаті не менше семи осіб (включаючи посаду керівника);
- *відділ безпеки* створюється з чисельністю працівників у штаті не менше чотирьох осіб (включаючи посаду керівника);
- *сектор безпеки (бюро, група)* створюється з чисельністю працівників у штаті не менше трьох осіб (включаючи посаду керівника);
- *призначення фізичної особи*, яка відповідає в організації за безпеку.

Найбільше поширення в організації систем економічної безпеки отримали дві організаційні структури: лінійна та лінійно-штабна.

Лінійна структура — це найпростіша ієрархічна структура управління. Схематично вона складається з керівника підрозділу та кількох підлеглих (рис. 4.2).

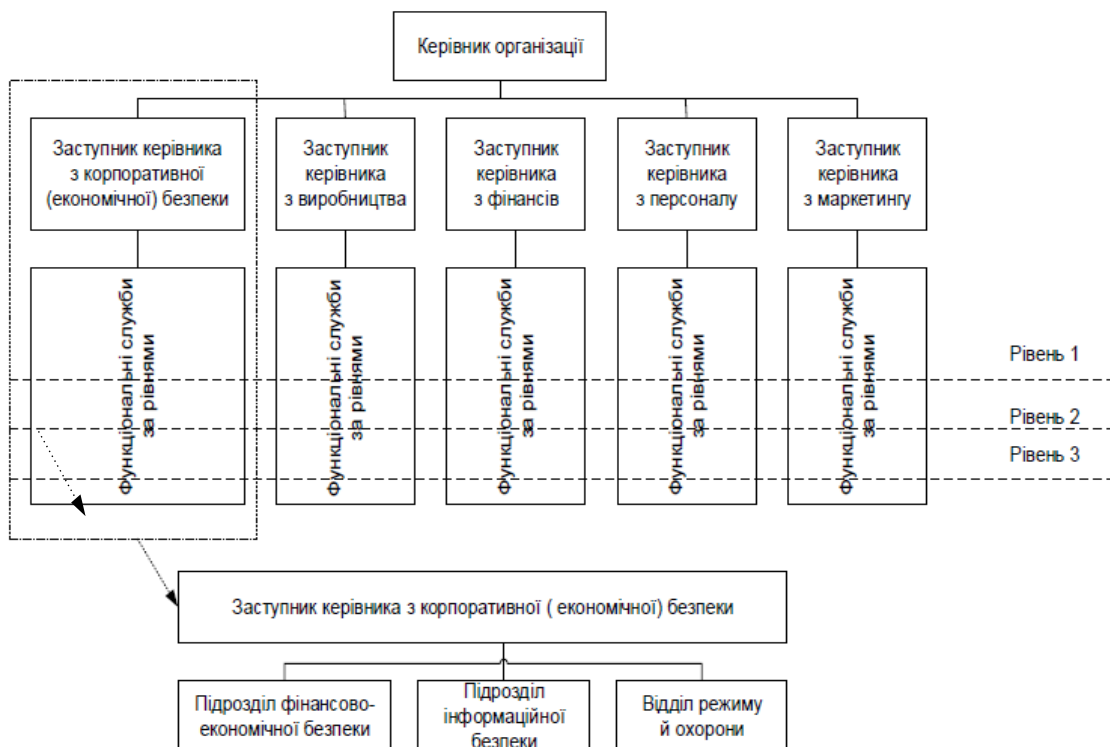


Рис. 4.2. Місце підрозділу ФЕБ у лінійній структурі організації

Великі підприємства можуть мати до чотирьох і навіть більше рівнів ієрархії.

Лінійно-штабна структура включає спеціалізовані підрозділи (штаби), які не володіють правами прийняття рішень і управління нижчими підрозділами, а лише допомагають відповідному керівникові у виконанні окремих функцій, перш за все — функцій стратегічного планування, аналізу, контролю та безпеки. В іншому ця структура відповідає лінійній.

Переваги лінійно-штабної структури полягають у такому: націленість на опрацювання стратегічних питань; розвантаження вищого керівництва; попередження загроз господарській діяльності з боку вищого керівництва та менеджменту (перевищення повноважень); можливість залучення зовнішніх консультантів і експертів.

Разом з тим лінійно-масштабна структура має свої недоліки, наприклад, тенденції до надмірної централізації управління ФЕБ. Інші недоліки аналогічні лінійній структурі, але в ослабленому вигляді. Тому лінійно-штабна структура вважається більш ефективною.

Іншим варіантом може бути залучення *незалежного консультанта* для організації й оцінювання ФЕБ у таких випадках:

- власні ресурси суб'єкта господарювання недостатні для виконання завдань з організації й (або) оцінювання ФЕБ;
- витрати на створення й утримання спеціального підрозділу ФЕБ перевищують вартість залучення незалежного консультанта для виконання завдань з організації й (або) оцінювання ФЕБ;
- є зацікавленість керівництва організації в незалежному оцінюванні ФЕБ; використовуються стандартні, апробовані на практиці підходи до організації та (або) оцінювання ФЕБ.

Під час організації управління ФЕБ господарської діяльності малого підприємства необхідно керуватися вимогою раціональності й економічної доцільності.

4.3. Підпорядкованість підрозділу фінансово-економічної безпеки, його повноваження

Рівень підпорядкованості визначає повноваження та роль підрозділу з безпеки в фінансово-господарській діяльності організації, а також впливає на якість і результативність виконання співробітниками ФЕБ своїх обов'язків. Зазвичай зустрічаються такі *організаційні моделі підпорядкованості підрозділів з безпеки*.

1. Підрозділ з безпеки підпорядкований генеральному директорові (директорів) та звітує перед ним (рис. 4.3.а). У даному випадку керівник з безпеки виконує рекомендаційну функцію для керівника суб'єкта господарювання та забезпечує контроль інших рівнів управління. Така схема управління ФЕБ є ефективною за умови співпадіння інтересів директора та керівника ФЕБ у цілях фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання та чіткого розмежування повноважень і відповідальності між ними. Узгодження інтересів може бути досягнуте за умов прямої зацікавленості керівника ФЕБ в інтересах бізнесу через механізм мотивації та стимулювання чи дольову участь у підприємстві. Може також зустрічатися модель, коли керівник з безпеки підпорядкований одному з інших керівників організації у виконанні функції забезпечення інформацією керівництва й у деякому обсязі контрольних функцій інших рівнів управління.

2. Підрозділ з безпеки підпорядкований Раді директорів або комітету з

безпеки (рис. 4.3.б). У даному випадку керівник ФЕБ разом з керівником організації зобов'язані виконанням контрольних і рекомендаційних функцій.

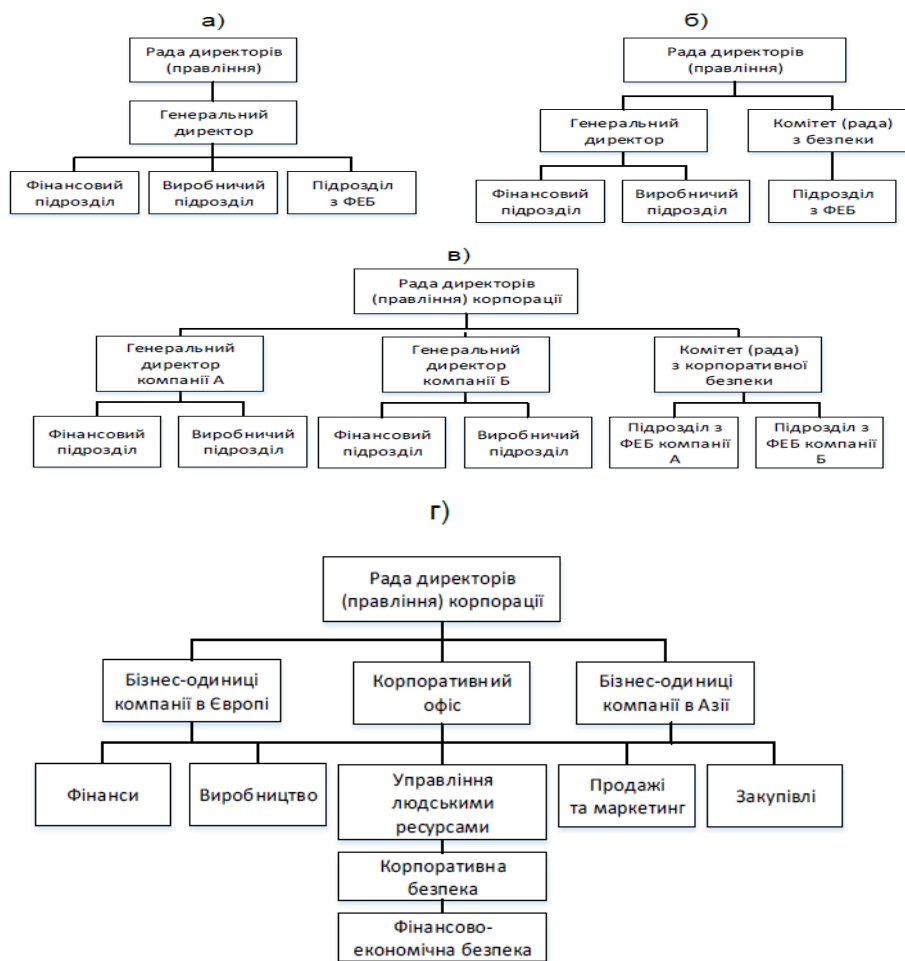


Рис. 4.3. Організаційні моделі підпорядкованості підрозділів з ФЕБ

Така модель є обґрунтованою для великих компаній та корпорацій (рис. 4.3.в), які прагнуть до поширення єдиних стандартів з безпеки, гарантом виконання яких є директор, а система ФЕБ спрямована на контроль і забезпечення їх виконання на всіх рівнях управління компанією. У цьому зв'язку може виникнути конфлікт між генеральним директором компанії та керівником з безпеки, що також потребує чіткого розмежування повноважень і відповідальності між ними.

Підрозділ з безпеки підпорядкований підрозділу з управління людськими ресурсами (рис. 4.3.г). За такої моделі керівник з безпеки має звітувати перед директором з управління людськими ресурсами, а останній напряму звітує генеральному директорові.

У компаніях, діяльність яких пов'язана із інформацією та високими технологіями й активи яких автоматизовані, служба ФЕБ може бути включена до складу департаменту з інформаційних технологій (ІТ). Пояснюється така модель тим, що інформаційна система безпеки обслуговує ІТ, тобто має сенс розмістити всі функції безпеки під ІТ.

Також можна розглядати розміщення служби з ФЕБ у складі фінансового департаменту з підпорядкованістю генеральному директорові.

Оптимальною можна вважати структуру, за якої генеральний директор відповідає за створення та забезпечення функціонування підрозділу ФЕБ, сам підрозділ функціонально підпорядкований Раді з безпеки (штабу, комітету), а адміністративно — директорові суб'єкта господарювання. Це дає підрозділу ФЕБ необхідну незалежність, оскільки тільки в умовах незалежності вона може виконувати ті контрольні, моніторингові та розвідувальні функції, які на неї покладені. Якщо організаційна структура не передбачає створення Ради з безпеки, то служба ФЕБ має функціонально підкорятися Раді директорів.

4.4. Правові та нормативно-методичні засади управління фінансово-економічної безпеки

Організація та діяльність підрозділу ФЕБ повинна здійснюватися тільки у реально існуючому правовому полі. Усі проведені заходи з ФЕБ організації повинні бути строго регламентовані Конституцією України, законами держави, постановами Кабінету Міністрів, відомчими інструкціями, а також інструкціями, які розробляються безпосередньо в організації, затверджуються її першим керівником і детально регламентують усю діяльність системи й її безпеки.

Основні положення щодо захисту господарської діяльності, ведення бізнесу та фінансово-економічної безпеки організації закріплені в Конституції та законах, які регламентують господарську діяльність, це:

- Цивільний та Цивільно-процесуальний кодекси України;
- Господарський та господарський процесуальний кодекси України;
- Податковий кодекс України;
- Кримінальний кодекс України;
- Кодекс України «Про адміністративні правопорушення»;
- Кодекс законів про працю й інші кодекси України залежно від галузевих особливостей діяльності організації;
- Закон України «Про акціонерні товариства»;
- Закон України «Про господарські товариства»;
- Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»;
- Закон України «Про інформацію»;
- Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом» та інші.

Правову основу створення та діяльності підрозділу з безпеки організації є Статут організації. Посилання на Статут є обов'язковою умовою організації підрозділу ФЕБ, управління та діяльності щодо протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам.

На основі Статуту організації розробляється Положення про підрозділ, який підтверджує й закріплює організаційно-структурний статус персоналу з ФЕБ. У Положенні про підрозділ з безпеки організації має бути визначено:

- 1) статус підрозділу з безпеки: він є самостійним структурним підрозділом;
- 2) умови створення та ліквідації підрозділу; який орган є компетентним за прийняття такого рішення (як правило, за рішенням і наказом Голови

правління);

3) організаційно-структурна підпорядкованість підрозділу;

4) об'єкти, що входять у зону відповідальності співробітника Підрозділу з безпеки; який орган їх визначає та закріплює (як правило, визначає та закріплює генеральний директор за допомогою наказу);

5) структура та штатна чисельність підрозділу (затверджується генеральним директором);

6) перелік нормативної документації, яким керується персонал підрозділу й який регулює його роботу (законодавство України; Положення «Про підрозділ безпеки»; накази та розпорядження генерального директора);

7) зв'язки підрозділу безпеки з іншими відділами організації.

На основі Положення про підрозділ відповідно до вимог чинного законодавства України на підставі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників у сфері безпеки складаються *Посадові інструкції штатних працівників підрозділу*. У розробці посадових інструкцій ураховуються конкретні завдання та функції, права й обов'язки, відповідальність працівників підрозділу з безпеки.

4.5. Види завдань підрозділу фінансово-економічної безпеки

Реалізація функції ФЕБ полягає в проведенні контрольних заходів, спрямованих на мінімізацію фінансово-економічних ризиків під час укладання та виконання договорів, здійснення операцій фінансово-господарської діяльності, а також інших напрямів діяльності.

Мінімізація економічних ризиків під час укладання договорів. До даної області входить перевірка майбутніх контрагентів – залежно від обсягів запланованої співпраці. Для цього встановлюються: фінансовий та майновий стан контрагента; наявність у особи, яка буде укладати угоду, прав на її здійснення; наявність і дійсність ліцензії (якщо його діяльність ліцензована); відсутність щодо придбаного майна спору або прав на нього третіх осіб; визначення «справжніх» власників бізнесу.

Забезпечення фізичного захисту (безпеки) матеріальних об'єктів і цінностей, контролю та регулювання доступу. Основними завданнями забезпечення безпеки в плані збереження матеріальних цінностей, фізичного захисту об'єктів і персоналу є: установлення режиму охорони виробничих об'єктів та об'єктів життєдіяльності; здійснення пропускового та внутрішньо-об'єктного режиму; забезпечення фізичної безпеки персоналу; організації; забезпечення захищеного зберігання цінностей та документів (носіїв інформації), оснащення сучасними інженерно-технічними засобами охорони; організація фізичного захисту цінностей у процесі їх внутрішньо-об'єктного транспортування; забезпечення взаємодії всіх структур, що беруть участь у забезпеченні фізичного захисту. Крім того, на службу безпеки та підрозділ охорони покладається: виявлення факту незаконного вилучення ТМЦ з обігу або зберігання, можливість установлення суб'єкта та часу незаконного вилучення ТМЦ, проведення пошуку можливого місця зберігання втрачених ТМЦ на

території організації, оперативне інформування керівництва організації про події та критичні ситуації.

Система взаємодії з правоохоронними органами передбачає: інформування правоохоронних органів про факти вчинення на території організації дій, які містять ознаки кримінального правопорушення або адміністративно-караного діяння; надання необхідної допомоги та сприяння правоохоронним органам у виконанні покладених на них завдань; проведення, з дозволу керівництва організації, спільних перевірок або інших заходів, спрямованих на недопущення фактів розкрадання товарно-матеріальних цінностей, ушкодження майна організації, інших криміногенних проявів на території заводу; підготовку та подання у правоохоронні та контролюючі органи інформації, необхідної для з'ясування питань, що належать до їх компетенції; виявлення причин і умов, що сприяють вчиненню правопорушень на території організації, та прийняття, у межах компетенції, необхідних заходів, спрямованих на їх усунення; забезпечення охорони громадського порядку під час проведення масових заходів з організованою участю співробітників організації (проведення спортивних заходів, святкових концертів тощо).

Забезпечення інформаційної безпеки. Інформаційний захист передбачає створення системи захисту відомостей, які є комерційною таємницею організації, та забезпечення її функціонування, в тому числі через роботу з персоналом, дотримання режиму роботи з даною категорією інформації.

Тема 5. Державне регулювання фінансово-економічної безпеки підприємства

- 5.1. Нормативно-правова основа економічної безпеки держави.
- 5.2. Напрями державного регулювання економічної безпеки підприємства.
- 5.3. Органи державного регулювання економічної безпеки підприємства.
- 5.4. Державний контроль в сфері фінансово-економічної безпеки.

5.1. Нормативно-правова основа економічної безпеки держави

В Україні поняття «економічна безпека» офіційно запроваджено до нормативної лексики у статті 17 Конституції України (від 28.06.1996 р.), де визначено, що забезпечення економічної безпеки (поряд із захистом суверенітету і територіальної цілісності України) є найважливішою функцією держави і справою всього українського народу. Стаття 92 Конституції України визначає основні засади державної політики, спрямованої на захист національних інтересів та гарантування в Україні безпеки особи, суспільства й держави від зовнішніх та внутрішніх загроз в усіх сферах життєдіяльності. У статті 106 зазначено, що Президент України забезпечує державну незалежність, національну безпеку та правонаступництво держави. Згідно зі статтею 107 передбачено функціонування Ради національної безпеки і оборони України, що

є координаційним органом з питань національної безпеки і оборони при Президентові України.

Ґрунтуючись на основних засадах Конституції, Уряд України будує державну політику. Для реалізації одного з її напрямів Указом Президента України від 30 серпня 1996 року № 772 відповідно до статті 107 Конституції України було створено Раду національної безпеки і оборони України, яка займається координацією органів виконавчої влади у сфері національної безпеки.

Концепцію (основи державної політики) національної безпеки України Верховна Рада України прийняла 16.01.1997 р. У цьому документі визначено основні загрози національній безпеці України, в тому числі в економічній сфері; окреслено основні напрями державної політики національної безпеки України. Економічна безпека згідно з прийнятою Концепцією (безпека в економічній сфері), є складовою національної безпеки, до неї віднесено такі напрями державної політики національної безпеки: недопущення незаконного використання бюджетних коштів і державних ресурсів, перетікання їх у тіньову економіку; контроль за експортно-імпортною діяльністю, спрямованою на підтримку важливих для України пріоритетів, та захист вітчизняного виробника; боротьба з протиправною економічною діяльністю, протидія неконтрольованому впливу національних матеріальних, фінансових, інтелектуальних, інформаційних та інших ресурсів. Також у 1997 р. відбулося прийняття програмно-цільових документів із забезпечення національної безпеки України з метою формування сприятливого та передбачуваного правового поля для розвитку підприємництва і реалізації права на підприємницьку діяльність, забезпечення демократизації суспільства, поліпшення добробуту громадян, формування цивілізованого конкурентного середовища.

Відповідно до Закону України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018р. державна політика у сферах національної безпеки і оборони спрямовується *на* забезпечення воєнної, зовнішньополітичної, державної, економічної, інформаційної, екологічної безпеки, кібербезпеки України тощо. Загрози національній безпеці України та відповідні пріоритети державної політики у сферах національної безпеки і оборони визначаються у Стратегії національної безпеки України, Стратегії воєнної безпеки України, Стратегії кібербезпеки України, інших документах з питань національної безпеки і оборони, які схвалюються Радою національної безпеки і оборони України і затверджуються указами Президента України (стаття 3).

Основними цілями Стратегії національної безпеки України є такі:

✓ мінімізація загроз державному суверенітету та створення умов для відновлення територіальної цілісності України у межах міжнародновизнаного державного кордону України, гарантування мирного майбутнього України як суверенної і незалежної, демократичної, соціальної, правової держави;

✓ утвердження прав і свобод людини і громадянина, забезпечення нової якості економічного, соціального і гуманітарного розвитку, забезпечення

інтеграції України до Європейського Союзу та формування умов для вступу в НАТО. Відповідно до Закону України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 р. реалізація Стратегії національної безпеки України здійснюється на основі національного оборонного, безпекового, економічного, інтелектуального потенціалу з використанням механізмів державно-приватного партнерства, а також із залученням міжнародної консультативної, фінансової, матеріально-технічної допомоги (стаття 26).

5.2. Напрями державного регулювання економічної безпеки підприємства

Нормативно-правове забезпечення державного регулювання економічної безпеки підприємств здійснюється за напрямками, показаними на рис. 5.1.

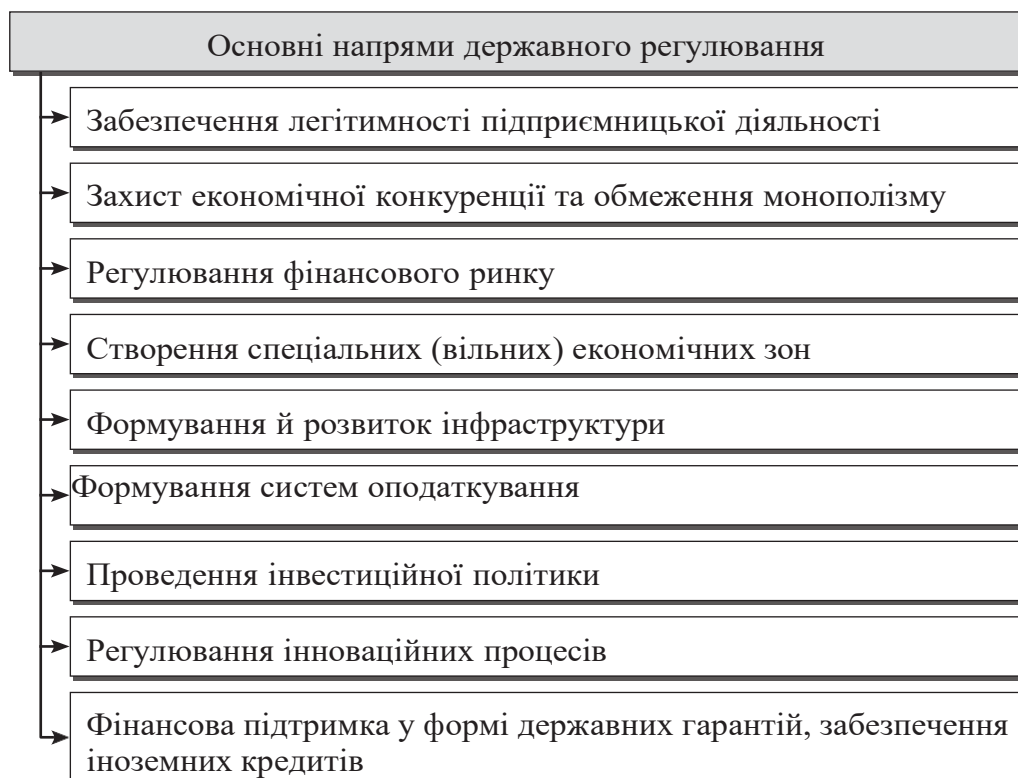


Рис. 5.1. Напрями державного регулювання економічної безпеки підприємств

Легітимність підприємницької діяльності забезпечують державна реєстрація суб'єктів господарювання і ліцензування окремих видів господарської діяльності.

Захист економічної конкуренції та обмеження монополізму регулюється державою шляхом реалізації заходів із демонополізації економіки, фінансової, матеріально-технічної, інформаційної, консультативної та іншої підтримки суб'єктів господарювання, які сприяють розвитку конкуренції, і здійснюється органами державної влади, органами місцевого самоврядування та органами адміністративно-господарського управління та контролю.

Нормативно-правове забезпечення захисту економічної конкуренції та обмеження монополізму спрямоване на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних правил ведення конкуренції при здійсненні господарської діяльності в умовах ринкових відносин; визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямоване на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин.

Регулювання фінансового ринку з боку державних органів охоплює грошові, інвестиційні, фондові ринки, ринки цінних паперів тощо. Державне регулювання ринків здійснюється з метою створення правових основ для захисту інтересів споживачів на ринках, правового забезпечення діяльності та розвитку конкурентоспроможності ринків в Україні, забезпечення єдиної державної політики тощо.

На території спеціальної (вільної) економічної зони запроваджуються пільгові митні, валютно-фінансові, податкові та інші умови економічної діяльності національних та іноземних юридичних і фізичних осіб.

Значно впливає на економічну безпеку підприємства Система оподаткування. Вона визначається політикою держави щодо обсягів та структури фіскального навантаження. Основними законодавчими актами, що здійснюють регулювання у цій сфері, є Податковий та Митний кодекси України.

Податковий кодекс України регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів. Зокрема у ньому визначено: вичерпний перелік податків та зборів, що сплачуються в Україні, та порядок їх адміністрування; платників податків та зборів, їх права та обов'язки; компетенцію контролюючих органів, повноваження й обов'язки посадових осіб під час здійснення податкового контролю; відповідальність за порушення податкового законодавства.

Митний кодекс України визначає засади організації та здійснення митної справи в Україні, регулює економічні, організаційні, правові, кадрові та соціальні аспекти діяльності органів митного регулювання. Кодекс спрямований на: забезпечення захисту економічних інтересів України; створення сприятливих умов для розвитку економіки країни; захист прав та інтересів суб'єктів підприємницької діяльності та громадян; забезпечення дотримання законодавства України з питань митної справи.

Окрім Митного та Податкового Кодексів формування й розвиток системи оподаткування регулюють й інші нормативно-правові акти.

5.3. Органи державного регулювання економічної безпеки підприємства

Законом України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 р. № 2469-VIII визначено і розмежовано повноваження державних органів у сферах національної безпеки, у тому числі економічної безпеки.

Регулювання діяльності підприємств в Україні здійснюється такими суб'єктами:

- ✓ державою в особі її органів в межах їхньої компетенції;
- ✓ недержавними органами управління економікою (товарними, фондовими, валютними біржами, торговельними палатами, асоціаціями, спілками та іншими організаціями координаційного типу), що діють на підставі їх статутних документів;
- ✓ безпосередньо суб'єктами підприємницької діяльності на підставі відповідних координаційних угод, що укладаються між ними.

Єдиним органом законодавчої влади в Україні є парламент — Верховна Рада України, що здійснює державне регулювання підприємницької діяльності і через це — опосередковане забезпечення економічної безпеки суб'єктів бізнесу та підприємництва. До компетенції Верховної Ради України з питань регулювання підприємницької діяльності в цілому та економічної безпеки суб'єктів господарювання належать такі:

1. прийняття, зміна та скасування законів, що впливають на діяльність вітчизняних підприємств в цілому та їх економічну безпеку зокрема;
2. визначення засад внутрішньої і зовнішньої економічної політики України;
3. затвердження загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля;
4. розгляд, затвердження та зміна структури органів державного регулювання підприємницької діяльності;
5. затвердження нормативів обов'язкового розподілу валютної виручки державі та місцевим Радам, ставок та умов оподаткування, митного тарифу, митних зборів та митних процедур України при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
6. прийняття рішень про застосування заходів у відповідь на дискримінаційні та/або недружні дії інших держав, митних союзів або економічних угруповань шляхом встановлення повної/часткової заборони (повного/часткового ембарго) на торгівлю; позбавлення режиму найбільшого сприяння або пільгового спеціального режиму.

Крім Верховної Ради України, суб'єктами, що здійснюють регулювання діяльності вітчизняних підприємств в цілому та їхньої економічної безпеки зокрема, є Кабінет Міністрів України, Національний банк України, Міністерства та відомства, Державна фіскальна служба, Антимонопольний комітет.

5.4. Державний контроль в сфері фінансової безпеки

Регулювання фінансової безпеки суб'єктів господарювання визначає стан економічної безпеки держави. Тому держава здійснює контроль за фінансовим станом підприємств різних форм власності через фінансові інститути.

Визначальну роль держави в контексті регулювання фінансової безпеки суб'єктів господарювання зумовлено наявністю у її органів державно-владних

повноважень, головні з яких закріплено Конституцією України, що наділяють їх правом видавати юридичні акти, які є обов'язковими для виконання іншими суб'єктами права, зокрема підприємствами, установами й організаціями (найперше це стосується законів України, указів Президента України, постанов Кабінету Міністрів). Основними функціями держави в контексті регулювання питань фінансової безпеки суб'єктів підприємництва в Україні є: такі захист прав власності; забезпечення вільного підприємництва; стимулювання ділової активності; боротьба з монополістичними тенденціями; забезпечення законності та правопорядку в господарській сфері; регулюванні грошового обігу, зовнішньоекономічній діяльності.

На думку науковців, основні функції й інститути фінансового контролю держави формують і розвивають на основі трьох взаємопов'язаних відносин державної влади. Водночас у поняття інституту фінансового контролю держави вкладають такі економічні поняття:

- ✓ інститут фінансового контролю є структура, що впорядковує, планомірно організовує відповідні фінансові відносини, діяльність якої пов'язано з отриманням, опрацюванням, аналізом й оцінюванням фінансової інформації про стан і перспективи розвитку фінансових фондів та потоків;

- ✓ інститут фінансового контролю виходить з ідеальних цілей, закладених у нормативній базі відносин, а також із порівняльного аналізу реальних альтернатив, заданих поточним станом і перспективами розвитку фінансових відносин;

- ✓ інститут фінансового контролю не обмежено констатацією відхилень реального ходу фінансових процесів від сформульованих у державних нормативних актах і директивах, а створює передумови для погодженої корекції сформульованих раніше цілей і реального руху фінансових процесів.

Основними завданнями державного фінансового контролю є такі: контроль за своєчасним і повним виконанням юридичними та фізичними особами своїх зобов'язань перед державою;

- ✓ дотримання всіма суб'єктами фінансової діяльності вимог закону; доцільність, правильність розподілу та ефективність використання коштів державного бюджету;

- ✓ аналіз фінансового стану юридичних осіб, які використовують державні кошти, державних підприємств та юридичних осіб із часткою державної участі;

- ✓ контроль за станом внутрішнього й зовнішнього державного боргу.

Характерними рисами фінансового контролю є такі:

- ✓ здійснення у сфері відносин, що складаються у процесі утворення, розподілу та використання грошових фондів держави й органів місцевого самоврядування;

- ✓ реалізація через діяльність державних чи інших органів, наділених законом відповідними контрольними повноваженнями;

- ✓ здійснення, із метою забезпечення законності, охорони власності, правильного, ефективного й економічного використання бюджетних коштів,

виявлення порушень фінансової дисципліни, виявлення резервів її підвищення, збільшення дохідних надходжень до бюджету.

Основними формами контрольної діяльності є ревізії, перевірки, моніторинг, експертиза.

Найбільш широко використовують ревізії та перевірки. Порядок їхнього проведення, відповідне оформлення матеріалів встановлено відомчими нормативними актами (наказами, листами, розпорядженнями та ін.). За результатами здійснення контрольної діяльності в межах повноважень, визначених чинним законодавством, органи контролю мають право:

- застосовувати заходи адміністративного примусу, зокрема притягувати винних до адміністративної відповідальності;
- передавати до органів прокуратури, органів дізнання та досудового слідства акти перевірок та інші матеріали про діяння з ознаками злочину; уносити пропозиції, подання, клопотання щодо приведення у відповідність до законодавства ухвалених рішень; припинення дій, які порушують норми закону;
- здійснення відповідних заходів;
- видавати приписи про усунення порушень та недоліків або рекомендації щодо припинення дій або бездіяльності;
- надавати висновки зі спірних питань тощо.

Правові засади підтримання та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності регулюють Законом України «Про захист економічної конкуренції». Згідно з ним органи Антимонопольного комітету України здійснюють державний контроль за концентрацією суб'єктів господарювання, тобто за злиттям або приєднанням суб'єктів господарювання; придбанням майнових комплексів або структурних підрозділів суб'єктів господарювання, створенням суб'єктів господарювання. Державний контроль за захистом інтересів суб'єктів господарювання забезпечено Господарським кодексом України. Згідно з ним суб'єкти господарювання мають право без обмежень самостійно здійснювати господарську діяльність.

Із метою захисту інтересів, держава здійснює контроль у таких сферах: збереження та витрачання коштів і матеріальних цінностей суб'єктами господарських відносин; фінансових, кредитних відносин, валютного регулювання та податкових відносин; цін і ціноутворення; монополізму й конкуренції; земельних відносин; виробництва та праці; споживання; зовнішньоекономічної діяльності.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПІДТРИМКИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Тема 6. Інформаційне забезпечення ФЕБП

- 6.1. Інформація в системі інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства.
- 6.2. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення ФЕБП.
- 6.3. Основи інформаційної безпеки підприємства.

6.1. Інформація в системі інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства

Інформація має деякі істотні властивості з погляду її захисту. Такими властивостями є:

- *конфіденційність* – властивість інформації бути захищеною від несанкціонованого ознайомлення;
- *цілісність* – властивість інформації бути захищеною від несанкціонованого спотворення, руйнування або знищення;
- *доступність* – властивість інформації бути захищеною від несанкціонованого блокування.

Події, які потенційно можуть порушити одну з названих властивостей інформації, відповідно, називають *загрозами* порушення конфіденційності, цілісності та доступності інформації.

Закон України «Про інформацію» класифікує всю інформацію за режимом доступу, тобто відповідно до передбаченого правовими нормами порядку її отримання, використання, поширення і зберігання.

До *секретної* (особливої важливості – ОВ, цілком таємної – ЦТ, таємної — Т) відноситься інформація, що містить відомості, які становлять державну або іншу передбачену законом таємницю, розголошення якої завдає шкоди суспільству (державі).

До *конфіденційної* інформації відносяться відомості, якими володіють, які використовують або якими розпоряджаються окремі фізичні або юридичні особи, котрі поширюють їх відповідно до визначених ними самостійно умов.

Секретна та конфіденційна інформація потребують захисту від загроз порушення конфіденційності, цілісності та доступності, а відкрита інформація важлива для особи, суспільства і держави — захисту від загроз порушення цілісності та доступності.

Інформація вважається захищеною, якщо під час її переміщення дотримується режимна адекватність комунікабельних носіїв інформації.

Рівень забезпеченості підприємств *зовнішньою інформацією* дає змогу підприємствам вчасно виявляти загрози й ризики екзогенного середовища, що уможливить реалізацію перспектив функціонування та розвитку підприємства, уникнення небажаних подій.

Рівень забезпеченості підприємств *внутрішньою інформацією* визначається його можливостями адекватно оцінити власну економічну безпеку, вчасно виявити негативні тенденції та відреагувати на них. Таке оцінювання має здійснюватися безперервно відповідно до вибраної стратегії підприємства та бажаного рівня економічної безпеки з використанням сучасних інформаційних технологій, методів і моделей аналізу та представлення інформації. Внутрішня інформація – це інформація, яка переважно сформована системою обліку, аналізу та контролю для забезпечення економічної безпеки підприємства.

Система інформаційного забезпечення складається з економічної розвідки (збирання та первинне оброблення зовнішньої і внутрішньої інформації), інформаційної безпеки (перевірка достовірності інформації, її захист, визначення рівня доступу) та аналітично-консультативного забезпечення (глибокий аналіз інформації, прогнозування та моделювання, відпрацювання рекомендацій, проведення консультацій), а також має забезпечувати надходження інформації на підприємство. На думку інших дослідників, інформаційна безпека включає комп'ютерну безпеку (експлуатованого обладнання та інформаційних технологій), безпеку інформаційно-обчислювальних мереж, боротьбу з електронним шпигунством, безпеку засобів комунікацій.

6.2. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення ФЕБП

Інформаційне забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва (ІЗФЕБП) – це вид інформаційного забезпечення підприємницької діяльності шляхом добування, обробки і надання керівництву необхідної інформації. Необхідна при оцінці обстановки і прийняття рішення на відповідному рівні в інтересах розвитку підприємства.

Головна мета ІЗФЕБП – викриття на ранній стадії заходів безпосередньої підготовки певних ворожих сил з метою нанесення економічних збитків підприємству та забезпечення відповідних їм дій за допомогою добування необхідної інформації для планування, підготовки і проведення заходів задля недопущення можливих дій.

Інформаційно-аналітична діяльність (ІАД) – це творчий процес в системі ІЗФЕБП різного рівня, який включає комплекс заходів, що зорганізується і проводиться СБ підприємства та їх структурними підрозділами з метою збору та обробки необхідних відомостей з ряду питань і на підставі проведеної роботи – розробки інформаційних (інформаційно-аналітичних) документів для керівництва.

Інформаційно-аналітична діяльність полягає в узагальненні одержаної інформації, що добувається в результаті проведення розвідувально-оперативної діяльності, її оцінці, аналітичній обробці первинних інформаційних матеріалів і поданні кінцевої інформаційної продукції відповідним інстанціям-споживачам.

Інформаційно-аналітична робота (ІАР) – це комплекс заходів, які проводяться підрозділами служби безпеки підприємства з метою збору та обробки необхідних відомостей з ряду питань та на підставі проведеної роботи

- розробки інформаційних (інформаційно-аналітичних) документів для керівництва підприємства.

Головні елементи ІАР:

- збір та пошук інформації (головний, самий важливий і визначаючий елемент);
- попереднє вивчення, інформаційно-аналітична обробка, формулювання висновків, облік;
- підготовка інформаційних (інформаційно-аналітичних) документів.
- інформаційна діяльність ґрунтується на застосуванні наукового методу. В основі методології інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки підприємництва лежить методологія наукового пізнання.

Створення раціонального потоку інформації про економічну безпеку підприємства повинне опиратися на такі **принципи ІАД**:

- *уніфікованості*, що припускає те, що аналітики повинні прагнути до того, щоб проектні рішення, які ними пропонуються, підходили до якомога ширшого кола завдань, які вирішуються;
- *системності*, що припускає встановлення порядку функціонування всієї системи аналітичної інформації в цілому і її динамічних тенденцій;
- *принцип вирішення нових завдань*, що дозволяє виявляти й вирішувати нові завдання, які ставляться перед підприємством у зв'язку з ускладненням зовнішнього середовища;
- *принцип першого керівника*, заснований на безпосередньому керівництві аналітичною роботою на підприємстві першим керівником у зв'язку з тим припущенням, що він буде постійно націлювати аналітичний відділ на рішення нових більш складних завдань і намагатися вивести підприємство на лідируючі положення в конкурентному середовищі;
- *принцип розвитку* – розроблений комплекс вирішення аналітичних завдань повинен створюватися з урахуванням можливості поповнення й постійної актуалізації без порушення його функціонування;
- *принцип сумісності* – при створенні системи повинні бути реалізовані інформаційні інтерфейси, завдяки яким вона може взаємодіяти з іншими системами відповідно до встановлених правил;
- *принцип стандартизації*, що припускає те, що при створенні аналітичних комплексів повинні бути раціонально застосовані типові уніфіковані й стандартизовані елементи, проектні рішення, пакети прикладних програм, зокрема такі, які дозволяють займатися побудовою економіко-математичних моделей;
- *принцип ефективності* полягає у досягненні раціонального співвідношення між витратами й цільовими ефектами, включаючи кінцеві результати автоматизації;
- *принцип єдиної інформаційної бази*, що припускає те, що вихідна

інформація один раз вводилась в систему й могла бути використана багаторазово.

6.3. Основи інформаційної безпеки підприємства

Інформаційна безпека – стан захищеності інформаційних ресурсів від внутрішніх і зовнішніх загроз, здатних завдати збитку інтересам особи, суспільства, держави (національним інтересам).

З розвитком інформаційних технологій постає питання, яким чином захистити інформацію. Всі напрями політики захисту інформації і інформаційних ресурсів реалізовані в законодавстві України.

Законодавство в області захисту інформації включає:

- Цивільний кодекс України (частина 1 та частина 2);
- Кримінальний кодекс України;
- Розпорядження КМУ «Про схвалення стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні»;
- Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах»;
- Закон України «Про державну таємницю»;
- Закон України «Про авторське право та суміжні права»;
- Закон України «Про національну програму інформатизації»;
- Закон України «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні».

В цілому розвиток законодавчої бази в області інформаційної безпеки йде по чотирьох основних напрямках:

- захист відомостей, що складають державну таємницю;
- захист конфіденційної інформації;
- захист авторського права у сфері інформатизації;
- захист права на доступ до інформації.

Органи забезпечення інформаційної безпеки в сукупності із законодавством утворюють державну систему інформаційної безпеки і захисту інформації.

Державна система захисту інформації включає:

- органи законодавчих, виконавчих і судових властей;
- законодавство, що регулює відносини в області захисту інформації і інформаційних ресурсів;
- нормативну правову базу по захисту інформації;
- служби (органи) захисту інформації підприємств, організацій, установ.

Основним органом управління державної системи захисту інформації є Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації в Україні.

Інформаційну безпеку можна розглядати у загальному та вузькому змісті цього терміну. При розгляді у загальному сенсі, інформаційну безпеку пов'язують з :

- станом захищеності інформаційного простору, що забезпечує його

формування й розвиток в інтересах громадян, організацій і держави;

- станом інфраструктури, при якому інформація використовується строго по призначенню й не робить негативного впливу на систему при її використанні;

- станом інформації, при якому виключається або істотно утруднюється порушення таких її властивостей, як конфіденційність, цілісність і доступність.

Виходячи з вищевикладеного, у найбільш загальному виді інформаційна безпека може бути визначена як неможливість нанесення шкоди властивостям об'єкта безпеки, що обумовлюється інформацією й інформаційною інфраструктурою.

Поняття інформаційної безпеки у вузькому змісті цього слова має на увазі:

- надійність роботи комп'ютера;
- схоронність важливих даних;
- захист інформації від внесення в неї змін з особами; що не мають повноважень на це;

- збереження таємниці листування в електронному зв'язку, тощо.

Безпека проявляється як неможливість нанесення шкоди функціонуванню й властивостям об'єкта або його структурним складовим.

Об'єктом інформаційної безпеки може бути комерційне підприємство. Відповідно **інтереси як об'єкт безпеки** можуть бути представлені сукупністю інформації, здатної задовольняти інтерес власника і його дій, спрямованих на оволодіння інформацією або приховання інформації. Ці складові об'єкта інформаційної безпеки й захищаються від зовнішніх і внутрішніх загроз. До об'єктів інформаційної безпеки *на підприємстві* відносять: 1) інформаційні ресурси, що містять відомості, віднесені до комерційної таємниці, і конфіденційну інформацію, представлену у вигляді інформаційних масивів і баз даних; 2) засоби й системи інформатизації – засоби обчислювальної й організаційної техніки, мережі й системи, загальносистемне й прикладне програмне забезпечення, автоматизовані системи керування підприємствами, системи зв'язку й передачі даних, технічні засоби збору, реєстрації, передачі, обробки й відображення інформації, а також їх інформативні фізичні поля.

Тема 7. Аналітичне забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

7.1. Критерії та індикатори діагностики економічної безпеки суб'єктів господарювання.

7.2. Методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства.

7.3. Діагностика рівня фінансової безпеки підприємства.

7.4. Оцінювання ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання.

7.1. Критерії та індикатори діагностики економічної безпеки суб'єктів

Діагностика економічної безпеки бізнесу проводиться на підставі критеріїв і показників, які повинні об'єктивно і якомога точніше характеризувати її рівень. При цьому, здійснюючи вибір критеріїв і показників, необхідно встановити різницю між ними.

Під *критерієм економічної безпеки* розуміється характеристика (ознака), на основі якої можна зробити висновок про те, перебуває суб'єкт господарювання (підприємство) в стані економічної безпеки чи ні.

Вибір критерію є головним, найбільш відповідальним етапом діагностики економічної безпеки бізнесу. В економічній літературі наявні різні підходи до розв'язання цієї проблеми:

- *індикаторний підхід* — стан економічної безпеки визначається системою індикаторів, що відображають ступінь дотримання порогових (нормативних) значень показників діяльності підприємства в різних функціональних сферах. Рівень економічної безпеки суб'єкта господарювання визначається зіставленням фактичних і нормативних значень показників;

- *ресурсно-функціональний підхід* — економічна безпека визначається на основі функціональних критеріїв, що відображають ефективність використання корпоративних ресурсів за окремими функціональними сферами підприємства для запобігання негативному впливу загроз²;

- *програмно-цільовий підхід* — оцінювання економічної безпеки базується на інтеграції сукупності показників у розрізі кількох ієрархічних рівнів (використовуються кластерний, багатовимірний аналіз тощо);

- *відтворювальний підхід* — критерієм економічної безпеки слугує величина прибутку, який отримує підприємство завдяки гармонізації власних інтересів з інтересами зовнішніх суб'єктів. Рівень економічної безпеки визначається на основі зіставлення витрат на розвиток бізнесу (реінвестований прибуток) та витрат, необхідних для забезпечення необхідного рівня його економічної безпеки.

Спеціально підібрані відповідно до обраного критерію ключові показники для проведення діагностики рівня економічної безпеки бізнесу називаються індикаторами економічної безпеки.

Система індикаторів має кількісно розкривати, деталізувати критерій економічної безпеки і формуватися з дотриманням певних правил (принципів). Важливими є такі *принципи* формування індикаторів економічної безпеки бізнесу:

- забезпечення органічного взаємозв'язку критерію та показників економічної безпеки;

- відображення ефективності використання всіх видів корпоративних ресурсів для запобігання негативному впливу внутрішніх і зовнішніх загроз суб'єкту господарювання;

- оцінювання ефективності забезпечення економічної безпеки за всіма її функціональними складовими;

- відповідність змісту показників сутності кожної функціональної складової економічної безпеки;
- чіткість, зрозумілість, взаємодоповнюваність і несуперечливість окремих показників;
- формування системи показників з-поміж тих, які фактично використовуються в плануванні, обліку й аналізі діяльності суб'єктів господарювання, що є передумовою практичного використання результатів діагностики.

Практика діагностування економічної безпеки суб'єктів бізнесу довела, що система показників передусім має охоплювати виробничі, фінансові, соціально-трудова, організаційно-структурні, маркетингові та інноваційно-інвестиційні індикатори.

Відбір конкретних показників, як індикаторів відповідної сфери економічної безпеки бізнесу, може здійснюватися із застосуванням експертних оцінок або кількісних методів. Найбільше поширення отримали дві основні групи методів:

- **евристичні методи** із залученням групи кваліфікованих експертів з-поміж персоналу самого підприємства чи запрошених зовнішніх фахівців у галузі економічної безпеки. У цій групі методів найбільшу ефективність довів метод «Делфі»;

- **методи кореляційного аналізу**, які дозволяють автоматизувати процес відбору показників залежно від зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Відбір показників проводять згідно з критерієм максимізації величин коефіцієнта кореляції окремих індикаторів з результативною ознакою з урахуванням фактора мультиколінеарності.

Для діагностики рівня економічної безпеки важливішими є не самі індикатори, а їх граничні значення. Під **граничним значенням індикатора економічної безпеки** розуміють таку його кількісну величину, яка розмежовує економічно безпечну і небезпечну зони ведення бізнесу.

Граничні (порогові) значення індикаторів відображають мінімально допустимі рівні економічної безпеки суб'єкта господарювання, недотримання яких призводить до порушення нормального відтворення його потенціалу, формування негативних, руйнуючих тенденцій у його діяльності.

Залежно від специфіки діяльності та відповідно до фактичних і нормативних значень техніко-економічних показників і величини їх відхилень від граничних значень індикаторів економічної безпеки стан певного суб'єкта бізнесу можна характеризувати так:

а) **нормальний**, коли індикатори економічної безпеки перебувають у межах граничних значень, а ступінь використання наявного потенціалу близький до технічно обґрунтованих нормативів завантаження устаткування й площ;

б) **передкризовий**, коли перетинається бар'єрне значення хоча б одного з індикаторів економічної безпеки, а інші наблизилися до деякої межі своїх бар'єрних значень і при цьому не були втрачені технічні й технологічні

можливості поліпшення умов і результатів виробництва через розроблення і вжиття стосовно загроз заходів попереджувального характеру;

в) **кризовий**, коли перетинаються порогові значення більшості основних (на думку експертів) індикаторів економічної безпеки й з'являються ознаки незворотності спаду виробництва й реалізації продукції, а також часткової втрати потенціалу внаслідок вичерпання технічного ресурсу устаткування й площ, скорочення персоналу;

г) **критичний**, коли порушуються всі (або майже всі) бар'єри, що відділяють нормальний і кризовий стан розвитку виробництва, а часткова втрата потенціалу стає неминучою й невідворотною.

7.2. Методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства

Серед методичних підходів, які мають комплексний характер, варто відмітити:

1. *Інтегрований індикаторний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки.* Він базується на використанні традиційних показників (індикаторів), темпів їх зміни та ймовірності реалізації специфічних ризиків. На основі проведених розрахунків аналізують чутливість загального показника до реалізації найімовірніших загроз і визначають коефіцієнти еластичності для кожної складової. Потім формують систему забезпечення економічної безпеки підприємства, функціонування якої повинне базуватися на зміні найвпливовіших складових.

2. *Відтворювальний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства розроблений В. Пономарьовим.* Він базується на постулаті, що джерелом економічної безпеки підприємства є його прибуток, тобто підприємство знаходиться в економічній безпеці, якщо його діяльність є прибутковою. Рівень економічної безпеки залежить від того, чи має підприємство прибуток, величина якого достатня для підтримання умов, сприяючих забезпеченню економічної безпеки підприємства.

3. *Методика багатовекторного оцінювання рівня економічної безпеки підприємства* розроблена С.Ілляшенком. На думку автора цієї методики, складові економічної безпеки підприємства варто поділяти на внутрішньовиробничі та позавиробничі. До внутрішньовиробничих він відносить фінансову, інтелектуальну і кадрову, технологічну, правову, інформаційну та силову безпеки. До позавиробничих — ринкову, інтерфейсну та екологічну. Оцінювання загального рівня економічної безпеки підприємства пропонується проводити на основі визначення рівня економічної безпеки підприємства за кожною з наведених складових з наступним зведенням часткових оцінок в один інтегрований показник.

4. *Методика функціонального аналізу рівня економічної безпеки підприємства* розроблена фахівцями економічної академії. Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства пропонується здійснювати на підставі визначення сукупного критерію економічної безпеки підприємства, який

розраховується на основі експертних оцінок за частковими функціональними критеріями економічної безпеки підприємства. Часткові функціональні критерії характеризують ефективність проведених підприємством заходів щодо попередження негативного впливу загроз і обчислюються як відношення розміру відвернутих збитків за кожною функціональною складовою економічної безпеки підприємства до суми витрат на вжиття заходів щодо запобігання збитків від негативних впливів і загального понесеного збитку за цією складовою.

7.3. Діагностика рівня фінансової безпеки підприємства

Проведення діагностики має базуватися на загальноприйнятих принципах, найважливішими з яких вважаються:

- *своєчасність* — діагностику необхідно проводити до створення кризової ситуації, появи перших ознак банкрутства, враховувати динамічність діяльності підприємства;
- *комплексність* — окремі явища і процеси доцільно досліджувати в комплексі з усіма іншими взаємопов'язаними явищами, чинниками, цілями;
- *науковість* — діагностика має базуватися на науково-обґрунтованих принципах, поняттях, категоріях, закономірностях, застосуванні методології та методів дослідження;
- *автентичність* — процес діагностування має ґрунтуватися на первинній, достовірній інформації;
- *точність* — діагностика має відповідати реальним фактам, цілям і вимогам, які ставляться до процесу діагностування;
- *об'єктивність* — діагностика має здійснюватися за наперед розробленою програмою дослідження, за чітко визначеними базовими параметрами з мінімальним впливом фактора суб'єктивізму; у процесі діагностики необхідно використовувати тільки реальні факти, методи та заходи, щоб знизити рівень неточних оцінок;
- *ефективність* — здійснюючи діагностику підприємства, потрібно постійно порівнювати позитивні й негативні наслідки її проведення і витрати, які пов'язані з цим процесом;
- *принцип зіставності даних* — інформація, необхідна для ухвалення рішень, повинна бути порівняною у часі та з іншими даними, що стосуються об'єкта діагностики.

Діагностика рівня фінансової безпеки підприємства проводиться за п'ятьма етапами: фінансова діагностика (індикатори першого рівня); формування системи пріоритетів другого рівня, показники якого конкретизують індикатори першого рівня; визначення відхилень фактичних значень показників від нормативних; аналіз виявлених відхилень та причин, що їх зумовили, їхній вплив на результативні показники; оцінка стану фінансової безпеки.

7.4. Оцінювання ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання

Економічна теорія пропонує ряд математичних моделей діагностики вірогідності настання банкрутства підприємств. Більшість математичних моделей містить кілька ключових показників, на основі яких розраховується комплексний показник вірогідності банкрутства. Умовно їх можна поділити на дві групи: якісні та кількісні моделі.

В основі першого напрямку лежить використання таких показників, які характеризують рівень менеджменту на підприємстві. Здебільшого такі моделі ґрунтуються на суб'єктивному аналізі, що допускає експертне оцінювання ризику банкрутства підприємства на основі розроблених стандартів.

Найвідомішим у цьому напрямі методом є *методика прогнозування банкрутства за показником Аргента (А-рахунок, А-score)*. Ця методика передбачає аналіз періоду в кілька років до банкрутства, поділяючи його на три стадії: недоліки, помилки та симптоми. Недоліки — підприємства, що скачуються до банкрутства, роками демонструють недоліки, очевидні задовго до фактичного банкрутства. Помилки — внаслідок накопичення недоліків підприємство може зробити помилку, що веде до банкрутства.

Науковець В.В. Ковальов запропонував ширшу, дворівневу систему показників. До першого рівня відносяться критерії і показники, які за несприятливих поточних значень або негативної динаміки свідчать про можливі значні фінансові ускладнення в майбутньому, у тому числі, і банкрутство. До них належать:

- істотні втрати, що повторюються, у виробничій діяльності;
- перевищення певного критичного рівня простроченої кредиторської заборгованості;
- надмірне використання короткострокових позикових коштів як джерел фінансування довгострокових вкладень;
- стабільно низькі значення коефіцієнтів ліквідності;
- хронічна нестача оборотних коштів;
- частка позикових коштів, що стабільно збільшується до небезпечних меж, у загальній сумі джерел фінансування;
- неефективна реінвестиційна політика;
- перевищення розмірів позикових коштів над встановленими лімітами;
- хронічне невиконання зобов'язань перед інвесторами, кредиторами і акціонерами (стосовно своєчасності повернення позик, виплати процентів і дивідендів);
- висока питома вага простроченої дебіторської заборгованості;
- наявність наднормативних і залежалих товарів, виробничих запасів;
- погіршення стосунків з установами банківської системи;
- використання (вимушене) нових джерел фінансових ресурсів на відносно невігідних умовах;

- застосування у виробничому процесі устаткування із кінцевими термінами експлуатації;
- потенційні втрати довгострокових контрактів;
- несприятливі зміни в портфелі замовлень.

До другої групи входять критерії і показники, несприятливі значення яких не дають підстави розглядати поточний фінансовий стан як критичний. У той же час, вони вказують, що за певних умов або вжиття дієвих заходів ситуація може значно погіршати. До них відносяться:

- втрата ключових співробітників апарату управління;
- вимушені зупинки, а також порушення виробничо-технологічного процесу;
- недостатня диверсифікація діяльності підприємства, тобто, надмірна залежність фінансових результатів від якогось одного конкретного проекту, типу устаткування, виду активів та ін.;
- зайва ставка на прогнозовану успішність і прибутковість нового проекту;
- участь підприємства в судових розглядах з непередбачуваним результатом;
- втрата ключових контрагентів;
- недооцінка технічного і технологічного оновлення підприємства;
- неефективні довгострокові угоди;
- політичний ризик, пов'язаний з підприємством у цілому або його стрижневими підрозділами.

Широке застосування в Західній Європі, (наприклад, у Німеччині в законодавчому порядку), має **прогнозування банкрутства методом аналізу фінансових потоків** (автор — економіст Дж. К. Ван Хорн). Цей метод дає можливість встановлювати терміни і обсяги необхідних позикових коштів, оцінювати доцільність надання кредиту. Під час аналізу фінансових коштів розглядаються чотири групи показників: надходження, платежі, їх баланс, сальдо наростаючим підсумком (що відповідає обсягу наявних коштів на розрахунковому рахунку). Якщо в перспективі виникає період, у якому четвертий показник (сальдо наростаючим підсумком) виявляється негативним, це означає появу боргів, форс-мажорної ситуації або банкрутства. Інша ознака банкрутства пов'язана з можливістю попадання підприємства в «кредитну пастку». В такому разі позикові засоби вже не використовуються на розвиток підприємства, а плата за них знижує ефективність діяльності, веде до збиткового функціонування і банкрутства.

Найбільшу популярність у світі отримали **кількісні моделі**. Більш ранні моделі прогнозування банкрутства були одновимірними, тобто побудованими на значеннях якого-небудь одного коефіцієнта. Згодом вони стали ускладнюватися за рахунок залучення до аналізу все більшої кількості коефіцієнтів. Найпоширенішими є прогнозні моделі, що базуються на **множинному дискримінантному аналізі (МДА)**.

Під **дискримінантним аналізом** здебільшого розуміють комплекс методів математичної статистики, за допомогою якого здійснюється класифікація (підприємств) залежно від значень обраної сукупності показників відповідно до побудованої метричної шкали. Така шкала створюється на основі емпіричного дослідження фінансових показників великої кількості підприємств, одні з яких опинились у фінансовій кризі, а інші успішно продовжують свою діяльність. У процесі аналізу підбирається певна система показників, дослідивши значення яких, можна віднести підприємство до того чи іншого класу та з високим рівнем ймовірності спрогнозувати його майбутній фінансовий стан. У теорії і практиці здебільшого розрізняють однофакторний та багатофакторний дискримінантний аналіз.

До моделей дискримінантного аналізу відносять п'ятифакторну модель Е.Альтмана, модель Фулмера, модель Беєрмана, модель Спрингейтом, модель Р.Таффлера і Г. Тишоу, модель Ж.Конана і М. Голдера. Популярною практикою також є прогнозування банкрутства за двофакторною моделлю М.А. Федотової, п'ятифакторною моделлю Р.С. Сайфуліна і Г.Г. Кадикова, шестифакторною моделлю О.П. Зайцевої, шестифакторною моделлю О.О. Терещенка, та інші моделі.

Тема 8. Управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства

8.1. Характеристика підходів до управління фінансовою безпекою на підприємствах

8.2. Основні домінанти управління фінансовою безпекою підприємств

8.1. Характеристика підходів до управління фінансовою безпекою на підприємствах

Під «управлінням фінансовою безпекою підприємства» слід розуміти процес, орієнтований на здійснення впливу суб'єктів безпеки на об'єкти шляхом отримання необхідної інформації щодо зміни середовища функціонування для розроблення управлінських рішень, реалізація яких дасть змогу досягнути фінансові інтереси підприємства попри вплив внутрішніх та зовнішніх загроз.

Досягнення мети управління фінансовою безпекою підприємства має полягати у забезпеченні захисту фінансових інтересів, контролю за фінансовими відносинами; сприянні досягненню фінансових інтересів; дотриманні визначених параметрів фінансової стійкості і стабільності, рівноваги й надійності; захисті від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Досягнення поставленої мети можливе через послідовне виконання суб'єктами безпеки таких завдань:

- систематичний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища;
- своєчасне виявлення та протидія впливу зовнішніх і внутрішніх

загроз;

- формування інформаційного підґрунтя для реалізації захисних заходів шляхом оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства;
- формування організаційного та ресурсного забезпечення реалізації захисних заходів;
- поліпшення інформаційного забезпечення діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства;
- оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства;
- визначення та оцінювання впливу чинників на процес управління фінансовою безпекою підприємства;
- удосконалення управління фінансовою безпекою підприємства відповідно до зміни середовища функціонування та внутрішньогосподарських процесів.

Основним *об'єктом управління* фінансовою безпекою підприємства є *фінансові інтереси*, взаємовідносини та ресурси. Одночасно з фінансовими інтересами, об'єктами фінансової безпеки є фінансові ресурси підприємства. До власних фінансових ресурсів належать: статутний капітал, амортизаційні відрахування, резерви, валовий прибуток, ресурси від реалізації майна, добродійні внески, тощо. До основних позикових фінансових ресурсів, які також потребують захисту, належать: банківські кредити, кредиторська заборгованість, бюджетне асигнування, страхові відшкодування, тощо. Високі можливості залучення позикових фінансових ресурсів сприяють зростанню фінансового потенціалу та розширенню можливостей протидії впливу загрозам. Ключовою проблемою при цьому може бути їх надмірна величина, що призводить до зростання фінансових ризиків та зниження фінансової стійкості.

Управління фінансовою безпекою підприємства потребує *ресурсного забезпечення*, зокрема і фінансового. Ресурсне забезпечення, зокрема фінансове, повинно бути обґрунтованим відповідно до специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства, рівня агресивності зовнішнього середовища та змін у внутрішньогосподарській діяльності. Пріоритетним має бути не констатація факту та підрахунок збитків, а реалізація *превентивних захисних заходів*, тобто комплексу управлінських рішень, результат реалізації яких дасть змогу зменшити ймовірність виникнення та посилення негативного впливу будь-якої суттєвої для фінансової безпеки підприємства загрози.

Третій об'єкт фінансової безпеки - *фінансові взаємовідносини*, оскільки підприємство є відкритою соціально-економічною системою, тобто воно постійно перебуває у контакті із суб'єктами зовнішнього середовища. Фінансові інтереси, фінансові ресурси та фінансові взаємовідносини потребують уваги суб'єктів безпеки не лише як об'єкти безпеки, але передусім площині необхідності застосування різних методів та засобів у процесі управління фінансовою безпекою підприємства.

Розвиток безпекознавства в Україні і загалом у світі не стоїть на місці. Ще на етапах зародження управління фінансовою безпекою підприємства, найбільшого поширення набув *інформаційний підхід*. Його поява та активне

застосування були спричинені зосередженням уваги на захисті комерційної таємниці для зменшення ймовірності втрати цінної інформації, до якої передусім належали дані щодо фінансових операцій підприємства. Застосування цього підходу значною мірою пов'язане із процесом забезпечення кадрової та інформації безпеки, зокрема в частині здійснення підбору працівників, виявлення фактів застосування промислового шпигунства, захисту інформаційних ресурсів.

Надалі активного застосування набули підходи, які за змістом є дуже подібними, та можуть використовуватися в умовах певного підприємства одночасно. Наприклад, **статистичний і стаціонарний підходи** до управління фінансовою безпекою підприємства передбачають ефективне використання ресурсів та інструментів фінансового менеджменту, що є схожими за змістом до ресурсного підходу.

Цікавим є **програмно-цільовий підхід** до управління фінансовою безпекою підприємства, який передбачає формулювання проблемної ситуації та на її основні визначення цільової настанови для процесу управління. Тобто йдеться про моделювання можливої ситуації із подальшим вибором варіантів дій суб'єктів безпеки для створення найдоцільнішого сценарію, який дасть можливість підприємству за мінімальних витрат досягнути поставлених цілей, зокрема уникнути збитків від реалізації внутрішніх та зовнішніх загроз.

Застосування **неоінституціонального підходу** формує передумови для зменшення податкового тягаря через використання прогалін у чинному законодавстві та зміну фінансово-господарської діяльності для отримання пільг щодо сплати податків до місцевих та державного бюджетів. Окрім цього, він сприяє уникненню загроз, пов'язаних з діями корумпованих чиновників та існуванням тіньової економіки.

Останнім часом набирає популярності і привертає увагу науковців **синергетичний підхід** управління фінансовою безпекою підприємства, який передбачає використання можливостей стабільного розвитку через здійснення діяльності із захисту від зовнішніх і внутрішніх загроз на основі поліпшення взаємодії між усіма складовими внутрішнього середовища та посилення зв'язків із суб'єктами зовнішнього середовища, зокрема правоохоронними органами.

Слід зазначити, що найбільшу кількість прихильників нараховує **системний підхід** до управління фінансовою безпекою підприємства. Ми погоджуємося з тим, що згідно з системним підходом, процес управління фінансовою безпекою підприємства розглядають як комплекс взаємозалежних підсистем, які мають на вході ресурси, які дають можливість запустити процес забезпечення безпеки, а на виході – мінімізацію та нейтралізацію впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. Саме системний підхід дає можливість в повному обсязі розкрити сутність процесу забезпечення фінансової безпеки підприємства.

8.2. Основні доміанти управління фінансовою безпекою підприємств

Ефективність управління фінансовою безпекою підприємства залежить від ретельності організації захисних засобів, що потребує розроблення управлінських рішень для впливу суб'єктів безпеки на об'єкти серед основних функціональних складових: бюджетної, грошово-кредитної, інвестиційної, банківської, фондової, страхової та інноваційної. Одночасно з цим, кожне управлінське рішення має ґрунтуватися відповідно до фактичного рівня чотирьох базових доміантів управління фінансовою безпекою підприємства, якими можна вважати *фінансову стійкість і стабільність, рівновагу та надійність*, а його результативність оцінюватись із зміни цих доміантів у тактичному і стратегічному вимірах.

Важливою характеристикою *фінансової стійкості* підприємства є її ознаки. Виокремлюють такі ознаки фінансової стійкості підприємства:

- ліквідність балансу підприємства;
- досягнення очікуваних розмірів прибутку та рентабельності;
- наявність власних оборотних коштів, у розмірах не менше запланованого;
- підтримання оптимальної платіжної дисципліни підприємства;
- здатність підприємства в повному обсязі погасити всі свої зобов'язання;
- забезпечення фінансової незалежності із можливістю максимально ефективного використання наявних фінансових ресурсів;
- підтримка життєздатності та забезпечення досягнення фінансових інтересів.

Фінансова стабільність підприємства вважається однією з найважливіших характеристик його фінансового стану, а її забезпечення дає змогу суттєво підвищити ефективність управління фінансовою безпекою. Фінансова стабільність підприємства залежить від стану фінансової системи загалом, умов кредитування, обсягу ресурсів та політики підприємства. При цьому, високий рівень фінансової стабільності дає можливість суттєво вплинути на стабілізацію основних макроекономічних показників і на ефективність діяльності підприємства загалом.

Забезпечення фінансової стабільності неможливе без основних принципів, які дають можливість регламентувати дії суб'єктів безпеки. До таких принципів належать:

- комплексність (при формуванні і реалізації прийнятих управлінських рішень);
- плановість (здійснення планування при реалізації будь-яких стратегічних або тактичних заходів);
- орієнтованість (процес забезпечення фінансової стабільності має бути спрямований на підтримку загальної стратегії розвитку підприємства, виконання завдань у сфері управління фінансовою діяльністю та фінансовою безпекою підприємства);

– варіативність (процес забезпечення має супроводжуватися прогнозуванням можливих варіантів фінансового розвитку).

До основних завдань процесу управління **фінансовою рівновагою підприємства** належать:

- синхронізація грошових потоків;
- забезпечення балансу в правах та обов'язках;
- збалансування ліквідності, прибутковості та ризиків;
- оптимізація фінансового потенціалу підприємства з орієнтацією на потреби, що надалі забезпечить його стійкий розвиток.

Основні дії з боку суб'єктів фінансової безпеки підприємства, які сприятимуть позитивному впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на фінансову рівновагу:

- контроль за інтенсивністю фінансової діяльності підприємства;
- поліпшення взаємодії та вдосконалення інформаційного обміну в процесі управління фінансовою діяльністю підприємства;
- контроль за грошовими потоками підприємства;
- сприяння систематичному перегляду внутрішніх нормативних документів, які спрямовані на досягнення фінансової рівноваги із урахуванням безпекового аспекту;
- оцінювання відхилень від рівноважного стану в контексті досягнення стратегічних орієнтирів.

Фінансова надійність підприємства є менш поширеною в дослідженнях порівняно з такими поняттями як «фінансова стійкість підприємства» та «фінансова стабільність підприємства». Відмінною особливістю фінансової надійності підприємства, є те, що вона дає змогу найкраще охарактеризувати рівень забезпеченості підприємства і тісно залежить від фінансової структури підприємства загалом.

Ознаки фінансової надійності підприємства: раціонально сформована структура фінансових ресурсів підприємства; високий рівень фінансового менеджменту на підприємстві; ефективна маркетингова й інвестиційна політика; високий рівень ділової активності підприємства; достатня ліквідність активів підприємства для виконання зобов'язань перед контрагентами; стабільність фінансових результатів та їх відповідність визначеним цілям.

Тема 9. Адаптація та адаптивна реакція підприємств

9.1. Сутність адаптації підприємства до факторів зовнішнього середовища.

9.2. Складові процесу адаптації підприємства.

9.3. Фінансове забезпечення адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

9.1. Сутність адаптації підприємства до факторів зовнішнього середовища

Адаптацію економічної безпеки підприємства розглядають з різних позицій, а саме щодо можливості впровадження і реалізації переваг циркулярної економіки, через реакцію на зміни зовнішнього середовища, поступову адаптацію до цифрового середовища, застосування моделі управління роботою служби економічної безпеки на підприємстві, регіональний аспект забезпечення економічної безпеки, та враховують інші аспекти функціонування в ринковому середовищі.

Адаптація вимагає системного підходу в плануванні фінансово-економічної безпеки підприємства і здійсненні відповідних заходів, а також проведення моніторингу процесу їх реалізації. Постійне оновлення інформації та відстеження останніх трендів розвитку створить умови для вчасного визначення необхідності змін і адаптації відповідних напрямів діяльності задля підтримання підприємством необхідних конкурентних позицій у динамічному зовнішньому середовищі. Відтак, адаптація підприємства до впливу зовнішнього середовища становить багатоступеневий процес (рис. 9.1).



Рис. 9.1. Процес адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі

З поняттям адаптації пов'язано розуміння *адаптивності* підприємств. Адаптивність визначається як постійно існуюча здатність, тобто система управління економічною безпекою підприємства повинна бути орієнтована на здійснення змін, які забезпечують ефективність управлінського впливу суб'єктів безпеки на об'єкти.

Адаптивність системи економічної безпеки підприємства означає здатність підприємства змінювати свої стратегії та підходи до управління

економічною безпекою у відповідь на швидкозмінні умови внутрішнього та зовнішнього середовища. Економічна безпека підприємства означає його здатність функціонувати в умовах невизначеності та ризику, забезпечуючи стійкість та життєздатність бізнесу. Адаптивність управління економічною безпекою підприємства забезпечує здатність організації пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи стабільність і продуктивність. Для досягнення адаптивності в управлінні економічною безпекою підприємства необхідно мати чітку стратегію, гнучку організацію, яка здатна швидко реагувати на зміни, а також висококваліфікованих і мотивованих співробітників, які можуть адаптуватися до нових умов та ефективно працювати в них.

Для адаптації економічної безпеки доцільно сформувати систему дій і їх напрями, які дозволять підприємству адаптуватися до змінних умов ринку та забезпечувати стабільну економічну безпеку. Вони, в свою чергу, можуть слугувати основою для розробки *стратегій адаптації* економічної безпеки підприємства, а саме:

- розширення ринків, що реалізується через встановлення можливості для розширення своєї діяльності також на нових ринках, що забезпечить стабільну виручку від реалізації і дозволить підтримати необхідний рівень економічної безпеки підприємства;

- поглиблення співпраці з контрагентами або постачальниками в контексті об'єднання ресурсів і зменшення витрат, що сприятиме нівелюванню ризику зміни структури ціни. Це також сприятиме відкриттю нових ринки або розробці спільних проектів для розвитку експортних напрямків в координації з іншими компаніями для збільшення обсягів продажів на підставі консолідації ресурсів;

- удосконалення технології виробництва як з позиції оновлення елементів автоматизації для зменшення залежності від ручної праці, застосування діджиталізації, оновлення обладнання та використання більш ефективних технологій для покращення процесів виробництва, впровадження методів контролю якості та стандартизації, щоб покращити продуктивність;

- поліпшення якості продукції та обслуговування як на підставі аналізу бізнес-процесів на підприємстві з метою знаходження областей для оптимізації та ефективності, а також через зосередження на високій якості, інноваціях у дизайні або персоналізації для залучення та утримання клієнтів;

- розвиток та інтелектуалізація персоналу через запровадження програм навчання, тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації співробітників, створення команди знавців своєї галузі, які зможуть ефективно впроваджувати нові методи роботи з позиції технологічності.

9.2. Складові процесу адаптації підприємства

Структурно процес адаптації підприємства складається із двох елементів: адаптивної реакції підприємства й безпосередньо адаптації. Перша складова означає зміну стратегічних орієнтирів, унаслідок змін умов економічного

середовища. Друга – передбачає здійснення структурних змін внутрішніх підрозділів підприємства чи зміну їхніх параметрів, наприклад, освоєння технології або зміну ринків.

Адаптивна реакція виникає якщо підприємство стежить за змінами, що супроводжують його діяльність і вчасно реагує на фактори їхнього впливу.

У табл. 9.1 надано класифікацію адаптивної реакції підприємства. Адаптація підприємства як інструмент і спосіб забезпечення економічної безпеки становить багатоступеневий процес, який охоплює такі етапи:

- моніторинг зовнішнього середовища;
- аналіз та оцінювання інформації про стан навколишнього середовища; адаптивну реакцію підприємства;
- визначення форми реалізації адаптивної реакції; визначення змісту процесу адаптації; формування бюджету адаптації;
- оцінювання й аналіз ефективності адаптації.

Адаптація підприємства до зовнішніх умов потребує своєчасності, гнучкості й економності, тобто має бути адекватною тому стану економіки, що має місце в конкретний проміжок часу.

Таблиця 9.1

Класифікація адаптивної реакції підприємства

Види адаптації	Сутність видів адаптації
За швидкістю реалізації заходів	
Безстрокова адаптація – така, що не визначена в часі, здійснюється постійно	Строкова адаптація – розрахована на певний строк, водночас виділяють: короткострокову адаптацію – 3 – 6 міс.; середньострокову – 6 міс. – 1,5 роки; довгострокову – 1,5 – 2 роки реалізації
За рівнем і ступенем планування	
Запланована адаптація – на підприємстві є модель адаптації, вона відбувається за планом	Спонтанна адаптація – здійснюється безмодельно, не ґрунтуючись на моніторингу зовнішнього середовища, стихійно та не за попередньо спланованими етапами
За необхідністю в інвестиційній підтримці	
Капіталомістка адаптація – потребує інвестиційної підтримки для повного завершення	Некапіталомістка адаптація – реалізація якої відбувається коштом поточних витрат підприємства, не має значного поширення
За ступенем окупності витрат	
Витратна адаптація – передбачає, що адаптація не окупиться або не дасть прибутку	Прибуткова адаптація – свідчить про можливе отримання прибутку, унаслідок пристосування до змін зовнішнього середовища

Адаптація підприємства залежить від моделі функціонування підприємства. Сучасна наука виділяє три основні моделі: активну; консервативну; змішану.

Характеристику стану адаптації, залежно від моделей поведінки підприємства, проаналізовано в табл. 9.2.

Таблиця 9.2

Стан адаптації підприємства, залежно від моделі його функціонування

Моделі функціонування	Характеристики функціонування підприємства	Стани адаптації
Активне	Пошук і встановлення нових господарських зв'язків; пристосування структури виробництва до вимог ринку; нові підходи до ціноутворення; пошук інвестицій під нові програми, що дають швидкий ефект; твердий режим економії витрат; активна перебудова організаційної структури управління підприємством	Підприємство готове до адаптації. Темп адаптації високий. Розроблено принципи адаптації, моделі, залежно від характеру змін. Характер адаптації всеосяжний (охоплює всі сфери діяльності підприємства)
Консервативне	Зберігають традиційні зв'язки, незважаючи на їхню неефективність; залишають незмінною структуру випуску продукції; зберігають колишню витратну модель ціноутворення; продовжують фінансування початих інвестиційних програм; практично відсутній режим економії витрат; керівництво намагається цілком зберегти кадровий склад; політику у сфері заробітної плати формують під тиском персоналу; не відбувається змін в організаційній структурі	Підприємство пасивне, його поведіння багато в чому інерційне. Відсутні активні кроки на ринку. Проблеми, що виникають, розв'язують традиційними засобами чи очікують їхнього розв'язання на державному рівні. Низький темп адаптації. Моделі адаптації не розроблено. Адаптація має локальний характер (в окремих підрозділах)
Змішане	Підприємство не вибрало остаточної моделі функціонування, використовує ознаки активного й консервативного поведіння; переважають традиційні господарські зв'язки, хоча почався пошук нових підходів; структура випуску продукції колишня, хоча є зрушення в асортиментній політиці; зберігають витратну модель ціноутворення; посилюють вимоги до економії витрат; продовжують фінансування прибуткових проєктів та скорочують – збиткові; залишають прагнення до збереження кадрового складу; заробітна плата має характер соціальних виплат; не здійснюють перебудови організаційної структури	Адаптація виборча, тобто залежить від виду та ступеня інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища. Темп адаптації нижчий, ніж на підприємствах з активною моделлю поведіння. Є загальні принципи адаптації. Не розроблено модель адаптації, а встановлено тільки загальні способи функціонування підприємства в ринкових умовах

9.3. Фінансове забезпечення адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі

Адаптивна реакція підприємства потребує фінансової підтримки, яку може бути надано як коштом витрат виробництва, так і інвестиційних ресурсів.

Усі витрати, пов'язані з ухваленням і реалізацією рішень з адаптації підприємства, розподіляють на дві групи: *витрати на розроблення рішень з адаптації* (V_{pa}) і *витрати на реалізацію цих рішень* (V_{pp}). Крім такої класифікації витрат, відповідно до запропонованого визначення адаптації підприємства до зміни зовнішнього середовища, можна запропонувати такий розподіл витрат на адаптацію підприємства: витрати на реалізацію адаптивної реакції підприємства (V_{ap}) і витрати на процес адаптації ($V_{па}$). З огляду на те, що мова йде про витрати на адаптацію підприємства, тобто за однієї й тієї самої величини витрат, можна стверджувати про справедливість наведеного далі рівняння:

$$V_{pa} + V_{pp} = V_{ap} + V_{па}$$

Збалансованість витрат на адаптацію підприємства є одним з інструментів управління адаптацією підприємства, зокрема її ресурсним забезпеченням.

У кожній зі складових адаптації підприємства – адаптивній реакції та процесі адаптації – також можна виділити витрати на розроблення рішень з адаптації та витрати на реалізацію цих рішень.

Витрати на реалізацію адаптивної реакції підприємства та процес адаптації можуть мати різну питому вагу в загальній величині витрат. Питома вага витрат на реалізацію адаптивної реакції підприємства залежить від масштабу адаптивної реакції підприємства; водночас очевидно, що у структурі витрат на адаптацію витрати на реалізацію адаптивної реакції підприємства будуть переважати. Витрати на адаптацію підприємства мають різний характер, унаслідок чого їхнє відшкодування здійснюють коштом різних джерел (рис. 9.2).

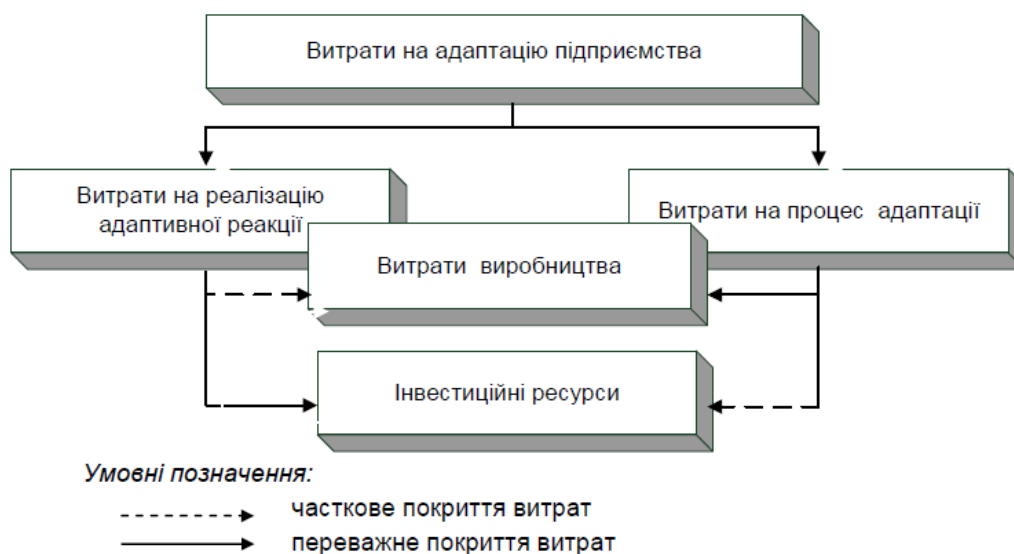


Рис. 9.2. Джерела покриття витрат на адаптацію

Суму витрат на адаптацію називають *бюджетом адаптації*. Відомі такі типи бюджету, як: бюджет проекту; бюджет за елементами витрат, що можуть розраховувати методом прямого рахунку або нормативним методом, інвестиційний бюджет великої виробничо-фінансової системи тощо.

Тема 10. Організація фінансово-економічної розвідки

10.1. Місце й роль ділової розвідки в системі забезпечення стратегічного розвитку підприємств.

10.2. Організація та ефективність фінансової розвідки.

10.1. Місце й роль ділової розвідки в системі забезпечення стратегічного розвитку підприємств

Ділова розвідка (*Business Intelligence, BI*) — це систематичний процес збору, аналізу та використання відкритої та внутрішньої інформації для прийняття управлінських рішень. Вона охоплює всі напрямки діяльності підприємства – фінанси, маркетинг, конкурентне середовище, ризики, клієнтів тощо.

У системі стратегічного управління ділова розвідка виконує інформаційно-аналітичну функцію. Вона виступає джерелом об'єктивних даних, необхідних для: розробки стратегічних цілей; вибору конкурентних стратегій; визначення загроз і можливостей зовнішнього середовища (SWOT-аналіз); ухвалення обґрунтованих рішень щодо інвестицій, диверсифікації, партнерств; прогнозування ринкових змін і поведінки конкурентів. Основними вигодами такої розвідки в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки компанії є:

- 1) можливість впливу на ефективність ведення бізнесу через прогнозування змін на ринку, здійснення конкурентного аналізу;
- 2) можливість передбачення загроз та пошуку шляхів їх нейтралізації при розробці стратегії протидії;
- 3) формування оптимального бізнес-потрфелю у разі диверсифікації діяльності;
- 4) формування нових конкурентних переваг та підвищення конкурентоздатності бізнесу;
- 5) зниження фінансових ризиків і підвищення фінансової стійкості;
- 6) підвищення ефективності рекламної та збутової діяльності;
- 7) захист ділової репутації;
- 8) виявлення слабких місць і недоліків у системі безпеки компанії, що дозволяє розробляти адекватні заходи захисту від промислового шпionaжу, шахрайства та інших загроз.

Роль ділової розвідки в забезпеченні стратегічного розвитку:

- інформаційна підтримка стратегічного планування: розвідка надає дані для аналізу ринку, трендів, споживчих потреб;
- виявлення ризиків і можливостей – розвідка дозволяє передбачити фінансові, правові, репутаційні загрози та реагувати на них;
- конкурентна перевага - дає змогу оперативно реагувати на дії конкурентів, знаходити слабкі місця в їх стратегії;
- підвищення ефективності управлінських рішень - завдяки якісній інформації знижується рівень невизначеності в стратегічному управлінні;
- підтримка інновацій та розвитку нових напрямів - через аналіз тенденцій і технологічних змін підприємство може знаходити точки росту.

10.2. Організація фінансової розвідки

Організація фінансової розвідки – це процес створення та забезпечення ефективної системи збору, аналізу й використання фінансової інформації для підтримки управлінських рішень, виявлення загроз і можливостей у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії.

Основні етапи організації фінансової розвідки:

1. Постановка цілей та завдань:
 - визначення об'єкта дослідження (конкурент, партнер, ринок тощо);
 - формулювання ключових питань (фінансовий стан, платоспроможність, джерела фінансування, тощо).
2. Формування групи розвідки:
 - включає фахівців з фінансів, аналітики, іт, права;
 - розподіл обов'язків: аналітик, дослідник джерел, перевіряльник, координатор.
3. Вибір джерел інформації:
 - внутрішні джерела: внутрішня звітність, бази даних, документи компанії;
 - зовнішні джерела: відкриті реєстри, змі, аналітика, сайти конкурентів.
4. Збір інформації:
 - систематичний і етичний підхід до отримання даних;
 - використання OSINT (Open Source Intelligence) методів.
5. Аналіз та інтерпретація інформації:
 - фінансовий аналіз: ліквідність, прибутковість, рентабельність, ризики;
 - порівняльний аналіз з іншими гравцями ринку.
6. Оцінка достовірності інформації:
 - перевірка джерел, перехресне звіряння даних;
 - виявлення фальсифікацій або викривлень.
7. Формування аналітичного звіту:
 - структурований документ з висновками, графіками, таблицями;
 - рекомендації для керівництва.
8. Захист результатів та конфіденційність:

- забезпечення інформаційної безпеки;
- збереження результатів у захищених системах.

До питань, що можуть зацікавити розвідку у фінансовій сфері, належать: інформація про планові та фактичні показники фінансового плану; майнове становище; вартість товарних залишків (для конкурентів, під час визначення кредитоспроможності та надійності як партнера); стан банківських рахунків; банківські операції та зв'язки; грошові обороти; фінансові операції; планові та звітні показники за валютними операціями; рівень виручки й доходів; боргові зобов'язання (перевірка партнерів); стан балансу (активи й пасиви); розміри й умови банківських кредитів; інформація про розміри запланованого кредитування; генеральна стратегія й тактика у валютних і кредитних питаннях; інформація з питань кредитних і валютних відносин з іноземними державами та фірмами тощо.

Ефективність фінансової розвідки визначається тим, наскільки добре процес збору, аналізу та використання фінансової інформації сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей підприємства. Вона залежить від кількох ключових характеристик. По-перше, важливою є актуальність інформації, тобто її своєчасність і здатність відображати реальний стан справ на момент прийняття рішень. По-друге, ефективна розвідка базується на достовірних та точних даних, отриманих із перевірених джерел. Не менш важливою є повнота зібраної інформації: вона повинна охоплювати всі критично важливі аспекти, включаючи боргові зобов'язання, джерела фінансування, рівень прибутковості тощо. Оперативність також є важливою складовою, оскільки дозволяє підприємству діяти на випередження, а не лише реагувати на події.

Ефективна фінансова розвідка має бути зрозумілою для кінцевого користувача — керівництва або інвесторів — тобто її результати мають бути чітко структуровані та легко інтерпретовані. Крім того, вона повинна забезпечувати конкурентну перевагу, надаючи підприємству можливість приймати більш обґрунтовані рішення порівняно з конкурентами. Важливо також враховувати економічну доцільність розвідки: витрати на її організацію повинні бути виправдані фінансовими вигодами, яких вона дозволяє досягти.

Підвищити ефективність фінансової розвідки можна шляхом автоматизації процесів, регулярного оновлення джерел інформації, підвищення кваліфікації аналітичного персоналу, впровадження стандартів перевірки даних та інтеграції розвідки в загальну систему стратегічного управління компанією.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Вівчар О. І. Безпека бізнесу. Безпека бізнесу: [Навчальний посібник] / Вівчар О. І. – Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б., 2019 – 277 с.
2. Живко З.Б., Сватюк О.Р., Копитко М.І. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навчальний посібник. за заг. ред. З.Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2018. – 456 с.
3. Загрози соціально-економічній безпеці України: монографія / С.В. Онищенко, О.А. Маслій, А.Д. Глушко, А.В. Черв'як. Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2022. – 375 с.
4. Економічна безпека підприємництва в Україні: монографія / Г.В. Ситник, Г.В. Блакита, Н.М. Гуляєва та ін. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – 284 с
5. Економічна безпека : навч. посібник. / укл. Н.С. Іванова / Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. маркетингу, менеджменту та публ. адміністрування. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020.– 139 с.
6. Економічна та майнова безпека бізнесу: навчальний посібник / Б.М. Андрушків, Л.Я. Малюта. –Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. – 180 с.
7. Економічна безпека підприємства : підруч. / А .М. Штангрет, М. М. Караїм, О. В. Халіна, Х. О. Мандзіновська ; за заг. ред. А. М. Штангрет. – Львів : Укр. акад. друкарства, 2016. – 284 с.
8. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. / О.С. Марченко ; М-во освіти і науки України, Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, Каф. екон. теорії. Харків : Право, 2022. – 246 с.
9. Економічна безпека: електронний навчальний посібник комбінованого (локального та мережного) використання [Електронний ресурс] / Н.П. Карачина, А. В. Вітюк. Вінниця : ВНТУ, 2023. – 112 с.
10. Кавун С. В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади. / Кавун С. В. – Х.: ХНЕУ, 2016. – 299 с.
11. Кібік О.М. Економічна безпека: навч.–метод. посібн./ О.М. Кібік, В.О.Котлубай, Ю.В.Хаймінова, Є.В.Редіна, І.Ф. Примаченко. – Одеса: Фенікс, 2018. – 124 с.
12. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. – 280 с.
13. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія / С.М. Лаптев, В.Г. Алькема, В.С. Сідак, М.І. Копитко. За ред. Копитко М.І. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 508 с.
14. Користін О. Є. Економічна безпека : навч. посіб. / О. Є. Користін, О. І. Барановський. – Київ : КНЕУ, 2010. – 368 с.
15. Крупка М.І. Фінансова безпека суб'єктів господарювання: підручник / М.І. Крупка, Л.С. Яструбецька. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2018. – 320 с.

16. Ліпкан В. А. Безпекознавство : навч. посіб. / В. А. Ліпкан. – Київ : Європ. ун-т, 2003. – 208 с.
17. Марченко О.М. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Харків: Право, 2022. – 246 с.
18. Марченко О.М., Пушак Я.Я., Ревак І.О. Фінансова безпека держави : навч. посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2020. – 356 с.
19. Небава М.І. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / М.І. Небава, Ю.В. Міронова. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 73 с.
20. Правдюк Н. Л. Управління фінансовою безпекою підприємств: обліковоаналітичний аспект: монографія / Н. Л. Правдюк, Т. О. Мулик, Я. І. Мулик. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. – 224 с.
21. Філіппова С. В. Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління: монографія / С. В. Філіппова, Л. О. Волощук, С. О. Черкасова / під заг. ред. С. В. Філіппової. – Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. – 196 с.
22. Фінансова безпека машинобудівного підприємства : методичні засади формування та забезпечення : монографія / Мандзіновська Х. О., Штангрет А. М., Котляревський Я. В., Мельников О. В. Львів : Укр. акад. друкарства, 2016. – 226 с.
23. Фінансова безпека держави: навчальний посібник / [Ситник Н.С., Гукалюк А.В., Стасишин А.В., Слобода Л.Я.] – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2024. – 680 с.
24. Фінансова безпека підприємства: навчальний посібник / [Кузенко Т. Б., Мартюшева Л. С., Грачов О.В., Литовченко О. Ю.] – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 304 с.
25. Яструбецька Л. С. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в Україні в умовах гібридних загроз: монографія. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022.– 369 с.

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Литовченко Олена Юріївна

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Конспект лекцій
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня денної
та заочної форм здобуття освіти за спеціальністю D7 «Торгівля»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 25.06.2025. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 3,48. Обсяг 1,750 Мб. Зам. № 228/25.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна