СТЕПАН МЕЛЬНИК

# УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ:
## ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА

Міністерство освіти і науки України
Українська академія друкарства
Міністерство внутрішніх справ України
Львівський державний університет внутрішніх справ

Степан Мельник

# УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА

*Монографія*

Львів
Растр-7
2020

УДК. 658:65.012.8
М48

Рекомендовано до друку Вченою радою
Української академії друкарства
*(протокол від 24 грудня 2019 року № 4/703)*

Рекомендовано до друку Вченою радою
Львівського державного університету внутрішніх справ
*(протокол від 29 січня 2020 року № 6)*

Р е ц е н з е н т и :

***Кавун С.В.*** – доктор економічних наук, професор, ректор ПВНЗ «Харківський технологічний університет «ШАГ»;

***Палига Є.М.*** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва та маркетингу Української академії друкарства;

***Рудніченко Є.М.*** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи Хмельницького національного університету.

**Мельник С. І.**

М48 Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020.– 384 с.

ISBN 978-617-7864-31-7

Монографія присвячена вирішенню науково-практичної проблеми, пов'язаної із розробленням теоретико-методологічних підходів, методичних основ і практичних рекомендацій щодо управління фінансовою безпекою підприємств.

Досліджено історичні аспекти та сучасну сутність фінансової безпеки для українських підприємств. Уточнено понятійно-термінологічний апарат категорії «безпека». Розвинуто теоретичні положення щодо управління фінансовою безпекою підприємств. Розроблено концептуальну модель формування та розвитку системи управління фінансовою безпекою підприємств. Визначено та охарактеризовано чинники впливу на процес управління фінансовою безпекою підприємств. Запропоновано теоретичний підхід до діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства. Розроблено методичний підхід до оцінювання управління фінансовою безпекою підприємств. Запропоновано теоретико-методичний підхід до діагностування готовності системи управління фінансовою безпекою підприємства до зміни впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Розглянуто прикладні аспекти адаптивного управління фінансовою безпекою промислових підприємств. Розроблено технологію антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства. Запропоновано науково-методичний підхід до багатокритеріального вибору захисних заходів в процесі управління фінансовою безпекою підприємства. Розроблено програму інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємства.

Для науковців, викладачів, аспірантів і студентів ЗВО, працівників органів виконавчої влади й місцевого самоврядування, керівників і менеджерів підприємств та організацій.

**УДК. 658:65.012.8**

ISBN 978-617-7864-31-7

© Мельник С. І., 2020
© Видавництво "Растр-7", 2020

# ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА .....5

*Розділ 1.* ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ .....8

1.1. Історичні аспекти та сучасна сутність фінансової безпеки в нестабільних умовах функціонування підприємств .....8

1.2. Понятійно-категоріальний апарат забезпечення фінансової безпеки підприємств .....27

1.3. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств .....50

*Розділ 2.* ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ .....72

2.1. Комплексна характеристика підходів до управління фінансовою безпекою на підприємствах .....72

2.2. Основні домінанти управління фінансовою безпекою підприємств .....93

2.3. Концепт формування та розвитку системи управління фінансовою безпекою підприємств .....115

*Розділ 3.* МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ .....135

3.1. Фінансово-економічна діяльність підприємств як показник рівня їх фінансової безпеки .....135

3.2. Діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємств .....152

3.3. Оцінювання управління фінансовою безпекою промислових підприємств .....171

*Розділ 4.* УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ НЕСТАБІЛЬНОСТІ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ .....191

4.1. Діагностування готовності системи управління фінансовою безпекою підприємства до зміни впливу зовнішніх і внутрішніх чинників .....191

4.2. Моделювання впливу чинників на управління фінансовою безпекою промислових підприємств .....210
4.3. Прикладні аспекти адаптивного управління фінансовою безпекою промислових підприємств .....225

*Розділ 5.* ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ .....246
5.1. Технологія антисипативного управління фінансовою безпекою підприємств .....246
5.2. Багатокритеріальний вибір захисних заходів в процесі управління фінансовою безпекою підприємств.....265
5.3. Інтелектуалізація управління фінансовою безпекою підприємств.....283

ВИСНОВКИ.....302

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....308

ДОДАТКИ.....344

# ПЕРЕДМОВА

Сьогодні можна стверджувати, що в бізнес-колах утвердилася думка про те, що ефективне функціонування та розвиток бізнесу неможливі без забезпечення їх належної безпеки. Від окремих елементів силової безпеки, які застосовувалися в умовах планової економіки, власники поступово перейшли до формування служб безпеки, завдання яких поширюються на всі сфери фінансово-господарської діяльності. Найскладнішою виявилася проблема налагодження співпраці представників служб безпеки з іншими структурними підрозділами. За відсутності досвіду та сформованого науковцями методологічного базису, в умовах кожного окремого підприємства ця проблема вирішується в індивідуальному порядку. Ускладнює ситуацію і те, що в науковій літературі увагу зосереджено на проблемі забезпечення економічної безпеки загалом, стосовно ж її функціональних складових, зокрема фінансової, наявні лише окремі дослідження, які не можуть бути належним підґрунтям для вирішення нагальних для кожного підприємства проблем у сфері фінансової діяльності. Забезпечення фінансової безпеки можна вважати пріоритетним, зважаючи на той факт, що, згідно з даними Державної служби статистики України у 2018 р. 27,2% підприємств були збитковими, а вплив зовнішніх загроз, за результатами проведеного аналітичного дослідження, критично високим.

Визначення наявності та важливості проблеми управління фінансовою безпекою підприємств супроводжується і поширенням суттєво відмінних підходів до її вирішення серед науковців. Так, фінансову безпеку визначають як базову функціональну складову економічної безпеки, пропонується до застосування термін «фінансово-економічна безпека» тощо. Загалом такі відмінності ускладнюють розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення потрібного рівня фінансової безпеки, що на фоні критичної частки збиткових підприємств, високих темпів зростання величини дебіторської заборгованості, низької рентабельності

операційної діяльності та ускладненого доступу до кредитних ресурсів актуалізують пошук шляхів вирішення цієї важливої проблеми. Відтак, розроблення теоретико-методологічних засад забезпечення безпеки за цією функціональною складовою є важливим для кожного суб'єкта господарювання в Україні.

Розробці питань щодо управління фінансовою безпекою підприємств чимало уваги приділили українські та зарубіжні вчені, зокрема: Л. Абалкін, Г. Аніловська, О. Ареф'єва, І. Бінько, Н. Вавдіюк, З. Варналій, С. Васильчак, О. Власюк, В. Воротін, Т. Васильців, В. Геєць, З. Герасимчук, Л. Гнилицька, В. Духов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, О. Захаров, С. Кавун, Г. Козаченко, М. Копитко, О. Ляшенко, В. Мартинюк, І. Мігус, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, Є. Олєйніков, І. Оттенко, Г. Пастернак-Таранушенко, Є. Палига, В. Пономаренко, В. Прохорова, Я. Пушак, І. Ревак, Є. Рудніченко, Ю. Ус, М. Флейчук, В. Франчук, М. Швець, Л. Шемаєва, С. Шкарлет, В. Шлемко, В. Шликов, О. Шляйфер, А. Штангрет, В. Ярочкін та інші.

Віддаючи належне науковій і практичній значущості праць цих вчених, слід зазначити, що у сучасній науковій літературі й практиці господарювання промислових підприємств ще недостатньо досліджені важливі питання управління їх фінансовою безпекою, зокрема стосовно формування та розвитку системи управління, її оцінювання та діагностування готовності до зміни впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Новітніми напрямами можна вважати застосування адаптивного й антисипативного видів управління фінансовою безпекою із обґрунтуванням необхідності інтелектуалізації керуючої і керованої підсистем у системі управління фінансовою безпекою підприємства.

Висловлюю щиру вдячність своєму науковому консультанту доктору економічних наук, професору, Заслуженому працівнику освіти України Франчуку Василю Івановичу за справжню людську підтримку та надання фахових консультацій при підготовці монографії, а також рецензентам: доктору економічних наук, професору Кавуну Сергію Віталійовичу, доктору економічних наук, професору Пализі Євгену Миколайовичу та доктору економічних наук, професору Рудніченку Євгенію Миколайовичу за критичні зауваження та корисні поради, що дали змогу значно підвищити її науковий рівень та практичну цінність.

Особливу вдячність висловлюю своїм рідним за розуміння, підтримку та максимальне сприяння у науковій роботі.

Щирі слова вдячності адресую своїм друзям-наставникам, справжнім науковцям та фахівцям з питань безпекознавства, докторам економічних наук, професорам – Ірині Олександрівні Ревак, Тетяні Василівні Яворській та Андрію Михайловичу Штангрету – за підтримку, корисні поради та настанови.

Сподіваюся, що ця монографія зацікавить розглянутою проблематикою значну читацьку аудиторію, буде прийнята з прихильністю та заохочуватиме науковців до подальших досліджень складних і маловивчених питань управління фінансовою безпекою підприємств в Україні та світі. А також щира вдячність вдумливим читачам за всі висловлені пропозиції та зауваження.

*Розділ 1*

# ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1. Історичні аспекти та сучасна сутність фінансової безпеки в нестабільних умовах функціонування підприємств

Українська економіка переживає не найкращі часи і потребує суттєвих змін, які дали би змогу поліпшити умови функціонування для всіх типів підприємств, незалежно від сфери господарської діяльності. Кожного дня вітчизняні підприємства зіштовхуються зі значною кількістю різноманітних дестабілізуючих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які негативно впливають на рівень їх безпеки. Питання забезпечення безпеки полягає не лише у фізичному захисті майна, а насамперед у формуванні безпечних умов стабільного функціонування та досягнення економічних інтересів. Нові виклики, пов'язані з нестабільністю світового економічного простору та продовженням трансформаційних процесів у національній економіці, мотивують до активізації наукових досліджень у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства, які безпосередньо пов'язані із необхідністю розгляду її фінансової складової.

Фінансова безпека підприємства вже давно стала окремою категорією зі своїми складовими елементами і напрямами дослідження. Попри це, її наукове дослідження неможливе без розгляду таких базових понять як вищезгадані «безпека» та «економічна безпека» відповідно.

Якщо розглядати походження поняття «безпека», то перші згадки про нього можна знайти ще в стародавніх культурах світу. Хоча в той час воно ототожнювалося з діяльністю божественного начала і означало позитивний вплив окремого божества на життя людини.

Наступний етап у розвитку цього терміна припадає на часи розквіту Стародавнього Китаю, де вперше його було застосовано не лише в розрізі безпеки та виживання людини, а й у сенсі процвітання держави. У період античності, безпеку почали активно вивчати й трактувати по-новому мислителі Греції та Риму. Наприклад, Цицерон вбачав у безпеці такий стан людини, за якого немає страху перед небезпеками та ліквідовується будь-яка залежність. Одним з перших античних вчених, хто здійснив спробу ототожнити поняття «безпека індивіда» з «безпекою країни», став Платон, який трактував її як захищеність громадян та країни від зовнішніх дестабілізуючих факторів.

У період Середньовіччя поняття «безпека» визначалось як непорушний обов'язок держави та церкви піклуватися про людину, її фізичний та духовний спокій, а також вперше до цього поняття було додано право на безпеку приватної власності.

У період Відродження були сформовані концепції, які стали першоосновою для сьогоднішнього трактування безпеки держави. Основоположником наукового обґрунтування безпеки, як важливої складової для процвітання держави, вважають Т. Гоббса та його працю «Левіафан», в якій він назвав безпеку фундаментальною складовою будь-якої сучасної держави: «… люди, які живуть без іншої безпеки, окрім тої, що досягається завдяки їх власній силі, перебувають в ситуації, де немає місця для промисловості, культури та суспільства» [68, с. 34].

Першим словником, в якому було подане повноцінне визначення поняття «безпека» став словник Робера, в якому це поняття трактувалось як «…стан повної захищеності від усіх видів небезпек» [320, с. 133]. Таке визначення можна вважати першим, в якому безпека антонімізувалася до поняття «небезпека», і з того часу в наукових колах було усвідомлено важливість поняття «безпека», що стало рівноцінним поняттю «небезпека».

Новим етапом у дослідженні поняття «безпеки» стало формування такої науки як безпекознавство. Її перші основи були сформовані в часи Другої світової війни, коли здебільшого йшлося про захист держави від військової агресії. У цей час над розвитком безпекознавства працювали Карл фон Клаузевіц та Карл Хаусхофер. Варто зазначити, що ці вчені розвивали безпекознавство стосовно військової сфери. Після закінчення Другої світової війни безпеко-

знавство вже не мало потреби орієнтуватися лише на безпеку у військовій сфері, тому одночасно з настанням миру утворилося декілька шкіл безпекознавства.

Сьогодні безпекознавство представлено двома основними напрямами: «раціональні дослідження», що базується на усталених концепціях трактування безпеки, та «критичні дослідження», прихильники якого надають перевагу розвитку безпекознавства на основі нових інноваційних концепцій та підходів.

Варто зазначити, що сьогодні, окрім цих напрямів, існують європейські та американські школи безпекознавства. Представники європейської школи зорієнтовані на досягненні сталого миру, який базувався би на умовах ліберального суспільства та дотриманні прав людини. У той час як представники американської школи безпекознавства мають на меті досягнення миру.

Одночасно із розвитком безпекознавства В. Ярочкін [463] сформував основи такої науки як секюритологія. На його думку, основним завданням секюритології повинно було стати вивчення та вдосконалення основних закономірностей забезпечення безпеки на всіх рівнях існування суспільства та індивіда, а також постійний захист держави та людини від екзогенних та ендогенних дестабілізуючих факторів. Надалі секюритологія почала розвиватися в країнах Західної та Східної Європи, підтверджуючи потребу вирішення проблеми забезпечення безпеки кожної соціально-економічної системи.

Проведене нами дослідження поняття безпеки показало, що воно проходило свій еволюційний розвиток разом з людством, і на кожному етапі уособлювало в собі ті речі та явища, які були найбільш необхідні в окремий період часу. Сьогодні існує безліч поглядів науковців на трактування поняття «безпека» (табл. 1.1).

Наприклад, Р. Дацків трактує безпеку як «… задоволення основних життєвих потреб, таких як існування, цілісність, незалежність, спокій та розвиток» [87, с. 148]. На нашу думку, таке визначення не повністю розкриває сутність безпеки. Хоча автор зазначає про безпеку в найбільш загальному розумінні, але фактично йдеться про першочергову потребу задоволення потреб людини, що не може бути застосовано щодо будь-яких соціально-економічних систем. Ключовим тут є той факт, що безпека спрямована на задоволення певної сукупності потреб.

*Таблиця 1.1*

**Основні погляди щодо трактування поняття «безпека» в сучасній науковій літературі,** *узагальнено автором*

| Автори | Визначення |
|---|---|
| В. Франчук [426, с. 13] | це мета системи, до якої вона прагне, та стан, який залежить від ефективності результатів її діяльності |
| П. Нікіфорова, С. Куперівська [307, с. 86] | поняття, яке стосується усіх сторін життя і діяльності людини, та означає певний стан суспільства, при якому немає будь-яких загроз |
| О. Халіна, А. Штангрет, Л. Сухомлин, О. Мельников [399, с. 14] | стан, обмежений у часі, при якому об'єкт, система чи процес, здатний повністю захистити себе від небезпеки |
| Г. Ситник, В. Олуйко, М. Варвинчук [379, с. 20] | забезпечення всім громадянам держави належних умов для їх самореалізації, захист їх життя, свободи, власності від посягань з боку будь-якої окремої людини, організації, суспільства чи держави |
| О. Запорожець [128, с. 5] | стан, в якому небезпеки і умови, які ведуть до фізичних, психологічних і матеріальних збитків, контролюються для того, щоб зберегти здоров'я і добробут індивідів і суспільства |
| Р. Дацків [87, с. 148] | задоволення таких потреб як існування, цілісність, незалежність, спокій та розвиток |
| М. Войнаренко, О. Яременко [59, с. 63] | стан суб'єкта господарювання, при якому ефективно функціонують механізми запобігання або зменшення впливу загроз стабільності розвитку та функціонування |
| Ю. Шемшученко, В. Бабкін, В. Горбатенко [344, с. 7] | діяльності людей, суспільства, держави, світового співтовариства, народів щодо виявлення (вивчення), запобігання, послаблення, усунення (ліквідації) і відвернення загрози, здатної загубити їх, позбавити матеріальних і духовних цінностей, завдати невідшкодованих збитків, заблокувати шляхи для прогресивного розвитку |
| А. Камінський [145, с. 7] | стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства й держави від внутрішніх і зовнішніх загроз |
| О. Омелянович, Г. Долматова [313, с. 7] | не тільки як стан, але і як захищеність від небезпеки найважливіших тенденцій розвитку |

| | |
|---|---|
| | інтересів суспільства та його основоутворюючих елементів від впливу внутрішніх та зовнішніх факторів |
| С. Марова [223, с. 7] | стан, при якому сума впливів на систему зовнішніх та внутрішніх енергетичних та інформаційних потоків не перевищує допустимого значення, яке може призвести до руйнації самої системи безпеки |

Водночас, М. Войнаренко та О. Яременко розглядають поняття «безпека» як «… особливий стан суб'єкта господарювання, за якого всі його механізми функціонують за максимальної ефективності, а також за якого зменшується вплив загроз на стабільність розвитку та функціонування» [59, с. 63]. У цьому визначенні привертають увагу такі моменти: йдеться про безпеку як стан; систему, яка складається з механізмів, що злагоджено виконують поставлені завдання; безпека забезпечує захист від негативної дії загроз. Можна вважати, що таке визначення є багатоплановим і містить кілька важливих моментів, які будуть використані надалі при формуванні методологічних засад управління фінансовою безпекою підприємства.

О. Омелянович та Г. Долматова описує безпеку «… не лише як стан, але і захищеність від екзогенних та ендогенних факторів, які направлені на найважливіші тенденцій розвитку інтересів суспільства та його основних елементів» [313, с. 7]. У цьому визначенні можна виокремити такі два важливі аспекти: протидія ендогенним та екзогенним факторам, а також спрямованість на досягнення інтересів.

Влучним та таким, що повністю розкриває сутність поняття «безпека» є визначення В. Франчука, який трактує його як «… мету системи, до якої вона прагне, та стан, який залежить від ефективності результатів її діяльності» [426, с. 13]. В цьому тлумаченні безпеку визначено як мету існування та розвитку системи, яка може бути досягнутою за умов ефективного здійснення певних дій. Тобто, фактично формується підґрунтя для ретельнішого розгляду управління безпекою як керованого, а не випадкового процесу.

З розвитком безпекознавства, поступово до складу національної безпеки було додано таке поняття як «економічна безпека». Варто зазначити, що певні елементи економічної безпеки існували в історії людства ще з початку торгових відносин. За часів Київської

Русі (XI ст.) Ярославом Мудрим було видано перший кодекс законів «Руська правда», де вперше на державному рівні було визначено правові засади охорони приватного майна людей та інтереси заможної частини населення.

В XVII ст. Дж. Локком вперше було застосовано термін «економічна безпека», через який він обґрунтовував важливість досягнення і підтримання стійкості економіки та захисту приватної власності в контексті загальної безпеки.

Наступним, хто зробив свій внесок у розвиток терміна «економічна безпека», став А. Сміт [482, с. 443]. Відповідно до його твердження, основоположними елементами економічної безпеки мають стати: підтримка інтересів підприємців та стимулювання розвитку вільної конкуренції на ринку.

Пізніше Дж. Кейнс [474, с. 300] виокремив основні проблеми, які впливають на економічну безпеку, серед яких були: нестабільне економічне зростання, невдала регуляція економічного сектора країни, а також зростання безробіття та зубожіння населення, що неминуче призвело до зниження його купівельної спроможності.

Першим, хто здійснив спробу обґрунтувати основні елементи економічної безпеки у складі національної безпеки на законодавчому рівні, став Ф. Рузвельт [480, с. 5], який для її забезпечення ініціював формування федерального Комітету з економічної безпеки у 1934 році. Уже в 1947 р. конгресом США було ухвалено закон «Про національну безпеку», суттєва частина якого була присвячена саме захисту економічної безпеки держави.

Після довгої історії розвитку, офіційний статус терміна «економічна безпека» було офіційно визначено на 42-й сесії Генеральної асамблеї ООН, яка відбулася у 1985 році. На цій сесії також увели поняття «міжнародна економічна безпека» та сформували основні концептуальні засади її забезпечення.

У нашій країні питання розвитку та забезпечення економічної безпеки стало актуальним лише в середині 90-х рр., причому на перших етапах воно розглядалося виключно з погляду забезпечення національної безпеки.

Сьогодні розвиток міжнародної та державної економічної безпеки країн відбувається за сприяння ЕКОСОР та ОБСЄ. Завдяки цим установам, здійснюється постійний моніторинг та контроль викликів, загроз та небезпек економічній безпеці на всіх її рівнях, а

за потреби вживаються превентивні чи реактивні заходи для підтримання необхідного рівня економічного розвитку.

Після дослідження еволюційного розвитку поняття «економічна безпека», можна дійти висновку, що сприйняття суті цього терміна докорінно змінилося з часів його першого використання. Сьогодні в наукових колах одночасно поширені кілька відмінних підходів, які акцентують увагу на окремих пріоритетах.

Наприклад, О. Власюк [58, с. 15] трактує економічну безпеку як стан найефективнішого залучення ресурсів для нейтралізації загроз та гарантування стабільності в сучасності та майбутньому. На нашу думку, це визначення є неповним, оскільки в ньому акцент ставиться лише на ресурсному забезпеченні. Хоча одночасно з цим, нейтралізація загроз та стабілізація стану системи є важливими передумовами досягнення безпеки.

Іншої думки дотримується Дж. Пардіні [478], який трактує економічну безпеку як елемент, який стосується всіх сфер діяльності, що забезпечують оптимальні умови для економічного розвитку, зростання рівня життя населення, запровадження інновацій та створення сприятливого інвестиційного середовища. На нашу думку, економічна безпека полягає не лише у формуванні сприятливого інвестиційного середовища, її суть має бути ширшою та охоплювати різні напрями. З іншого боку, не можна не погодитись із необхідністю розгляду економічної безпеки на макрорівні саме з позицій зростання національної економіки та поліпшення добробуту кожного громадянина.

Ми погоджуємось із запропонованим визначенням А. Штангрета [454, с. 95], який трактує економічну безпеку як здатність національної економіки забезпечувати ефективне задоволення суспільних потреб, підтримувати невразливість країни від внутрішніх і зовнішніх загроз, сприяти саморозвитку та прогресу систем нижчого порядку. У цьому визначенні імпонує врахування інтересів систем різного порядку, тобто країни, підприємства, особи, досягнення яких можливе завдання взаємоузгодженого забезпеченню економічної безпеки.

Поступово, зважаючи на зростання важливості формування безпечних умов досягнення економічних інтересів, економічну безпеку почали розглядати на декількох рівнях, включаючи мікрорівень, зокрема і стосовно окремо взятої соціально-економічної

системи. Існує значна кількість поглядів науковців на трактування сутності поняття «економічна безпека підприємства» (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Морфологічний аналіз сутності поняття «економічна безпека підприємства»,** *узагальнено автором*

| Ознака | Складові частини, авторство |
|---|---|
| Базова частина поняття | стан [113; 40; 74; 46; 465; 20; 153; 39; 308; 33];<br>захищеність [147; 103; 49];<br>здатність [337];<br>міра [223];<br>сукупність елементів [59; 457; 449];<br>підсистема [463]. |
| Основна мета | протистояти негативному впливу [147; 337; 40; 46; 20; 103];<br>реагувати на зміни, протидіяти небезпекам та дестабілізуючим чинникам [113; 465; 39; 449; 308; 49];<br>ефективне функціонування [40; 463];<br>гарантування досягнення власних інтересів та сталий розвиток [59; 74; 166; 457];<br>максимально ефективне використання потенціалу [153];<br>забезпечити сталий стан безпеки [33]. |
| Об'єкт дії | зовнішні та внутрішні фактори [147];<br>стратегічна мета [337];<br>підприємство [59; 40; 153; 39; 457; 463; 33];<br>економічні інтереси [74; 40; 308];<br>стратегічний потенціал підприємства [46; 465; 103; 49];<br>корпоративні ресурси [20];<br>прогрес [449]. |
| Векторність дії | негативний вплив [147; 166];<br>загрози [337; 40; 74; 46; 39; 103; 308; 49];<br>дестабілізуючі чинники [59; 113; 449; 103];<br>небезпека [465]. |

На думку В. Василенко [46, с. 97], економічна безпека соціально-економічної системи виступає як стан, при якому стратегічний потенціал не заходить до границь адаптивності, а загроза втрати економічної безпеки наростає в міру наближення ступеня адаптивності цього потенціалу до граничної зони. На нашу думку, таке визначення не можна вважати повним та всеохоплюючим, оскільки в ньому не вказується на протидію/адаптацію до негативного впливу загроз.

Іншої думки дотримується О. Яременко [461, с. 3], який під економічною безпекою підприємства розуміє такий стан, коли при максимально ефективному застосуванні ресурсів досягається уникнення, мінімізація або локалізація небезпеки, і так реалізується мета діяльності в умовах конкурентного середовища існування за допомогою методів сучасного менеджменту. З цієї позицією важко погодитися, адже небезпеку, як протилежність безпеки, неможливо уникнути, мінімізувати чи локалізувати, вона певною мірою присутня стосовно будь-якої соціально-економічної системи. Окрім цього, забезпечення економічної безпеки підприємства орієнтовано на розпізнавання та протидію викликам, ризикам та загрозам, які певним чином спричиняють зростання небезпеки.

Ми частково погоджуємося з визначенням З. Живко, яка трактує економічну безпеку підприємства як «…стан, за якого забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності підприємства, здатність своєчасно, адекватно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища» [113, с. 31]. Вважаємо, що в цьому тлумаченні економічна безпека логічно пов'язана з економічним розвитком та стабільністю розвитку підприємства, що можливо досягнути через протидію певним змінам середовища функціонування.

Для систематизації було визначено основні підходи до трактування поняття «економічна безпека підприємства» (Додаток А, табл. А. 1). Можна стверджувати, що найбільшу кількість прихильників серед виокремлених підходів має ресурсно-функціональний, який акцентовує увагу на оптимальному залученні ресурсів, застосуванні превентивних заходів стосовно внутрішніх та зовнішніх загроз. Наприклад, О. Ареф'єва та Т. Кузенко економічну безпеку підприємства визначають як «…такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технологій, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найефективніше використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)» [20, с. 99]. Одночасно з цим, доцільно зазначити, що в окремих випадках, автори недоцільно ототожнюють економічну безпеку підприємства із ефективністю управління та використання наявних ресурсів.

*Таблиця 1.3*

**Основні підходи щодо трактування поняття «економічна безпека підприємства»,** *узагальнено автором на основі [426; 454; 147; 113; 275]*

| Підхід | Характеристика |
|---|---|
| Ресурсно-функціональний | акцентовує увагу на ресурсному забезпеченні підприємства та можливостях запобігати внутрішнім та зовнішнім загрозам |
| Конкурентний | зосереджує увагу саме на конкурентних перевагах підприємства |
| Захисний | за цього підходу основними елементами виступають захисні можливості підприємства |
| Гармонізаційний | наголошується на тому, що основною умовою забезпечення економічної безпеки інтересів має стати погодження інтересів підприємства з інтересами інших суб'єктів господарювання |
| Стійкісний | акцентовує увагу на забезпеченні фінансової стійкості |
| Інформаційний | обґрунтовується особлива важливість інформаційного забезпечення в процесі гарантування економічної безпеки підприємства |
| Фінансовий | акцентують увагу на використанні фінансових ресурсів та підвищенні ключових фінансових показників |
| Цільовий | передбачає досягнення певної мети та цілей, як стратегічних, так і тактичних |
| Комплексний | акцентовує увагу на важливості врахування підходів у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства |

Наявність значної кількості певним чином відмінних підходів можна пояснити етапністю формування та усвідомлення необхідності забезпечення економічної безпеки в умовах кожного окремого підприємства. Ілюстрацією цієї тези може бути інформаційний підхід, поширення якого датується початком 90-х рр., а його сутність чітко передає тлумачення А. Алексєєнко – «…забезпечення умов для зберігання та захисту комерційної та інших таємниць підприємства» [8, с. 45]. У сучасних умовах такий підхід є доволі обмеженим у застосуванні, адже фактичні завдання суб'єктів безпеки є суттєво ширшими порівняно із захистом інформаційних ресурсів підприємства.

Серед виокремлених підходів є й такі, що не лише концентрують увагу на підприємстві, а розглядають процес забезпечення

економічної безпеки ширше. Так, прихильники гармонізаційного підходу, до яких належать Г. Козаченко, В. Пономарьова та О. Ляшенко, тлумачать економічну безпеку підприємства як «…міру гармонії в часі і просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства» [166, с. 55]. Вважаємо, що такий підхід заслуговує на особливу увагу, адже зовнішнє середовище є джерелом значної кількості загроз, а узгодження інтересів із його суб'єктами сприятиме підтриманню потрібного рівня економічної безпеки підприємства.

За результатами проведеного нами дослідження, можна стверджувати, що під економічною безпекою підприємства слід розуміти такий його стан, при якому забезпечується захищеність кожного елементу та складової через ефективне використання ресурсів та застосування відповідних механізмів протидії/адаптації негативному впливу зовнішніх і внутрішніх загроз.

Економічна безпека включає певну кількість складових, дослідження яких перебуває у центрі уваги науковців. Наприклад, І. Мойсеєнко та О. Марченко [285, с. 22] виокремлюють шість складових економічної безпеки підприємства: фінансову, кадрову, техніко-технологічну, інформаційну, матеріально-сировинну, ринкову. Водночас І. Троц [405, с. 225] виокремлює вже сім складових економічної безпеки підприємства: фінансову, кадрову, техніко-технологічну, силову, інтелектуальну, політико-правову.

Варто зазначити, що у більшості авторів набір складових економічної безпеки характеризується, переважно, подібними складовими, але в окремих випадках трапляються позиції, які відрізняються врахуванням галузевих особливостей та специфікою фінансово-господарської діяльності окремих підприємств. Наприклад, Р. Скриньковський [383, с. 416] виокремив маркетингову складову економічної безпеки підприємства.

Отож за результатами проведеного аналізу основних поглядів щодо структури складових економічної безпеки підприємства, слід зазначити, що майже всі науковці виокремлюють саме фінансову (рис. 1.1).

Перш ніж розглядати поняття «фінансова безпека підприємства», слід також з'ясувати сутність таких термінів як «фінансова діяльність підприємства» та «фінанси» зокрема.

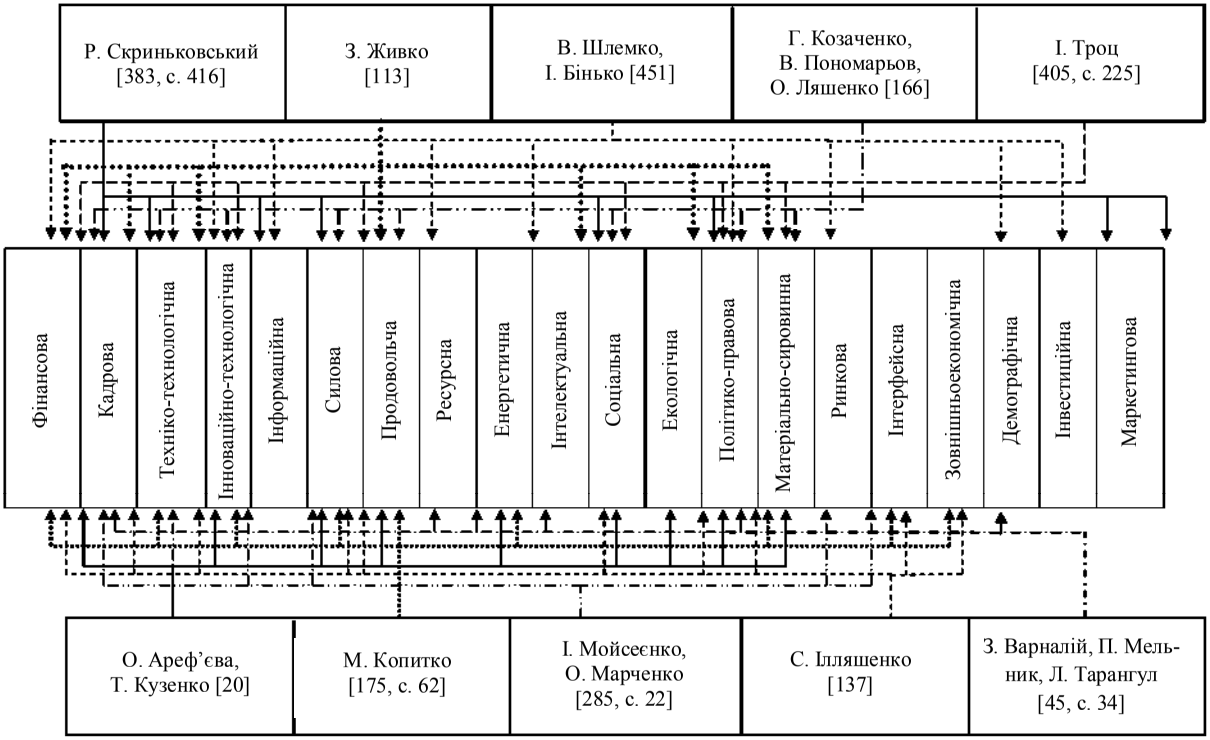


Рис. 1.1. Основні погляди щодо структури складових економічної безпеки підприємства, *сформовано автором*

Якщо досліджувати історичне походження поняття «фінанси», то перші згадки цього терміна можна знайти ще в археологічних знахідках шумерської цивілізації, які датуються 3 тис. до н. е. У той час фінанси були страховим гарантом того, що товар, який транспортується, прибуде до них у належному стані.

Під час правління царя Хаммурапі (1792–1750 рр. до н. е.) фінанси вперше отримали свій офіційний статус, оскільки в його Законах було зазначено про потребу укладання угод та використання фінансів між учасниками караванних перевезень [389, с. 12].

Надалі з'явилося поняття «fine», яке фактично означало заборгованість громадянина перед державою, в особі судді, чиновника чи іншого посадовця, після отримання певної послуги.

Незважаючи на використання фінансів у повсякденному житті людей, термін «financia» з'явився в XII–XIII ст. в Італії [111, с. 29], і його трактували як будь-які грошові операції між двома суб'єктами. В той час вагомий внесок у розвиток фінансової науки здійснив Діомоде Карафа, що вперше на папері розподілив видатки держави на різні потреби [437, с. 18].

В епоху феодалізму значення фінансів посилилося через активізацію державного та місцевого оподаткування, що для деяких міст стало основним джерелом доходів. Окрім того, збільшення товарообмінних операцій сприяло становленню внутрішніх та зовнішніх мит.

В епоху відродження утворилися перші акціонерні товариства, що стало стимулюючим фактором для розвитку ринку фінансів та корпоративних фінансів (рис. 1.2).

Промислова революція стала потужним важелем для розвитку індустріальної економіки, а вона, своєю чергою, – рушійною силою для створення фінансових груп та укрупнення фінансового капіталу.

На сьогодні розвиток фінансів як економічної категорії відбувається шляхом утворення монополістичних фірм-гігантів, основною метою яких є створення інтернаціональних ринків збуту та глобальних мережевих структур.

Сучасні тлумачення поняття «фінанси» різняться за змістом та сутністю. Наприклад, у фінансовому словнику, що був створений у співавторстві А. Загороднього, Г. Вознюка та Т. Смовженко, фінанси трактуються як «…сукупність економічних відносин, що виникають у процесі формування та використання централізованих

і децентралізованих грошових фондів» [122, с. 483]. На думку В. Опаріна, фінанси слід розглядати як «…сукупність відносин з приводу обміну, розподілу і перерозподілу вартості створеного у суспільстві ВВП, які опосередковуються рухом грошових потоків між їх суб'єктами – юридичними і фізичними особами та державою» [314, с. 50].

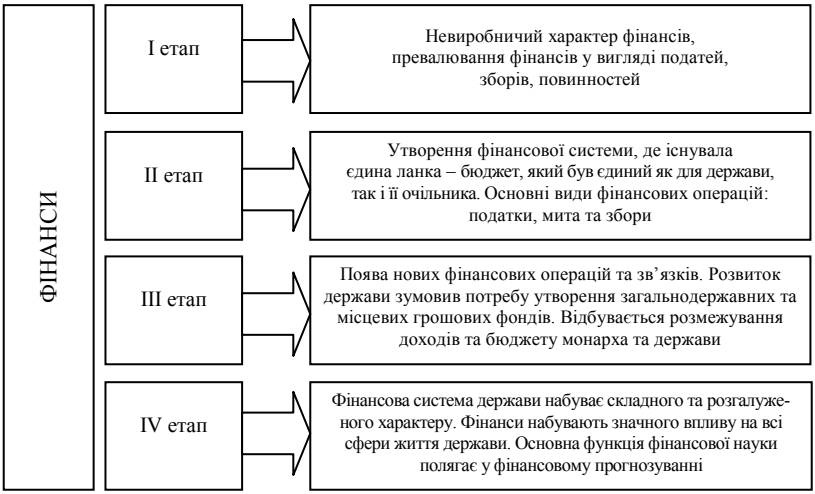


Рис. 1.2. Еволюція розвитку поняття «фінанси»,
*складено автором*

Іншої думки С. Ковальчук та І. Форкун, які вважають, що фінанси виступають як «…економічний інструмент розподілу та перерозподілу валового внутрішнього продукту та національного доходу, засіб контролю за утворенням та використанням фондів грошових коштів» [164, с. 22].

Ми погоджуємося з визначенням О. Василюка, який трактує фінанси як «… сукупність форм і методів формування, розподілу й використання централізованих і децентралізованих грошових фондів, з метою виконання функцій і завдань держави, підприємств і населення» [48, с. 11]. Узагальнюючи можна стверджувати, що фінанси розглядаються як потрібна сполучна ланка між виробниками та споживачами, засобом стимулювання та контролю підприємницької активності зі сторони держави, необхідним елементом у посиленні глобалізаційних процесів.

Активне застосування поняття «фінанси» зумовило розвиток такої економічної категорії як «фінансова діяльність підприємства». Відповідно, науковці намагаються надати йому змістовного та повноцінного визначення. Наприклад, О. Терещенко [400, с. 16], трактує його як комплекс функціональних завдань, здійснюваних фінансовими службами підприємства і пов'язаних із фінансуванням, інвестиційною діяльністю та фінансовим забезпеченням (обслуговуванням) операційної діяльності суб'єкта господарювання. Водночас Н. Налукова [299, с. 170] трактує це поняття як діяльність, яка призводить до змін розміру та складу власного й залученого капіталу підприємства, який не є результатом операційної діяльності. Процитовані визначення різняться передусім деталізацією, але орієнтовані на виокремленні сфери фінансової діяльності, яка є відмінною від операційної.

Інша думка до сутності поняття «фінансова діяльність підприємства» у О. Бандурки, М. Коробова, П. Орлова та К. Петрової [423, с. 5], які розглядають цей вид діяльності як певний тип операцій, пов'язаних з надходженням власного капіталу й позик, а також з виплатою дивідендів. На нашу думку, таке трактування поняття є неповним, оскільки воно не дає можливості охопити всі елементи фінансової діяльності та акцентовує увагу виключно на зміні величини капіталу підприємства.

В. Пархоменко [325, с. 3] розширила вищевказані визначення та описала фінансову діяльність як операції з надходження і вибуття грошових коштів, пов'язаних із збільшенням і зменшенням статутного капіталу, пайового капіталу, додатково вкладеного капіталу, погашенням неоплаченого капіталу, викупом і продажем власних акцій, облігацій власної емісії, сплатою відсотків за такими облігаціями, погашенням таких облігацій, отриманням і погашенням кредитів банків, сплатою відсотків за користування кредитами банків. Попри докладніше деталізацію, поза увагою залишилися фінансові інтереси підприємства та процес їх досягнення.

Під час дослідження нами було проведено інваріантний аналіз поняття «фінансова діяльність підприємства» (рис. 1.3).

На нашу думку, під фінансовою діяльністю такої соціально-економічної системи як підприємство слід розуміти сукупність методів, заходів, операцій фінансового характеру, які спрямовані

на підтримку стійкого розвитку шляхом забезпечення фінансової безпеки цієї системи.

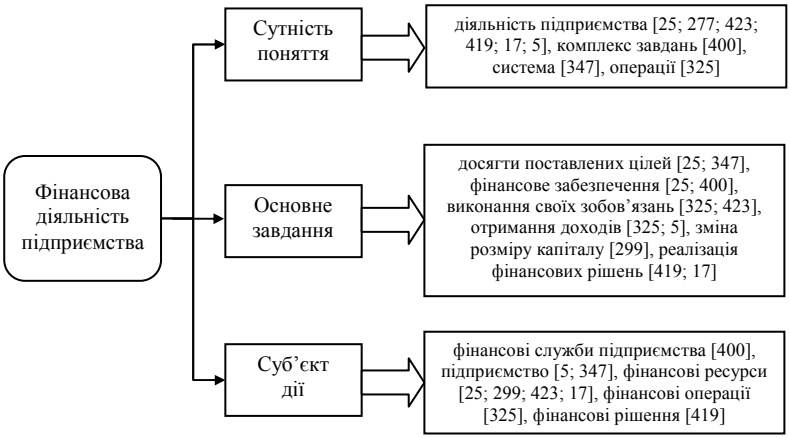


Рис. 1.3. Інваріантний аналіз поняття «фінансова діяльність підприємства», *складено автором*

На території України фінансова безпека у своєму мінімальному прояві з'явилася за часів Київської Русі. Це зумовлено появою боргових відносин між підприємцями, які відбувалися у вигляді видачі векселів [392, с. 135]. На державному рівні перші етапи фінансової безпеки почали виявлятися під час формування державного кредиту та бюджету. Що складнішою була фінансова система нашої держави, то нагальніше виникало питання про потребу розроблення механізму фінансової безпеки як на рівні держави, так і окремих підприємств.

Сучасний період розвитку фінансової безпеки є доволі коротким, але і в ньому можна визначити кілька етапів. Перший етап розвитку фінансової безпеки датується 1991–1995 рр. [392, с. 137], в якому цей вид безпеки визначався як складова частина економічної безпеки. Основний вияв узгодженої фінансової безпеки можна було простежити у гармонійному існуванні фінансово-кредитних відносин у держави, а на рівні підприємства вона стосувалася його фінансової системи. У цей період провідні науковці країни почали лише цікавитися такою категорією як фінансова безпека.

Другий етап розвитку фінансової безпеки датується 1996–2007 роками. У цей період фінансова безпека припинила існувати як складова економічної безпеки та стала частиною національної безпеки. 16 січня 1997 р. було прийнято Концепцію національної безпеки України, в якій ще не було офіційно виокремлено фінансову безпеку як самостійну категорію, але у складі національної безпеки вперше було перелічено та окреслено площину основних її складових частин.

Третій етап розвитку фінансової безпеки розпочався у 2008 р. та триває до сьогодні. В 2008 р. провідні науковці дійшли висновку [392, с. 137], що фінансова безпека не має існувати лише як категорія та частина іншого поняття. Вони сформували категорійний апарат у складі фінансової безпеки (фінансова безпека держави, регіону, підприємства, акціонерних товариств). Після виокремлення фінансової безпеки підприємства як окремої категорії, на перший план вийшли такі показники як фінансова стійкість підприємства, та ймовірність його банкрутства.

Сьогодні поняття «фінансова безпека підприємства» виходить за рамки підкатегорії в процесі дослідження науковцями-економістами. За роки дослідження цього поняття, сформувалася певна періодизація в тлумаченні, що чітко простежується в узагальнених матеріалах, які подано в Додатку А (табл. А.2).

Наприклад, досі залишаються прихильники думки [394; 443; 199, с. 128], які у своїх визначеннях, наголошують на тому, що фінансова безпека підприємства – це, насамперед, саме складова економічної безпеки. Так, у трактуванні І. Чібісової та Є. Івашиної фінансову безпеку підприємства можна визначити як «…складову економічної безпеки підприємства, яка полягає у наявності такого його фінансового стану, який характеризується: збалансованістю і якістю фінансових інструментів, технологій і послуг; стійкістю до загроз» [443].

Якщо розглядати докладніше, то можна побачити ще більше відмінностей у визначеннях цього поняття. Якщо, наприклад, Н. Пойда-Носик у своїй праці наголошує на тому, що фінансова безпека підприємства «…складний багаторівневий процес забезпечення захищеності суб'єкта від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх фінансових загроз та формування його фінансової рівноваги в поточній і стратегічній перспективі за

рахунок ефективного використання його фінансового потенціалу з метою збільшення ринкової вартості» [342, с. 341], то В. Мунтіян акцентовує увагу на ефективному використанні корпоративних ресурсів, для забезпечення технологічного та фінансового розвитку, що простежується у його визначенні – «…стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, виражений у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості й рентабельності бізнесу, якості управління, використання основних і оборотних засобів підприємства, структури його капіталу, норми дивідендних виплат як синтетичного індикатора поточного фінансово-господарського стану підприємства і перспектив його технологічного та фінансового розвитку» [296, с. 33].

Якщо говорити про ефективне використання, то не можна не розглянути запропоноване Т. Кузенко, В. Прохоровою та Н. Саблі-ною [194, с. 27] визначення фінансової безпеки підприємства, в якому йдеться про найефективніше використання системи показників, а саме: ліквідності, платоспроможності, рентабельності. На нашу думку, ефективне використання ресурсів та фінансових показників є одним з основних елементів досягнення високого рівня фінансової безпеки, але попри це існує і багато інших процесів та заходів, без яких неможливо передати сутність цього поняття. Одним з таких процесів є можливість розробляти та успішно реалізовувати фінансову стратегію. На цьому, у своєму визначенні, акцентовує увагу Ю. Карокс та Р. Разгон, які визначають фінансову безпеку підприємства як «… здатність підприємства самостійно розробляти і проводити фінансову стратегію відповідно до цілей корпоративної стратегії, в умовах невизначеного і конкурентного середовищ» [183, с. 90].

За результатами проведеного теоретичного дослідження, нами було сформовано контекстно-цільову матрицю визначення сутності поняття «фінансова безпека підприємства» (рис. 1.4).

В основі контекстно-цільової матриці містяться дві базові площини, які визначають позицію науковців щодо «ядра» поняття та «основного призначення» фінансової безпеки у процесах, які відбуваються в умовах кожного суб’єкта господарювання.

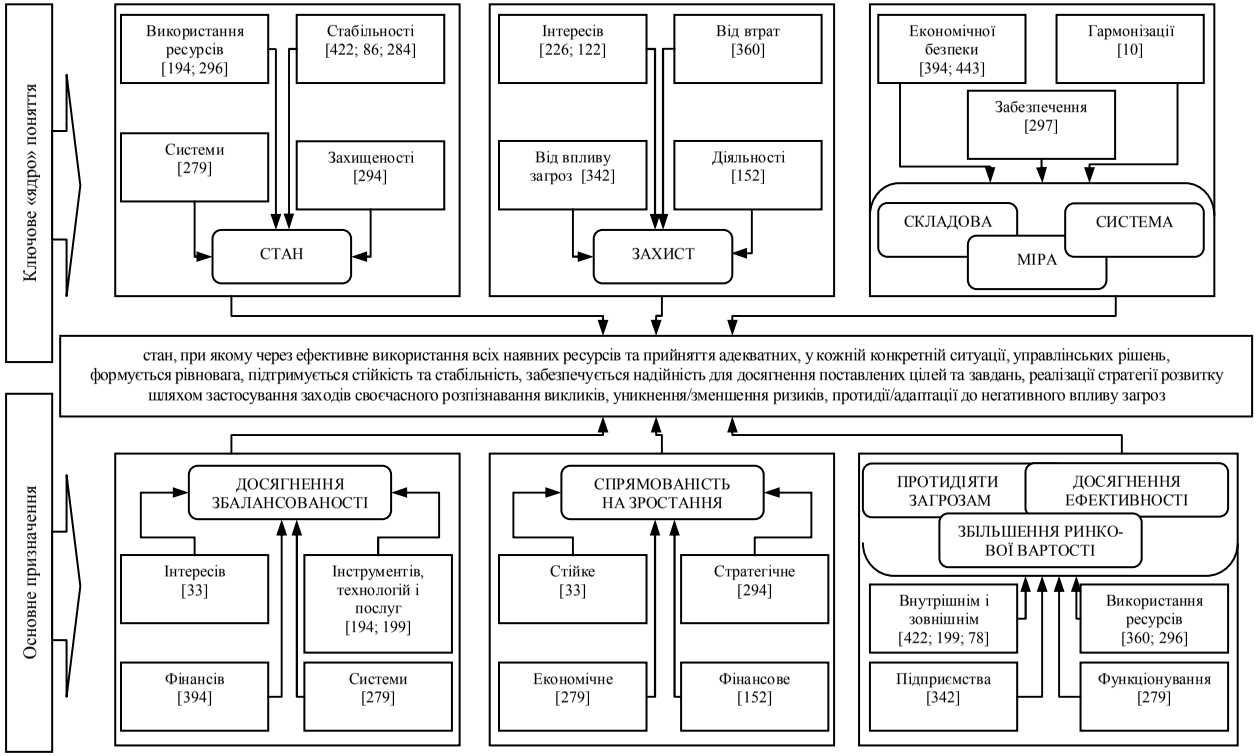


Рис. 1.4. Контекстно-цільова матриця визначення сутності поняття «фінансова безпека підприємства», *складено автором*

Під фінансовою безпекою підприємства слід розуміти стан, при якому через ефективне використання всіх наявних ресурсів та прийняття адекватних, в кожній конкретній ситуації, управлінських рішень, формується рівновага, підтримується стійкість і стабільність, забезпечується надійність системи для досягнення поставлених цілей та завдань, реалізації стратегії розвитку шляхом застосування заходів своєчасного розпізнавання викликів, уникнення/зменшення ризиків, протидії/адаптації до негативного впливу загроз.

Відповідно до розробленої контекстно-цільової матриці, авторське визначення терміна «фінансова безпека підприємства» враховує всі основні позиції у межах виокремлених аспектів. Можна стверджувати, що авторське визначення є комплексним. З іншого боку, воно відрізняється від наявних тим, що акцент зроблено на формуванні рівноваги, підтримці стійкості й стабільності та забезпеченні надійності, які безпосередньо пов'язані із фінансовою діяльністю підприємства та формують необхідне підґрунтя для забезпечення його фінансової безпеки через реалізацію найбільш доцільних управлінських рішень стосовно можливих викликів, ризиків та загроз.

Подальшого дослідження потребує формування понятійно-категоріального апарата забезпечення фінансової безпеки підприємства. Окрім цього, актуальним залишається формування відповідного механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства, який би врахував актуальні на сьогодні зміни в середовищі функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання та дає змогу максимально ефективно оцінювати поточний її стан.

## 1.2. Понятійно-категоріальний апарат забезпечення фінансової безпеки підприємств

Процес забезпечення безпеки будь-якої соціально-економічної системи потребує формування необхідного підґрунтя, яким є базові поняття та категорії, що пов'язані між собою. Зі зміною умов ведення бізнесу зростає актуальність перегляду та вдосконалення такого підґрунтя.

Неможливо говорити про безпеку без таких понять, які стали фундаментом для утворення такої науки як безпекологія. До таких понять належать: «виклик», «ризик», «загроза», «небезпека» та «дестабілізуючий фактор». Усі ці поняття дають змогу краще охарактеризувати сутність самого процесу забезпечення безпеки на підприємстві, оскільки без протидії саме цим явищам, неможливо підтримувати високий рівень захищеності. Зазначене є актуальним і для фінансової безпеки, що логічно випливає з авторського трактування суті цієї складової економічної безпеки, як було наведено у попередньому підрозділі.

Кожне підприємство вже на етапі створення, тобто виникнення ідеї започаткування підприємницької діяльності зустрічається із викликами. До того ж ці виклики можуть прийти як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища підприємства. З розвитком підприємства та з ускладненням його діяльності, виклики стають все більш чисельними та різноманітними.

Зважаючи, що в науковій літературі міститься значна кількість позиції щодо суті викликів, то ми узагальнили та подали у табл. 1.4.

*Таблиця 1.4*

**Дефініції сутності поняття «виклик»**, *сформовано автором*

| Автор | Дефініції поняття «виклик» |
|---|---|
| М. Копитко [175, с. 27] | сукупність обставин, необов'язково негативного впливу, на які слід відреагувати, при цьому їх ігнорування може спричинити позитивні чи негативні наслідки |
| О. Бодрук [37, с. 25] | проблема, яка відбулася з певних причин та у визначений часовий проміжок, що набула широкого розголосу і загострено сприймається політичною елітою |
| Я. Тимків [401, с. 177] | явище, нові події, що потребують адекватної відповіді та відповідних дій, у разі бездіяльності можуть трансформуватися у загрози |
| В. Горбулін, А. Качинський [71, с. 14] | ситуація, стан, що спонукає до змагання, суперечки, боротьби |
| В. Крутов [190, с. 32] | умови, ситуації та фактори, що формуються в процесі суспільного розвитку під впливом властивих йому закономірностей, або ж у |

| | |
|---|---|
| | результаті можливого провадження альтернативних планів конкурентних структур, що зумовлюють потребу відповідної зміни діяльності підприємств для ефективної роботи в перспективі |
| П. Копка [176, с. 15] | явище, що постійно існує у всіх сферах життя людини, нації чи країни, у повсякденних умовах розглядається як потенційний, і його можна позиціонувати навіть як своєрідний стимулятор прогресу тієї чи іншої сфери |
| О. Сапронов [373] | потенційна загроза, але сам по собі не приводить до небезпеки |

Сам по собі виклик немає позитивного чи негативного наслідку. Його наявність може призвести як до негативних явищ, таких як зниження темпів виробництва, втрати частини прибутку, фінансової кризи тощо, так і до позитивних явищ, тобто прискорення розвитку підприємства, впровадження інноваційних рішень і технологій, посилення конкурентних позицій підприємства в певному сегменті ринку.

У наукових колах поняття «виклик» є неоднозначним та різноманітним у тлумаченні. Наприклад, М. Копитко трактує поняття «виклик» як «… певну сукупність обставин, вплив яких не обов'язково може бути негативним, але на реакцію стосовно яких необхідно задіяти певні ресурси, а в разі бездіяльності ці обставини можуть призвести до позитивних чи негативних наслідків» [175, с. 27]. Тобто авторка у визначенні «виклику» дотримується позиції щодо певного збігу обставин, який безпосередньо на підприємство не впливає, але може мати певні наслідки.

Я. Тимків [401, с. 177] трактує поняття «виклик» як певні нові явища та події, на які підприємство має адекватно відповісти, в разі відсутності відповідної реакції виклик має тенденцію до трансформування в загрози. Ми частково погоджуємося з таким трактуванням поняття, але вважаємо за доцільне зауважити, що виклики можуть перетворитися не лише на загрози, але й на ризики та спричинити збільшення рівня небезпеки. Відмінністю цього підходу порівняно з попереднім є те, що виклики потребують обов'язкової реакції. Одночасно з цим потрібно зважити і на той факт, що підприємство отримує в межах короткого проміжку часу

значну кількість викликів, що пов'язані зі змінами внутрішнього та зовнішнього середовища, а реагування на кожен з них потребує доволі значного ресурсного забезпечення. Зважаючи на фактичний рівень організації безпекової діяльності на українських підприємствах – реакція на кожен виклик є ускладненою.

Водночас В. Горбулін та А. Качинський [71, с. 14] розглядають поняття «виклик» здебільшого як стан, який спонукає підприємство до протидії, яка спричиняє активізацію діяльності та боротьбу за виживання. В основі такого трактування міститься сприйняття виклику як сигналу до активізації, попередження про потребу формування захисних редутів, готовність до можливих суттєвіших змін у короткостроковій та середньостроковій перспективі.

За результатом проведеного дослідження, ми дійшли висновку, що під викликом слід розуміти певне явище, яке може бути як негативного так і позитивного спрямування, що потребує від підприємства відповідної реакції та застосування тих чи інших заходів, для підтримання його стійкості, стабільності, рівноваги та надійності.

Здійснене узагальнення дало змогу виявити, що серед науковців ризик трактується як щось негативне для підприємства, яке може призвести до небажаних наслідків (табл. 1.5). Тобто, якщо при тлумаченні виклику йшлося про неоднозначність результатів, то стосовно ризику очікуються переважно негативні наслідки. Наприклад, А. Загородній та Г. Вознюк [123, с. 336] трактують поняття «ризик» як реальну можливість небезпеки виникнення неочікуваних втрат від вже наявного прибутку чи майна, що пов'язана з початком змін або несприятливими обставинами на підприємстві. На нашу думку, таке визначення є неповним, оскільки ризик необов'язково має призводити до реальної небезпеки. Підприємство завжди буде стикатися з різноманітними ризиками на кожному етапі своєї життєдіяльності, і це не означає, що кожен із них у кінцевому результаті виявиться реальною небезпекою. Вважаємо, що хибним є також ототожнення ризику із загрозою та небезпекою, оскільки кожен із названих термінів є окремою категорією, яка характеризується своїми відмінними властивостями.

Водночас, Г. Пазєєва [323, с. 45] розглядає поняття «ризик» здебільшого відхилення від норми стосовно визначених цілей

підприємства. Ми не можемо погодитися з цим визначенням, тому що ризик за своєю природою не завжди є певними відхиленнями, і тому його слід розглядати більш ширше. Окрім цього, можна стверджувати, що відхилення є результатом реалізації ризику, а не його причиною.

*Таблиця 1.5*

**Дефініції сутності поняття «ризик»**,
*сформовано автором*

| Автор | Дефініції поняття «ризик» |
|---|---|
| М. Лапуста, Л. Шаршукова [201, с. 501] | ймовірність виникнення непередбачуваних фінансових втрат (зниження очікуваного прибутку, доходу, втрата частини чи всього капіталу) в ситуації невизначеності умов фінансової діяльності підприємства |
| Г. Пазєєва [323] | відхилення від певної визначеної цілі залежно від ситуації, що відбувається в певний час |
| І. Мойсеєнко, О. Марченко [285, с. 30] | об'єктивно-суб'єктивна категорія, яка пов'язана з подоланням невизначеності й конфліктності в ситуації неминучого вибору та відображає міру досягнення очікуваного результату, відхилення від цілей, з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих чинників |
| Й. Пфеффер [479, с. 42] | комбінація декількох видів азарту, який вимірюється ймовірністю |
| J. Roumasset [481] | можливість отримання збитків або втрат, невпевненість у результаті реалізації угоди, договору або іншої транзакції ринку |
| А. Загородній, Г. Вознюк [122] | реальна можливість небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв'язку з стохастичними змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами |
| М. Клапків [158, с. 62] | імовірність виникнення втрат очікуваної економічної (фінансової) користі або ж прямих збитків, внаслідок появи непевної (випадкової) події |
| І. Зайцева, Є. Токарева [124] | відображення потенційної загрози настання збитку; є випадковою подією, яка трапляється, незалежно від волі людини |
| Г. Клейнер [159] | небезпека настання непередбачених і небажаних для суб'єкта наслідків його дій |

Якщо досліджувати поняття «ризик» у фінансовій сфері діяльності підприємства, то його трактування трохи відрізняється від вказаних вище. Зокрема, М. Лапуста та Л. Шаршукова [201, с. 501] трактують поняття «ризик» у фінансовій сфері підприємства як певну ймовірність настання фінансових втрат, які виникають у ситуації фінансової невизначеності, та які можуть виявитись у зниженні обсягів прибутків, втрати частини майна чи капіталу. Варто зауважити, що автори вказують на основну причину виникнення ризику – невизначеність. Саме невизначеність у можливих результатах є причиною ризику. Одночасно з цим, в окресленій позиції не враховано можливість позитивного результату, тобто коли підприємство отримує додатковий прибуток чи поліпшує конкурентну позицію на певному сегменті ринку. Потрібно також взяти до уваги, що окрім позитивного чи негативного результату, можливим є і нейтральний, тобто без суттєвих змін ситуації.

У визначенні І. Мойсеєнко та О. Марченко [285, с. 30] вказується на момент виникнення ризику – здійснення вибору, тобто вибір певного варіанту управлінського рішення. Оскільки кожен із менеджерів щодня приймає певну кількість рішень, то ризик виникає в кожен із таких моментів, тобто є елементом управлінської діяльності. З цієї позиції результати реалізації ризику можуть спричинити: зниження рівня безпеки; не змінити, або ж сприяти її підтриманню на потрібному рівні.

На нашу думку, під ризиком слід розуміти ситуативні характеристики дій суб'єкта управління, які пов'язані із невизначеністю у результатах досягнення бажаних результатів, що потребують урахування одночасного впливу значної кількості факторів за відсутності необхідного інформаційного підґрунтя, результати реалізації яких можуть вплинути на об'єкт управління, зокрема рівень його безпеки.

Можна стверджувати, що у запропонованому визначенні наявні складові кожного із розглянутих вище підходів із відповідним урахуванням позитивних аспектів та певних недоліків і суперечностей, які були відкинуті. Окрім цього, у визначенні наявна чітка орієнтація на процес забезпечення безпеки підприємства, адже зазначено, що кожне управлінське рішення може спричинити зміни рівня безпеки об'єкта управління.

Сучасні наукові погляди щодо сутності поняття «загроза» не дають можливості дійти до єдиної думки. Наприклад, одна група науковців [113; 74; 399; 109] вважає, що загрози – це одна з форм небезпеки. Так, процитуємо визначення, подане М. Єрмошенко, в якому він загрозу пропонує розуміти як «…конкретну і безпосередню форму небезпеки або сукупність негативних чинників чи умов» [109, с. 26]. Загалом можна погодитись із таким підходом, оскільки чітко вказується на взаємозв'язок між загрозою та небезпекою, одночасно з цим немає конкретизації впливу загрози на підприємство як соціально-економічну систему.

Конкретизація впливу загроз на підприємство розглядається іншою групою науковців, до яких належить М. Копитко [175, с. 27]. Авторка пропонує під загрозою розуміти вплив суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть спричинити втрати. У цьому визначенні йдеться про певну невизначеність щодо результатів реалізації загроз, які можуть мати негативні наслідки. У такому контексті, ширше поняття «загроза» розкриває О. Марченко, яка стверджує, що загрози – це «… такий стан того чи іншого компонента зовнішнього або внутрішнього середовища, який може негативно вплинути на фінансово-економічний стан підприємства та перешкодити реалізації його інтересів [225, с. 176]. Відмінність цього підходу полягає у розгляді загрози не лише стосовно спричинення збитків, але й щодо проблем у досягненні інтересів, що можна вважати важливим аспектом з позиції подальшого розроблення методологічних засад управління фінансовою безпекою підприємства.

З економічного погляду, до визначення поняття «загроза» підійшли О. Сорочан та Д. Ігнатюк [338, с. 19]. Вони трактують це поняття, як сукупність умов та факторів, яким характерний дестабілізуючий вплив на функціонування і розвиток економічної системи. Тобто, автори доводять, що загроза може гальмувати або ж перешкоджати розвитку підприємства, а відтак має бути об'єктом уваги служби безпеки підприємства. Розгляд сутності загрози через дестабілізуючий вплив обґрунтовує й той момент, що дія загрози не є одномоментним фактом, йдеться про тривалий процес, який має передбачати спостереження та реалізацію найбільш доцільних захисних заходів.

Отож варто погодитись із запропонованим В. Франчуком [428, с. 65] підходом, щодо трактування сутності поняття «загроза».

Так, він стверджує, що загроза – це дія дестабілізуючих природних і (або) суб'єктивних факторів, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією, порушенням законів та норм, цілісності процесів чи об'єктів, що можуть спричинити потенційні або реальні збитки. У цьому визначенні автор конкретизує джерела виникнення можливих загроз, які значно пов'язані із протизаконними діями конкурентів або ж інших учасників бізнес-середовища. Якщо В. Франчук у своїх міркуваннях орієнтується насамперед на зовнішнє середовище, то З. Живко приділяє належну увагу і внутрішнім процесам на підприємстві – «… форма небезпеки, виникнення і розвиток якої спричинено негативною дією зовнішнього середовища та неможливістю проконтролювати і здійснювати ефективне управління внутрішнім середовищем системи» [113, с. 12]. Відсутність належного контролю, яке ускладнює ефективне управління всіма процесами на підприємстві, також спричиняє виникнення загроз. У сукупності позиції В. Франчука та З. Живко окреслюють можливе поле виникнення загроз та обґрунтовують спектр пріоритетних завдань для служби безпеки кожного підприємства. Важливо, що ці орієнтири актуальні для застосування і у сфері фінансової безпеки, адже загрози для цієї складової економічної безпеки виникають не лише у зовнішньому середовищі, але й пов'язані із внутрішньогосподарськими процесами.

Щодо розгляду поняття «загроза» у фінансовій сфері, то влучним є підхід, запропонований І. Бланком. На його думку, під загрозою у фінансовій сфері слід розуміти «… таку форму вираження суперечностей фінансових інтересів у фінансовому середовищі функціонування підприємства, при якій відображається реальна та потенційна можливість прояву деструктивного впливу різноманітних чинників на їх реалізацію [33, с. 53]. Тобто, загрозу для фінансової безпеки найбільшою мірою пов'язують із можливістю досягнення фінансових інтересів, що можна вважати невиправданим кроком до звуження орієнтовного сектора моніторингу. Відповідно, поза увагою залишаються фінансові ресурси та результати.

Завдяки проведеному дослідженню основних поглядів, щодо сутності поняття «загроза» (Додаток А, табл. А3), ми провели детермінантний аналіз цього терміну (рис. 1.5).

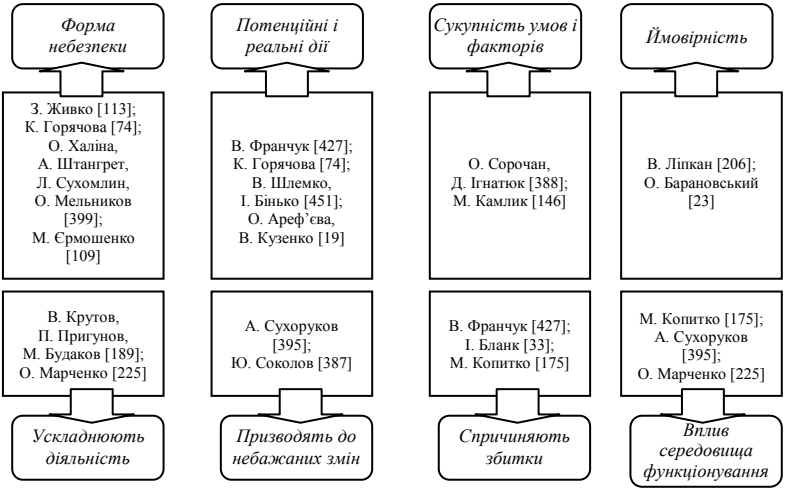


Рис. 1.5. Детермінантний аналіз поняття «загроза»,
*сформовано автором*

Слід зазначити, що в окремих визначеннях науковців наявні кілька важливих аспектів виникнення та впливу загрози як складової процесу забезпечення фінансової безпеки підприємства. Потрібно зауважити і той факт, що у процесі поглиблення наукових досліджень у сфері економічної безпеки підприємства відбулися певні зміни в розумінні суті загрози, тобто від суто негативного впливу зовнішнього середовища, до усвідомлення її як складного поєднання потенційних та реальних умов внутрішнього середовища, вплив яких може завдати реальних збитків. Отже, під загрозою фінансовій безпеці підприємства слід розуміти такий вплив зовнішніх та внутрішніх умов, дій та чинників на його фінансовий стан, який може призвести до порушення рівноваги, зниження стійкості, стабільності та надійності, спричинити потенційні або реальні збитки, ускладнити досягнення фінансових інтересів та спричинити зростання небезпеки.

Авторська позиція, як і щодо інших розглянутих вище базових понять у сфері забезпечення фінансової безпеки, передбачає узагальнення поглядів із урахуванням позитивних моментів відповідно до сучасних умов ведення бізнесу українськими підприємствами. Відповідно, ми акцентували увагу на таких моментах: вплив зміни внутрішнього та зовнішнього середовища; наслідками можуть бути не лише збитки, але й порушення рівноваги, зниження

стійкості, стабільності й надійності підприємства як системи із подальшим зростанням рівня небезпеки та ускладненням можливості досягнення фінансових інтересів. Така позиція є відмінною від наявних, оскільки враховує специфіку фінансової діяльності та процесу забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Як уже було розглянуто в підрозділі 1.1, фінансова безпека є одну з ключових складових економічної безпеки. Причиною такої вагомості цієї складової є те, що найвпливовіші загрози виникають саме у фінансовій сфері. Одночасно з цим не слід забувати і про інші складові економічної безпеки, оскільки переважна більшість різноманітних викликів, ризиків спочатку утворюються саме в таких складових як кадрова, силова тощо. Надалі, вони в процесі тих чи інших етапів життєвого циклу підприємства, можуть спровокувати виникнення або посилення загрози для фінансової безпеки.

Розвиток безпекознавства та досвід діяльності значної кількості підприємств демонструють, що кожна соціально-економічна система може мати два стани: безпечний та небезпечний. На перший погляд поняття «безпека» та «небезпека» є антонімічними один до одного. Безсумнівним є те, що ми погоджуємося з цим, але слід зауважити, що розвиток кожного з поняття був неможливим без дослідження іншого.

Активізація наукового пошуку стосовно поняття «безпека» сприяла докладнішому аналізу і терміну «небезпека». У своїх початкових проявах небезпека переважно стосувалася ризиків та загроз для життя індивіда, так тривалий час трактування поняття «небезпека» не виходило за межі природніх потреб людини.

З подальшим розвитком суспільного ладу діяльність людей та відносини між ними ставали все більше розгалуженими та складними, відтак утворювалися нові види небезпеки. Першими, хто намагався сформувати трактування цього терміну стали древньогрецькі філософи. Наприклад, Цицерон [468, с. 133] трактував це поняття як стан вразливості, та такий, що може призвести до негативних наслідків для себе та оточуючих.

З розвитком наукових надбань про безпекознавство, поглиблювалися знання про поняття «небезпека», а відтак формувались окремі підходи у трактуванні цього терміну. У 1190 р. було видано словник Робера, в якому було застосовано поняття «небезпека», яке протиставлялось поняттю «безпека».

Якщо розглядати сучасні трактування поняття «небезпека», то тут спектр їх визначень є надзвичайно різноманітним. На думку З. Герасимчука та Н. Вавдіюка, поняття «небезпека» слід трактувати як «… деструктивні зміни у корпоративній системі підприємства, які зумовлені витратами та пов'язані з існуванням загрози» [75, с. 67]. Своєю чергою, Г. Веретеннікова [474, с. 84] визначає «небезпеку» як реальний прояв загрози, який може бути виражений математично.

Ми погоджуємося з визначенням В. Франчука [427, с. 38], який під «небезпекою» розуміє деструктивні граничні зміни в корпоративній системі, спричинені реальними втратами, пов'язаними з реалізацією загрози (табл. 1.6). Відмінною особливістю цього визначення є те, що йдеться про зміни в системі, наслідком яких є припинення її існування, тобто руйнування. Ці катастрофічні наслідки є результатом реалізації загроз. Відповідно, недопущення, або ж зменшення негативного впливу загроз, створює умови для продовження існування системи.

*Таблиця 1.6*

**Дефініції сутності поняття «небезпека»**,
*сформовано автором*

| Автор | Дефініції поняття «небезпека» |
|---|---|
| М. Погосова [338, с. 260] | реальна або потенційна ймовірність виникнення загрози, вплив якої може завдати шкоди будь-якому суб'єкту чи об'єкту |
| В. Франчук [427] | деструктивні граничні зміни в корпоративній системі, спричинені реальними втратами, пов'язаними з реалізацією загрози |
| З. Герасимчук, Н. Вавдіюк [75] | стан, за якого відбувається деструктивний вплив дестабілізуючих факторів на економіку регіону, внаслідок чого руйнується його економічний потенціал, втрачається здатність до самовідтворення та захисту, що призводить до незадоволення потреб та інтересів населення, колапсу регіону |
| М. Єрмошенко [108] | об'єктивно наявна ймовірність негативного впливу на будь-яке явище, систему, механізм, соціальний організм, унаслідок чого йому може бути заподіяна шкода, що призведе до розвитку кризи, занепаду діяльності, тощо |

| | |
|---|---|
| Н. Нижник, Г. Ситник, В. Білоус [306] | процес безпосереднього практичного завдання шкоди національним інтересам держави |
| Г. Веретеннікова [53, с. 84] | конкретна і безпосередня форма прояви загрози, що має вірогідну математичну інтерпретацію |
| Н. Різник [363, с. 122] | найбільш несприятливий стан об'єкта досліджень, кризовий |

Узагальнюючи можна стверджувати, що більшість науковців небезпеку сприймають як протилежність безпеки. Тобто, якщо безпеку подають як умову існування та розвитку системи, то небезпека пов'язана зі змінами, які можуть спричинити руйнування та припинення існування системи. Доречним буде твердження і про те, що «абсолютна безпека» неможлива для відкритої соціально-економічної системи якою є підприємство. Взаємодія із суб'єктами зовнішнього середовища та внутрішньогосподарські процеси виводять підприємство зі стану рівноваги, тобто під впливом викликів, ризиків та загроз відбувається зниження рівня безпеки та зростання небезпеки. Дотримання балансу між безпекою та небезпекою відстежується на основі оцінювання рівноваги, стійкості, стабільності та надійності системи. Відповідно, у нашому розумінні, яке орієнтоване на процес управління фінансовою безпекою підприємства, небезпеку доцільно тлумачити як деструктивні граничні зміни в системі, які характеризують її нездатність відновити рівновагу, стійкість, стабільність і надійність внаслідок реалізації внутрішніх та зовнішніх викликів, ризиків та загроз.

Трактування понять «загроза», «ризик» та «небезпека» частково пов'язані із таким терміном як «дестабілізуючий фактор», що знайшло відображення у зазначених вище матеріалах. Дослідження понять, які пов'язані із процесом негативного впливу на рівень безпеки певної системи, дають змогу стверджувати, що всі вони можуть бути об'єднані саме як дестабілізуючі фактори.

Згідно з сучасним словником, дестабілізуючий фактор – це «… причини або суттєві обставини загрози» [303, с. 706]. Також, дестабілізуючий фактор як обставини, описують і на законодавчому рівні [352].

Трохи іншої думки О. Халіна, А. Штангрет, Л. Сухомлин та О. Мельников [399, с. 16], які вважають, що під дестабілізуючими факторами слід розуміти рушійну силу, яка має негативний характер і може вплинути на стабільність будь-якого об'єкта чи системи.

На нашу думку, під дестабілізуючими факторами у фінансовій сфері діяльності підприємства, слід розуміти такого роду умови, явища або обставини, які можуть, залежно від сили дії, негативно вплинути на його фінансово-господарську діяльність, що в результаті призведе до зниження фінансової безпеки.

Дестабілізуючі фактори виникають та можуть впливати на діяльність підприємства через виклики та ризики, із подальшою трансформацією у загрози. За джерелами виникнення дестабілізуючі фактори можуть бути як внутрішні, так і зовнішні, а їх виникнення та ступінь впливу не залежать від поточного рівня фінансової безпеки підприємства.

Дослідивши такі поняття як «безпека» (підрозділ 1.1), «виклик», «ризик», «загроза», «небезпека» та «дестабілізуючий фактор», ми дійшли висновку, що процес негативного впливу тих чи інших загроз на фінансову безпеку можна зобразити через такі поняття, поділивши їх вплив та розвиток на дві умовні зони – безпека і небезпека, відповідно (рис. 1.6).

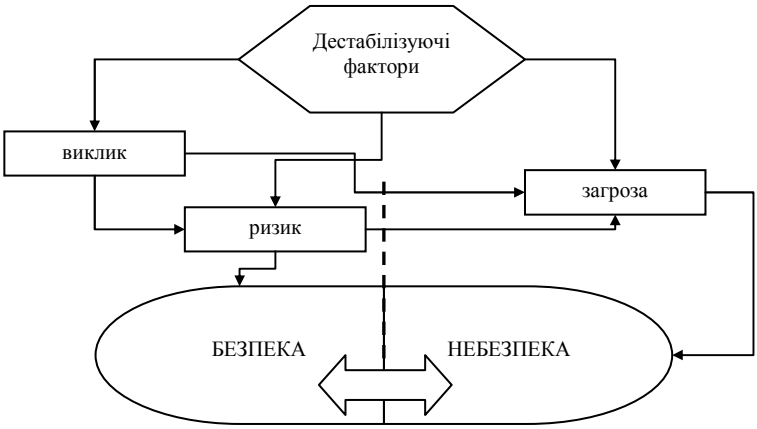


Рис. 1.6. Позиціонування дестабілізуючих факторів у зонах безпеки та небезпеки системи, *складено автором*

Авторська позиція потребує наступного уточнення окремих моментів: розподіл на зони «безпеки» та «небезпеки» є умовним і пояснюється суттєвістю впливу певного фактору, тобто виклики і ризики безпосередньо не спричиняють зростання рівня небезпеки, вони стають джерелом виникнення загроз, коли самі загрози,

зокрема результати їх негативного впливу, і призводять до збільшення рівня небезпеки. Виклики, ризики та загрози, як дестабілізуючі фактори, попри їх відмінний вплив на рівень безпеки, мають перебувати під наглядом суб'єктів безпеки. Своєчасна реакція на виклики та мінімізація можливих негативних результатів реалізації ризиків дають можливість зменшити ймовірність виникнення та посилення негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, а відтак забезпечити потрібний рівень безпеки.

Сьогодні немає єдиної думки серед науковців, щодо чітко обґрунтованої кількості етапів життєвого циклу підприємства. Наприклад, Г. Ліппіт та У. Шмідт [475, с. 56] у своїй праці, описували саме три етапи життєвого циклу підприємства: дитинство (момент створення); юність (розвиток стійкості та репутації) та зрілість (досягнення унікальності).

І. Адізес [3], своєю чергою, виокремлював аж десять етапів життєвого циклу підприємства: доглядання; дитинство; дитинство «давай-давай»; юність; розквіт; пізній розквіт; аристократизм; салем сіті (рання бюрократизація); бюрократизація; смерть.

На нашу думку, доцільно виокремити п'ять стадій життєвого циклу підприємства:

1. Стадія зародження. Виникає основна ідея, здійснюється дослідження ринку, формується первинна структура.

2. Стадія розвитку. Нарощуються обсяги виробництва, розширюється організаційна структура та збільшуються потужності.

3. Стадія часткової стабільності. Поступово призупиняються темпи зростання, досягається відносна стабільність усіх показників діяльності.

4. Стадія спаду. Відбувається спад економічного зростання, організаційна структура підприємства вже не може відповідати вимогам бізнес-середовища, в якому функціонує.

5. Стадія ліквідації/оновлення. Переломний момент, який передбачає два варіанти розвитку подій: занепад призводить до кризового розвитку і, як наслідок, банкрутства або переосмислення своєї діяльності і повернення до першої стадії життєвого циклу.

Формування такої етапності у життєвому циклі підприємства обумовлений бажанням показати зміну сутності впливу дестабілізуючих факторів, що в графічно зображено на рис. 1.7.

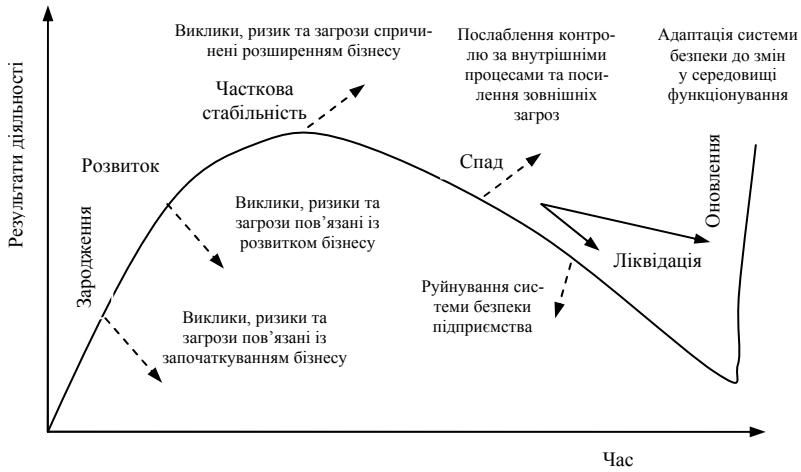


Рис. 1.7. Процес інтенсифікації дестабілізуючих факторів протягом життєвого циклу підприємства, *сформовано автором*

Хибною є думка окремих науковців, що загрози характерні для підприємств, які перебувають на етапі спаду. З моменту зародження, будь-яка соціально-економічна система зіштовхується зі значною кількістю викликів, які можуть прогресувати і без належного реагування, перетворитися на ризики та загрози, зокрема і у фінансовій сфері. Іншою помилкою є уявлення, що будь-яке підприємство існуватиме щонайменше десять років до моменту старіння та ліквідації. У графічному вигляді зображено, що кожен етап життєвого циклу супроводжується своїми відмінними викликами, ризиками і загрозами і вже на етапі зародження можуть виникнути достатньо вагомі причини для ліквідації бізнесу. Наприклад, таке може стати наслідком неправильно складеного бізнес-плану, коли помилки в розрахунку потрібного стартового капіталу не дають змоги сформувати необхідний цикл виробництва продукції і процес ліквідації буде запущений у дуже короткий період часу.

Як етап нами виокремлено часткову стабілізацію, що пояснюється неможливістю в умовах ринкової економіки забезпечити абсолютну стабільність фінансово-господарської діяльності підприємства. Змінні у взаємовідносинах із суб'єктами зовнішнього середовища та непостійність внутрішньогосподарських процесів дає

змогу стверджувати саме про часткову стабільність. На нашу думку, етап спаду в життєвому циклі підприємства найбільшою мірою пов'язаний із втратою контролю над внутрішніми процесами та нездатністю адекватно реагувати на зміну впливу зовнішніх загроз. Графічно складно зобразити всі особливості забезпечення економічної, зокрема й фінансової безпеки, але вважаємо за доцільне приділити увагу ключовому аспекту, який полягає в тому, що в умовах відсутності своєчасної реакції на зміну зовнішнього середовища та внутрішніх процесів відбувається занепад підприємства. Виникає логічне запитання: хто має контролювати ці зміни? Організаційна структура підприємства містить доволі значну кількість підрозділів, які взаємодіють із суб'єктами зовнішнього середовища, а також забезпечують контроль за внутрішніми процесами, але всі вони зорієнтовані на виконання вузьких функціональних завдань. Окрім фіксації самих змін, важливішим є розпізнавання їх суті і визначення серед тих, які відповідають параметрам дестабілізуючих факторів. Відповідно, лише служба безпеки підприємства здатна акумулювати необхідні інформаційні ресурси та відстежувати зміну впливу дестабілізуючих факторів для своєчасної адаптації підприємства загалом та системи управління ним. У четвертому розділі наукової роботи нами буде розглянуто методологічні засади застосування адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства, підставою чого слугуватиме процес інтенсифікації дестабілізуючих факторів, зокрема внутрішніх та зовнішніх загроз.

На нашу думку, складність визначення впливу дестабілізуючих факторів потребує певної деталізації не лише економічної безпеки, але й фінансової безпеки у межах функціональних складових.

Серед профільних наукових праць часто трапляються основні підходи щодо складових фінансової безпеки підприємства. Переважна більшість авторів виокремлює сім сталих складових фінансової безпеки підприємства. Наприклад, М. Єрмошенко [109, с. 195] виокремлює сім складових фінансової безпеки підприємства: інвестиційну, бюджетно-кредитну, грошово-кредитну, банківську, фондову, страхову, валютну. Водночас Х. Мандзіновська, А. Штангрет, Я. Котляревський, О. Мельников [222, с. 22] виокремлюють такі складові: бюджетно-податкову, інвестиційну, грошово-кредитну, банківську, фондову, страхову, інноваційну.

У науковій літературі трапляється думка дослідників, які обґрунтовують потребу виокремлення і доволі специфічних складових фінансової безпеки підприємства. Зокрема, О. Родіонов, С. Співак та Н. Тертична [364, с. 225] виокремлюють екологічну, інтелектуальну та інтерфейсну складові, а Н. Кравчук, О. Колісник та О. Мелих [182, с. 28] виділили боргову складову.

Відповідно до здійсненого узагальнення наукового доробку, нами було виокремлено основні підходи щодо визначення основних складових фінансової безпеки підприємства, які подано в табл. 1.7.

Сукупність виокремлених складових фінансової безпеки підприємства можна коротко охарактеризувати так:

1. Бюджетна складова фінансової безпеки підприємства. Ця складова відповідає за регулювання відносин підприємства з бюджетами різних рівнів функціонування. Основними питаннями, які стосуються цієї складової є: виплати податкових стягнень, формування підстав до отримання податкового та бюджетного кредитування, а також мінімізація податкового навантаження.

2. Грошово-кредитна складова фінансової безпеки підприємства. Така складова є найпопулярнішою серед науковців, вона наявна майже у всіх наукових працях, які нами були розглянуті. Вона відповідає за відносини всередині підприємства, які виникають при здійсненні готівкових та безготівкових виплат, зокрема це стосується виплат заробітної плати, а також розрахункових операцій з постачальниками та покупцями. Ця складова є віддзеркаленням стабільності грошово-кредитної системи підприємства.

3. Інвестиційна складова фінансової безпеки підприємства. Ця складова регулює основні відносини в процесі інвестування в діяльність та розвиток підприємства. До сфери відповідальності цієї складової також належать інвестування шляхом довгострокового кредитування. Пріоритетним завданням є підвищення інвестиційної привабливості підприємства та мінімізація ризиків, пов’язаних із вибором інвестиційних проектів.

4. Банківська складова фінансової безпеки підприємства регулює та формує основні засади взаємовідносин підприємства з комерційними банківськими установами, зокрема порядок кредитування підприємства та здійснення депозитних операцій, відкриття, обслуговування та закриття поточних банківських рахунків.

*Таблиця 1.7*

**Основні підходи щодо визначення основних складових фінансової безпеки підприємства,**
*сформовано автором*

| Автор | Функціональні складові | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Бюджетна | Бюджетно-податкова | Інвестиційна | Бюджетно-кредитна | Грошово-кредитна | Інтелектуальна | Боргова | Банківська | Техніко-технологічна | Кредитна | Екологічна | Фондова | Зовнішньо-економічна | Страхова | Валютна | Інноваційна | Інформаційна | Податкова |
| С. Юрій, Й. Бескид, В. Дем'янишин [458] | + | | | | + | | + | + | | | | | | | + | | | |
| Л. Матвійчук [228, с. 195] | + | | + | | + | | | + | | + | | + | + | + | | + | | |
| Ю. Кім [154, с. 11] | + | | | | + | | + | | | | | + | | + | + | | | |
| М. Єрмошенко [110] | | | + | + | + | | | + | | | | + | | + | + | | | |
| Л. Лавренко, Л. Томаневич [198] | | + | + | | + | | | + | | | | + | + | + | | + | | |
| О. Родіонов, С. Співак, Н. Тертична [364, с. 225] | | | | | | + | | | + | | + | | | | | | + | |
| К. Горячева [73, с. 289] | + | | | | + | | | + | | | | + | | + | + | | | |
| Н. Кравчук, О. Колісник, О. Мелих [182, с. 28] | + | | + | | + | | + | | | | | + | | + | + | | | + |
| Х. Мандзіновська, А. Штангрет, Я. Котляревський, О. Мельников [422, с. 22] | | + | + | | + | | | + | | | | + | | + | | + | | |
| О. Бєлов [27, с. 64] | + | | | | + | | + | | | | | + | | + | + | | | |
| С. Фролов, О. Козьменко, А. Бойко [411, с. 28] | + | | | | + | | + | + | | | | | | | + | | | |
| О. Малик [219, с. 213] | | + | + | | + | | | | | + | | + | | + | | | | |

5. Фондова складова фінансової безпеки підприємства передбачає підвищення рівня його капіталізації, який зможе в повному обсязі забезпечити захист інтересів аукціонерів. Оптимальна діяльність фондової складової фінансової безпеки підприємства забезпечує випуск та реалізацію власних акцій, а також покупку акцій інших підприємств.

6. Страхова складова фінансової безпеки підприємства. Ця складова найбільш наближена до кадрового складу підприємства, оскільки пов'язана із дотриманням правил техніки безпеки у виробничій діяльності, формуванням та наглядом за виконанням медичних скринінгових операцій (поточні, періодичні, цільові медичні огляди), що надалі створює підґрунтя для формування та розвитку страхової системи на підприємстві.

7. Інноваційна складова фінансової безпеки підприємства. Ця складова передбачає спрямування частини ресурсів підприємства в інноваційні технології, які в майбутньому зможуть якісно та кількісно поліпшити його діяльність та забезпечити високий рівень безпеки. Окрім цього, основне завдання полягає у постійному оновленні та поліпшити програмного забезпечення підприємства, для захисту інформації і розвитку технологій.

Формування функціональної структури фінансової безпеки в умовах певного підприємства залежить як від специфіки фінансово-господарської діяльності, так і характеру дестабілізуючих факторів, зокрема сукупності внутрішніх та зовнішніх загроз, які потребують особливої уваги для підтримання безпеки на належному рівні.

Жодний процес забезпечення є неможливим без об'єкта і суб'єктів. Як відзначає З. Живко [113, с. 28], об'єкт і суб'єкт системи забезпечення економічної безпеки підприємства тісно пов'язані між собою. На нашу думку, ця позиція актуальна і щодо фінансової безпеки. Попри це, між об'єктами і суб'єктами економічної та фінансової безпеки існують певні відмінності.

Здебільшого науковці [113; 422] вважають, що об'єктом системи забезпечення економічної безпеки підприємства є його стабільний економічний стан у теперішньому і майбутньому періодах. Своєю чергою, під об'єктами фінансової безпеки підприємства, наприклад, К. Горячова [73, с. 66], розуміє його фінансову діяльність.

І. Ревак [358, с. 55] стверджує, що об'єктом фінансової безпеки є фінансові інтереси, які являють собою життєво важливі цінності підприємства. Ми погоджуємося з таким твердженням і вважаємо, що під об'єктами фінансової безпеки підприємства слід розуміти його інтереси у сфері фінансової діяльності, а також фінансові відносини і ресурси та фінансовий стан загалом.

Щодо порівняння суб'єктів забезпечення економічної та фінансової безпеки, то в цьому, також, є свої відмінності. М. Копитко [175, с. 113] зазначає, що суб'єкти забезпечення економічної безпеки – це фізичні або юридичні особи, які беруть участь у процесі організації комплексного забезпечення цього виду безпеки на підприємстві. При цьому, авторка зазначає, що з усіх зовнішніх (приватні структури та державні інститути, які надають послуги у сфері забезпечення безпеки; науково-дослідні та навчальні заклади) і внутрішніх (власники; топ-менеджери; виробничі підрозділи; служба безпеки) суб'єктів, саме служба безпеки підприємства є єдиним, який безпосередньо впливає на всі функціональні складові, зокрема і на фінансову.

Трохи іншої позиції дотримується В. Фучеджи [429], який до суб'єктів безпеки відносить власників, менеджерів та кризис-менеджерів, що спроможні забезпечити фінансову безпеку і за потреби ефективно реалізувати антикризове фінансове управління.

При дослідженні основних суб'єктів забезпечення як економічної, так і фінансової безпеки, можна спостерігати, що існують певні спільні ознаки при їх розподілі не лише на зовнішні та внутрішні. Так, наприклад, група авторів [422, с. 28] суб'єкти забезпечення економічної безпеки підприємства поділяють на спеціалізовані, напівспеціалізовані та решта персоналу. Водночас, Х. Мандзіновська, А. Штангрет, Я. Котляревський та О. Мельников [422, с. 28], також, вважають, що внутрішні суб'єкти вже фінансової безпеки, слід поділяти на три умовні групи, але конкретизовують, які саме підрозділи потрібно віднести до кожної з них в умовах певного промислового підприємства: спеціалізовані (служба фінансової/економічної безпеки, обов'язками якої є моніторинг поточного її рівня, ідентифікація загроз, тощо); напівспеціалізовані (бухгалтерія, фінансово-економічний відділ, відділ внутрішнього аудиту); інші працівники, які опосередковано є учасниками процесу забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Ми загалом погоджуємось із таким підходом до групування суб'єктів безпеки і вважаємо, що прийняття ключових управлінських рішень у процесі забезпечення фінансової безпеки підприємства, мають здійснювати ті суб'єкти, які відповідають високому рівню кваліфікаційних вимог і мають відповідні навички. Саме тому в складі суб'єктів безпеки доцільно виокремити координуючу ланку, тобто службу безпеки підприємства, а також інші профільні підрозділи (бухгалтерія, планово-економічний відділ, фінансовий відділ, підрозділ конкурентної розвідки та служба внутрішнього контролю). Складові організаційного забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства нами докладно розглядатимуться у підрозділі 3.1.

Зовнішні суб'єкти фінансової безпеки підприємства, слід також, поділити на:

– суб'єкти прямого впливу (контрагенти; комерційні банки; фондові біржі; страхові компанії);

– суб'єкти непрямого впливу (законодавчі, виконавчі та судові органи влади; науково-дослідні та навчальні заклади, які спеціалізуються на вирішенні проблем забезпечення фінансової безпеки; аудитори; недержавні системи безпеки).

Щодо основних функцій суб'єктів фінансової безпеки в процесі її забезпечення, то ми погоджуємось із думкою М. Єрмошенка та К. Горячевої [110, с. 164] про те, що слід використати вже наявні функції з теорії управління: планування; організація; стимулювання; контроль, які в нашому трактуванні уточнені відповідно до специфіки забезпечення фінансової безпеки підприємства (табл. 1.8).

На нашу думку, в найбільш загальному випадку, тобто без урахування специфіки фінансово-господарської діяльності та суті дестабілізуючих факторів, основними завданнями суб'єктів забезпечення фінансової безпеки підприємства мають бути такі:

– досягнення високого рівня фінансової безпеки підприємства;

– формування ефективної системи захисту з моменту створення підприємства;

– створення механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства;

– забезпечення фінансової стійкості підприємства;

*Таблиця 1.8*

**Основні функції суб'єктів фінансової безпеки підприємства,**
*сформовано автором*

| Функції | Характеристика |
|---|---|
| Планування | Складання відповідних стратегічних, тактичних та оперативних планів щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства |
| Організація | Підготовка і реалізація процесу забезпечення фінансової безпеки підприємства. Реалізація прийнятих управлінських рішень, застосування фінансових інструментів і технологій |
| Стимулювання | Використання економічних та соціально-психологічних методів стимулювання працівників для досягнення поставленої мети |
| Контроль | Здійснення контролю за процесом забезпечення фінансової безпеки підприємства. Порівняння фактичних результатів із запланованими |

– здійснення моніторингу та контролю за дотриманням високого рівня фінансової безпеки підприємства;

– проведення аналізу фінансового стану підприємства;

– прогнозування, ідентифікація, протидія і, за потреби адаптація до зовнішніх та внутрішніх загроз фінансової безпеки підприємства;

– здійснення превентивних заходів щодо недопущення настання фінансової кризи;

– забезпечення реалізації фінансової стратегії підприємства;

– сприяння ефективному використанню фінансових ресурсів підприємства;

– сприяння досягнення загальної стратегії розвитку.

Певна кількість різних викликів, ризиків та загроз впливають на фінансову безпеку підприємства завжди, а відтак важливою є відповідна реакція від керівництва та служби безпеки. Дослідження понятійно-категоріального апарату забезпечення фінансової безпеки підприємства, показало, що досягнення такого роду безпеки неможливе без своєчасного розпізнавання викликів, уникнення або зменшення ризиків та протидії або ж адаптації до загроз (рис. 1.8).

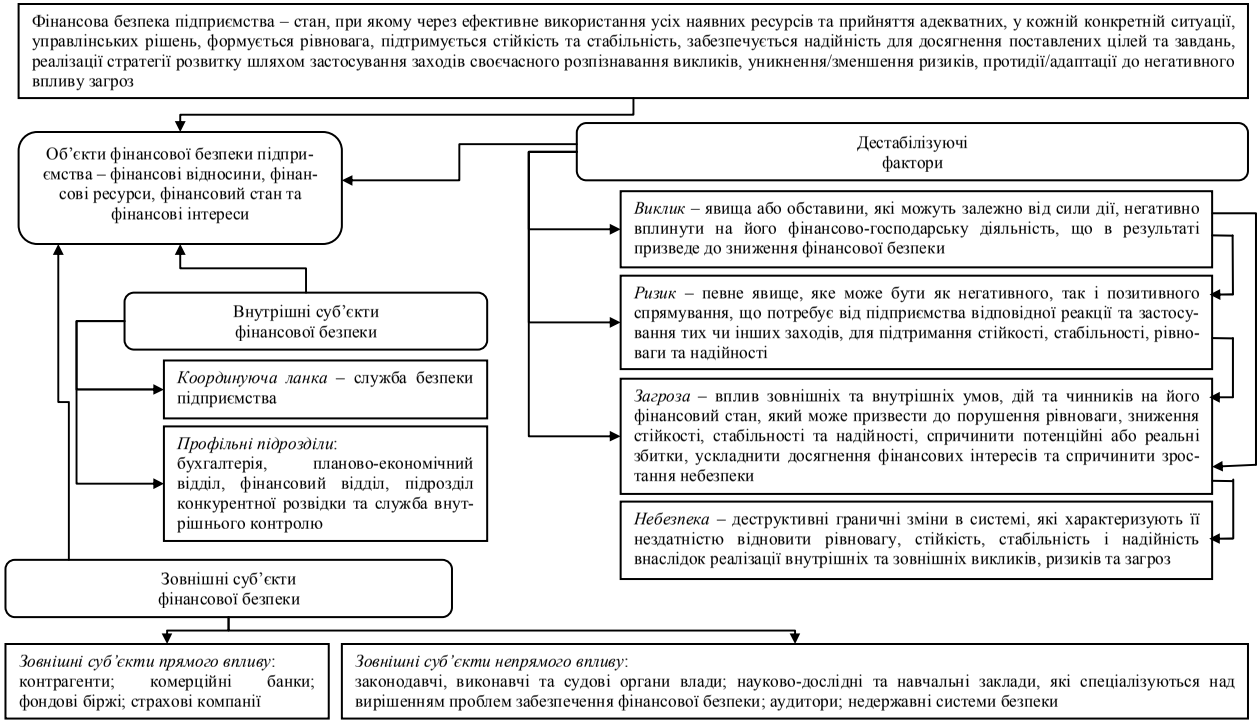


Рис.1.8. Модель понятійно-категоріального апарату забезпечення фінансової безпеки підприємства, *розроблено автором*

Нами запропоновано власне трактування базових понять, яке формує потрібне методологічне підґрунтя, яке відрізняється від наявних не лише врахуванням специфіки процесу забезпечення фінансової безпеки в сучасних умовах, але й приділенням належної уваги ключовим фінансовим параметрам існування й розвитку системи таких як стійкість, стабільність, рівновага та надійність, які докладніше розглядатимуться в наступних підрозділах наукової роботи.

Забезпечення фінансової безпеки підприємства є дуже складним, багаторівневим процесом, який має своєчасно виявляти та реагувати на кожний виклик, ризик чи загрозу, для недопущення зростання рівня небезпеки і виникнення та посилення фінансової кризи. Для цього недостатньо застосовувати традиційні методи управління, слід розробити механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства, який включатиме максимально профільний інструментарій та базуватиметься на відповідних принципах.

## 1.3. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств

Розглянуті у попередніх підрозділах теоретичні основи управління фінансовою безпекою підприємства доводять складність і, одночасно, динамічність процесу її забезпечення. Коли виклики, загрози та ризики для цієї складової економічної безпеки підприємства виникають з перших моментів започаткування бізнесу, характерні для всіх етапів життєвого циклу та, за умови відсутності своєчасної адекватної реакції та неспроможності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах, спричиняють зростання небезпеки та руйнування підприємства як соціально-економічної системи. Враховуючи індивідуалізм кожної соціально-економічної системи, питання формування та реалізації механізму забезпечення фінансової безпеки слід розглядати через зосередження уваги на основних характеристиках та умовах функціонування підприємств.

Насамперед, слід докладно розглянути, що саме являє собою поняття «механізм», і яке місце воно посідає в розвитку безпеко-

знавства, відповідно. Термін «механізм» походить з грецької мови (від слова «mechané», що в перекладі означає – «машина»). Поняття «механізм» ще донедавна не використовувалось як в економічній літературі, так і в інших галузях науки. Сфера його використання була звужена до технічної термінології, де воно зазвичай описувало головний рушійний апарат чи сукупність чітко виставлених деталей, які в результаті сукупної дії передають рух, який може призвести до вивільнення енергії чи перетворення речовини з одного агрегатного стану в інший.

З ускладненням та розвитком технічного прогресу у світі, зокрема в часи технічної революції, поняття «механізм» стало загальновживаним, відтак провідні науковці різних галузей науки, починаючи з 60-х р. XX ст., стали використовувати це поняття у своїх працях, позначаючи ним основну рушійну силу, яка забезпечує безперебійну діяльність та розвиток своєї галузі.

Сьогодні поняття «механізм» є доволі поширеним у багатьох сферах існування людини. Наприклад, у господарський сфері термін «механізм» трактують як взаємодію керуючої і керованої підсистем, що загалом визначається як «… сукупність економічних методів і важелів, організаційної структури менеджменту, форм впливу на діяльність економічної системи, орієнованих на суспільні потреби» [346, с. 36]. У ринковій сфері механізм визначається «… як саморегулятивна діяльність господарюючих суб'єктів з регулюючими функціями держави» [66].

Активне використання терміна «механізм» зумовило збільшення кількості його трактувань дослідниками різних наукових напрямів. Наприклад, С. Мочерний [292, с. 361] розглядає це поняття у його загальному вигляді як порядок станів та процесів, які є визначальними факторами для певних дій, явищ, а також як систему чи пристрій, що визначає послідовність певного виду діяльності.

Трохи іншої думки дотримується В. Муляр [295, с. 108], який спрощує визначення поняття «механізм» до способів та засобів, які є рушійними факторами самореалізації системи. Попри лаконічніше формулювання, у цьому визначенні зазначається важлива роль механізму, як складової, яка забезпечує існування та розвиток системи, що є важливим параметром у контексті формування методологічних засад управління фінансовою безпекою підприємств.

Водночас О. Маєвська [213, с. 148] розглядає термін «механізм» як сукупність заходів, чинників, які функціонують у взаємозв'язку для поліпшення ефективності, задоволення потреб соціуму, примноження грошових потоків до бюджету. Хоча зазначене визначення переважно стосується макроекономічних процесів, але заслуговує на увагу той момент, що механізм забезпечує підвищення ефективності та досягнення інтересів елементів певної системи. Відповідно щодо забезпечення фінансової безпеки, ефективність дій суб'єктів безпеки визначатиметься довершеністю та надійністю відповідного механізму.

З фінансово-економічного погляду поняття «механізм» О. Орлик визначає як «… сукупність методів, форм, інструментів і збільшення впливу на економічну й соціальну стабільність підприємства через систему державної підтримки, яка заснована на інституціональній базі» [317, с. 177]. У цьому тлумаченні заслуговує на увагу той момент, що механізм застосовується системою вищого порядку стосовно підприємства, як системи нижчого порядку, для підтримки її економічної та соціальної стабільності, що безпосередньо пов'язано із процесом забезпечення безпеки, а також підкреслює той факт, що будь-який суб'єкт господарювання не повинен відкидати, а навпаки – намагатись отримати підтримку держави.

У фінансовій сфері діяльності, О. Ковалюк поняття «механізм» визначає як «… систему фінансових форм, методів, важелів та інструментів, які залучаються у фінансовій діяльності держави і підприємств за відповідного нормативного, правового та інформаційного забезпечення фінансової політики на мікро- і макрорівнях» [163, с. 22]. Процитоване визначення вказує на взаємозв'язок між рівнями застосування механізмів у фінансовій сфері держави та підприємства. Синхронність функціонування таких механізмів сприяє досягненню фінансових інтересів на обох рівнях.

Узагальнюючи можна стверджувати, що в основі сучасного трактування механізму міститься його первинне розуміння з технічного погляду як складової певного пристрою. Одночасно з цим кожна зі сфер застосування додає потрібні відмінності, які проявляються у різноманітності поглядів на його призначення. Відповідно до розглянутих вище підходів, під механізмом слід розуміти сукупність взаємопов'язаних умов, процесів та явищ, які є рушійною силою функціонування та розвитку певної системи.

Відповідно до того, що сьогодні існує значна кількість визначень та трактувань поняття «механізм» (Додаток А, табл. А4), доцільною буде характеристика їх основних класифікаційних ознак залежно від сфери застосування та спрямованості дії (рис. 1.9).

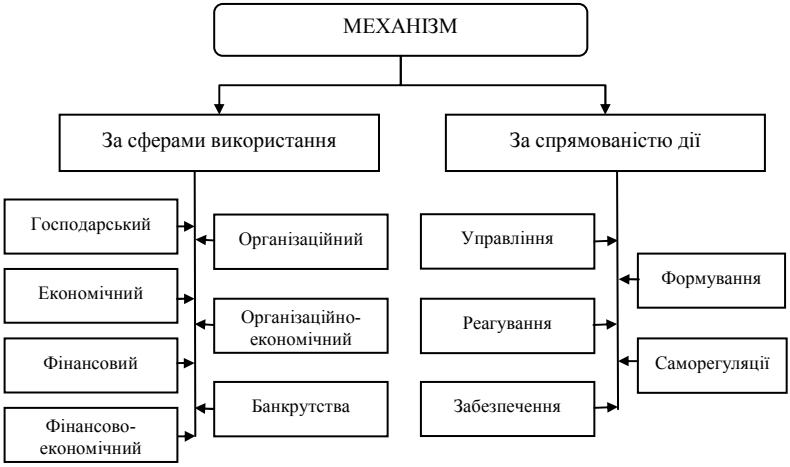


Рис. 1.9. Класифікаційна схема поняття «механізм»,
*систематизовано автором на основі дослідження джерел:*
*[66; 101; 104; 163; 177; 200; 305; 317; 346]*

Проведене узагальнення дало змогу виявити, що механізм активно застосовується і в безпекознавстві. Наприклад, В. Франчук у своїй праці [426, с. 164] розглядає механізм функціонування системи економічної безпеки акціонерних товариств, формуючи його основні складові та особливості. Водночас З. Живко у монографії [113, с. 35] пропонує механізм управління комплексною системою економічної безпеки підприємства. Кожен із механізмів є унікальним, а їх формування ґрунтується на відмінностях у фінансово-господарській діяльності, специфіці процесу забезпечення безпеки, хоча всі вони тісно пов'язані з механізмом управління певним підприємством.

Поняття «механізм забезпечення фінансової безпеки» розглядається вченими-економістами переважно стосовно макрорівня. Зокрема, І. Ревак трактує це поняття як «… систему чітко сформованої діяльності суб'єктів забезпечення фінансової безпеки шляхом використання фінансових методів та фінансових важелів,

які спрямовані на виявлення, протидію та ліквідацію реальних та потенційних загроз» [359, с. 5]. У цьому визначенні акцентовано увагу на доцільності використання певного інструментарію щодо протидії реальним та потенційним загрозам. Прикладом розгляду цього ж поняття на рівні окремого суб'єкта господарювання можна вважати позицію Н. Пойди-Носик, яка його обґрунтовує як «… сукупність чітко визначених дій суб'єктів забезпечення фінансової безпеки щодо гарантування захисту об'єкта фінансової безпеки від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз» [341, с. 89]. Доцільно зауважити, що в обох вищевикладених визначеннях, незалежно від рівнів забезпечення безпеки, наголошується на захисті від негативного впливу загроз. Тобто, якщо в попередньому підрозділі нами розглядалися виклики, ризики та загрози як дестабілізуючі фактори, то, згідно із запропонованим визначенням суті механізму забезпечення фінансової безпеки, максимальна увага має бути зосереджена саме на загрозах. Вважаємо, що такий підхід ми візьмемо за основу при формуванні методологічних засад управління фінансовою безпекою підприємств.

О. Сова [315, с. 103] розглядає поняття «механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства» з позиції взаємодії між державою та підприємством, зазначаючи при цьому, що такий вид механізму є частиною загальної системи управління, та неможливий без раціональної реалізації державного управління та моніторингу. Така позиція також заслуговує на увагу, адже доводить потребу синхронізування не лише механізму забезпечення фінансової безпеки із механізмом забезпечення економічної безпеки та механізмом управління підприємством, але й стосовно механізму забезпечення фінансової безпеки держави.

Здійснене узагальнення дало змогу виокремити ключові сутнісні ознаки поняття «механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства» (рис. 1.10).

З огляду на проведений аналіз сутності поняття «механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства», на нашу думку, його слід розглядати як систему, що поєднує в собі різноманітні методи, засоби, важелі та інструменти, які застосовуються для протидії та/або адаптації до дії внутрішніх та зовнішніх загроз для досягнення та підтримки фінансової стійкості, стабільності, рівноваги та надійності підприємства.

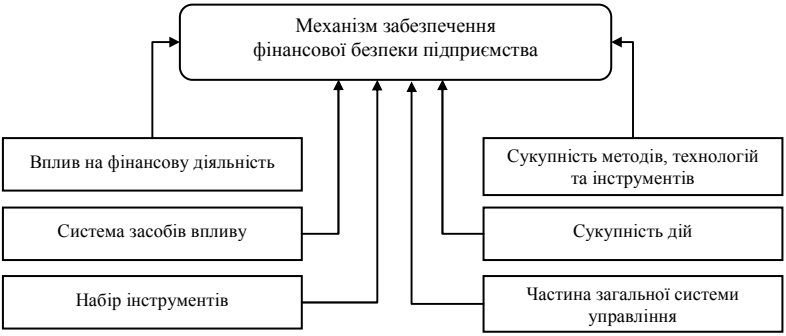


Рис.1.10. Ключові сутнісні ознаки поняття
«механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства»,
*сформовано автором на основі [108; 161; 315; 341; 426; 435]*

У результаті проведеного аналізу понятійно-категоріального апарату у підрозділі 1.2 та дослідження сутності поняття «механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства», можна зробити висновок, що 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». Відповідно, логічним є зосередження уваги на визначенні сутності кожного із перелічених термінів у контексті забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Досліджуючи сутність поняття «фінансова стійкість» (Додаток А, табл. А5) визначено, що в наукових колах сформовано трохи відмінні підходи, які акцентують увагу на окремих параметрах, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства. Так, Ю. Русіна та Ю. Полозук, характеризують це поняття як «…стан фінансових ресурсів, при якому досягається фінансова незалежність підприємства від запозичених коштів, забезпечується його платоспроможність та стабільна продуктивність» [368, с. 94]. Тобто автори фінансову стійкість здебільшого пов'язують із поточними результатами діяльності, за яких зберігається баланс у джерелах фінансування, підтримується платоспроможність та досягається висока ефективність використання наявних ресурсів.

Значна група науковців фінансову стійкість пов'язують із платоспроможністю, тобто своєчасним погашенням заборгованості

перед різними групами контрагентів. Так, І. Ловінська [208, с. 252], стверджує, що фінансова стійкість досягається тоді, коли стан рахунків підприємства гарантує постійну платоспроможність. З такою позицією можна погодитися лише частково, адже всі відомі показники платоспроможності є моментними, тобто на певний термін часу вони вказують на можливість своєчасного погашення кредиторської заборгованості, але в будь-який інший момент ця ситуація може бути кардинально іншою. Відповідно такий підхід до суті фінансової стійкості можна вважати доволі обмеженим.

Серед наявних підходів доцільно виокремити й думку О. Василенко, який фінансову стійкість подає як «…здатність системи зберігати свій працездатний стан щодо досягнення запланованих результатів за наявності різних мінливих впливів» [47, с. 39]. Цю позицію також потрібно взяти до уваги, адже в її основі міститься здатність системи продовжувати функціонування попри зміну впливу середовища функціонування. З погляду забезпечення фінансової безпеки, саме така здатність дає змогу підприємству досягати фінансових інтересів попри негативний вплив внутрішніх та зовнішніх загроз. Докладніше суть цього підходу сформульовано у визначенні В. Бугая, який фінансову стійкість подає як «…здатність підприємства поглинати зовнішні й внутрішні дестабілізуючі фактори через ефективне застосування своїх ресурсів за рахунок використання і вдосконалення економічного потенціалу» [43, с. 35]. Тобто, автор пропонує побудувати захист на основі ефективнішого використання наявних фінансових ресурсів. Таку думку можна підтримати лише частково, адже «поглинання» є можливим стосовно викликів та ризиків, але щодо загроз, зокрема зовнішніх, доцільними є протидія або ж адаптація.

Значна кількість трактувань поняття «фінансова стійкість» та різні погляди на її сутнісну складову, дали змогу нам сформувати відповідну декомпозицію (рис. 1.11).

На нашу думку, під фінансовою стійкістю, в контексті забезпечення фінансової безпеки підприємства, слід розуміти здатність реагувати на зміну зовнішнього середовища та внутрішніх процесів, зберігаючи при цьому свою життєздатність та забезпечуючи досягнення фінансових інтересів.

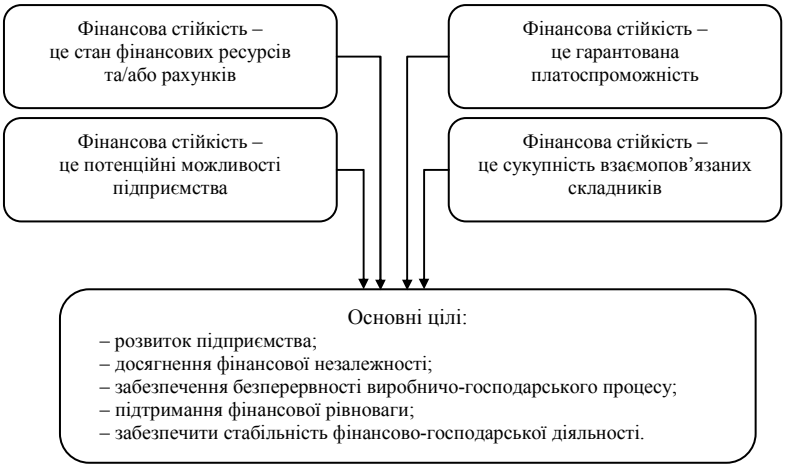


Рис. 1.11. Декомпозиція сутності поняття «фінансова стійкість», *сформовано автором*

Попри те, що існує думка про тотожність у трактуванні понять «стійкість» та «стабільність», яка спирається на існування одного спільного терміна в англійській мові – «Stability», який має два значення в українській мові. Проведено нами детальний аналіз (Додаток А, табл. А.6), показав, що між цими термінами існують певні відмінності.

Однією з таких відмінностей є те, що поняття «фінансова стабільність» частіше розглядають саме як стан підприємства загалом. Наприклад, Ю. Цал-Цалко трактує таке поняття як «… такий стан підприємства, при якому забезпечується його стабільна фінансова діяльність, здійснюється безперервний процес виробництва та ефективне управління фінансовими ресурсами» [438, с. 315]. Такий підхід передбачає максимально довгу підтримку функціонування підприємства, чому має сприяти узгодженість інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища.

І. Топій [404, с. 509] наполягає, що фінансову стабільність потрібно вважати запорукою виживання підприємства загалом, що певним чином обґрунтовує зосередження уваги суб'єктів безпеки на питаннях оцінювання зміни основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства, зокрема тих змін які не є запланованими.

З ефективною роботою фінансової системи підприємства, пов'язує фінансову стабільність І. Висоцька [57, с. 33], яка стверджує, що цей тип стабільності є наслідком її злагодженого функціонування.

Взаємозалежність понять «стійкість» та «стабільність» можна побачити в трактуванні Л. Короліщука. Він вважає, що фінансова стабільність – це «… явище, що охоплює велику кількість факторів, які забезпечують стійкість і спроможність до сталого розвитку» [179, с. 83]. Подібної думки і Т. Керанчук [151, с. 85], який розглядає це поняття як свого роду можливість підприємства зберегти фінансову стійкість при контрольованій фінансовій рівновазі. Прихильники цього підходу обґрунтовують можливість підтримання стабільного функціонування підприємства за умови мінімального відхилення від рівноваги, тобто фінансової рівноваги. Окрім того, в окремих визначеннях трапляється ототожнення стабільності та рівноваги. Можна стверджувати, що однією з цілей фінансової безпеки підприємства є стабільна діяльність підприємства, досягнення якої можливе через дотримання фінансової рівноваги, зменшуючи цим ймовірність виникнення фінансових ризиків.

Беручи до уваги результати проведеного аналізу, на нашу думку, під фінансовою стабільністю, в контексті побудови механізму забезпечення фінансової безпеки, слід розуміти здатність, після збурення внаслідок впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, повертатися до рівноваги або ж знаходити новий стан рівноваги, який уможливлює продовження існування та розвиток підприємства.

Перш ніж розглянути сутність терміна «фінансова рівновага», коротко охарактеризуємо підходи до трактування поняття «рівновага» загалом. Так, привертає увагу позиція А. Градова, який рівновагу подає як «… незмінність деяких показників системи (обсягу постачань, прибутку) з допустимими відхиленнями від їх заданих рівнів» [466, с. 55], тобто йдеться про контрольоване відхилення окремих параметрів функціонування системи. Інша позиція, яка відображена у науковій праці В. Веселовського [54, с. 32], передбачає розгляд «нерівноваги», що обґрунтовується неможливістю перебування відкритих соціально-економічних систем у стані спокою, адже вони постійно взаємодіють із зовнішнім середовищем. Відповідно до цього, механізм забезпечення фінансової безпеки має відігравати роль певного амортизатора, який згладжує всі

відхилення системи від її нормального стану та є зорієнтованим на систематичний пошук нових станів рівноваги – тимчасових.

Досліджуючи сутність поняття «фінансова рівновага» (Додаток А, табл. А.7), можна сформувати основні підходи, за якими трактують це поняття (табл. 1.9).

*Таблиця 1.9*

**Основні підходи щодо сутності поняття «фінансова рівновага»,** *узагальнено автором*

| Автор | Підхід/визначення |
|---|---|
| *Фінансова рівновага як спроможність виконання власних зобов'язань* | |
| В. Худа [436]; Х. Кайдрович [140] | Розуміють такий стан, при якому підприємство спроможне виконати власні фінансово-майнові зобов'язання перед іншими |
| *Фінансова рівновага як основа фінансової стабільності* | |
| І. Литвин, А. Іващенко [205] | Розглядається як основа такого поняття як «фінансова стабільність» |
| *Фінансова рівновага як баланс між капіталами* | |
| Л. Мельник [230] | Визначається як збалансованість між власним та залученим капіталом, з для підвищення платоспроможності і фінансової стійкості |
| *Фінансова рівновага як відповідність обсягів формування та споживання фінансових ресурсів* | |
| М. Білик [29]; І. Бланк [34] | Розуміють відповідність обсягів формування та використання (споживання) власних фінансових ресурсів |

Термін «фінансова рівновага» передусім враховує специфіку фінансової діяльності підприємства, що чітко відстежується в окремих виокремлених підходах. Так, фінансова рівновага пов'язана із балансом власного та залученого капіталу, а також наявністю потрібного обсягу власних оборотних коштів для фінансування поточної діяльності підприємства та здатністю своєчасно розрахуватись із контрагентами. Виокремлено також підхід, який передбачає ототожнення фінансової рівноваги із фінансовою стабільністю, що було вже розглянуто вище.

Поєднуючи трактування термінів «рівновага» й «фінансова рівновага» із сутністю процесу забезпечення фінансової безпеки та

роллю в ньому відповідного механізму, можна стверджувати, що фінансову рівновагу доцільно тлумачити як здатність зберігати баланс власного та залученого капіталів, обсягів формування і використання фінансових ресурсів із допустимими відхиленнями, що сприяє розвитку, але не створює дисбаланс та не руйнує систему.

Тісно пов'язаним з фінансовою стійкістю та фінансовою рівновагою є поняття «фінансова надійність». Оскільки рівень фінансової безпеки залежить, зокрема і від забезпечення надійності проведення фінансових операцій підприємством, саме тому слід розглянути це поняття докладніше.

Більшість науковців розуміють поняття «фінансова надійність підприємства» як спроможність генерувати чи протистояти тим чи іншим чинникам впливу (Додаток А, табл. А.8). Наприклад, К. Орехова розглядає таке поняття в контексті здійснення основних операцій з капіталом та трактує його як «… безперервний процес перетворення капіталу (джерел фінансування господарської діяльності) в капітальні блага (матеріальні ресурси, готові вироби, грошові кошти), які характеризуються майновим положенням, ліквідністю, фінансовою незалежністю, діловою активністю та рентабельністю» [315, с. 55]. На нашу думку, в цьому визначенні ключовим є акцент на безперервності процесу, тобто максимально довге виконання поставлених завдань у фінансовій сфері. Якщо зважити, що фінансова сфера є домінуючою в діяльності будь-якого підприємства, то її надійність і забезпечує його максимальну життєздатність. Певне підтвердження сформованої тези знаходимо у визначенні, яке пропонує О. Шакура, яка трактує таке поняття, як «… стан фінансового сектору підприємства у довгостроковій перспективі» [446, с. 271]. Тобто знову ж таки йдеться про тривалість існування підприємства як системи.

Серед виокремлених визначень є й такі, що певним чином ототожнюють фінансову надійність із розглянутими вище поняттями. Так, Л. Костирко обґрунтовує сутність фінансової надійності як «… ефективності, ліквідності та стійкості» [180, с. 45]. Погодитися з цією позицією складно, адже кожне із розглянутих вище понять характеризує відмінні параметри системи, а з погляду забезпечення фінансової безпеки дає змогу конкретизувати завдання для суб'єктів безпеки.

Вважаємо за доцільне процитувати і визначення О. Антонова, в якому він подає фінансову надійність як «… здатність протистояти

різноманітним дестабілізуючим чинникам при здійсненні господарської діяльності» [16, с. 149]. Це визначення максимально наближене до процесу забезпечення фінансової безпеки, адже надійність представлена як здатність протидіяти викликам, ризикам та загрозам. Одночасно з цим доцільно врахувати, що в межах окремого суб'єкта господарювання протистояти більшістю зовнішніх загроз не є можливим. Окрім цього, автор вказує на потребу таких дій лише при здійсненні господарських операцій, що також певним чином звужує сутність фінансової надійності.

Відповідно до розглянутих вище підходів, вважаємо, що під фінансовою надійністю підприємства слід розуміти здатність ефективно та максимально захищено проводити фінансові операції, виконувати власні зобов'язання і реалізовувати загальну стратегію розвитку в умовах конкурентного середовища.

Узагальнюючи можна стверджувати, що фінансові стійкість, стабільність, рівновага та надійність з одного боку за своєю суттю є максимально наближеними та взаємопов'язаними, а з іншого – характеризуються певними відмінностями, які формують потрібне методологічне підґрунтя для забезпечення фінансової безпеки, зокрема шляхом формування відповідного механізму. У кожному із запропонованих визначень наявна чітка прив'язка до процесу забезпечення фінансової безпеки через урахування аспектів існування, розвитку та руйнування системи, а також завдань суб'єктів безпеки щодо управління параметрами фінансової сфери. Відповідно, можна стверджувати, що основна мета механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства має полягати у досягненні такого рівня безпеки, за якого забезпечується фінансова стійкість, стабільність та досягається фінансова рівновага і надійність. Саме тому, вищерозглянуті нами поняття, мають суттєве значення при побудові механізму.

Також, слід зауважити, що основою побудови будь-якого механізму забезпечення є базові принципи, які є свого роду вимогами та умовами, дотримання яких дає змогу максимально ефективно функціонувати в межах певної системи.

На нашу думку, ґрунтовно до питання виокремлення базових принципів механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства підійшли Х. Мандзіновська, А. Штангрет, Я. Котляревський та О. Мельников [422, с. 50], які пропонують до таких принципів віднести: системність, інтегрованість, орієнтованість, оптимізацію,

гнучкість, результативність, узгодженість, систему постійного моніторингу.

Систематизуючи теоретичні дослідження, ми дійшли висновку, що список базових принципів, на яких має базуватися побудова та ефективне функціонування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства, слід розширити (рис. 1.12).

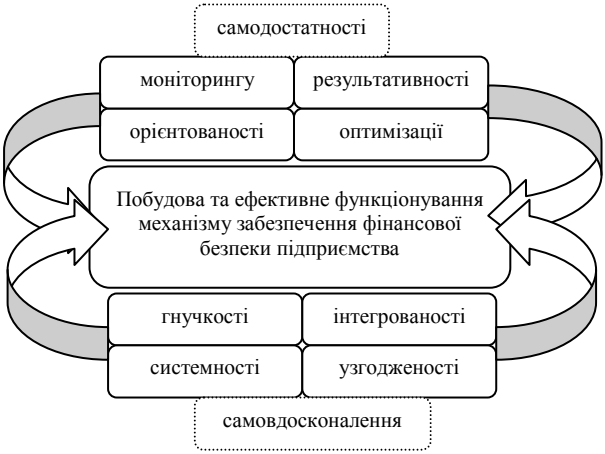


Рис. 1.12. Основні принципи, на яких має базуватися процес побудови та ефективного функціонування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства,
*сформовано автором, авторську позицію виділено*

Коротко охарактеризуємо сутність кожного із виокремлених принципів:

1. Принцип системності передбачає, що механізм забезпечення включає сукупність елементів, які характеризуються взаємозалежністю і дають змогу здійснювати ефективне функціонування.

2. Принцип узгодженості передбачає, що прийняті управлінські рішення мають бути узгоджені між собою та враховувати процес функціонування як системи економічної безпеки загалом, так і загальну стратегію розвитку підприємства.

3. Принцип інтегрованості полягає в тому, що механізм забезпечення фінансової безпеки має бути тісно інтегрований у загальну систему фінансового менеджменту підприємства.

4. Принцип гнучкості передбачає, що всі елементи механізму забезпечення фінансової безпеки мають можливість максимально

оперативно пристосовуватися до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування підприємства.

5. Принцип самовдосконалення полягає в тому, що механізм забезпечення фінансової безпеки має постійно удосконалюватись і розвиватись, враховуючи зміни у середовищі функціонування та фінансові інтереси підприємства.

6. Принцип орієнтованості передбачає цільову спрямованість механізму забезпечення фінансової безпеки на формування безпечних умов реалізації фінансової стратегії підприємства.

7. Принцип оптимізації вимагає, щоб усі витрати на розроблення та реалізацію механізму забезпечення фінансової безпеки були адекватними та відповідали реальним можливостям та потребам підприємства.

8. Принцип результативності являє собою спроможність побудованого механізму забезпечення фінансової безпеки ефективно досягати поставлених цілей та забезпечувати розвиток підприємства загалом.

9. Принцип постійного моніторингу полягає у тому, щоб розроблений механізм забезпечення дає змогу здійснювати ефективне спостереження за реальними і потенційними загрозами фінансовій безпеці підприємства.

10. Принцип самодостатності передбачає те, що фінансова безпека, хоча і є складовою економічної безпеки, але, внаслідок пріоритетності фінансової сфери у фінансово-господарській діяльності підприємства та характеру об’єктів безпеки, формує повноцінну систему нижчого порядку, яка взаємодіє з іншими функціональними складовими, але має відносно них результуючий характер, тобто реалізація захисних заходів здійснюється відповідно до можливих фінансових наслідків, а вплив окремих загроз оцінюється через можливе посилення загроз фінансовій безпеці підприємства.

Важливе місце в процесі побудови та ефективного функціонування механізму забезпечення фінансової безпеки будь-якої соціально-економічної системи, займаються засоби, які є свого роду інструментами впливу на об’єкти.

Провівши детальний аналіз наукового внеску провідних вчених-економістів [307; 422; 74; 33; 224; 279; 23; 28], ми дійшли висновку, що перелік засобів забезпечення слід уточнити так:

– фінансові (забезпечення суб’єктів фінансової безпеки необхідними фінансовими ресурсами для виконання поставлених

завдань, йдеться як про витрати на моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, так і створення резервів для реалізації окремих пріоритетних захисних заходів);

– організаційні (формування організаційної структури забезпечення фінансової безпеки, тобто налагодження взаємодії та посилення взаємозв'язків між координуючим підрозділом (службою безпеки підприємства) та профільними структурами, які найбільшою мірою причетні до процесу забезпечення фінансової безпеки підприємства);

– інноваційно-технологічні (використання сучасних технологій та ноу-хау ідей для захисту фінансових інтересів та протидії загрозам);

– інформаційні (інформаційне забезпечення процесу досягнення фінансової безпеки та захист власного інформаційного поля);

– кадрові (використання досвіду, набутих знань та професійних вмінь усіх працівників підприємства відповідно до їх функціональних завдань в організаційній структурі та причетності до процесу забезпечення фінансової безпеки підприємства);

– технічні (застосування в процесі забезпечення фінансової безпеки технічних безпеко-профільних засобів та пристроїв);

– нормативно-правові (використання положень чинного законодавства для захисту фінансових інтересів, формування внутрішнього нормативного забезпечення, який би сприяв чіткості організації та реалізації захисних заходів);

– морально-психологічні засоби забезпечення (формування корпоративної культури та ідеології, створення морально-психологічного клімату в колективі, який спрямований на підвищення ефективності та поліпшення захищеності).

Ефективність застосування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства визначається методами, які використовуються суб'єктами безпеки. У наукових колах найбільшу кількість прихильників має поділ методів на економічні та організаційні. Одночасно з цим наявні й інші погляди науковців. Наприклад, М. Єрмошенко і К. Горячева [110, с. 171–174] виокремлюють економіко-математичні, фінансові, правові, адміністративні, організаційні, наукові та технічні методи забезпечення фінансової безпеки підприємства.

На нашу думку, до основних методів забезпечення фінансової безпеки підприємства, належать такі:

1. Адміністративні методи забезпечення фінансової безпеки, які орієнтовані на встановлення горизонтальних і вертикальних зв'язків

між суб'єктами фінансової безпеки; посилення контактів між внутрішніми і зовнішніми суб'єктами фінансової безпеки; затвердження повноважень і обов'язків суб'єктів фінансової безпеки, тощо.

2. Фінансово-економічні методи. До цих методів належать методи економічного стимулювання та метод фінансової відповідальності, які орієнтовані на формування умов, за яких уможливлюється досягнення поставлених цілей щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства.

3. Соціальні методи забезпечення фінансової безпеки підприємства передбачають застосування таких методів: «мозкового штурму», «найменшого опору», кооперативної роботи, соціальної рівності, імітації гри, власної оцінки, тощо. Основне призначення перелічених методів полягає у розвитку суспільних відносин у трудовому колективі в процесі забезпечення фінансової безпеки для поліпшення ефективності роботи та недопущення виникнення викликів, ризиків і загроз через дії чи бездіяльність персоналу.

Доцільно взяти до уваги і те, що неможливо будувати ефективний механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства без таких його складових як фінансові важелі та інструменти.

Влучним є твердження Ю. Лаврової [199, с. 128], про те, що фінансовими важелями фінансової безпеки підприємства є система стимулів та заохочень для менеджерів і система санкцій за негативні наслідки їх дій у сфері цього виду безпеки. Окрім цього, фінансові важелі – це і внутрішній механізм управління підприємством, який базується на власній фінансовій філософії. До таких важелів належать: чистий прибуток, фінансові санкції, дивіденди, заробітна плата, інвестиційний дохід, ставки податків, амортизаційні відрахування, тощо.

До фінансових інструментів забезпечення фінансової безпеки підприємства належать доручення, акредитиви, депозитні сертифікати, угоди про кредитування, страхові угоди, акції тощо.

Проведений у підрозділі 1.2 аналіз, показав, що серед усіх понять, ключовою проблемою під час забезпечення фінансової безпеки підприємства є протидія/адаптація саме до впливу загроз.

Сьогодні науковці [422; 110; 391] виокремлюють значну кількість загроз, які здійснюють найбільший вплив на фінансову безпеку підприємства. Дослідження даної проблематики, дав змогу ретельно розглянути класифікацію цих загроз. Наприклад, Ю. Біляк

[31, с. 25] класифікує загрози фінансовій безпеці підприємства на свідомі або несвідомі дії окремих осіб і суб'єктів та на збіг об'єктивних обставин. О. Підхомний, Н. Микитюк та І. Вознюк вважають, що загрози фінансовій безпеці підприємства слід класифікувати за такими критеріями: «… за джерелом виникнення (зовнішні і внутрішні); за рівнем тяжкості наслідків (високої, значної, середньої і низької); за рівнем вірогідності (маловірогідні і високовірогідні); за проявом (на етапі створення, на стадії функціонування, на завершальному етапі); за об'єктом посягань (трудові, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси); за суб'єктами загроз (зі сторони кримінальних структур, зі сторони конкурентів, зі сторони контрагентів, зі сторони працівників); за формою збитків (завдають прямого збитку і ті, що можуть призвести до упущення вигоди)» [334, с. 121].

На жаль, неможливо перелічити всі можливі загрози для фінансової безпеки підприємства, оскільки їх кількість та характер впливу значною мірою залежить від специфіки фінансово-господарської діяльності та ступеня агресивності зовнішнього середовища. Окрім цього, потрібно врахувати, що перелік фактичних загроз у межах одного підприємства постійно змінюється, окремі загрози із незначним впливом переходять до групи тих, на наявність яких потрібно зважати, а надалі і в групу пріоритетних для розроблення й реалізації захисних заходів. Інші загрози є постійними, але такими, що суттєво не впливають на фінансову безпеку підприємства. Доцільно зважити і на той факт, що джерелом виникнення частини загроз для фінансової безпеки підприємства є загрози іншим функціональним складовим економічної безпеки. Усі ці обставини суттєво ускладнюють процес моніторингу, відстеження та оцінювання впливу окремих загроз на фінансову безпеку певного підприємства. Водночас, можна виокремити ті загрози, які мають найбільший, на нашу думку, вплив на фінансову безпеку підприємства.

До основних зовнішніх загроз фінансовій безпеці підприємства належать: неефективність та «сирість» законодавства у фінансово-кредитній сфері; високий рівень корупції в країні; нерозвиненість фондового ринку; низька інвестиційна привабливість значної кількості регіонів країни; високі банківські відсоткові ставки; недобросовісна конкуренція на внутрішньому ринку; нестабільність національної валюти (рис. 1.13).

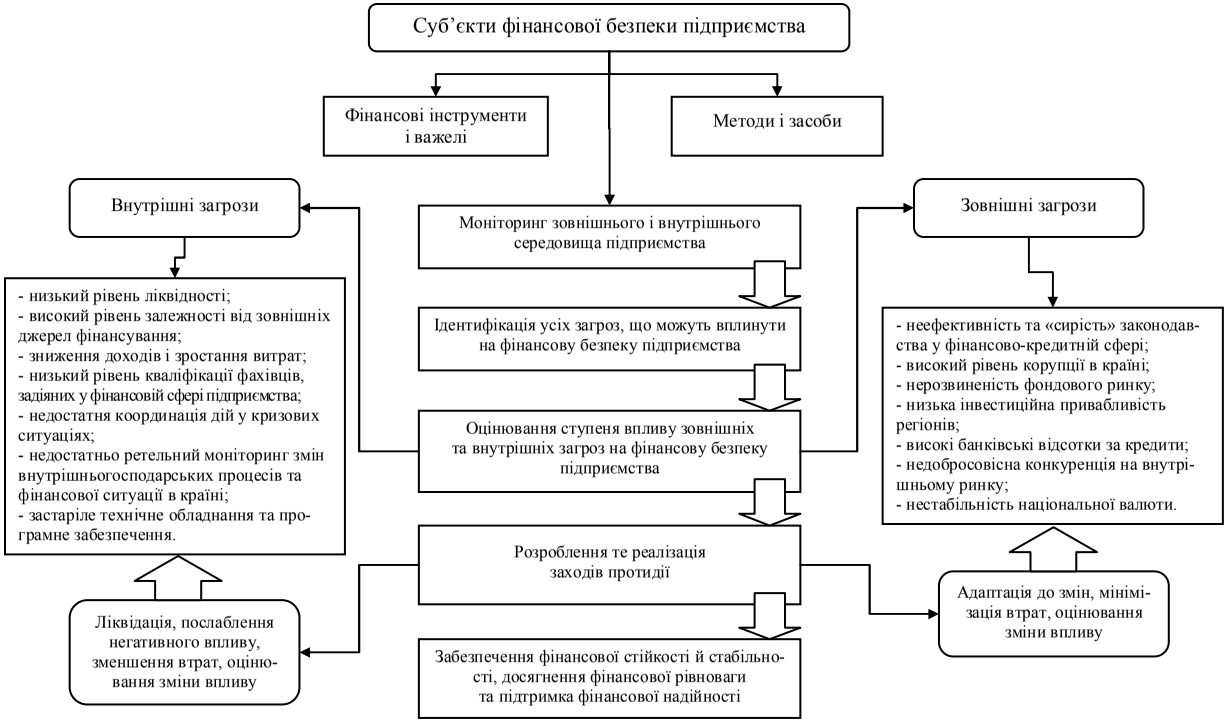


Рис. 1.13. Механізм протидії впливу загрозам на фінансову безпеку підприємства, *складено автором*

Перелік основних внутрішніх загроз фінансовій безпеці підприємства можна сформувати так: низький рівень ліквідності; високий рівень залежності підприємств від зовнішніх джерел фінансування; зниження доходів та зростання витрат; низький рівень кваліфікації фахівців, задіяних у фінансовій сфері підприємства; недостатня координація дій у кризових ситуаціях; недостатньо ретельний моніторинг змін внутрішньогосподарських процесів та фінансової ситуації в країні; застаріле технічне обладнання та програмне забезпечення.

Наведений на рис. 1.13 механізм протидії/адаптації до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз є частиною загального процесу забезпечення фінансової безпеки підприємства. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства може включати різноманітну кількість додаткових механізмів, які спрямовані на протидію конкретним явищам, але саме загрози, на нашу думку, найбільш негативно впливають на фінансові інтереси будь-якої соціально-економічної системи.

Розглядаючи механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства загалом, слід зауважити, що його ефективне функціонування залежить від значної кількості чинників та потребує виконання певних умов, що дають змогу створити сприятливе внутрішнє середовище й уможливити швидке досягнення поставлених завдань (рис. 1.14).

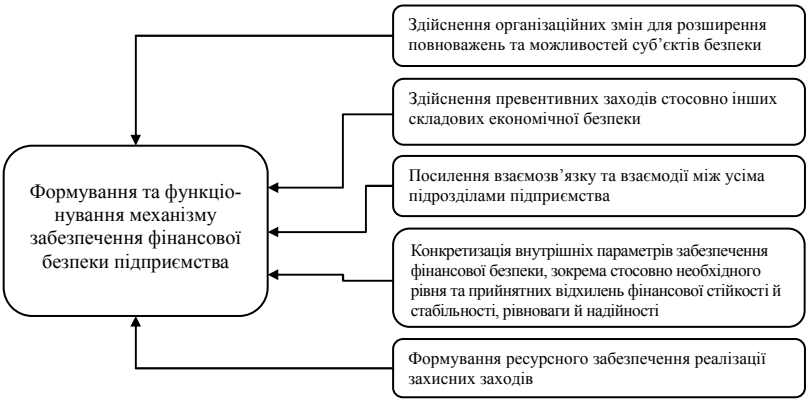


Рис. 1.14. Основні умови формування та функціонування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства, *сформовано автором*

Нами окреслено лише найтиповіші умови формування та функціонування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. Усі вони розглядалися в тексті цього підрозділу. Одночасно з цим доцільно зазначити, що в умовах певного підприємства може не приділятися належна увага техніко-технологічній, екологічній чи правовій безпеці, але фінансова буде обов'язковою та пріоритетною за будь-яких умов. Інший складний момент полягає в тому, що реалізація цілеспрямованих захисних дій потребує узагальнення значних обсягів інформації та розроблення комплексних рішень відповідно до поточного рівня фінансової безпеки, можливої зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, фінансових інтересів та стратегічних орієнтирів розвитку. Окрім цього, безпековий аспект має враховуватися в прийняття кожного управлінського рішення, тобто до процесу забезпечення фінансової безпеки мають бути залучені не лише служба безпеки, профільні підрозділи, але увесь управлінський персонал, рішення яких можуть спричинити зміну рівня безпеки.

Процес формування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства не є одномоментним, адже актуальними стають зміни в організаційній структурі підприємства, доповнення функціональних обов'язків менеджерів різних рівнів, створення додаткових інформаційних каналів, ідентифікації усіх зовнішніх та внутрішніх загроз із подальшим розробленням можливих сценаріїв протидії їм тощо. Надалі створений механізм потребує систематичного перегляду основних параметрів функціонування для вдосконалення, тобто адаптації до змін, пошуку оптимальних варіантів організації та виконання основних етапів забезпечення фінансової безпеки (рис. 1.15).

Стверджувати про ефективне функціонування будь-якого механізму не можна, якщо він не може допомогти вирішувати поставлені завдання. Отож, слід зауважити, що успішна побудова та реалізація механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства має в кінцевому результаті сприяти виконанню таких завдань як:

– забезпечити досягнення та підтримку потрібного рівня безпеки на підприємстві;

– уможливити безперешкодне здійснення фінансово-господарської діяльності;

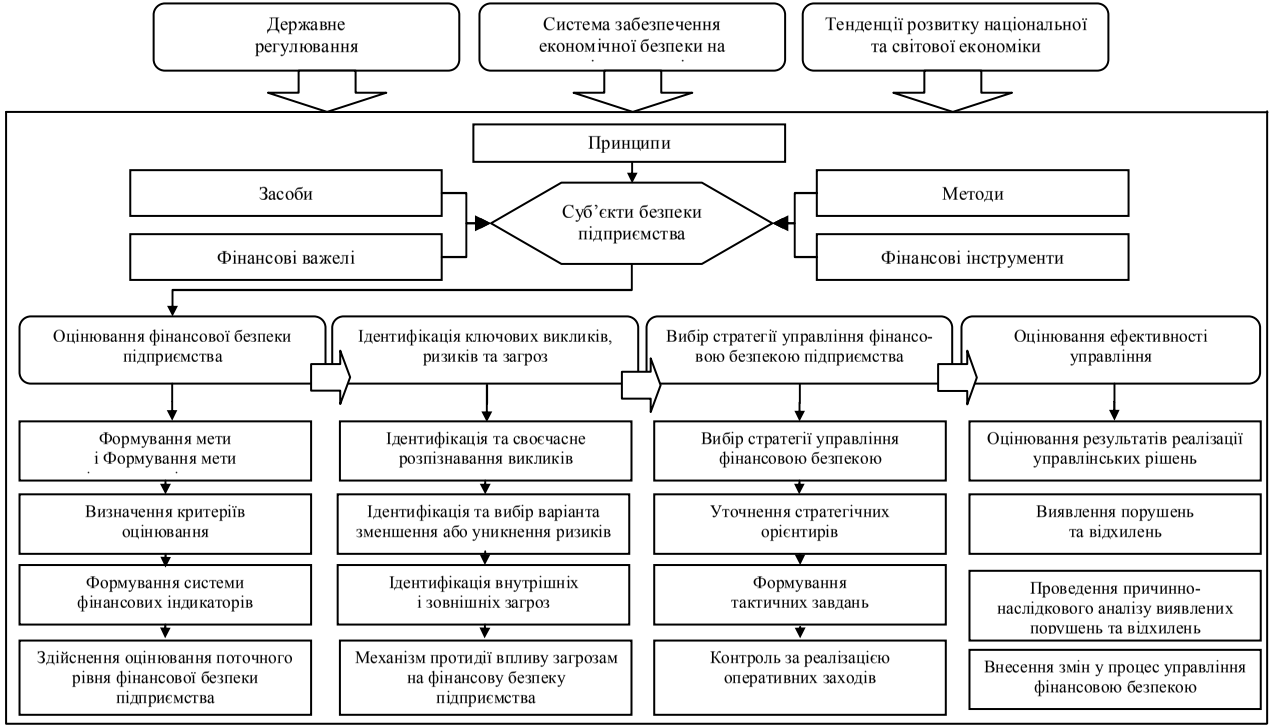


Рис. 1.15. Теоретико-методична модель побудови і функціонування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства, *сформовано автором*

– забезпечити стійкість фінансової системи підприємства щодо впливу внутрішніх та зовнішніх загроз;

– сформувати безпечні умови для максимально тривалої стабільної діяльності підприємства;

– підтримувати рівень фінансової рівноваги, що дає змогу досягати фінансових інтересів;

– забезпечувати надійність фінансової системи підприємства в умовах складно прогнозованої зміни середовища функціонування;

– забезпечити захист фінансових ресурсів, відносин та інтересів підприємства;

– сформувати безпечні умови ефективного використання фінансових ресурсів підприємства.

В умовах посилення невизначеності у зміні середовища функціонування українських підприємств основою процесу забезпечення фінансової безпеки має стати механізм, формування якого неможливе без потрібного теоретичного підґрунтя. Внаслідок неможливості використання іноземного досвіду, представники підприємницьких кіл ґрунтуються на власному досвіді, в основі якого міститься навики формування перших систем економічної безпеки, та поглиблюють співпрацю із науковцями. Поєднання практичного досвіду з теоретичними знаннями сприяє розширенню параметрів функціонування механізму забезпечення фінансової безпеки, який має враховувати потребу досягнення та підтримки фінансової стійкості й стабільності, рівноваги і надійності. Окрім цього, такий механізм як система є складовою системи вищого порядку, тобто механізму забезпечення економічної безпеки, а також поєднаний із системою нижчого порядку – механізмом протидії впливу загроз. Складність формування такого механізму пов’язана із необхідністю внесення змін в організаційну структуру, а також формуванням ресурсного забезпечення, для систематичного відстеження змін у впливі ключових зовнішніх та внутрішніх загроз, із подальшим розробленням та реалізацією захисних заходів. Розроблені методичні засади уможливлюють створення такого механізму в умовах певного підприємства із незначним коригуванням, яке пов’язане зі специфікою фінансово-господарської діяльності та особливостями процесу забезпечення фінансової безпеки.

*Розділ 2*

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

## 2.1. Комплексна характеристика підходів до управління фінансовою безпекою на підприємствах

Умови ведення бізнесу в Україні, які характеризуються високою турбулентністю змін середовища функціонування для всіх підприємств, унеможливлюють забезпечення належного рівня фінансової безпеки без приділення уваги процесу управління нею. Складність розроблення методологічних засад управління фінансовою безпекою підприємств обумовлена: домінуючою роллю цієї складової у структурі економічної безпеки підприємства; традиційною орієнтацією служби безпеки виключно на силовий захист майна й території підприємства із мінімальною увагою до протидії загрозам у фінансовій сфері його діяльності; відсутністю підготовлених фахівців, здатних своєчасно розпізнати виникнення та зміну впливу загроз на фінансову безпеку підприємства; недостатність ґрунтовних теоретико-методичних розробок щодо координації дій підрозділів підприємства в процесі забезпечення фінансової безпеки підприємства, розроблення й реалізації захисних заходів, оцінювання результативності дій суб'єктів безпеки та ефективності виконання окремих рішень. Увесь цей комплекс складних проблем потребує ретельного підходу до розгляду поняття «управління фінансовою безпекою підприємства», відповідно до базових термінів, таких як: «управління», «система управління», «управління економічною безпекою підприємства», «управління фінансовою діяльністю підприємства».

Розвиток людства тісно пов'язаний з процесом управління. Лише вміле управління змогло організувати індивідуальне зародження праці в суспільно-свідомі групи працівників, відтак поліп-

шення уміння керувати потужно впливало на еволюцію людини як соціальної істоти. Перші письмові згадки методології управління можна спостерігати в збірнику законів царя Хаммурапі, який датується початком II-го тисячоліття до нашої ери. Надалі звід законів щодо управління робітниками згадувався в давньоіндійському трактаті «Артха-Шастра».

З розвитком античності великими філософами та науковцями було створено основи теорії управління, поділу праці та спеціалізації робочої сили. До таких відомих праць належать твори Платона, як наприклад «Республіка», «Закони».

Суттєвий поступ розвитку в теорії управління було досягнуто в період промислової революції. Наприклад, Генрі Таун у 1886 р. одним з перших запропонував розцінювати теорію управління як самостійну дисципліну, яка має вивчатися та впроваджуватися не лише в умовах окремого підприємства, а й на національному рівні. Водночас відбулося нагромадження наукових знань про професійний поділ праці та спеціалізацію.

Сучасна теорія управління продовжує розвиватися шляхом урахування не лише особливостей виробничого процесу, а й функцій кожного робітника, для чого активно використовують соціопсихологію та психологію особистості в робочому процесі. При чому, простежуючи динаміку теорії управління останніми десятиріччями, можна стверджувати, що раніше основною метою управління було отримання максимального прибутку за принципом «перемога будь-якою ціною». Сьогодні ж провідні науковці обґрунтовують позицію, що найбільшого успіху та прибутку можна досягти лише за принципом «виграв-виграв», що означатиме одержання вигоди всіма учасниками процесу через посилення взаємодії між ними та узгодження індивідуальних інтересів. Можна стверджувати, що ці новітні принципи управління мають активно застосовуватись і в управлінні фінансовою безпекою підприємства шляхом мотивування кожного працівника служби безпеки та профільних підрозділів до акцентування максимальної уваги визначенню можливих та фактичних викликів, ризиків та загроз. Усвідомлення кожним працівником того факту, що його можливість досягти особистих фінансових інтересів безпосередньо пов’язана із реалізацією фінансових інтересів підприємства, створює необхідне сприятливе

психологічне підґрунтя для збільшення ефективності управління фінансовою безпекою підприємства.

Здійснене узагальнення дало змогу визначити кілька сучасних ключових підходів до трактування суті термін «управління» (Додаток Б, табл. Б.1). Потрібно зазначити наявність певних суттєвих відмінностей у розумінні цього терміна. В основі окремих визначень міститься системний підхід, згідно з яким під управлінням розуміють цілеспрямований вплив керуючої підсистеми на керовану. Група науковців [321, с. 12] уточнює, що управління має бути циклічним, тобто передбачати прямий вплив, отримання інформації щодо результатів цього впливу із можливістю внесення змін для збільшення ефективності наступних управлінських рішень. Інша група науковців конкретизує сутність управління, враховуючи масштаби об'єктів та суб'єктів. Наприклад, О. Здоровцов, П. Котик та Д. Семенда розглядають цей термін на рівні державного управління і визначають його як «… невід'ємну складову соціально-економічного розвитку країни» [375]. Своєю чергою, М. Кісіль, визначає управління на рівні підприємства як «… організаційну роботу спеціалізованих відділів, діяльність яких направлена на об'єднання та спрямування зусиль трудового колективу підприємства, організацій та установ на вирішення поставлених технологічних, економічних та соціально-політичних завдань» [156, с. 59]. Доповненням до цих визначень, може бути твердження, що саме управління має сформувати основу для об'єднання зусиль усіх працівників служби безпеки, як координуючої складової, та профільних підрозділів підприємств у здійсненні науково-організованих дій щодо досягнення та підтримки необхідного рівня фінансової безпеки.

Як уже зазначалося, новий напрям у теорії управління спрямований на активізацію соціопсихологічних особливостей персоналу. Саме ці аспекти наявні у позиції В. Гончарова, М. Савченко та Д. Солохи, які визначають поняття «управління» як «… управлінські дії керівного складу і працівників кадрових служб підприємства, які націлені на пошук, оцінку, відбір, професійний розвиток персоналу, його мотивацію та стимулювання до виконання задач, які стоять перед організацією» [69, с. 8]. В основі певної частини визначень також міститься процес планування, організації, мотивації та контролю як основа виконання будь-якого завдання, що поставлене перед конкретним управлінцем.

Підводячи проміжні підсумки можна стверджувати, що управління ґрунтується на впливі суб'єкта управління на об'єкта управління для досягнення певних цілей. Відповідно, стосовно фінансової безпеки в загальному випадку можна говорити про вплив суб'єкта безпеки на об'єкт безпеки для збереження всієї системи та формування безпечних умов її розвитку. Певна конкретизація полягає у потребі планування, застосування організаційних заходів та механізму мотивації з обов'язковим контролюванням результатів для виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей у сфері забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Наступний термін, який ми обрали за основу для визначення сутності поняття «управління фінансовою безпекою підприємства» є «система управління». Проведене узагальнення дало можливість визначити схожість думок значної частки представників наукових кіл щодо сутності зазначеного терміну із незначними відмінностями (Додаток Б, табл. Б.2). Типовим є тлумачення системи управління як сукупності організаційних одиниць, які формують основу функціонування підприємства. Певне уточнення спостерігається у міркуваннях О. Іванілова, який під цим терміном розуміє «… принципи та механізми прийняття рішень, проходження інформації, планування, а також системи мотивації та матеріального стимулювання» [132, с. 45]. Максимально наближеною до процесу забезпечення фінансової безпеки можна вважати позицію В. Василенко [46, с. 33], який вбачає в системі управління можливість збереження структури, підтримку режиму діяльності та забезпечення життєздатності попри зростання зовнішніх та внутрішні впливів. Із такою позицією доцільно погодитись, адже система управління фінансовою безпекою має утворити основу для підтримки стійкості та стабільності фінансової системи підприємства, повернення до тимчасового стану рівноваги та надійності у виконанні всіх операцій, зокрема розрахунків із контрагентами.

У наукових джерелах найпоширенішим є поняття «управління економічною безпекою підприємства» (Додаток Б, табл. Б.3). Серед науковців є доволі значна кількість прихильників так званого ресурсного підходу. Наприклад, Т. Кузенко [193, с. 4] розглядає цей термін з позиції пріоритетності ефективного використання ресурсних можливостей підприємства, а також наявних ринкових

можливостей, що в сукупності дасть можливість запобігти виникненню зовнішніх та внутрішніх загроз, а також забезпечить тривале функціонування та стійкий розвиток на ринку.

Водночас С. Покропивний дотримується думки, що під цим терміном потрібно розуміти не лише управління корпоративними ресурсами, а й «… підприємницькими можливостями, які гарантують найбільш раціональне їхнє застосування для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного та соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) [343, с. 51].

Вважаємо, що загалом ресурсний підхід можна взяти за основу при формуванні методологічних засад управління фінансовою безпекою підприємства, адже фінансові ресурси є фактично певним видом енергії, яка приводить у рух та забезпечує життєздатність підприємства як соціально-економічної системи. Відповідно, ефективне використання фінансових ресурсів формує основу для підтримання необхідного рівня безпеки. Одночасно з цим, вважаємо не зовсім доцільним у процесі управління фінансовою безпекою зосередження уваги виключно на ефективності використання фінансових ресурсів. Пріоритетом в управлінні цією функціональною складовою повинен залишатися захист, зокрема і фінансових ресурсів підприємства.

Протилежна точка зору наявна в наукових публікаціях Г. Козаченко, В. Пономарьова та О. Ляшенко, які визначають управління економічною безпекою підприємства як «… міру гармонізації в часі та просторі головних економічних інтересів підприємства з інтересами пов’язаних з ним суб’єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства» [166, с. 64]. Тобто ці науковці вбачають можливість підтримання потрібного рівня фінансової безпеки шляхом узгодження інтересів підприємства та суб’єктів зовнішнього середовища. З цією позицією доцільно погодитися лише частково, адже не можна залишати поза увагою внутрішні загрози, які виникають внаслідок неузгодженості фінансових інтересів усіх учасників підприємства, тобто власників, менеджменту та працівників.

Частково можна погодитися з визначенням досліджуваного поняття, яке сформували А. Штангрет та М. Караїм [456, с. 202], які визначають його як «… сукупність специфічних процесів прий-

няття управлінських рішень щодо забезпечення довготермінового безпечного функціонування суб'єкта господарювання, вибору стратегії і шляхів її досягнення та оптимальне використання ресурсів, що можуть забезпечити реалізацію обраної стратегії». Певним зауваженням може бути те, що в процесі управління фінансовою безпекою доцільно приділити належну увагу не лише стратегії, але й тактичному управлінню. В умовах швидкої зміни середовища функціонування досягнення стратегічних цілей можливе внаслідок тактичних заходів, які формують основу для більш гнучкого управління фінансовою безпекою підприємства.

Управління економічною безпекою підприємства неможливе без ефективного управління його функціональними складовими, зокрема фінансовою безпекою. Для повного розкриття сутності поняття «управління фінансовою безпекою підприємства», доцільним буде розглянути термін «управління фінансовою діяльністю підприємства» як базовий і такий, що визначає цілі управління фінансової безпеки підприємства. Нами було сформовано та систематизовано основні підходи щодо трактування сутності поняття «управління фінансовою діяльністю підприємства» (табл. 2.1). Коротко охарактеризуємо кожен із виокремлених підходів.

В основі професійно-орієнтованого підходу міститься усвідомлена потреба у підготовленому працівнику, який, володіючи необхідними знаннями, здатний створити інформаційне підґрунтя, розробити та реалізувати управлінські рішення у фінансовій сфері підприємства.

Організаційний підхід орієнтований на виконання процедурних моментів щодо управління грошовими потоками підприємства, а функціональний виокремлює управління фінансовою діяльністю серед інших видів управління підприємством. З позицій забезпечення фінансової безпеки підприємства цікавим є ідентифікаційний підхід, який передбачає визначення та виправлення недоліків у фінансовій діяльності підприємства, тобто таких, що пов'язані із виникненням певних внутрішніх викликів, ризиків та загроз. О. Авдєй [2, с. 15] також зазначає, що управління фінансовою діяльністю підприємства має бути спрямованим і на пошук невикористаних ресурсів, які б сприяли поліпшенню фінансового стану та відновлення й підтримання на належному рівні платоспроможності суб'єкта господарювання.

*Таблиця 2.1*

**Основні підходи щодо трактування сутності поняття «управління фінансовою діяльністю підприємства»,**
*сформовано автором*

| **Прихильники підходу** | **Сутність підходу** |
|---|---|
| Професійно-орієнтований | |
| В. Сладкевич [384] | певний вид професійної діяльності, спрямований на управління фінансово-господарським процесами на підприємстві |
| Організаційний | |
| Г. Філіна [419, с. 20] | процес організації практики розроблення рішень, які спрямовані на регулювання потоків грошових коштів |
| Функціональний | |
| І. Томащук, С. Терещук, С. Салькова [403, с. 347] | одна з основних функцій у системі функціонування підприємства, що визначається роллю фінансів у діяльності будь-якого суб'єкта господарювання |
| Ідентифікаційний | |
| О. Авдєй [2, с. 15] | процес своєчасної ідентифікації та ліквідації недоліків у фінансовій діяльності установи та постійному пошуку резервів поліпшення фінансового стану та забезпечення потрібного рівня платоспроможності |
| Ресурсний | |
| І. Приймак [349, с. 534] | визначає поняття як формування, розподіл та залучення фінансових ресурсів, ідентифікації та мобілізації джерел коштів, що спрямовано на довгострокову діяльність підприємства та забезпечення його фінансової сталості |

Не можна оминути увагою і ресурсний підхід, який традиційно пов'язаний із поліпшення ефективності використання фінансових ресурсів, а у трактуванні І. Приймака [349, с. 534] передбачає також і орієнтацію на досягнення довгострокових цілей, які зокрема пов'язані із підтримкою сталості функціонування і розвитку.

Щодо трактування поняття «управління фінансовою безпекою підприємства», то тут позиції авторів різняться (табл. 2.2). Наприклад, Т. Загорельська [120, с. 245] у своєму тлумаченні поси-

лається на констатацію того факту, що фінансова безпека є домінуючою і найважливішою складовою економічної безпеки та орієнтована на фінансову сферу підприємства, що можна вважати найбільш загальним підходом, який має максимальну кількість прихильників та відповідає класичному розумінню процесу забезпечення безпеки підприємства.

*Таблиця 2.2*

**Трактування поняття**
**«управління фінансовою безпекою підприємства»,**
*узагальнено автором*

| | |
|---|---|
| Т. Загорельська [120, с. 245] | входить до загальної системи управління безпекою підприємства і при цьому становить найважливішу його підсистему, яка забезпечує реалізацію управлінських рішень переважно у фінансовій сфері діяльності суб'єкта господарювання |
| С. Фролов, О. Козьменко, А. Бойко [411] | сукупність елементів, орієнтованих на виявлення та нейтралізацію фінансово-економічних загроз функціонування і розвитку |
| Л. Петренко [332] | система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням захисту його пріоритетних фінансових інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз |
| П. Картузов [149, с. 173] | певна сукупність поглядів на забезпечення фінансової безпеки, яка передбачає також комплексне визначення загроз і системне розуміння шляхів їх усунення |
| Ю. Кім [154, с. 13] | свідомий, цілеспрямований вплив з боку суб'єктів управління підприємством і системою його безпеки на об'єкти безпеки (організація й управління фінансами, планування, контроль і аналіз фінансів, інформаційні ресурси, зовнішньоекономічна діяльність, персонал тощо), який здійснюється для спрямування їх дії на зниження рівня загроз і ризиків, а також попередження небажаних результатів діяльності |
| Н. Сабліна, Т. Кузенко [194, с. 328] | сукупність ієрархічно взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів фінансового менеджменту, зміст яких відображає особливості конкретних процесів в управлінні фінансовою сферою діяльності, які на даний момент є пріоритетними для підприємства |
| О. Марченко [227, с. 6] | безперервний процес аналізу його [підприємства] фінансового стану, зовнішнього та внутрішнього середовища, планування та забезпечення виконання комплексу заходів для досягнення потрібного рівня фінансової безпеки |

Значна група науковців є прихильниками сприйняття управління фінансовою безпекою як дій щодо забезпечення захисту фінансової сфери підприємства. Наприклад, П. Картузов, дотримується думки про сутність зазначеного терміна як «… сукупності поглядів, які направлені на забезпечення фінансової безпеки, а також на визначення та формування шляхів усунення всіх можливих загроз [149, с. 173]. Ю. Кім, окрім констатації пріоритетності здійснення захисних заходів, уточнює об'єкти безпеки («… організація й управління фінансами, планування, контроль і аналіз фінансів, інформаційні ресурси, зовнішньоекономічна діяльність, персонал і т. п.» [154, с. 13]), які потребують особливої уваги з боку суб'єктів безпеки.

О. Марченко трактує суть цього терміна як «… перманентний процес аналізу фінансового стану та внутрішнього середовища підприємства, а також моніторинг виконання комплексу заходів, що направлені на досягнення необхідного рівня фінансової безпеки» [227, с. 6]. У цьому підході імпонує той факт, що йдеться про систематичне здійснення моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для досягнення та підтримки потрібного рівня безпеки. Хоча автор не згадує про потребу визначення впливу загроз, але систематичність моніторингу та орієнтація на підтримку потрібного рівня безпеки передбачає активні дії суб'єктів безпеки щодо всіх дестабілізуючих факторів.

За результатами проведеного нами дослідження, можна стверджувати, що 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.

Для ефективного управління фінансовою безпекою підприємства, насамперед доцільно чітко усвідомити та сформулювати його мету. Актуальність цього питання зумовило існування різних поглядів щодо її визначення. Наприклад, Ю. Воробйов, О. Воробйова та О. Блажевич [61, с. 47] вважають, що метою управління фінансовою безпекою підприємства має бути «… оптимізація та підтримка грошових потоків, які надходять, що в подальшому дасть можливість підприємству функціонувати в нормальному режимі та виконувати покладені на нього зобов'язання» [61, с. 47]. Безперечно, що грошові потоки, як

об’єкт безпеки заслуговують на особливу увагу, одночасно з цим хибним є ігнорування потреби захисту та сприяння ефективнішому використанню фінансових ресурсів, контроль за фінансовими відносинами та можливості досягнення фінансових інтересів.

Н. Чопко та О. Жук обґрунтовують основну мету управління фінансовою безпекою підприємства як «… уникнення збитків, захист фінансових інтересів підприємства, всіх його підрозділів та кадрового складу, забезпечення фінансової рівноваги підприємства у довгостроковій перспективі» [444, с. 321]. Порівняно з попередньою позицією, це формулювання мети можна вважати більш розгорнутим, хоча поза увагою залишилися фінансова стійкість та стабільність, а також надійність системи, які мають бути об’єктом уваги суб’єктів безпеки.

Досягнення мети управління фінансовою безпекою підприємства, на нашу думку, 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. Таке трактування є комплексним, адже враховує всі важливі моменти розглянутих вище підходів. Одночасно з цим така позиція є логічним продовженням авторських міркувань щодо суті фінансової безпеки підприємства загалом та процесу управління в умовах кожного окремого суб’єкта господарювання.

На нашу думку, 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.

Зважаючи на важливість усіх перелічених завдань, кожне з них нами розглядатиметься докладно та поетапно в наступних розділах наукової роботи.

Окремо, слід виокремити взаємозалежність між управлінням фінансовою безпекою і управлінням фінансовою діяльністю підприємства. Як зазначає В. Сладкевич управління фінансовою діяльністю підприємства – це «… один з ключових елементів всієї системи управління» [384, с. 359]. З цим доцільно погодитись, оскільки своєчасна оцінка фінансового стану, розрахунок основних показників, ефективне використання фінансових ресурсів, детальна оцінка інвестиційних проектів та здійснення фінансового планування суттєво підсилює рівень безпеки за всіма складовими.

Практична діяльність показує, що фінансова політика за умови централізації управління підприємством, характеризується багатоаспектністю. Так чи інакше, роль фінансової політики можна простежити в усій економічній діяльності підприємства, починаючи від виробництва і закінчуючи науково-технічною діяльністю. Це стосується і забезпечення фінансової безпеки підприємства. Оскільки цей тип політики розробляється на найвищому рівні управління, де визначаються основні джерела фінансових ресурсів та їх розподіл, відповідно від такого розподілу залежить і ресурсне забезпечення управління фінансовою безпекою, що безпосередньо впливає на рівень його ефективності.

Неузгодженість під час здійснення управління фінансовою діяльністю і фінансовою безпекою може запустити ланцюгову реакцію, яка призведе до кризового розвитку. Наприклад, якщо в процесі управління фінансовою діяльністю було прийнято неефективне рішення через неврахування можливих фінансових ризиків стосовно забезпечення руху фінансових ресурсів, то це може негативно вплинути на рівень фінансової стійкості і стабільності, суттєво порушити фінансову рівновагу та понизити фінансову надійність, що надалі спричинить зниження рівня фінансової безпеки підприємства загалом. Тобто основний акцент у цьому найбільш загальному прикладі

здійснюється на тому, що управління фінансовою діяльністю не може здійснюватися без урахування безпекового аспекту. У процесі формування кожного управлінського рішення має враховуватись інформація від служби безпеки щодо поточних та можливих змін середовища функціонування, наявних викликів, можливих ризиків та посилення негативного впливу ключових зовнішніх та внутрішніх загроз. Реалізація рішення має передбачати контроль за зміною рівня фінансової безпеки із можливістю своєчасного коригування та застосування превентивних захисних заходів. Результати виконання рішення має оцінюватись із урахуванням впливу на рівень фінансової безпеки підприємства. Загалом, моделювання умовної ситуації переконливо доводить тісний взаємозв'язок між управлінням фінансовою діяльністю та управлінням фінансової безпекою, який у графічному вигляді зображено на рис. 2.1.

Рис. 2.1. Взаємозв'язок управління фінансовою діяльністю та управління фінансовою безпекою підприємства, *сформовано автором*

Частина аспектів виокремленого взаємозв'язку нами було вже розглянуто, а інші будуть охарактеризовані в наступних підрозділах наукового дослідження. Одночасно з цим, доцільно зазначити, що в умовах більшості українських підприємств проблемі забезпечення фінансової безпеки приділяється недостатньо уваги. Тобто вона сприймається як додаткові посадові обов'язки окремих фінансових менеджерів, які в повсякденному виконанні типових завдань фактично ігнорують базові принципи забезпечення фінансової безпеки. Відповідно, відсутність чітко сформованої системи управління фінансовою безпекою, без конкретизації завдань для кожного працівника служби безпеки та профільних підрозділів, виокремлення потрібного організаційного й ресурсного забезпечення, подальшої інтеграції в систему управління фінансовою безпекою не сприяє досягненню необхідного рівня захисту українських підприємств.

Основним об'єктом управління фінансовою безпекою підприємства, як уже було зазначено у першому розділі наукового дослідження, являються фінансові інтереси, взаємовідносини та ресурси, стосовно яких слід зробити певні уточнення.

На рівні національної економіки, фінансові інтереси розглядаю С. Науменкова і К. Черкащина. Вони стверджують, що «… фінансові інтереси – це найскладніша сукупність відносин між вітчизняними і міжнародними суб'єктами господарювання з питання формування та використання грошових фондів, для виробництва, розподілу, обміну чи споживання валового внутрішнього продукту України» [300, с. 47]. У контексті вирішення поставленого в цьому підрозділі завдання, можна стверджувати, що неузгодженість фінансових інтересів держави та підприємства спричиняє виникнення зовнішніх загроз, протидіяти яким у межах окремого суб'єкта господарювання є надзвичайно складно, відповідно необхідна адаптація, якій має передувати докладний аналіз можливих та фактичних змін у державній фінансовій політиці.

Якщо розглядати фінансові інтереси на рівні підприємства, то цікавою є думка І. Бланка, який під цим поняттям розуміє «… форму прояву об'єктивних потреб самого підприємства у сфері його фінансової діяльності, які при цьому є збалансовані з потребами інших суб'єктів фінансових відносин» [33, с. 67]. Відповідно, для зменшення ймовірності виникнення загроз, які полягають у

посиленні конфліктів між підприємством та суб'єктами зовнішнього середовища, необхідним є окреслення суті фінансових інтересів усіх учасників взаємодії із послідовною реалізацією захисних заходів щодо власних інтересів.

Вужчий підхід до розуміння фінансових інтересів знаходимо у К. Горячевої [72, с. 45], яка обґрунтовує, що вони передусім спрямовані на отримання прибутку, який є базовим показником для побудови всієї системи забезпечення фінансової безпеки підприємства. З цієї позицією не можна погодитися повною мірою, адже чистий прибуток – це мета започаткування бізнесу, яку ставлять перед собою власники. Управління фінансовою безпекою підприємства має створювати безпечні умови для досягнення цієї мети, що неможливо без конкретизації, тобто розгляду всіх складових фінансової діяльності підприємства. Сформована теза частково підтверджується у визначенні фінансових інтересів авторства Л. Вдовенко та Д. Черненко, які доводять необхідність їх розуміння як «… свого роду орієнтиром розвитку підприємства, який відображає характер його економічних відносин та потребу у безпечному розвитку в нестабільних умовах зовнішнього середовища» [50, с. 42].

Підводячи проміжні підсумки доцільно зробити застереження, що більшість науковців у визначенні фінансових інтересів орієнтуються на сутність фінансової діяльності підприємства, але не враховують специфіку процесу забезпечення фінансової безпеки. Ця специфіка полягає в тому, що конфлікт фінансових інтересів виникає не лише між підприємством та зовнішніми суб'єктами, але і у внутрішньому середовищі, тобто між власниками, між власниками і менеджментом, між менеджментом і працівниками. Кожен конфлікт – це підґрунтя для виникнення загрози для фінансової безпеки підприємства.

На нашу думку, під фінансовими інтересами слід розуміти основний мотив діяльності підприємства, який уособлює в собі максимізацію прибутку, зростання ринкової вартості, забезпечення капіталом, захист якого дасть змогу забезпечити фінансову стійкість, стабільність та досягнути фінансової рівноваги і надійності. У цьому визначенні здійснена спроба поєднати аспекти фінансової діяльності та фінансової безпеки підприємства із подальшим удосконаленням управління фінансовою безпекою на українських підприємствах.

Одночасно з фінансовими інтересами, об'єктами фінансової безпеки нами було визначено фінансові ресурси підприємства. До власних фінансових ресурсів належать: статутний капітал, амортизаційні відрахування, резерви, валовий прибуток, ресурси від реалізації майна, добродійні внески, тощо. Підприємства, які використовують лише власний капітал, характеризуються низькими темпами розвитку й обмеженими можливостями розширення діяльності. Відповідно 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. Потрібно зауважити, що управління фінансовою безпекою підприємства потребує ресурсного забезпечення, зокрема і фінансового. Хибною є позиція представників підприємницьких кіл, які формують ресурсне забезпечення безпековою діяльністю за залишковим принципом. Недостатнє фінансування системи безпеки підприємства, зокрема фінансової безпеки, суттєво знижує ефективність дій суб'єктів безпеки. Здебільшого йдеться лише про оцінювання рівня фінансової безпеки, констатацію факту впливу певних внутрішньої та зовнішньої загроз та визначення фактичних збитків від її реалізації. Таке управління фінансовою безпекою підприємства є малоефективним, не дає змогу досягнути поставлених цілей. Надалі нами буде наголошено, що 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 нами визначено як фінансові взаємовідносини. Така позиція обґрунтовується тим фактом, що підприємство є відкритою соціально-економічною системою,

тобто воно постійно перебуває у контакті із суб'єктами зовнішнього середовища. Взаємовідносини спричиняють вплив зовнішнього середовища на підприємство і у зворотному напрямі. Вплив може мати позитивні наслідки, які в подальшому спричиняють виникнення для підприємства додаткових ринкових можливостей, або ж навпаки – негативних з ймовірністю посилення негативного впливу зовнішніх загроз. Прикладом позитивного впливу може бути налагодження співпраці із місцевими органами влади та отримання пільг при сплаті податків та зборів. Негативний вплив переважно пов'язаний із зростанням рівня конкурентної боротьби та застосуванням незаконних методів. Якщо проблемі зовнішніх фінансових відносин приділяється певна увага в наукових публікаціях, то сфера внутрішніх фінансових відносин є ще малодослідженою. Як уже зазначалося вище, йдеться про взаємовідносини між власниками, менеджментом та працівниками підприємства, які, орієнтуючись на потребу досягнення власних фінансових інтересів, взаємодіють у межах підприємства як системи. Виникнення корпоративних конфліктів, посилення агресивності та несприятливості психологічного клімату безпосередньо впливає на рівень фінансової безпеки через зниження продуктивності праці та здійснення злочинних дій однією зі сторін стосовно інших. Формування безпечних внутрішніх фінансових відносин перебуває на стику завдань фінансової та кадрової безпеки, що доводить потребу застосування комплексного підходу в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства.

Підводячи проміжні підсумки можна стверджувати, що 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.

Досліджуючи фінансову безпеку підприємства, неминуче виникає питання вибору підходу щодо його управління. Різноманітна кількість факторів зовнішнього середовища, які загострили ситуацію на світовому ринку, призводять до підвищення рівня фінансових ризиків, що своєю чергою, потребує пошуку нових підходів до ефективного управління фінансовою безпекою підприємства. Здійснене узагальнення дало змогу виявити основні сучасні підходи до управління фінансовою безпекою підприємства (Додаток Б, табл. Б.4), суть яких коротко буде розглянута нижче.

Розвиток безпекознавства в Україні і загалом у світі не стоїть на місці. Ще на етапах зародження управління фінансовою безпекою підприємства, найбільшого поширення набув так званий 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 стаціонарні підходи [298, с. 38] 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 [183, с. 87] 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 прогалин 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 [171, с. 12] 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 складо-

вими 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. На нашу думку, саме системний підхід дає можливість в повному обсязі розкрити сутність процесу забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Управління фінансовою безпекою підприємства має враховувати ще й такий важливий аспект як функціональна структура, тобто здійснення суб'єктами безпеки впливу на об'єкти з позиції досягнення та підтримання рівня безпеки серед основних профільних складових: бюджетної, грошово-кредитної, інвестиційної, банківської, фондової, страхової та інноваційної. Кожна з цих складових потребує застосування іншого інструментарію, а планування захисних заходів має здійснюватись із урахуванням впливу не лише на фінансову безпеку загалом, але й із необхідною деталізацією та застосування причинно-наслідкового аналізу результативності кожного управлінського рішення.

Процес управління включає у собі перелік етапів, виконання яких дає змогу досягнути поставлених завдань. Етапи управління підприємством безпосередньо взаємопов'язані з такими його основними функціями: планування, організація, мотивація і контроль. Відповідно до цього, до основних етапів управління підприємством, належать: визначення цілей та шляхів їх досягнення; розподіл відповідальності та ефективного використання ресурсів; ефективне керівництво підлеглими; контроль за реалізацією управлінських рішень та коригування планів.

Якщо стосовно загального процесу управління підприємством науковці певною мірою дійшли згоди, то що стосується етапів управління безпекою, досі існують різні погляди. Ми погоджуємось із запропонованими А. Штангретом та М. Караїм етапами управління економічною безпекою підприємства, серед яких доцільно зазначити такі, що передбачають «… формування стратегічного плану

забезпечення економічної безпеки; визначення внутрішніх нормативів; визначення індикаторів рівня економічної безпеки у розрізі функціональних складових; ідентифікація та розпізнавання загроз і ризиків; простежування процесу розвитку кризових процесів; визначення додаткових можливостей» [456, с. 203]. Тобто, автори відхиляються від традиційної етапності управління виключно для зосередження уваги на особливостях процесу забезпечення економічної безпеки, а саме визначення внутрішніх нормативів, які мають стати орієнтирами для здійснення суб'єктами безпеки впливу на об'єкти.

На думку Т. Васильціва, В. Волошин, О. Бойкевич та В. Каркавчука доцільним є виокремлення восьми основних етапів управління фінансової безпекою підприємства: «… розроблення системи пріоритетних фінансових інтересів; аналіз загроз; оцінювання рівня фінансової безпеки; розроблення комплексу заходів із забезпечення безпеки; бюджетне планування реалізації заходів; безпосередня реалізація запланованих заходів; контроль за процесом реалізації заходів; оперативне управління системою фінансової безпеки підприємства» [424, с. 86]. До особливостей цього підходу належить визначення пріоритетних фінансових інтересів та оперативне коригування процесу реалізації управлінських рішень.

Шість етапів управління фінансовою безпекою підприємства виокремлюють Г. Швиданенко, В. Кузьомко, Н. Норіцина та Т. Корнієнко [102, с. 242]: ідентифікація небезпек і загроз; визначення індикаторів фінансової безпеки; розробка системи моніторингу; розробка заходів забезпечення фінансової безпеки; контроль за вжитими заходами; аналіз вжитих заходів та їх корегування. Відмінність такої позиції полягає в потребі визначення небезпек і загроз, що можна поставити під сумнів, спираючись на викладені у першому розділі наукового дослідження міркування щодо сутності кожної складової понятійно-категоріального апарату фінансової безпеки підприємства. На нашу думку, ідентифікації потребують виклики, ризики та загрози за сферами їх виникнення.

Як вже було зазначено у першому розділі, протидія впливу зовнішнім і внутрішнім загрозам посідає ключове місце в процесі забезпечення фінансової безпеки підприємства. Отож слід виокремити етапи управління, які пов'язані із протидією загрозам фінансовій безпеці підприємства. На думку К. Орєхової, до основних етапів управління загрозами фінансовій безпеці підприємства

належать: «… вибір методу оцінювання загроз; визначення зон загроз; визначення рівня загроз; вибір методу управління загрозами; застосування обраного методу» [316, с. 77].

Етапи управління фінансовою безпекою підприємств ми докладніше розглянемо у підрозділі 3.2 у процесі викладення теоретичного підходу до діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства. Одночасно з цим, проведене дослідження дало змогу систематизувати і сформувати мультифакторіальну схему етапності управління фінансовою безпекою підприємства (рис. 2.2).

В основі розробленої моделі міститься системний підхід, коли управління фінансовою безпекою являє собою складову системи вищого порядку, тобто управління економічною безпекою підприємства, та одночасно містить систему нижчого порядку, яка передбачає управління протидією загрозам.

В основі розробленої мультифакторіальної моделі міститься розуміння взаємозв'язку між усіма рівня управління. Одночасно з цим наочним є той факт, що процес забезпечення фінансової безпеки наявний на кожному із виокремлених рівнів, що доводить хибність позиції щодо внесення у посадові обов'язки окремого менеджера завдання щодо управління фінансовою безпекою. Навпаки, актуальним є консолідація зусиль управлінського персоналу всіх рівнів для злагодженого формування інформаційного підґрунтя розроблення кожного управлінського рішення, створення прогнозів можливих варіантів його реалізації та впливу на рівень фінансової безпеки, а також зміну рівнів безпеки за іншими функціональними складовими та економічної безпеки підприємства загалом. Не залишилася поза увагою доцільність відстеження процесу впливу суб'єктів безпеки на об'єкти із можливістю коригування для поліпшення результатів.

У графічному вигляді зображено прямий взаємозв'язок, тобто від вищого рівня до нижчого, а також і зворотній, що обґрунтовує потребу приділення уваги управлінню протидією загрозам як основи ефективного управління фінансовою безпекою, що своєю чергою є підґрунтям для досягнення й підтримання потрібного рівня економічної безпеки підприємства, який уможливлює, через формування безпечних умов, досягнення цілей у межах стратегії розвитку. Такий підхід обґрунтовує потребу зосередження уваги на всіх рівнях управління, а також вказує на важливість формування відповідних методологічних засад із обов'язковим практичним застосуванням в умовах кожного підприємства.

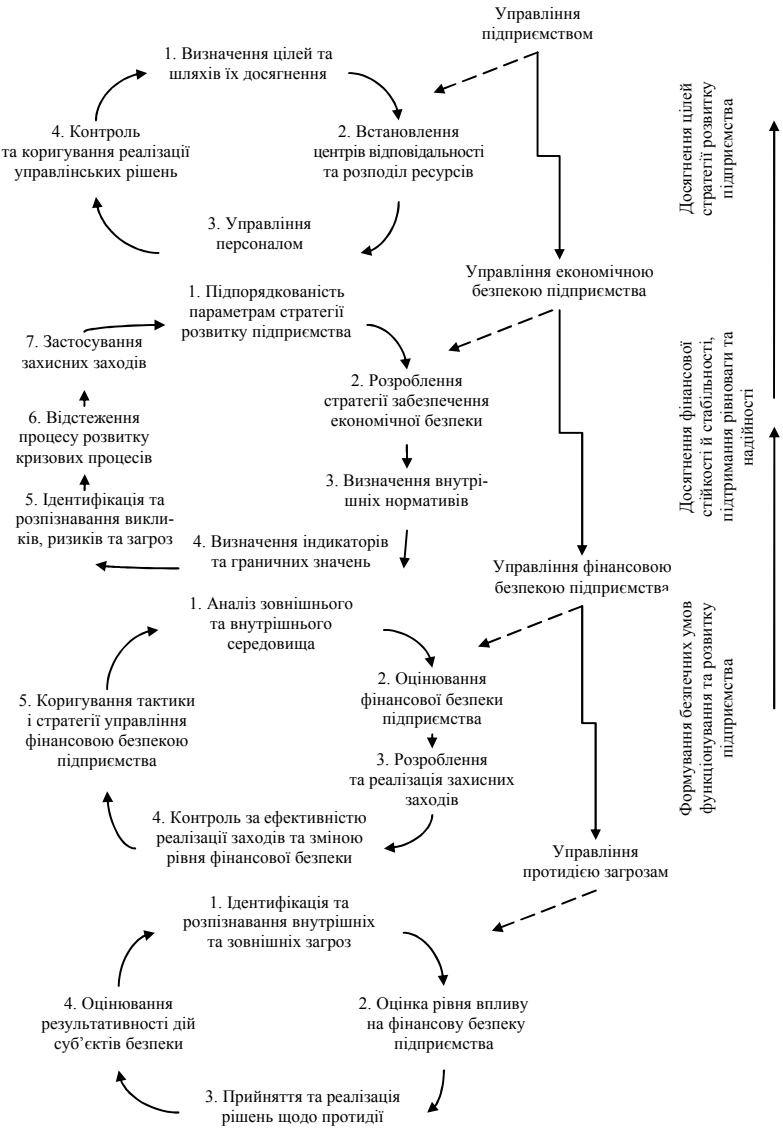


Рис. 2.2. Мультифакторіальна модель управління фінансовою безпекою підприємства, *розроблено автором*

Узагальнюючи доцільно зазначити, що управління фінансовою безпекою підприємства характеризується доволі значною кількістю параметрів, які є спільними для будь-якої соціально-економічної системи. Одночасно з цим, специфіка фінансової діяльності та характер дестабілізуючих факторів, зокрема внутрішніх та зовнішніх загроз, суттєво ускладнюють процес організації цілеспрямованого впливу суб'єктів безпеки на об'єкти, що неможливе без систематичного перегляду та подальшого поступу у формуванні методологічних засад управління фінансовою безпекою українських підприємств.

## 2.2. Основні домінанти управління фінансовою безпекою підприємств

Середовище функціонування окремо взятого підприємства в Україні характеризується невизначеністю та нестабільністю, що призводить до того, що система управління економічною безпекою, а в її складі і фінансовою безпекою, має постійно враховувати все нові і нові дестабілізуючі фактори, тобто бути здатною своєчасно їх ідентифікувати, розпізнати, сформувати інформаційне підґрунтя для реалізації захисних заходів.

Ефективність управління фінансовою безпекою підприємства залежить від ретельності організації захисних редутів, 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 домінантів управління фінансовою безпекою підприємства, якими можна вважати фінансову стійкість і стабільність, рівновагу та надійність, а його результативність оцінюватись із зміни цих домінантів у тактичному і стратегічному вимірах. Загальна характеристика суті кожної із названих домінантів нами була подана у попередньому розділі наукового дослідження, але формування методологічних засад управління фінансової безпеки підприємства потребує деталізації, зокрема в частині чинників,

які впливають на кожну із домінантів, а також конкретизації завдань суб'єктів безпеки щодо нейтралізації негативних змін та підтримки й посилення позитивних у комплексі. Доцільно зазначити, що такого типу завдання є новими у сфері забезпечення фінансової безпеки підприємства, адже не йдеться про загальні методичні аспекти управління із мінімальним урахуванням специфіки фінансової діяльності, а про глибоке з'ясування сутності ключових процесів, які безпосередньо визначають зміст управління фінансовою безпекою підприємства.

За основу проведеного дослідження потрібно взяти базове тлумачення терміна «домінанти». Основою сучасного розуміння цього терміну є його походження від латинського dominantis, який перекладається як «панівний». Уже традиційно цей термін було запозичено ученими-економістами з інших сфер діяльності людини, зокрема із психофізіології, де через нього позначають тимчасовий осередок збудження в нервовій системі людини і тварини. Так, О. Ухтинський обґрунтовував зміст домінанти та визначив її базові принципи, які становлять основу «… концентрації уваги і творчого мислення» [413, с. 64]. Надалі домінанти знайшли застосування в літературній сфері, під якими Р. Якобсон розумів «… фокусуючий компонент художнього твору: вона керує, визначає і трансформує інші компоненти» [459, с. 56]. В економіці сьогодні здійснюються перші спроби визначення та застосування домінантів. Відповідно, можна стверджувати, що стосовно процесу управління фінансовою безпекою підприємств під домінантами розумітимемо ключові параметри, які визначають стан та розвиток підприємства як системи та мають бути забезпечені суб'єктами безпеки шляхом цілеспрямованого впливу на об'єкти безпеки попри сумарний вплив усіх чинників як внутрішніх, так і зовнішніх. Як уже було зазначено, нами визначено такі основні чотири домінанти у фінансовій сфері: стійкість, стабільність, рівновага та надійність.

Важливою характеристикою фінансової стійкості підприємства є її ознаки. О. Шевчук [450, с. 13] виокремлює 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.

На нашу думку, цей перелік ознак фінансової стійкості підприємства є неповним, його потрібно доповнити такими позиціями:

– 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.

Ознаки фінансової стійкості подані із урахуванням основних аспектів, сформованих у попередньому розділі сутності та охарактеризованих сильних взаємозв'язків з іншими домінантами, тобто фінансовою стійкістю, рівновагою та надійністю.

Для забезпечення потрібного рівня фінансової стійкості, на думку М. Кизима, В. Забродського, В. Зінченко та Ю. Копчака [321, с. 50], підприємство має дотримуватися таких принципів:

– принцип незалежності, що полягає в раціоналізації використання позикових коштів, шляхом утворення фінансових інструментів та важелів, які б забезпечили певний рівень незалежності підприємства у взаємовідносинах із кредиторами;

– принцип прибутковості, що полягає в підтримці належного рівня рентабельності, який здатен забезпечити збільшення власного капіталу підприємства, з подальшим зростанням ефективності та досягненням стратегічних цілей;

– принцип підтримки ліквідності, що полягає в забезпеченні оптимального співвідношення залучених та власних оборотних активів;

– принцип динамізму, що полягає в забезпеченні достатнього темпу обороту власного та залученого капіталу у всіх фазах виробничого процесу підприємства.

На нашу думку, запропонований перелік слід розширити такими принципами:

– принцип постійного захисту, що передбачає формування потужної протекційної системи, в основі якої міститься дуалістичний підхід: у разі посилення впливу загроз, система використовує відповідні методи протидії, а в разі відсутності суттєвих змін – відбувається посилення координації в межах системи фінансової без-

пеки підприємства, створення прогнозів та розроблення можливих сценаріїв реалізації захисних заходів із відповідним поліпшення ресурсного резервування, зокрема й фінансового;

– принцип оперативності, що полягає у своєчасному прийнятті і реалізації таких управлінських рішень, що відповідатимуть поточній ситуації щодо забезпечення фінансової стійкості підприємства.

За результатами дослідження наукової літератури [135; 178; 278], ми виокремили такі види фінансової стійкості підприємства в контексті зміни характеру дій суб'єктів безпеки стосовно об'єктів:

1. Оптимальна фінансова стійкість, за якої підприємство повністю забезпечує нагромадження запасів та покриває всі витрати за рахунок власних оборотних коштів. За таких умов повною мірою забезпечується фінансова незалежність і можливість досягнення поставлених цілей щодо фінансових результатів діяльності. Завдання суб'єктів безпеки полягає у відстеженні ситуації, моніторингу внутрішнього й зовнішнього середовища для виявлення дестабілізуючих факторів, а також додаткових можливостей.

2. Нормальна фінансова стійкість – за цим типом, підприємство частково забезпечує нагромадження запасів та покриває витрати за рахунок власних оборотних коштів; та частина, яку охопити не вдалося, покривається за рахунок довгострокових позикових джерел. Суб'єкти безпеки повинні зосередитися на зменшенні ймовірності виникнення негативних наслідків реалізації фінансових ризиків, зокрема в частині своєчасного повернення довгострокових кредитів, пошуку найбільш дешевих та найменш ризикованих кредитів; інформаційній підтримці ефективного використання кредитних ресурсів.

3. Задовільна фінансова стійкість – такі елементи фінансового стану як запаси і витрати забезпечуються за рахунок всіх фінансових ресурсів підприємства. Більшість українських підприємств функціонують саме в умовах задовільної фінансової стійкості, що потребує посилення платіжної дисципліни, здійснення систематичного моніторингу не лише результативності фінансово-господарської діяльності підприємства, але й державного регулювання фінансового сектора економіки для своєчасного виявлення ознак посилення впливу загроз, які пов'язані зі змінами у законодавчому полі та розвитком національної економіки. Актуальним є своєчасне

внесення змін у фінансову діяльність підприємства, тобто її адаптація, що має відбуватися із урахуванням безпекових аспектів.

4. Критична фінансова стійкість, яка передбачає, що основні складові фінансової діяльності підприємства неспроможні ефективно функціонувати, є надзвичайно вразливими до негативного впливу дестабілізуючих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Підприємство фінансово залежне від зовнішніх джерел. Суб'єкти безпеки зосереджуються на реалізації захисних заходів для підтримання життєздатності системи, зокрема шляхом своєчасного реагування на зміну рівня фінансової безпеки підприємства.

Забезпечення фінансової стійкості для кожного підприємства є суто індивідуальним процесом, тому слід виокремити такі параметри, які слід врахувати під час цього процесу:

– особливості фінансово-господарської діяльності підприємства;

– агресивність зовнішнього середовища та динамічність внутрішньогосподарських процесів;

– рівень розвитку системи управління фінансовою безпекою підприємства щодо здатності контролювати внутрішньогосподарські процеси та своєчасно реагувати на зміну зовнішнього середовища.

Управління фінансовою стійкістю підприємства є пріоритетним напрямом діяльності підприємства. Це поняття трактується вітчизняними науковцями по-різному. Наприклад, І. Приймак визначає таке поняття як «… систему принципів та методів формування та реалізації рішень управлінського складу підприємства щодо накопичення та розподілу фінансових ресурсів, яке направлене на забезпечення цілісності ділової одиниці та фінансової стійкості в довготривалій перспективі» [348, с. 145]. Водночас Л. Докієнко трактує зазначене поняття як «… сукупність управлінських рішень, що пов'язані із підтримкою такого стану фінансових ресурсів та активів, їх накопичення та розподілу, який би дозволив підприємству розвиватися на основі зростання прибутку і капіталу при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності» [92, с. 65]. На нашу думку, під поняттям «управління фінансовою стійкістю підприємства» слід розуміти комплекс управлінських рішень, які спрямовані на забезпечення фінансової незалежності та зміцнення фінансової системи підприємства.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що управління цією домінантою безпосередньо пов'язано із відстеженням суб'єктами безпеки змін у фінансовій сфері підприємства, його ділової активності та взаємодії із контрагентами для інформаційної підтримки рішень, які приймаються менеджерами різних рівнів управління, та реалізації захисних заходів у разі виявлення суттєвих відхилень, які пов'язані із зниженням фінансової незалежності та зростанням ймовірності банкрутства.

На рис. 2.3 зображено структуру фінансової стійкості підприємства в контексті управління фінансовою безпекою і фінансовою діяльністю підприємства.

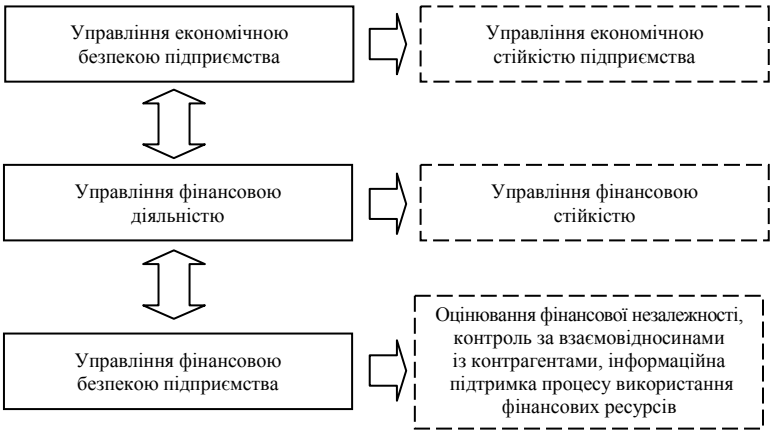


Рис. 2.3. Структура фінансової стійкості підприємства в контексті управління безпекою підприємства, *сформовано автором*

На вищому рівні перебуває управління економічною безпекою підприємства, оскільки воно пов'язане із формуванням безпечних умов функціонування та розвитку підприємства, і в цьому контексті здійснюється процес управління економічною стійкістю. Як зазначають О. Андрійчук і С. Бурий [12, с. 102], під цим явищем слід розуміти свого роду процесний вплив на розширене та стійке економічне зростання в перспективі з урахуванням рухливості зовнішнього середовища. З цієї позицією доцільно погодитись, оскільки саме зміни зовнішнього середовища можуть

суттєво вплинути на динаміку всіх економічних процесів у межах суб'єкта господарювання.

Якщо розглядати управління економічною стійкістю в контексті проведених нами досліджень поняття «управління фінансовою стійкістю підприємства», то цей процес слід розуміти як сукупність заходів, які спрямовані на зміцнення всієї економічної системи підприємства до негативного впливу зовнішнього і внутрішнього середовища через її основні складові (зокрема і через забезпечення фінансової стійкості).

У науковій літературі спостерігається розмежування стійкості на статичну й динамічну [448, с. 12]. Якщо статична стійкість – це свого роду стан «спокою», то динамічна – це більше стабільний розвиток. Динамічний підхід передбачає, що фінансова стійкість підприємства – це фактично стійкий фінансово-економічний розвиток. Наша позиція полягає в тому, що підприємство не може бути безпечно стійким і стабільним постійно, оскільки воно є відкритою соціально-економічною системою, яка не має змоги просто ізолюватися від впливу зовнішнього середовища.

У графічному вигляді нами зображено, що хибною є позиція окремих науковців, які доводять відповідальність суб'єктів безпеки за фінансову стійкість підприємства. Фінансова стійкість є результатом дій чи бездіяльності управлінського персоналу, обов'язки яких безпосередньо пов'язані із фінансовою діяльністю підприємства. Суб'єкти безпеки мають відстежувати зміни у рівні фінансової стійкості, зокрема шляхом визначення відповідних індикаторів при оцінюванні фінансової безпеки підприємства, контролювати взаємовідносини із контрагентами в частині їх надійності й термінів погашення заборгованості, сприяти пошуку варіантів ефективнішого використання наявних фінансових ресурсів.

Позиції науковців щодо впливу чинників на фінансову стійкість певним чином різняться. Наприклад, О. Базілінська поділяє всі чинники впливу на «… зовнішні (загальна стабільність, фаза економічного циклу; рівень, динаміка, коливання платоспроможного попиту; конкуренція ринку; банкрутство боржників, неплатежі; інфляція, курс валют; податкова, кредитно-фінансова політика, інвестиційна політика) та внутрішні (галузева спеціалізація підприємства; структура наданих послуг; стан майна; стан фінансових ресурсів; величина, структура, динаміка витрат; розмір капіталу,

власних оборотних коштів)» [21, с. 59]. З цією позицією можна погодитись, але доцільно зауважити, що немає конкретизації впливу окремих чинників, що дало змогу чітко окреслити завдання суб'єктам безпеки в процесі їх впливу на об'єкти для досягнення та підтримання необхідного рівня фінансової безпеки підприємства.

Іншої позиції дотримується К. Самсонова, яка виокремлює такі чинники впливу на стійкість підприємства: «… ті, що не залежать від діяльності підприємства (загальноекономічні; ринкові; природні; інші); ті, що залежать від діяльності підприємства (операційні; інвестиційні; фінансові)» [372, с. 130]. Можна вважати, що такий підхід є максимально загальним та не сприяє необхідній деталізації в плануванні процесу управління фінансовою безпекою підприємства.

Здійснене узагальнення дало змогу виокремити основні зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на фінансову стійкість підприємства, в контексті управління фінансовою безпекою підприємства (рис. 2.4).

В умовах кожного окремого підприємства перелік чинників буде відмінним. Інша важлива позиція полягає в тому, що будь-який чинник може мати як позитивний, так і негативний вплив у кожній окремій ситуації. Відповідно дії суб'єктів безпеки будуть різними, адже в одних випадках у впливі чинників шукатимуть додаткові можливості для підтримання фінансової стійкості системи, а в інших – розробляти заходи щодо їх нейтралізації. Наприклад, зміна курсу національної валюти для підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, має неоднозначний вплив. При експортних операціях зростання курсу іноземної валюти, в якій оформлена угода, є позитивним моментом, але при імпорті – ця ж зміна спричиняє виникнення негативної курсової різниці, тобто втрати для підприємства.

У першому випадку суб'єкти безпеки будуть орієнтовані на своєчасне отримання виручки від реалізації із зарахуванням на рахунок в умовах максимального курсу, а в другому – на здійсненні авансового платежу та/або пошуку альтернативного варіанта постачання сировини й матеріалів.

Можна виокремити основні заходи суб'єктів безпеки, які сприятимуть позитивному впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на фінансову стійкість:

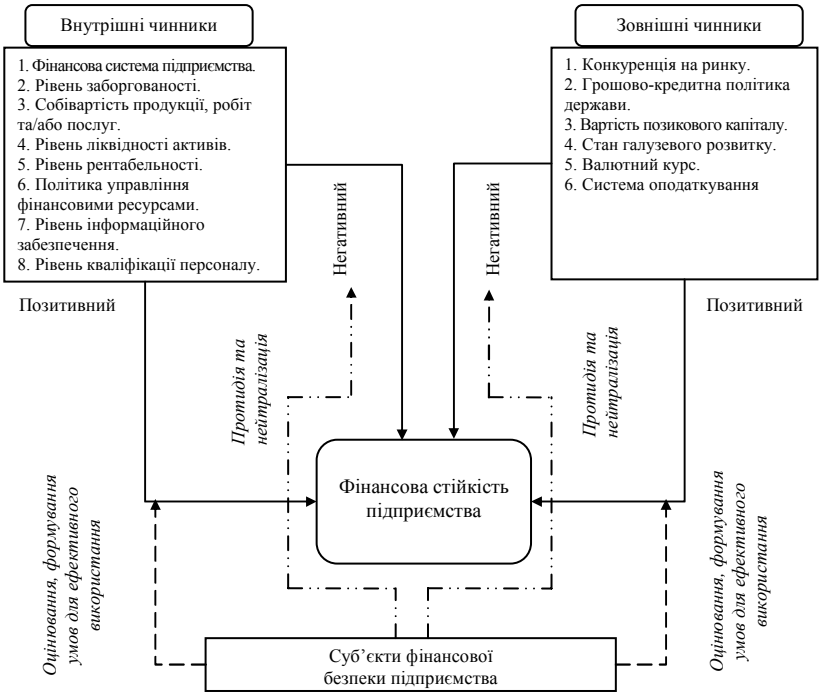


Рис. 2.4. Основні чинники впливу на фінансову стійкість у контексті управління фінансовою безпекою підприємства, *складено автором*

– здійснення контролю за рівнем заборгованості підприємства;

– аналіз, контроль і поліпшення рівня ліквідності активів підприємства;

– аналіз, контроль і збільшення рівня рентабельності підприємства;

– участь в управлінні запасами підприємства;

– здійснення прогнозування основних показників, що характеризують фінансову стійкість підприємства;

– налагодження взаємовідносин з контрагентами;

– адаптація до змін на зовнішньому ринку та в системі оподаткування.

Друга із виокремлених домінантів – фінансова стабільність підприємства, вважається однією з найважливіших характеристик

його фінансового стану, а її забезпечення дає змогу суттєво підвищити ефективність управління фінансовою безпекою.

Для визначення основних чинників впливу на забезпечення фінансової стабільності підприємства, для початку, потрібно охарактеризувати від чого саме залежить цей процес, і на що надалі впливає. Як зазначає Н. Чаленко [440, с. 137], 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.

Ми частково погоджуємося, що поточний стан фінансової системи суттєво впливає на процес забезпечення фінансової стабільності та вважаємо, що правильним є твердження про вплив на загальні показники діяльності. Попри це, на нашу думку, фінансова стабільність залежить і від середовища функціонування підприємства. Окрім цього, досягнення фінансової стабільності неминуче впливатиме і на рівень фінансової безпеки підприємства (рис. 2.5).

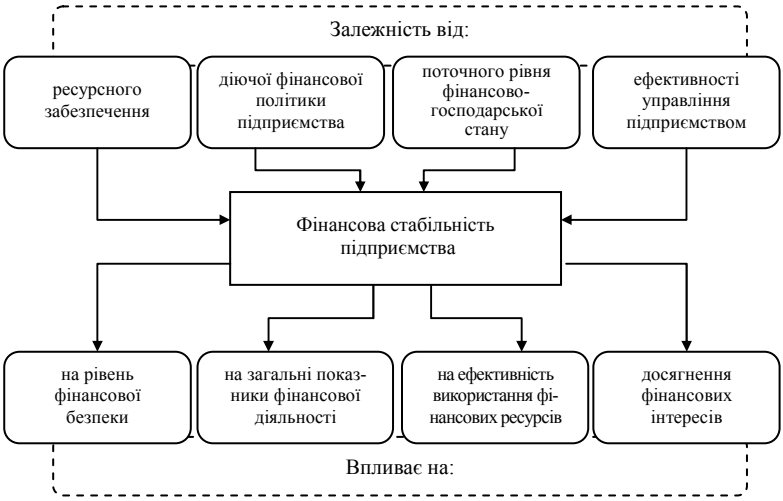


Рис. 2.5. Залежність та вплив фінансової стабільності на діяльність підприємства, *складено автором*

Розглядаючи докладніше особливості забезпечення фінансової стабільності на підприємстві, варто врахувати фактор часу, який

активно використовується для її класифікації. Так, Я. Проценко [355, с. 24] під час свого дослідження наголошує на тому, що фінансову стабільність підприємства слід поділяти на короткострокову і довгострокову (відображає стабільний фінансовий стан підприємства у короткостроковій і довгостроковій перспективі, відповідно).

На нашу думку, фінансову стабільність підприємства, також слід розглядати за рівнями, які конкретизують завдання суб'єктів безпеки:

– максимальна (показники фінансово-господарського стану суттєво перевищують нормативні значення і підприємство має в наявності значну кількість ресурсів для свого розвитку). Завдання суб'єктів безпеки полягає у стеженні за динамікою індикаторів фінансової безпеки підприємства, прогнозуванні можливих змін, які спричинять відхилення від стану рівноваги;

– висока фінансова стабільність підприємства (поточний фінансовий стан характеризується високим рівнем показників). Увага суб'єктів безпеки зосереджується на підтриманні стабільності фінансової діяльності, розробленні сценаріїв переходу до нового рівноважного стану, який би відповідав фінансовим інтересам підприємства;

– допустима фінансова стабільність підприємства (поточний фінансовий стан характеризується допустимим за нормами рівнем). Суб'єкти безпеки концентруються на здійсненні заходів для повернення до стану рівноваги, реалізації превентивних захисних заходів щодо негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз;

– низька фінансова стабільність підприємства (поточний фінансовий стан характеризується низьким рівнем показників). Суб'єкти безпеки здійснюють вплив на об'єкти безпеки для стабілізації ситуації, зменшенні втрат та поверненні до рівноваги.

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).

Як і у випадку з фінансовою стійкістю, існує система управління фінансовою стабільністю підприємства, що передбачає здійснення сукупності тісно пов'язаних між собою заходів, які спрямовані на досягнення та підтримку потрібного рівня фінансової безпеки підприємства. Я. Проценко наводить [355, с. 46] такі основні функції управління фінансовою стабільністю підприємства із урахуванням безпекових аспектів:

– планування – розроблення суб'єктами безпеки комплексу захисних заходів;

– прогнозування – розробка прогнозів зміни впливу зовнішнього середовища та внутрішньогосподарських процесів, можливих відхилень від рівноважного стану, сценаріїв ліквідації відхилень або пошуку нової рівноваги;

– організування – координація дій працівників служби безпеки та функціональних підрозділів у процесі розроблення та здійснення впливу на об'єкти безпеки;

– мотивування – застосування мотиваційних заходів до працівників, які задіяні в процесі реалізації захисних заходів;

– контроль – оцінювання результативності управління.

Фінансова стабільність підприємства є доволі складною домінантою, для характеристики якої використовується доволі значна кількість ознак, що дають можливість в повному обсязі охарактеризувати її сутність. Цікавою є позиція Л. Олійника [311, с. 121], який стверджує, що основними ознаками фінансової стабільності підприємства є низький рівень ризику, забезпеченість власним капіталом, вільне маневрування грошовими коштами і стабільні джерела фінансування. Ми частково погоджуємося із запропонованими ознаками, але вважаємо, що в контексті забезпечення фінансової безпеки підприємства їх слід розширити. Так, на нашу думку, основними ознаками фінансової стабільності в процесі управління фінансовою безпекою підприємства, є такі:

– прийнятний рівень ризику та вплив загроз, який не спричиняє суттєвих змін на фінансову діяльність підприємства;

– достатність фінансових ресурсів для фінансування поточної діяльності та формування основи для стійкого розвитку;

– збалансований рівень власного і позикового капіталів;

– необхідний рівень фінансової стійкості;

– контрольованість фінансової рівноваги та незмінність фінансової надійності.

Окремо слід наголосити і на тому, що основними чинниками впливу на процес забезпечення фінансової стабільності підприємства, також, є ті, що сприяють або ж навпаки стримують можливість розвиватись йому загалом. Негативний вплив чинників на фінансову стабільність розглядає І. Висоцька [57, с. 34], яка зазначає, що такі зовнішні чинники як ресурси країни, цінова політика на окремі групи товари, рівень державних фінансів, боргова політика, можуть негативно вплинути на фінансову стабільність будь-якої соціально-економічної системи за певних умов. Наприклад, якщо існує суттєве ресурсне обмеження, різкі стрибки цін, тощо. Внутрішні чинники впливу деталізуються І. Грабовським та А. Якименко, які визначають у їх складі «… амортизаційну політику, політику використання основних фондів, політику в сфері матеріально-технічного забезпечення, політику у відношенні дебіторської заборгованості та політику стосовно оплати постачальниками сировини» [78, с. 65]. Окремо ці науковці наголошують і на важливості впливу таких чинників як надходження та витрати.

Докладніше основні чинники впливу на фінансову стабільність підприємства представив Я. Проценко [356, с. 113]. Так, на його думку, основними внутрішніми чинниками впливу є стан майна, фінансових ресурсів та доступ до них, коли зовнішніми можна вважати загальну соціально-економічну стабільність у країні, рівень інфляції та політику держави у податковій, грошово-кредитній та інноваційно-інвестиційній сферах.

На нашу думку, у зазначених вище позиціях, не враховано ключові аспекти, які характеризують сутність та відмінність фінансової стабільності від інших понять, зокрема фінансової стійкості. Саме тому, ми виокремили ключові зовнішні і внутрішні чинники впливу, які відповідають авторському тлумаченню цього поняття та поточній ситуації, яка склалася на українських підприємствах (рис. 2.6).

На нашу думку, вплив суб'єктів фінансової безпеки підприємства щодо сприяння позитивному впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на фінансову стабільність має передбачати:

– контроль за виконанням плану взаєморозрахунків із контрагентами, мінімізуючи можливі втрати через несвоєчасне погашення дебіторської заборгованості;

Рис. 2.6. Основні чинники впливу на фінансову стійкість у контексті управління фінансовою безпекою підприємства, *складено автором*

– інформаційна підтримка формування і розподілу прибутку підприємства;

– оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів;

– участь у розробці фінансової стратегії підприємства;

– адаптація фінансової діяльності підприємства до зміни рівня інфляції в країні;

– ретельний контроль і перевірка обґрунтованості кожної статті витрат підприємства.

Поняття «фінансова рівновага підприємства», яка визначена нами як одна із домінантів, є відносно новим терміном у системі управління підприємством. Потреба збалансованості фінансової

діяльності підприємства дала значний поштовх у ретельному вивченні проблем забезпечення та управління фінансовою рівновагою підприємства.

На думку М. Талавиря [396, с. 17], фінансову рівновагу залежно від рівня функціонування та гармонійності діяльності підприємства можна класифікувати так:

– стійка, при якій незначні відхилення в рівноважному стані підприємства оперативно відновлюються за допомогою наявних механізмів;

– нестійка, за якої навіть незначні відхилення здатні порушити весь рівноважний стан системи, який не завжди має тенденцію до відновлення;

– байдужа, при якій відхилення будь-якої величини може призвести до нового стану рівноваги, який за основними параметрами виявляється тотожним вихідному.

Враховуючи специфіку управління фінансовою безпекою підприємства, нами виокремлено такі типи фінансової рівноваги:

– бажана – високий рівень гармонізації фінансової діяльності підприємства, збалансованість доходів і витрат. Завдання суб'єктів безпеки має передбачати оцінювання доцільності збереження такого стану рівноваги з погляду ефективності використання фінансових ресурсів та досягнення фінансових інтересів;

– рекомендована – рівень, при якому досягається баланс за всіма фінансовими операціями підприємства. Увага суб'єктів безпеки має зосереджуватися на визначенні можливих ризиків зниження ефективності фінансових операцій;

– неврівноважена – нестійкий стан, коли не завжди простежується збалансованість при формуванні і використанні фінансових ресурсів. Об'єктом уваги стають відхилення від рівноважного стану: допустимі й критичні, а також розроблення прогнозів переходу до нового рівноважного стану, який би відповідав фінансовим інтересам підприємства;

– відсутня фінансова рівновага підприємства – тотальна відсутність будь-якої гармонії у фінансовій діяльності підприємства. Суб'єкти безпеки реалізовують заходи щодо стабілізації фінансової діяльності підприємства, зокрема шляхом протидії зовнішнім та внутрішнім загрозам.

Х. Кайдрович до основних структурних складових процесу забезпечення фінансової рівноваги підприємства [140, с. 3] відносить такі елементи:

– конкурентна стратегія підприємства;

– основні індикаторні показники безпеки підприємства;

– цілі фінансової рівноваги підприємства;

– параметри фінальних результатів.

На нашу думку, з такою позицією можна погодитися лише частково, адже третю складову доцільно було б визначити як «фінансові інтереси, які досягаються за певного рівня фінансової рівноваги», відповідно до того, що підприємству вигідно допустити контрольоване відхилення від рівноваги, що сприяє вищим темпам його розвитку.

Питанню управління фінансової рівноваги підприємства присвячена значна кількість наукових праць вітчизняних вчених. Наприклад, Р. Скалюк трактує цей термін як «… комбінований процес, в основі якого лежать процедури управління фінансовими результатами господарської діяльності та грошових потоків підприємства, що спрямовані на забезпечення стійкого покращення ефективності господарської діяльності, рівня прибутковості, плато-та кредитоспроможності, а також забезпечення балансу поміж отриманням економічних дивідендів та надходженням грошових потоків на підприємстві» [382, с. 42]. Трохи іншої думки дотримується Т. Гудзь, який обґрунтовує сутність управління фінансовою рівновагою як «… процес, який забезпечує злагоджене функціонування фінансів підприємства, за допомогою збалансування окремих аспектів його фінансового стану, а також на виявлення перших ознак фінансових проблем як на стадії їх активної діяльності, так і на стадії зародження» [80, с. 113]. Безперечно, що кожна із позицій заслуговує на увагу, зокрема в частині визначення рівня відхилення від поточного рівноважного стану. Відповідно до цього, наша позиція полягає у розумінні управління фінансовою рівновагою підприємства як процесу прийняття управлінських рішень щодо послідовного збалансування фінансової діяльності підприємства через оптимізацію проведених ним операцій, а також пошуку та встановлення оптимального співвідношення між доходами та витратами. Таке тлумачення є підставою для визначення мети дій суб’єктів безпеки щодо забезпечення фінансової

безпеки шляхом досягнення збалансованого функціонування підприємства.

Р. Скалюк [382, с. 42] виокремив такі основні елементи, в процесі управління фінансовою рівновагою:

– фінансовими результатами господарської діяльності підприємства;

– доходами та видатками підприємства;

– отримання підприємством економічних вигод;

– грошовими потоками підприємства;

– процесами розподілення фінансових ресурсів на підприємстві;

– рухом фінансових ресурсів на підприємстві за видами економічної діяльності.

Позицію Р. Скалюка можна вважати максимально широкою, адже запропоновані ним елементи фактично охоплюють усі складові фінансової діяльності підприємства, хоча вони не завжди мають безпосередній, а здебільшого опосередкований, вплив на фінансову рівновагу підприємства. Потрібно також зважити, що рівновага є моментним явищем, тобто її рівень можна визначити на певний момент часу відповідно до наявної інформації про фінансові ресурси. У тривалішому періоді йдеться про відхилення (допустимі та критичні) та їх вплив на процес досягнення фінансових інтересів.

Деякі науковці [80, с. 108] виокремлюють також основні завдання та інструменти процесу управління фінансовою рівновагою підприємства. Здійснене узагальнення дало змогу уточнити перелік таких інструментів, які можуть застосовуватися суб'єктами безпеки:

– методи комбінованої, експрес-діагностики та прогностичної моделі фінансової рівноваги підприємства;

– стратегічні, тактичні та оперативні плани управління фінансовою рівновагою;

– внутрішній контролінг та аудит.

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.

На нашу думку, цей перелік завдань процесу управління фінансовою рівновагою варто розширити наступними, які пов'язані із забезпеченням фінансової безпеки підприємства:

– збалансування фінансової діяльності підприємства;

– збалансування проведених підприємством операцій, зокрема в контексті управління власним та залученим капіталів;

– формування системи раціонального розподілу фінансових ресурсів;

– досягнення оптимального співвідношення між доходами і витратами.

Окремим питанням є визначення моменту втрати і можливості відновлення фінансової рівноваги підприємства. Як зазначає Т. Гудзь [81, с. 86], порушення фінансової рівноваги призводить до початку кризового розвитку. На нашу думку, доцільно погодитись із позицією О. Бланка [34, с. 535], який стверджує, що втрата рівноваги спонукає до активізації підприємства у напрямі її відновлення, і саме цей процес стає рушійною силою для розвитку. Відповідно до цього, завдання суб'єктів безпеки повинно має у відстеженні рівня відхилення із моделюванням можливості отримання додаткових переваг для розвитку підприємства, або ж повернення до початкового стану, якщо ці відхилення спричинять розбалансованість системи.

На думку І. Кладченко [157, с. 372], основними чинниками, які впливають на фінансову рівновагу підприємства є його інноваційна, маркетингова та виробнича діяльність, а також стратегія збалансованого розвитку. Не погоджуючись із такою позицією повною мірою, нами виокремлено зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на фінансову рівновагу підприємства, які потребують особливої уваги суб'єктів безпеки (рис. 2.7).

Окреслимо 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.

Рис. 2.7. Основні чинники впливу на фінансову рівновагу у контексті управління фінансовою безпекою підприємства, *складено автором*

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, як зазначають науковці [134 184; 421], є те, що вона дає змогу найкраще охарактеризувати рівень забезпеченості підприємства і тісно залежить від фінансової структури підприємства загалом.

Існують декілька типів фінансової надійності підприємства. Наприклад, як зазначають Л. Донцова і Н. Нікіфорова [94, с. 135], основні типи фінансової надійності підприємства, слід розглядати починаючи від високої, і закінчуючи фінансово ненадійним станом. Л. Мелкунов [229, с. 74] вважає, що слід розрізняти цілком фінансову надійність і таку фінансову ненадійність, що призводить до стану на межі банкрутства. Узагальнюючи, можна стверджувати, що у

фінансовому менеджменті фінансовій надійності не приділяється належна увага, але вона, відіграє важливу роль в управлінні фінансовою безпекою як окрема домінанта, забезпечуючи поєднання фінансової діяльності із ключовими властивостями системи як об'єднанням скінченної кількості елементів через внутрішні зв'язки.

На нашу думку, слід виокремити такі типи фінансової надійності підприємства:

– висока – полягає в ефективному фінансовому менеджменті, виконанням усіх зобов'язань і характеризується значним рівнем інвестиційної привабливості;

– достатня – проведені фінансові операції захищені від негативного впливу загроз на такому рівні, що дає змогу підприємству безперешкодно розвиватись і контролювати рівень дебіторської та кредиторської заборгованостей;

– низька – фінансовий менеджмент неспроможний показати високі результати і повністю захистити здійснювані підприємством операції, але на мінімальному рівні виконує поставлені завдання і може в межах тривалішого періоду часу забезпечити часткове виконання зобов'язань підприємства;

– фінансова ненадійність підприємства – підприємство неспроможне погасити свою заборгованість, залучитися підтримкою інвесторів і дотримуватись часових орієнтирів у проведенні фінансових операцій.

Як зазначає К. Орехова [315, с. 50], фінансова надійність підприємства характеризується майновим положенням, ліквідністю, діловою активністю та рентабельністю. Також, на ліквідності наголошує і Л. Гнилицька [67, с. 21], відзначаючи при цьому, що саме фінансово-комерційний успіх, який досягається через ефективний фінансовий менеджмент, найкраще характеризує рівень фінансової надійності підприємства.

Враховуючи проведений аналіз наукових джерел [315; 67], нами виокремлено наступні 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.

Як ми вже зазначали в першому розділі, найкраще охарактеризувати сутність фінансової надійності підприємства можна завдяки результатам ефективної роботи фінансового менеджменту і надійності проведених ним операцій, особливо щодо роботи з кредиторами та інвесторами. Саме в такому контексті і слід виокремлювати основні зовнішні та внутрішні чинники впливу (рис. 2.8).

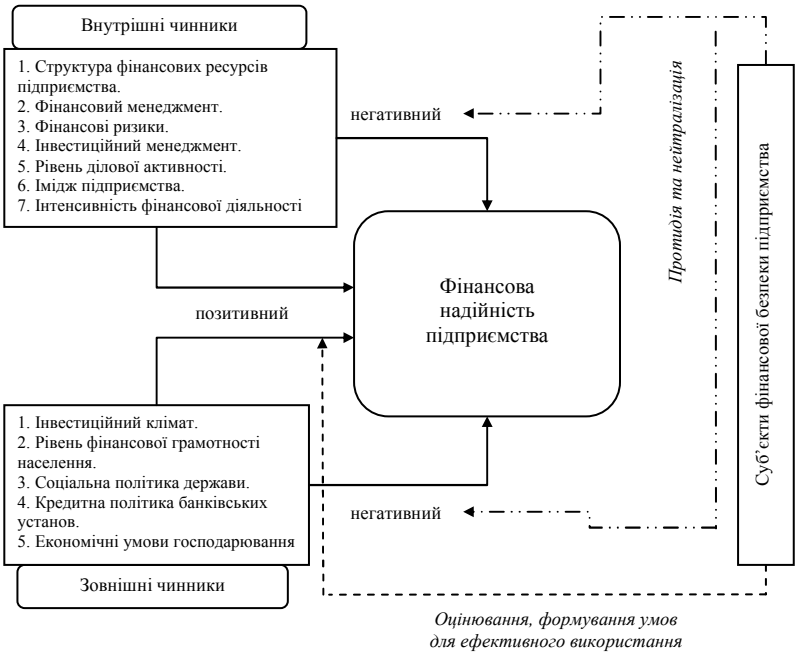


Рис. 2.8. Основні чинники впливу на фінансову надійність у контексті управління фінансовою безпекою підприємства, *складено автором*

Основними завданнями суб'єктів фінансової безпеки підприємства щодо сприяння позитивному впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на фінансову надійність мають бути:

– внесення пропозицій щодо зміни структури фінансових ресурсів для зменшення фінансових ризиків;

– оцінювання, контроль і підвищення рівня ділової активності підприємства;

– інформаційний супровід здійснення фінансових операцій підприємства;

– сприяння вдосконаленню інвестиційної політики підприємства;

– адаптація до змін інвестиційного клімату в державі.

Результати проведеного дослідження переконливо доводять, що забезпечення фінансової стійкості, стабільності та досягнення фінансової рівноваги і надійності безпосередньо пов'язане з впливом виокремлених нами внутрішніх і зовнішніх чинників. Необов'язково, що цей вплив має бути виключно негативний або навпаки. Все залежить, від окремих обставин і умов функціонування, які в певній ситуації можуть призвести до того, що вплив в поточній ситуації буде саме позитивний або ж негативний.

Окрім встановлення орієнтованого переліку чинників нами було окреслено завдання суб'єктів безпеки, які мають бути спрямовані на нейтралізацію негативного пливу та формування умов для використання позитивних змін. У сукупності, оцінювання зміни чотирьох домінантів під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників формує необхідне аналітичне підґрунтя для вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємства. Ця теза ґрунтується на тому факті, що всі виокремлені чинники пов'язані із виникненням ключових зовнішніх та внутрішніх загроз. Інший момент, який суттєво відрізняє авторську позицію від інших, полягає в тому, що до уваги береться не лише негативний вплив чинників, що може спричинити виникнення або ж посилення певної загрози, але й оцінювання і формування умов для ефективного використання позитивних змін. Окрім цього, поетапно доведено важливість взаємодії менеджерів різних рівнів управління із суб'єктами фінансової безпеки формування для них інформаційного супроводу прийняття кожного управлінського рішення та отримання від них даних, які підтверджують, або ж вказують на виникнення нових викликів, ризиків та загроз. Потрібно зауважити, що тісна взаємодія сприяє зменшенню негативного впливу загрози, яка пов'язана із неналежним рівнем знань, вмінь, досвіду та компетентності фінансових менеджерів.

Врахування безпекового аспекту в процесі управління фінансовою діяльністю сприяє досягненню та підтриманню на належному рівні фінансової безпеки підприємства.

## 2.3. Концепт формування та розвитку системи управління фінансовою безпекою підприємств

Управління фінансовою безпекою підприємств є складним процесом, який має бути логічно «імплантованим» у всі процеси, що відбуваються в умовах певного підприємства. Йдеться не про радикальну перебудову системи управління підприємством, а про внесення певних змін у його організаційну структуру та внутрішні нормативні документи, які б сприяли суб'єктам безпеки у виконанні поставлених перед ними завдань. Такі зміни доцільно проводити, застосовуючи системний підхід, який дає змогу створити необхідні зв'язки між системами різних порядків та сформувати чітке уявлення про потребу посилення взаємодії між внутрішніми компонентами кожної із підсистем.

Загальновживаність та важливість у контексті нашого дослідження такого поняття як «система», зумовлює необхідність дослідження його історичних витоків. Система, як відокремлене онтологічне поняття, вперше згадувалося в період античності. Згідно з парадигмою античної філософії, система визначалась як певна впорядкованість та цілісність людського буття. Варто зазначити, що на той час у базову організацію системи античні філософи вкладали не лише певну діяльність людини, а й божественний промисел, який створював організацію Всесвіту та природний порядок. Важливі внески в розвиток поняття «система» в античному світі зробили такі відомі філософи як Евклід, Демокрит, Платон, Арістотель та Цицерон, при чому останній створив теорію нерозривності світу та всіх його елементів, як цілісного організму.

У часи середньовіччя поняття «система» збагатилася такими термінологічними складовими як «частина» та «ціле». У цей період «система» як поняття розглядалася здебільшого для означення людського буття, при чому, на відміну від античного світу, тут у це поняття вкладали взаємозв'язок людини з державою, а не з всесвітом.

В епоху Відродження, коли майже всі галузі науки характеризувалися значним прогресом, «система» стала поліфункціональним поняттям із активним використанням у різних галузях людського життя [397, с. 132].

Наступного поступу в розвитку поняття «система» зазнало із початком поширення вчень утопістів-соціалістів, які застосували це поняття в суспільному житті, створивши такий термін як «соціальні системи».

У IX ст., у наукових колах став загальновживаним системний підхід, що дав змогу найефективніше узагальнювати та оптимізовувати будь-які власні дослідження. Першими, хто застосував системний підхід у своїх дослідженнях стали такі відомі вчені як Ч. Дарвін та К. Маркс [310, с. 57].

У XX ст. у розвиток поняття «система» вагомий внесок здійснив австрійський біолог Людвіг фон Берталанфі [26, с. 20], який став автором поняття «загальна теорія систем», сформулювавши її загальні принципи та особливості, а також створивши емпірично-інтуїтивний підхід до використання системного підходу в наукових дослідженнях. Основною перевагою цього підходу є те, що під час його використання у науковця є можливість верифікувати власні теоретичні висновки, базуючись на вже наявних системах. З часом критики цього підходу визначили його основний недолік: використання методу дедукції, як основного методу дослідження, призводить до слабкої систематизованості та структурованості базових висновків.

Людвіг фон Берталанфі у своїх дослідження застосовував методологію емпіризму, водночас як його послідовники, зокрема У. Ешбі, брали за основу теоретичний раціоналізм. Згідно з цим підходом виникає можливість вивчати системи всіх наукових галузей на теоретичному рівні, з наступним формуванням основних принципів та закономірності існування систем на теоретичному рівні, з подальшим переходом на реально наявні системи.

В новітньому періоді розвиток системного підходу характеризувався зосередженням уваги дослідників на складових та видових особливостях, із подальшою його трансформацією в самостійну науку – систематологію. Так, С. Бір виокремив такі види систем: прості, складні та дуже складні. Водночас Н. Вінер класифікував системи як пасивні та активні. Найбільш досконалою класифікацією

систем вважається авторства А. Холла [434, с. 226], який виокремив замкнуті та відкриті, а також адаптивні та стабільні системи. Класифікація А. Холла стала основою для активнішого використання системного підходу при дослідженні економічних процесів.

В наш час розвиток системології як окремої науки, спрямований на пошук нових властивостей систем, групування їх ознак та особливостей. Сьогодні існує значна кількість визначень поняття «система». Як загальнонаукове поняття, його трактує В. Базилевич. На його думку, система – це «… сукупність взаємозв'язаних та розміщених у належному порядку елементів певного цілісного утворення» [105, с. 42].

Згідно з словником Вебстера, поняття «система» визначається як «… сукупність чогось, упорядкованість цілого; план або схема, яка складається з багатьох частин, об'єднаних таким чином, щоб створити ланцюг взаємозалежностей; постійне об'єднання принципів або елементів, які становлять єдине ціле» [484].

Поняття «система» сьогодні активно застосовується в більшості сферах наукової діяльності. У табл. 2.3 подано основні визначення поняття «система» в контексті різних наукових напрямів.

*Таблиця 2.3*

**Трактування поняття «система» в контексті різних наукових галузей,** *узагальнено автором*

| **Науковий напрям** | **Суть тлумачення** |
|---|---|
| Фізика [377] | комплекс заходів, що спрямований на підтримання певного стану з витрачанням найменшої кількості потенційної енергії |
| Філософія [416, с. 610] | сукупність елементів, що перебувають у певних зв'язках і відношеннях один до одного, які створюють єдність і цілісність |
| Юридичні науки [439, с. 254] | сукупність чинних норм права, якій властиві як єдність та узгодженість, так і диференціація (поділ) на відносно самостійні структурні утворення (норми, інститути, галузі права) |
| Економіка [112, с. 83] | сукупність процесів, пов'язаних з розподілом обмежених ресурсів між суб'єктами господарювання |
| Медицина [304] | форма просторової організації процесу охорони здоров'я, яка представлена її структурними елементами вищого ієрархічного рівня |

У кожній сфері застосування система характеризується своїми відмінними параметрами. Одночасно з цим, розроблення методологічних засад управління фінансовою безпекою потребують не лише узагальнення, а запозичення певних елементів, які можуть бути використані на практиці. Наприклад, цікавою є позиція філософії, яка вбачає у системі сильніший зв'язок між елементами системи порівняно із зв'язком будь-якої його складової зі складовими зовнішнього середовища. В юридичних науках наголошується на пріоритетності регламентування дій внутрішніх елементів через розроблення відповідного нормативного забезпечення, тобто внутрішніх норм, правил, рекомендацій, вимог тощо. Безперечно, що і в управлінні фінансовою безпекою підприємства необхідним є таке нормативне забезпечення, яке б регламентувало можливість суб'єктів безпеки безперешкодно контролювати всі внутрішньогосподарські процеси, зокрема й дії окремих фінансових менеджерів, незалежно від рівня посад, які вони займають.

Серед численної кількості думок економістів ми відібрали лише деякі з них. Так, Ю. Черняк трактує систему як «… від ображення у свідомості суб'єкта (дослідника, спостерігача) властивостей об'єктів та їх відношень у вирішенні завдання дослідження, пізнання» [442, с. 67]. На думку Р. Акоффа [6, с. 112], поняття «система» визначається як сукупність, яка складається з взаємозалежних елементів. Тобто, в економічній сфері наявне певне поєднання різних підходів до трактування системи, що певним чином сприяє активнішому застосуванню системного підходу для вирішення прикладних завдань, зокрема і у сфері управління фінансовою безпекою підприємств. На нашу думку, під поняттям «система» слід розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів, що здатні об'єднуватись у цілісний комплекс та через процес взаємодії досягати поставленої мети, зокрема в частині збереження цілісності системи, забезпечення життєздатності та формування передумов для її розвитку.

Наступний етап дослідження поняття «система» полягає у зосередженні уваги на терміні «система управління». Оскільки сутність цього терміна нами загалом було розглянуто у підрозділі 2.1, то охарактеризуємо позиції науковців щодо складових системи управління, до яких, наприклад Г. Швиденко [447, с. 199], відносить:

– елементи управління підприємством – являють собою організаційно та функціонально відокремлені частини структурної будови підприємства, які виконують визначені функції та спрямовані на виконання загальної мети управління підприємством;

– функції управління – окремі види діяльності елементів системи управління підприємством, які виникають під час реалізації основної мети. Сукупність функцій управління, зумовлюють зміст управлінської діяльності підприємства;

– структура управління підприємством – зміст, будова, зв'язки взаємоузгодження, які формують основні характерні особливості системи управління підприємством. Відображає основні характерні особливості всіх елементів системи управління та їх місце в загальній ієрархії;

– процес управління – послідовна діяльність, оперативні дії елементів системи управління підприємством, які спрямовані на виконання поставлених цілей та мети у певній послідовності та у визначених комбінаціях дій;

– механізм управління – важелі, за діяльності яких відбувається цілеспрямований вплив на всі елементи управління підприємством. Завдяки механізмам управління, керівний відділ підприємства має можливість оперативно реагувати на можливі зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

На думку О. Яковенка, система управління підприємством складається з таких елементів: «… мета, принципи управління, функції управління, методи управління, персонал управління, техніко-технологічна частина, організаційна структура управління, інформація, що необхідна для управління» [460, с. 129]. Трохи іншої думки дотримується Н. Калюжна, яка виокремлює такі елементи системи управління підприємства: «… функції управління, організаційна структура, персонал управління, управлінська інформація, технічні засоби управління, методи управління, технологія управління, управлінські рішення» [143, с. 138].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що кожен із розглянутих підходів характеризується незначними відмінностями, фактично йдеться про рівень деталізації окремих елементів. Вважати хибною хоча б одну із позицій недоцільно, адже система управління в умовах певного підприємства може мати певні відмінності. Наприклад, виокремлення як елементу управління персоналу пов'язано,

відповідно до системного підходу, трактування його як об'єкта управління, на який впливає суб'єкт управління. Проте, на нашу думку, не лише вищеперелічені складові, характеризують систему управління підприємством, але і принципи функціонування. Саме тому, в контексті кращого розуміння системи управління фінансовою безпекою підприємства, розглянемо докладніше принципи функціонування загальної системи управління як основні її складові. На думку М. Димишиц [99, с. 51], до основних принципів системи управління підприємством належать такі:

1. Принцип відтворення системи життєзабезпечення. Відповідно до цього принципу, система управління підприємством має базуватися на принципах енергозбереження, підтримки наявної екосистеми та оптимального використання власних ресурсів.

2. Принцип соціальної зорієнтованості підприємства. Усі товари та послуги, які виробляє підприємство, мають бути потрібними та корисними для суспільства.

3. Принцип правової регламентації управління. Уся діяльність підприємства має бути чітко регламентована чинними загальними правовими нормами, які безпосередньо стосуються підприємницької діяльності.

4. Принцип наукової обґрунтованості. Згідно з цим принципом, усі процеси та технології в системі управління підприємством мають бути створені відповідно до сучасних наукових принципів, водночас кожне нововведення має бути попередньо проаналізованим відповідними спеціалістами з урахуванням всіх позитивних та негативних наслідків.

5. Принцип системності управління. Цей підхід пропонує розглядати підприємство як цілісну систему з визначеними взаємозв'язками із зовнішнім та внутрішнім середовищем існування.

6. Принцип інноваційної орієнтації підприємства. Система управління підприємством має використовувати наявні ресурси для розвитку виробничої та інших сфер, а також намагатися впроваджувати інновації для збереження наявних та здобуття формування нових конкурентних позицій.

7. Принцип збереження та розвитку конкурентних переваг. Постійний моніторинг слабких та сильних сторін підприємства дасть змогу його керівному складу правильно сформувати власну стратегію діяльності, для подальшого збільшення конкурентоспроможності.

8. Принцип єдності теорії та практики управління. Відповідно до цього принципу, кожне ухвалене рішення має бути теоретично обґрунтованим із урахуванням набутого досвіду.

9. Принцип відповідності управлінських рішень. Усі управлінські рішення мають розроблятися з урахуванням часових факторів, а також з прогнозуванням можливих наслідків.

На нашу думку, цей перелік принципів варто розширити ще такими:

1. Принцип оперативності та мобільності. Відповідно до цього принципу, система управління підприємством має оперативно та повною мірою реагувати на всі можливі зміни в усіх сферах підприємства, та застосовувати адекватні до ситуації засоби протидії.

2. Принцип розвитку кадрового потенціалу підприємства. Система управління підприємством сьогодні має бути мультифакторною структурою, яка заснована не лише на наукових здобутках у сфері виробництва та економіки, а й менеджменту, зокрема в плані управління персоналом, намагаючись повною мірою розкрити кадровий потенціал кожного працівника.

Окрім визначення елементів системи управління підприємством важливою є загальна орієнтація, відповідно до умов ведення бізнесу українських підприємств. На нашу думку, до основних завдань системи управління підприємства належать:

– збільшення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства;

– забезпечення економічної безпеки підприємства та всіх її функціональних складових;

– поліпшення управління кадровим потенціалом підприємства;

– збільшення гнучкості в управлінні кредиторською та дебіторською заборгованістю підприємства;

– застосування інноваційно-орієнтованого управління.

Із перелічених пріоритетних завдань значна частка таких, що безпосередньо пов’язана із забезпеченням фінансової безпеки підприємства, що актуалізує розгляд методологічних засад управління фінансовою безпекою цією складовою економічної безпеки підприємства.

На думку Є. Філімонюка та І. Тарасенка, система управління фінансовою безпекою підприємства являє собою «… впорядковану сукупність взаємопов’язаних елементів, які утворюють єдину

функціональну цілісність, призначену для встановлення та підтримки оптимального рівня фінансової безпеки» [418, с. 23]. Цей підхід ґрунтується на класичному загально прийнятому розумінні системи із доповненням його необхідністю досягнення та підтримання певного рівня фінансової безпеки. Одночасно із логічністю формулювання, немає необхідної конкретизації особливостей управління саме фінансовою безпекою підприємства, адже в цьому визначенні фінансова безпека може бути замінена на будь-яку іншу складову економічної безпеки.

Трохи іншої думки дотримується І. Крюкова [191, с. 64], яка обґрунтовує доцільність тлумачення системи управління фінансовою безпекою підприємства як основної частини фінансового управління, що базується на об'єктивних принципах, які перетворюють на домінанти при обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства, враховують специфічні особливості їх діяльності та відповідають сучасним реаліям господарської практики. У контексті цього підходу авторка розглядає систему управління фінансовою безпекою підприємства як складову фінансового управління. Погоджуючись із тісним взаємозв'язком між фінансовою діяльністю та фінансовою безпекою підприємства, вважаємо, що такий підхід певним чином зменшує пріоритетність забезпечення безпеки, зокрема фінансової, загалом. Тобто йдеться про управління фінансовою діяльністю, яка в окремих моментах має враховувати потребу виокремлення безпекових аспектів. Вважаємо, що така позиція є хибною в сучасних умовах ведення бізнесу для українських підприємств, адже безпека має бути основою фінансової діяльності та розвитку.

Л. Стецiв та І. Малярчук розглядають систему управління фінансовою безпекою підприємства як «… поєднання ухвалених рішень в сфері управління фінансовою діяльністю та забезпечення захисту фінансових інтересів» [393, с. 137]. В основі такої позиції міститься необхідність впливу суб'єктів безпеки на об'єкти шляхом прийняття управлінських рішень для захисту фінансових інтересів підприємства, що загалом відповідає сутності фінансової безпеки підприємства.

Серед інших визначень доцільно виокремити позицію О. Малихіна, Г. Семенович та Т. Волошина, які трактують систему управління фінансовою безпекою як «… комплексну систему цілеспрямованих правових та організаційних дій, спрямованих на

прогнозування (дослідження можливих загроз), недопущення виникнення (створення ефективної системи протидії) реальних ризиків та загроз фінансовим інтересам підприємства, а також мінімізацію фактичних збитків і витрат внаслідок їх виникнення в середньостроковій та довгостроковій перспективі за допомогою певних інструментів та з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища» [220, с. 104]. У цьому визначенні акцентовано увагу на можливості досягнення фінансових інтересів шляхом реалізації превентивних заходів через прогнозування та зменшення ймовірності виникнення загроз та шляхом мінімізації фактичних втрат.

Здійснене узагальнення дало змогу систематизувати основні підходи та побудувати модель, яка характеризує сутність поняття «система управління фінансовою безпекою підприємства» та виокремити його ключові пріоритети (рис. 2.9).

Рис. 2.9. Семантичні складові поняття
«система управління фінансовою безпекою підприємства»,
*узагальнено автором*

На нашу думку, під поняттям «система управління фінансовою безпекою підприємства» слід розуміти взаємодію між координуючими (служба безпеки) та функціональними у сфері фінансової безпеки підрозділами, яка забезпечує цілеспрямований вплив на об’єкти безпеки для підтримання життєздатності системи та форму-

вання безпечних умов розвитку, попри вплив зовнішнього середовища та зміни у внутрішньогосподарських процесах. У цьому визначенні наявні організаційні аспекти, які закладені в попередніх розділах наукового дослідження та докладніше розглядатимуться надалі. Одночасно з цим окреслено, відповідно до системного підходу, наголошено на потребі збереження системи, що можливо через відстеження змін у взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища та посилення контролю за внутрішньогосподарськими процесами.

До основних елементів системи управління фінансовою безпекою підприємства І. Котикалова-Литвин [181, с. 27] такі складові частини: суб'єкти, об'єкти, загрози та ризики. Водночас В. Фучеджі [430, с. 15] трохи розширив перелік можливих складових системи управління фінансовою безпекою підприємства та виокремив такі: об'єкти, суб'єкти, інструменти, методи, принципи, завдання та головну мету.

На нашу думку, до основних складових елементів системи управління фінансовою безпекою підприємства належать такі: мета, завдання, об'єкт (підрозділ 2.1), суб'єкти (підрозділ 1.2), принципи і функції. Відповідно до запропонованого переліку, розглянемо такі, що залишилися поза увагою в попередніх розділах.

Нами було систематизовано основні погляди щодо ключових принципів системи управління фінансовою безпекою підприємства (рис. 2.10). Погляди науковців збігаються щодо необхідності дотримання певної частини принципів, але різняться стосовно іншої групи. Наприклад, перераховані у наукових працях наявні такі принципи як безперервності, системності та економічності. Одночасно з цим, рідкісними можна вважати такі як єдності, обґрунтованості, методичності тощо, що можна пояснити врахуванням окремих галузевих відмінностей, а також різними етапами становлення та розвитку фінансової безпеки як окремого об'єкта наукових досліджень.

На нашу думку, доцільно виокремити такі принципи управління системою фінансової безпеки підприємства:

– системності (логічним і відповідним до самого поняття має бути дотримання системності під час реалізації процесу управління);

– оперативності (реалізація і взаємодія всіх елементів системи управління повинна бути своєчасною);

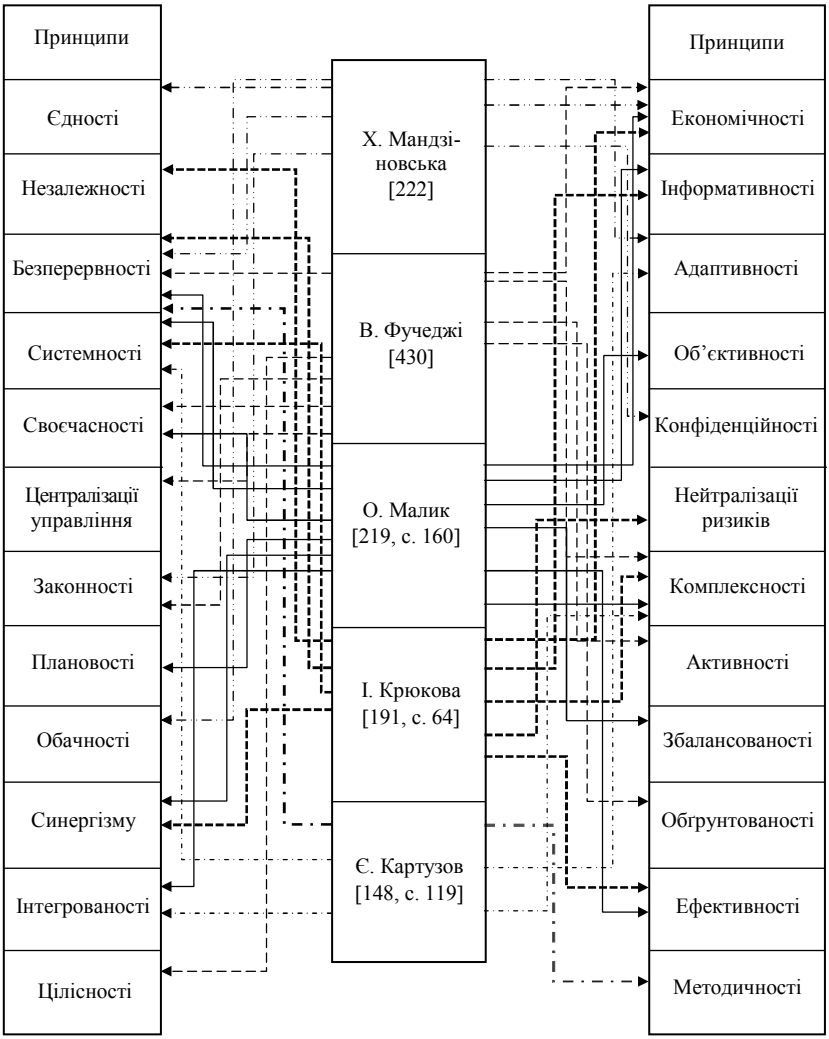


Рис. 2.10. Основні погляди щодо ключових принципів системи управління фінансовою безпекою підприємства, *узагальнено автором*

– обґрунтованості (створення та реалізація кожного елементу системи управління має відповідати сучасним реаліям та бути всебічно обґрунтованою);

– законності (всі дії та рішення, що стосуються системи управління фінансовою безпекою підприємства мають відповідати нормам чинного законодавства);

– самостійності (система управління фінансовою безпекою має бути частиною інших систем, але при цьому зберігати свою незалежність);

– кооперативності (система управління фінансовою безпекою має брати активну участь у формуванні, організації та розвитку систем управління інших складових економічної безпеки).

Виокремлений перелік принципів відповідає основним аспектам, закладеним в авторському розумінні фінансової безпеки та процесу управління цією складовою економічної безпеки підприємства.

Ще однією важливою складовою системи управління фінансовою безпекою підприємства є її основні функції. На думку Є. Картузова [148, с. 119], до основних функцій належать: планування, організація і регулювання, стимулювання та контроль. З позиції цього науковця, основні функції системи управління фінансовою безпекою підприємства слід ототожнювати з функціями загальної системи управління. На нашу думку, такий перелік потрібно доповнити ще й функціями реагування та оцінювання. Функція реагування передбачає визначення переліку заходів протидії або адаптації до впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. Функція оцінювання, своєю чергою, уможливлює оцінювання зміни впливу зовнішнього середовища, внутрішньогосподарських процесів, сприяє створенню інформаційного підґрунтя прийняття управлінських рішень із подальшим визначенням їх ефективності та результативності дій суб'єктів безпеки.

Слід виокремити основні етапи формування системи управління фінансовою безпекою підприємства:

1. Внесення змін у структуру служби безпеки підприємства для визначення відповідальних осіб за фінансову безпеку.

2. Встановлення інформаційних зв'язків та посилення взаємодії із профільними підрозділами, які дотичні до процесу забезпечення фінансової безпеки підприємства.

3. Формування організаційного, методичного та ресурсного забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства.

4. Здійснення збору, аналізу та оцінки інформації про поточний рівень фінансової безпеки підприємства.

5. Оцінювання рівня економічної безпеки серед основних функціональних складових.

6. Ідентифікація та розпізнавання основних внутрішніх та зовнішніх загроз для фінансової безпеки підприємства.

7. Визначення стратегічних та тактичних цілей, завдань стосовно їх досягнення за результатами попередніх етапів.

Додаткового пояснення потребують лише окремі етапи. Так, потреба оцінювання рівня усіх складових економічної безпеки підприємства обумовлено тим, що відповідно до системного підходу, фінансова безпека є підсистемою вищого порядку, тобто економічної безпеки. У межах системи економічної безпеки, фінансова безпека взаємодії з іншими функціональними складовими, тобто кадровою, силовою, інформаційною тощо і без чіткого уявлення про рівень безпеки стосовно кожної з них розробляти тактичні і стратегічні орієнтири є недоцільним. Аргументом на користь такої позиції є й те, що джерелом значної частини загроз для фінансової безпеки є загрози інших функціональних складових. Авторський підхід не передбачає створення окремої служби фінансової безпеки, оскільки це спричинить невиправдані додаткові витрати та суттєво знизить рівень результативності дій суб'єктів безпеки. Безперечно, що в межах служби безпеки, зважаючи на значимість фінансової безпеки, певна суттєва частина співробітників може бути орієнтована на забезпечення саме фінансової безпеки, що визначається інтенсивністю та обсягами фінансової діяльності певного підприємства.

Проведене дослідження в підрозділі 2.1, показує, що між управлінням економічною і фінансовою безпекою підприємства є тісний взаємозв'язок, який проявляється на окремих етапах цього процесу. Одночасно з цим, система управління фінансовою безпекою підприємства має тісний взаємозв'язок і з системою управління фінансовою діяльністю, особливо це стосується процесу забезпечення фінансової стійкості й стабільності та досягнення фінансової рівноваги і надійності (рис. 2.11).

Організаційні аспекти взаємодії служби безпеки та окремих профільних підрозділів, які задіяні у фінансовій діяльності підприємства, ми докладно розглядатимемо у підрозділі 3.1.

Як ми вже зазначили у підрозділі 2.1, зовнішні і внутрішні чинники можуть впливати як на елементи управління фінансовою

діяльністю, так і на діяльність суб'єктів безпеки підприємства. Окремо слід розглянути вплив основних чинників на сам процес формування системи управління фінансовою безпекою підприємства. У цьому контексті, цікавим є бачення О. Близнюк та О. Іванюти [35, с. 60–65], які виокремлюють екзогенні чинники впливу (політичні, правові, конкурентні, екологічні, соціально-культурні) та ендогенні чинники впливу (стратегічні, виробничі, маркетингові, трудові, фінансові, результативні).

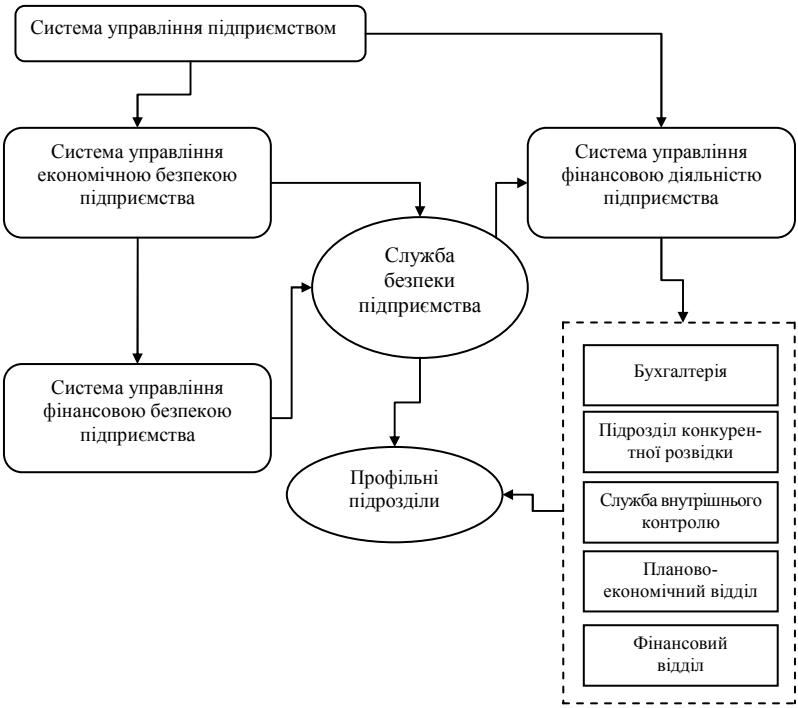


Рис. 2.11. Взаємозв'язок між системою управління фінансовою безпекою та іншими системами, *розроблено автором*

Нами, за результатами проведеного дослідження, виокремлені ключові зовнішні і внутрішні чинники впливу на процес формування системи управління фінансовою безпекою підприємства (рис. 2.12).

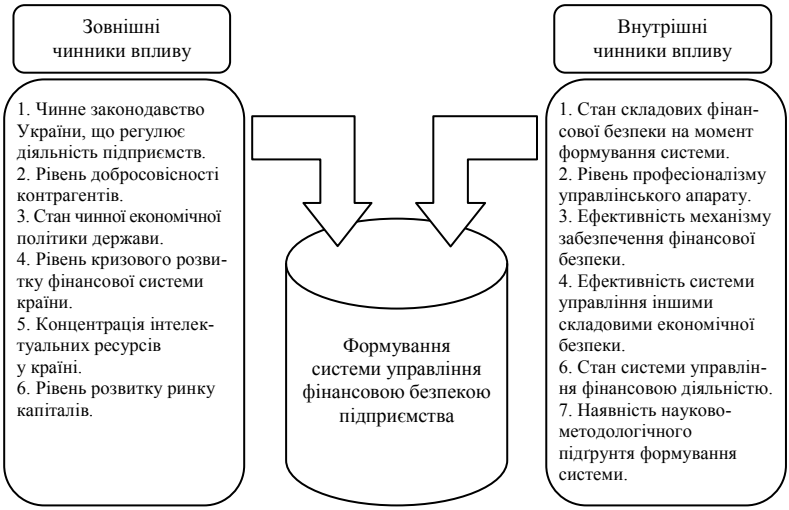


Рис. 2.12. Основні зовнішні і внутрішні чинники впливу на процес формування системи управління фінансовою безпекою підприємства, *сформовано автором*

Як зазначає О. Лясковець [209, с. 41], розвиток економічної безпеки підприємства – це такий процес запобігання кризовій ситуації, що базується на засадах захисту його інтересів від негативної дії різноманітних факторів через виконання певної сукупності дій. З такою позицією можна погодитися лише частково, оскільки розвиток має передбачати не лише виконання поставлених завдань, але й внесення змін у складові системи управління, посилення взаємодії між ними, вдосконалення механізму управління поліпшення організаційного та ресурсного забезпечення тощо. Удосконалення управління фінансовою безпекою підприємства на основі адаптаційного та антисипативного управління ми розглядатимемо в наступних розділах наукового дослідження.

Одночасно з розвитком системи управління фінансовою безпекою підприємства вважаємо за доцільне розглянути протилежний процес – її деградацію, що характеризується нездатністю виконувати поставлені завдання, своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати контроль над внутрішніми процесами (рис. 2.13).

Рис. 2.13. Радарна модель розвитку/деградації системи управління фінансовою безпекою підприємства, *розроблено автором*

Радарна модель, у нашому трактуванні, дає змогу визначити три можливі варіанти, кожен з яких характеризується певним рівнем домінантів фінансової безпеки підприємства, тобто фінансової стійкості, стабільності, фінансової рівноваги та надійності. Важливо, що деградація системи управління спричиняє не лише погіршення рівня домінантів, але і призводить до зростання рівня небезпеки, тобто і руйнування самого підприємства як соціально-економічної системи. Такі висновки ґрунтуються перш за все в усвідомлені місця фінансової безпеки у структурі економічної безпеки підприємства.

З іншого боку, розвиток системи управління фінансовою безпекою підприємства можна зобразити і через його життєвий

цикл, який докладно було розглянуто у підрозділі 1.2. У такому контексті, ключовим є етап ліквідації/оновлення, коли від системи управління безпекою залежить можливість уникнення банкрутства і забезпечення певного «перезавантаження» із продовженням життєвого циклу (рис. 2.14).

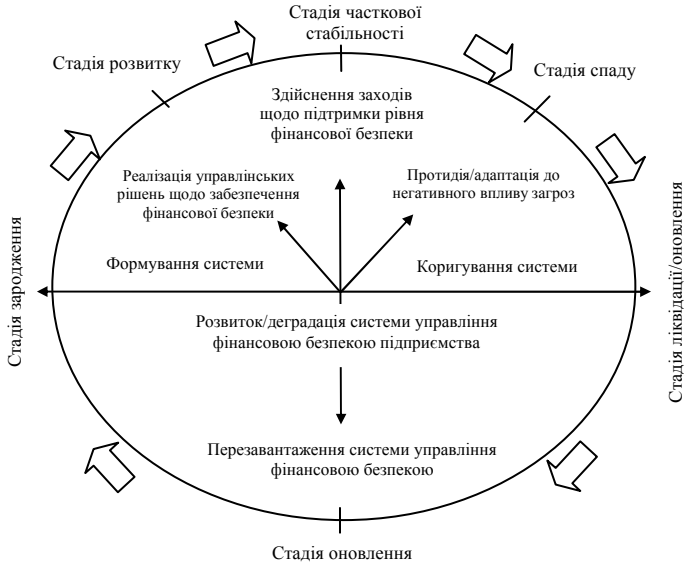


Рис. 2.14. Секторна модель розвитку системи управління фінансовою безпекою підприємства за етапами життєвого циклу, *розроблено автором*

Секторна модель за етапами життєвого циклу є логічним продовженням радарної моделі. Якщо першу можна вважати такою, що відображає процеси у короткостроковій перспективі, то друга – характеризує процеси у середньостроковому та довгостроковому часових орієнтирах. Кожна із розроблених моделей є доречною для оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства, а в сукупності вони формують основу для розроблення тактичних і стратегічних заходів.

Секторну модель можна вважати спробою поєднати класичне розуміння життєвого циклу із пріоритетами формування та розвитку системи управління фінансовою безпекою підприємства. Від життєвого циклу підприємств ця модель «успадкувала» етапи

зародження, розвитку, часткової стабілізації, спаду, ліквідації/оновлення, оновлення. З одного боку система управління фінансовою безпекою тісно пов'язана із життєвими етапами підприємства, але з іншого, в них може бути різна циклічність, адже при нездатності забезпечити потрібний рівень фінансової безпеки може бути прийнято радикальні рішення про зміну організаційної структури та перебудови такої системи.

Наприклад, підприємство відмовляється від власної служби безпеки, або ж суттєво спрощує його організаційну структуру на користь підписання угоди про співпрацю із зовнішнім суб'єктом безпеки. Можлива і протилежна ситуація, коли відбувається перегляд завдань для служби безпеки із розширенням їх повноважень, поліпшенням організаційного та збільшенням ресурсного забезпечення. Будь-які зміни мають ґрунтуватися на результатах оцінювання, теоретико-методичні засади здійснення якого ми розглядатимемо у третьому розділі наукового дослідження.

У результаті проведеного нами дослідження, ми дійшли висновку, що формування, реалізація і розвиток системи управління фінансовою безпекою підприємства є тісно взаємопов'язаними між собою процесами, які залежать від значної кількості чинників і потребують злагодженої роботи, яка в кінцевому результаті призведе не лише до досягнення високого рівня фінансової безпеки, але сприятиме ефективності управління економічною безпекою та фінансовою діяльністю підприємства (рис. 2.15).

Розроблена нами концептуальна модель поєднує розглянуті вище аспекти формування системи управління фінансовою безпекою підприємства із методологічними засадами оцінювання та визначення впливу чинників. Оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства, яке буде нами розглянуто у третьому розділі наукового дослідження, передбачає розрахунок ряду показників, які об'єднані у три групи і призначені для оцінювання фінансової безпеки підприємства, результативності дій суб'єктів безпеки та ефективності використання організаційної структури та ресурсного забезпечення. Така комплексна оцінка формує потрібне інформаційне підґрунтя не лише для оцінювання поточного рівня управління, але й відстеження зміни його ефективності із деталізацією, відповідно до системного підходу, щодо суб'єктів безпеки, об'єктів безпеки та процесу взаємодії.

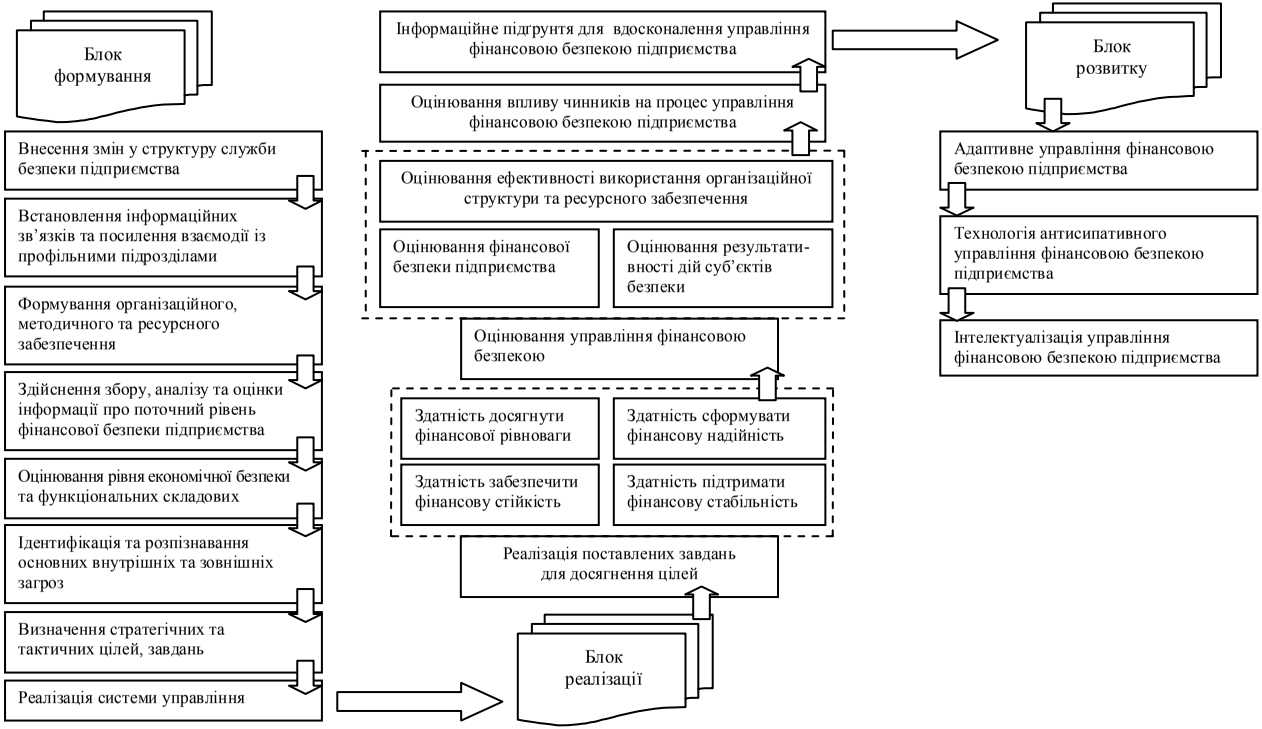


Рис. 2.15. Концептуальна модель формування та розвитку системи управління фінансовою безпекою підприємства, *розроблено автором*

Враховуючи суттєвий вплив внутрішніх та зовнішніх чинників на процес управління фінансовою безпекою підприємства, пропонується науковий підхід до систематизації таких чинників та їх ієрархічного впорядкування, який розглядатиметься у четвертому розділі.

Отже, розвитку управління фінансової безпекою сприятиме розгляд адаптивного управління, можливостей застосування технології антисипативного управління та пов'язується із інтелектуалізацією управління. Запропонована поетапність враховує поточний рівень управління фінансовою безпеки підприємства із реальною необхідністю його зміни шляхом поліпшення гнучкості, збільшення інформативності прийняття управлінських рішень, інтелектуального рівня суб'єктів безпеки та ефективності використання організаційного й ресурсного забезпечення.

*Розділ 3*

# МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

## 3.1. Фінансово-економічна діяльність підприємств як показник рівня їх фінансової безпеки

Ситуацію, яка склалася в національній економіці, внаслідок суттєвої політичної та соціальної напруженості, можна вважати складною та такою, що не сприяє розвитку бізнесу. Безпечність умов функціонування та розвитку для українських підприємств можна охарактеризувати, проаналізували рівень їх фінансової безпеки внаслідок не лише її домінуючої ролі в процесі забезпечення економічної безпеки, але й того, що загрози для будь-якої іншої функціональної складової стають явними за результатами зміни саме індикаторів фінансової безпеки. Відповідно має місце така особливість у забезпеченні економічної безпеки підприємства, коли фактичний рівень безпеки визначається за фінансовими індикаторами, а планування та можлива реалізація захисних заходів у будь-якій функціональній сфері потребує узгодження із можливою зміною рівня фінансової безпеки підприємства. Логічним буде висновок, що зосередження належної уваги на діагностуванні, яке включає й оцінювання фінансової безпеки формує потрібне інформаційне підґрунтя для управління економічною безпекою загалом із подальшою конкретизацією щодо кожної окремої функціональної складової.

Підходи до діагностування й оцінювання фінансової безпеки нами будуть ретельно розглянуті в наступних підрозділах наукового дослідження. Завдання, яке поставлено в цьому підрозділі, полягає в загальній характеристиці зміни основних індикаторів фінансової безпеки з подальшою ідентифікацією основних загроз, які були характерні в межах досліджуваного періоду для більшості промислових підприємств.

Вважаємо за доцільне розпочати із визначення тенденцій зміни кількості підприємств та чисельності зайнятих працівників у промисловості (рис. 3.1).

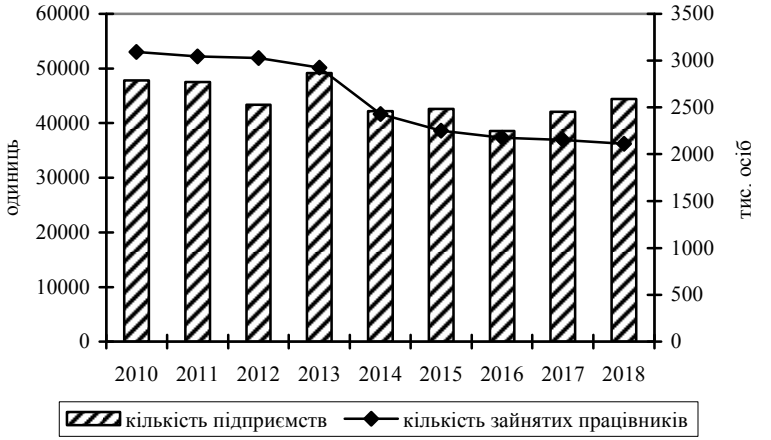


Рис. 3.1. Зміна кількості підприємств
та чисельності зайнятих працівників у промисловості,
*сформовано автором на основі* [390]

Перший показник вказує на підприємницьку активність, а фактично прийнятність, тобто безпечність, середовища функціонування підприємств в Україні, а другий – цікавий тим, що мобільність працівників суттєво зросла і відсутність прийнятних умов роботи, зокрема щодо рівня оплати праці, визначає втрату найбільш цінного ресурсу в межах певного підприємства.

У межах досліджуваного періоду для зміни кількості промислових підприємств характерна неоднозначність у динаміці, тобто йдеться про наявність кількох понижувальних та підвищувальних хвиль. У межах 2010–2012 рр. зменшення становило 9,35%, із подальшим збільшенням у 2013-му порівняно із 2012-им на 13,32%. У межах 2014–2016 рр. – наступне скорочення кількості промислових підприємств до нової критичної межі із збільшенням у 2017–2018 роках. Якщо взяти до уваги дві крайні часові точки, то зменшення становило 3402 одиниць, або у відносному виразі – 7,11%. Виявлені тенденції певним чином відповідають суті тих соціально-політичних подій, які відбувалися в Україні: політичні збурення та

початок військових дій у 2013–2014 рр. із певною стабілізацією ситуації у 2017–2018 роках.

Суттєво відмінні тенденції характерні для динаміки іншого показника, адже йдеться про скорочення чисельності зайнятих працівників загалом на 981,8 тис. осіб, або 31,75%, причинами чого можна вважати як спрощення можливості працевлаштування за межами нашої країни, що посилило трудову міграцію, так і незадоволеність рівнем оплати праці в промисловості із подальшою переорієнтацією на інші сфери економічної діяльності в межах країни. Скорочення трудового потенціалу на третю частину є негативним фактом, що найбільш суттєво впливає на конкурентні властивості промислової продукції, а відтак і на фінансові результати діяльності підприємств. Таке скорочення чисельності зайнятих працівників безпосередньо впливає і на рівень фінансової безпеки внаслідок порушення фінансової рівноваги, зменшення стійкості й стабільності та зниження надійності фінансової системи. У контексті виявлених негативних тенденцій доцільно погодитися із думкою Ю. Біляк, яка виокремлює такі дві загрози для фінансової безпеки корпоративних підприємств як «некваліфіковане управління, помилки в стратегічному плануванні і прийнятті тактичних рішень … низький рівень кваліфікації основного персоналу» [31, с. 21]. Зважаючи на той факт, що кваліфіковані працівники мають можливість отримувати суттєво вищу винагороду за виконання аналогічної роботи в інших країнах, професійний рівень трудових ресурсів в Україні знижується, що стосується як основного персоналу, так і менеджерів усіх рівнів управління. Як уже було доведено в попередніх розділах, будь-які суттєві зміни в системі фінансової безпеки, зокрема зміна чисельності працівників, що визначені як суб’єкти та об’єкти безпеки підприємства, спричиняють нові ризики, на появу яких потрібно реагувати шляхом розроблення та реалізації захисних заходів для недопущення виникнення та посилення негативного впливу загроз.

Вважаємо за доцільне акцентувати увагу не лише на зміні кількості промислових підприємств загалом, але конкретизувати виявлену динаміку у межах їх поділу на «великі», «середні» та «малі». Для забезпечення достовірності виявлених тенденцій нами буде здійснено порівняння зміни кількості підприємств за групами у промисловості та загалом в національній економіці. Згідно з даними,

які наведені в Додатку В (табл. В.1), явною є чітка спільна тенденція до збільшення підприємств у 2017–2018 роках. Якщо ж брати до уваги весь період, тобто 2010–2018 рр., то порівняно з усіма підприємствами в промисловості явною є загроза поступового припинення діяльності великих підприємств. Так, темп скорочення великих промислових підприємств у 2018-му порівняно із 2010-им становив 31,7%, коли загалом у національній економіці – 23,9%. У 2018-му році великих промислових підприємств залишилося 237 одиниць, що становить лише 0,5% у структурі за масштабами діяльності. Зважаючи на важливість розвитку малого бізнесу, зокрема в частині його здатності задовольнити індивідуальний попит кожного споживача, то припинення функціонування великих підприємств суттєво гальмує інноваційні процеси, що потребують суттєвих фінансових ресурсів, а їх результативність залежить від здатності надалі перейти до масового виробництва. Зменшення кількості великих товаровиробників знижує експортний потенціал промисловості та спричиняє поступово втрату позицій на світових ринках високотехнологічної продукції.

Для характеристики рівня фінансової безпеки промислових підприємств ми обрали лише окремі види економічної діяльності, для яких, у межах досліджуваного періоду, були характерні суттєві зміни в динаміці показників діяльності, що дасть змогу чітко ідентифікувати ключові загрози. Такими видами економічної діяльності стали (згідно з КВЕД): «виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів» (10+11+12); «виробництво хімічних речовин і хімічної продукції» (20); «виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів» (21); «металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування» (24+25); «машинобудування» (26+27+28+29+30).

Внаслідок того, що рівень фінансової безпеки підприємства характеризується зміною величини обсягу реалізованої продукції, нами узагальнено таку інформацію та наведено на рис. 3.2.

Визначені види економічної діяльності характеризуються, одночасно із позитивною динамікою у 2018 р. порівняно із 2010-им, і певними втратами в обсягах реалізованої продукції в межах цього періоду. Доцільно звернути увагу на той факт, що найвищі темпи зростання (у 2018-му порівняно із 2010-им) були характерні для виробництва фармацевтичної – 468,2% та харчової – 314,6% продукції.

Рис. 3.2. Зміна обсягу реалізованої промислової продукції за окремими видами економічної діяльності, *сформовано автором на основі* [390]

Одночасно з цим, приріст обсягу реалізованої продукції для основи промислового виробництва – машинобудування становив лише 215,0%, що можна вважати реальною загрозою для машинобудівних підприємств сьогодні та потенційною в середньостроковій перспективі для української промисловості загалом. Інший аспект, згаданий вище, полягає в тому, що суто позитивна динаміка характерна для харчової та фармацевтичної промисловості, але стосовно інших видів економічної діяльності доцільно зазначити неритмічність і спади тривалістю два-три роки. Так, обсяги реалізованої продукції машинобудівних підприємств зменшувались у 2013–2014 рр., металургійного виробництва – у 2012–2013 рр., хімічної промисловості – 2013-му та 2016-му. Неритмічність у реалізації продукції доцільно визначити як одну із загроз для фінансової безпеки підприємства. Причинами виникнення такої загрози можна вважати передусім зовнішні фактори, тобто у 2013–2015 рр. – початок військових дій та обмеження експортних операцій, потребу переорієнтації на інші зовнішні ринки із вимушеним внесенням змін у характеристики промислової продукції. У цьому контексті можна виокремити такі загрози фінансовій безпеці

українських підприємств як «слабке маркетингове опрацювання ринку … недотримання контрактів і договірних зобов'язань» [31, с. 21]. Стосовно фінансової безпеки фармацевтичних підприємств, то доцільно погодитися із міркуваннями Л. Філіпковської та Г. Савченко [420, с. 751] щодо суттєвості впливу наступних загроз «… низька ефективність рекламної політики внаслідок законодавчого обмеження реклами ліків…. збільшення частки імпортних ліків… державне регулювання цін на ліки». Реалізація зазначених загроз одночасно із несприятливими умовами кредитування та непрогнозованою зміною інфляційних процесів суттєво ускладнює управління фінансовою діяльністю підприємства та ставить перед суб'єктами безпеки нові особливо складні завдання, що потребують не лише оперативного реагування, а насамперед прогнозування та реалізації превентивних захисних заходів із можливістю зменшення фінансових втрат.

Суть факторів тривалішої дії полягає у продовженні трансформаційних процесів у національній економіці, що чітко простежується у структурі промислової продукції (рис. 3.3).

Рис. 3.3. Структура реалізованої промислової продукції у 2018 р. за окремими видами економічної діяльності, *сформовано автором на основі* [390]

Здійснене порівняння структури у 2010–2018 рр. дало змогу виявити такі факти: по-перше, зменшення частки машинобудування із 9,3% у 2010-му до 6,1% у 2016-му із подальшим незначним зрос-

танням до 6,9% у 2018-му; по-друге, аналогічне негативне скорочення характерне і для металургійного виробництва: 2010-ий – 19,1%, 2013-ий – 15,7%, 2014-ий – 14,8% та у 2018-му – 16,2%; по-третє, доцільно звернути увагу на позитивне зростання частки фармацевтичної промисловості із 0,7% у 2010-му до 1,1% у 2018-му.

Критично низьку частку машинобудування в обсязі промислової продукції можна вважати одним із найважливіших індикаторів не лише загрози для фінансової безпеки окремих підприємств, але і кризи для української промисловості. Зменшення внутрішнього попиту вказує на відсутність можливостей товаровиробників оновити основні засоби, а відтак і збільшення їх морального та фізичного зносу, що спричиняє зниження конкурентоспроможності вітчизняної продукції. Зниження зовнішнього попиту, зокрема через втрату ринку Російської Федерації, засвідчує нездатність конкурувати на інших ринках, зокрема через низький рівень інноваційності продукції. Якщо ж взяти до уваги зміни у структурі українського експорту, то основну частку займає сировина або ж продукція із невисоким рівнем доданої вартості, а в імпорті – простежується домінування енергетичних ресурсів та машинобудівної продукції. Позитивну динаміку харчової та фармацевтичної продукції можна пояснити орієнтацією на внутрішній ринок та потребою задоволення населенням першочергових потреб в їжі та ліках. Одночасно з цим актуальним буде висловлювання Н. Жужукіної [115, с. 56] про негативний вплив на фінансові результати зростання величини дебіторської заборгованості. З цією позицією можна погодитись і визначити, що перевірка надійності контрагентів та відстеження своєчасного надходження виручки від реалізації – важливе завдання для суб'єктів безпеки у сфері фінансової безпеки підприємства. Щодо фінансової безпеки металургійних підприємств, то тут суттєво впливає така загроза як залежність від цін на світових ринках. Протидія такій загрозі в межах окремого підприємства неможлива, але прогнозування зміни цін та застосування механізмів адаптації для зменшення можливих втрат – завдання для суб'єктів безпеки.

У процесі характеристики фінансової безпеки підприємства важливе значення мають індикатори, що пов'язані з фінансовими результатами діяльності, зокрема прибуток (збиток) до оподаткування (рис. 3.4).

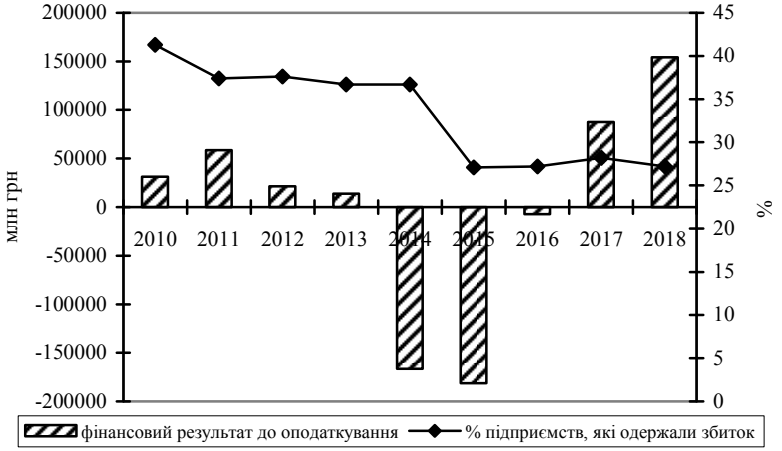


Рис. 3.4. Фінансові результати до оподаткування промислових підприємств, *сформовано автором на основі* [390]

Відповідно до графічного матеріалу важливими є два аспекти: по-перше, мінімальний рівень прибутку до оподаткування у періоди 2010–2013 рр. та 2017–2018 рр., що не забезпечує основу для формування ресурсів, потрібний для технічного переозброєння більшості українських промислових підприємств; по-друге, сумарні збитки у 2014–2016 рр. вказують на суттєві недоліки не лише в управлінні підприємствами, але й в управлінні їх фінансовою безпекою зокрема; по-третє, величина сумарних збитків у 2014–2015 рр. є більшою порівняно із прибутками у 2018-му; по-четверте, частка збиткових підприємств зменшується, але й у 2018-му на рівні 27,2% є критичною, адже беручи до уваги ще й ті підприємницькі структури, що не здійснюють діяльність, можна говорити про кризовий стан української промисловості загалом.

Отримані результати стосовно динаміки фінансових результатів до оподаткування стали поштовхом до деталізації величини чистого прибутку (збитку) у межах окремих видів економічної діяльності (рис. 3.5).

Здійснене уточнення дало змогу виявити, що: сумарний чистий прибуток у межах досліджуваного періоду отримували лише фармацевтичні підприємства; діяльність підприємств, які спеціалі-

зуються на металургійному виробництві, була збитковою у 2010–2017 рр., а також саме вони у 2014–2015 рр. отримали найбільші сумарні чисті збитки; важливим є і той факт, що збитковими були 2014–2016 рр. і для харчових підприємств, що пов'язано із забороною експорту до Російської Федерації і поступовою переорієнтацією на інші ринки збуту.

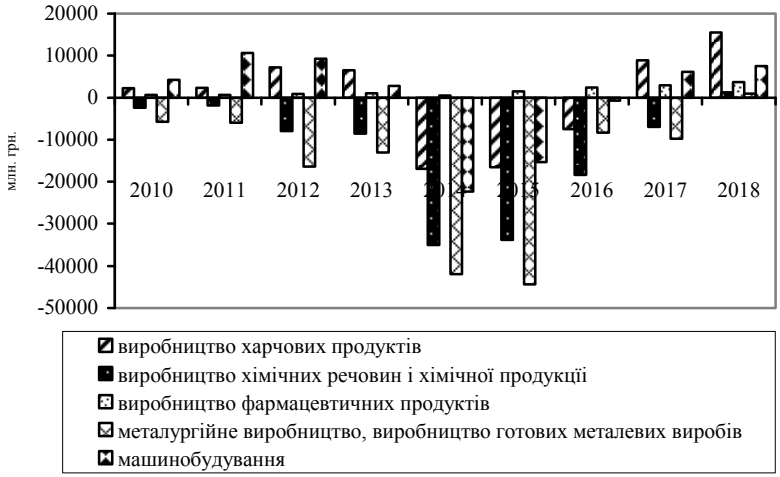


Рис. 3.5. Чистий прибуток (збиток) промислових підприємств за окремими видами економічної діяльності, *сформовано автором на основі* [390]

Збитковість промислових підприємств О. Лиса пов'язує із реалізацією такої загрози як «проблеми зі збутом продукції підприємства внаслідок недиверсифікованості ринків збуту» [204, с. 59], з чим доцільно погодитись і зазначити, що лише у 2018 р. стали явними результати протидії цій загрозі, що було пов'язано з виходом на інші ринки збуту. У 2018-му позитивні фінансові результати отримали підприємства за всіма досліджуваними видами економічної діяльності, але розміри чистого прибутку, як і частка збиткових підприємств (рис. 3.6), вказують на суттєві недоліки в процесі управління їх фінансовою безпекою.

Графічне відображення офіційних статистичних даних дає можливість зробити кілька таких узагальнень: у 2010 р. найбільшою збитковістю характеризувалися підприємства, які займалися

металургійним виробництвом – 43,8%, тобто фактично кожне друге; цікавим є той факт, що попри позитивний фінансовий результат у межах 2010–2018 рр. серед фармацевтичних підприємств збитковими були 34,1%, що вказує на суттєво відмінні параметри фінансово-господарської діяльності підприємницьких структур цієї групи; у 2018 р. найбільша частка збиткових підприємств визначена за таким видом економічної діяльності як «виробництво харчових продуктів» – 30,0%, а також «виробництво фармацевтичних продуктів» – 26,8% та «машинобудування» – 23,5%.

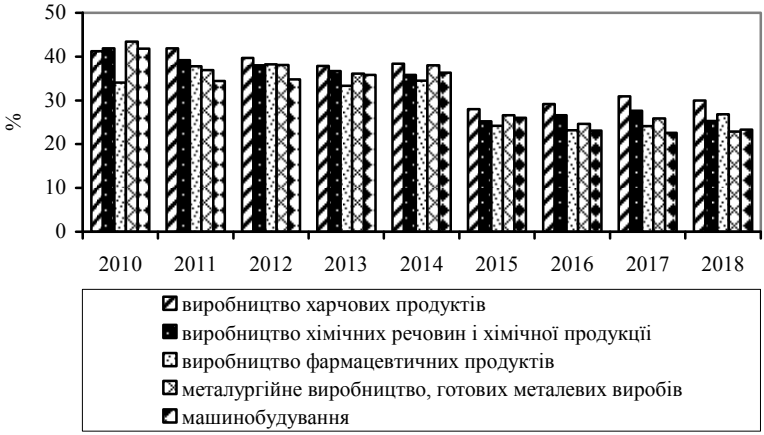


Рис. 3.6. Частка збиткових промислових підприємств
за окремими видами економічної діяльності,
*сформовано автором на основі* [390]

Певна відмінність у результатах характеристики фінансової безпеки доводить важливість конкретизації методологічних засад серед окремих видів економічної діяльності із подальшою адаптацією до умов господарської діяльності конкретних підприємств. Одночасно з цим, доцільно погодитись із думкою Л. Запорожцевої, яка серед загроз фінансовій безпеці підприємств виокремлює і такі, що пов'язані із «… втратою фінансової самостійності, … зниження ефективності діяльності, … втратою прибутковості, … здатності до самоокупності та розвитку, неплатоспроможності» [129, с. 48]. Тобто Л. Запорожцева акцентує увагу на загрозах, які можна вважати уже результуючими, що виникли під впливом інших, але

реалізація яких може спричинити припинення діяльності та ліквідацію підприємства. Протидія таким загрозам є складним завданням, адже потребує внесення суттєвих змін у фінансово-господарську діяльність підприємства при мінімальному ресурсному забезпеченні реалізації таких заходів.

Для характеристики рівня фінансової безпеки важливим є розгляд не лише абсолютних показників фінансової діяльності, але й відносних, зокрема показників рентабельності (рис. 3.7–3.8).

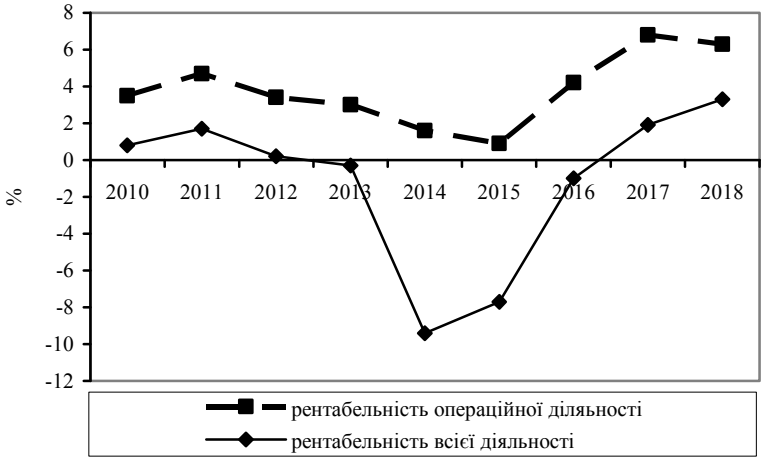


Рис. 3.7. Рентабельність діяльності промислових підприємств за окремими видами економічної діяльності,
*сформовано автором на основі* [390]

Одночасно із збитками як результатами діяльності та критично високою часткою збиткових підприємств, доцільно зазначити і низький рівень рентабельності операційної діяльності, зокрема у 2015 р. – 0,9%. Такий рівень операційно діяльності пов'язаний із недостатньою увагою до оновлення асортименту продукції, мізерною часткою інноваційних зразків, які можуть на прийнятному рівні конкурувати з іноземними аналогами. У 2017 р. інноваційно-активними були лише 16,2% підприємств [408], серед яких основні зусилля були спрямовані на оновлення машин і обладнання – 10,6%, а на внутрішніх науково-дослідних роботах увага була зосереджена лише у 2,8%. Реалізація технічно нескладної або ж морально застарілої продукції не сприяє отриманню потрібного рівня прибутку для підтри-

мання стабільності фінансово-господарської діяльності підприємства. У цьому контексті доцільно погодитись із думкою Г. Погріщук та Н. Мацедонської щодо необхідності виокремлення такої внутрішньої загрози для фінансової безпеки промислових підприємств як «… помилки менеджменту, пов'язані із вибором стратегії підприємства, управлінням та оптимізацією активів та пасивів підприємства» [339, с. 619]. Схожої позиції дотримується Л. Пашнюк, виокремлюючи серед внутрішніх таку загроз як «… суттєві прорахунки в тактичному та стратегічному плануванні, пов'язані з нерівною оцінкою можливостей підприємства, помилками в прогнозуванні зовнішнього середовища і т. п.» [329, с. 95]. Відповідно, недоліки в тактичному і стратегічному управлінні фінансовою діяльністю підприємства створюють умови для виникнення суттєвих внутрішніх загроз для фінансової безпеки підприємства, а суб'єкти безпеки мають контролювати та унеможливлювати їх виникнення, зокрема і шляхом формування потрібного інформаційного підґрунтя щодо фактичного рівня фінансової безпеки та можливих наслідків.

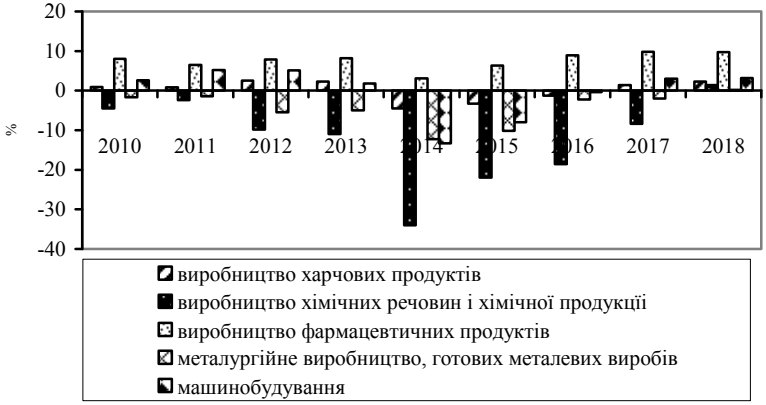


Рис. 3.8. Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності промислових підприємств за окремими видами економічної діяльності, *сформовано автором на основі* [390]

Динаміка рентабельності всієї діяльності за виокремленими видами економічної діяльності засвідчує, що найрентабельнішим було функціонування фармацевтичних підприємств, зокрема найнижчий рівень був у 2014-му – 3,1%, коли всі інші види діяльності

характеризувалися збитковістю; збитковість підприємств хімічної промисловості у згаданому 2014-му опустилася до рівня 34%, причинами чого можна вважати різке зростання цін на газ, що було наслідком політичного та військового протистояння між Україною та Російською Федерацією. У цьому контексті актуальним буде твердження М. Замроз [127], що частка витрат на енергоресурси українських підприємств харчової промисловості у 1,2–2 рази вищі порівняно з їх закордонними конкурентами, що при відкритості внутрішнього ринку і не дає можливості збільшити рентабельність виробництва продукції. Аналогічний висновок, але щодо підприємств хімічної промисловості робить О. Адоніна [4, с. 16]. Йдеться не лише про ціну енергоресурсів, але насамперед енергозатратність наявного устаткування, яка не дає змоги знизити рівень витрат та поліпшити конкурентні властивості продукції. Тобто, загрозою для фінансової безпеки є суттєві прорахунки вищої ланки менеджменту щодо організації фінансово-господарської діяльності підприємств. Інша загроза – тепер уже зовнішня – недостатньо високий рівень купівельної спроможності населення. Її вплив на різні види діяльності відмінний, але попри це вплив суттєвий і зменшення ризиків при виході на ринок з новою промисловою продукцією чи внесенням змін у цінову стратегію – важливе завдання для суб'єктів безпеки.

Підводячи проміжні підсумки, можна стверджувати, що для промислових підприємств кожного із розглянутих видів економічної діяльності характерні як загальні, так і специфічні зовнішні та внутрішні загрози із певними відмінностями щодо суттєвості впливу на фінансову безпеку. Застосовуючи методи аналізу й синтезу, ми визначили перелік загроз, які суттєво впливають на фінансову безпеку промислових підприємств і у графічному вигляді подано у підрозділі 1.3 (рис. 1.13) як важливе інформаційне підґрунтя для розроблення та реалізації механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. Отримані результати ми також використовуватимемо і для розроблення організаційного забезпечення управління фінансовою безпекою, що обґрунтовується необхідністю встановлення більш чіткої взаємодії між усіма профільними структурними підрозділами підприємства для виконання поставлених завдань у сфері фінансової безпеки підприємства. Доцільно наголосити і на тому факті, що науковцями не приділяється належна увага розгляду та розробленню відповідних рекомендацій щодо організаційного

забезпечення управління фінансовою безпекою, що не сприяє досягненню та підтриманню потрібного рівня стосовно цієї складової економічної безпеки.

У науковій літературі стосовно поняття «організаційне забезпечення», немає узгодженого трактування. Здійснене узагальнення дало можливість виявити кілька основних підходів щодо тлумачення його суті [414, с. 12; 137, с. 74; 79, с. 56]. Перший, що можна визначити як «структурний» передбачає акцентування уваги на встановленні й закріпленні, через внесення необхідних змін в організаційну структуру управління, місця певного підрозділу з уточненням його підпорядкованості та доведенням процедури узгодженого виконання ним функцій у межах процесу управління підприємством. Певним недоліком такого підходу є домінування бюрократичних моментів над ефективністю досягнення поставлених завдань.

Другий підхід – «функціональний» – передбачає концентрацію зусиль на внесенні змін у внутрішню документацію для регулювання взаємодії різних підрозділів. Застосування такого підходу в управлінні фінансовою безпекою не передбачає поліпшення результативності дій суб'єктів безпеки та можливості своєчасного вдосконалення системи управління. Третій – «процесний» – передбачає акцентування основної уваги на процедурі розроблення та реалізації управлінських рішень шляхом підбору відповідних виконавців та забезпечення незалежного контролю. У попередніх підрозділах нами уже наголошувалося на складності уніфікації процесу реалізації захисних заходів внаслідок суттєвої відмінності початкових умов через високу динамічність середовища функціонування українських підприємств.

Узагальнюючи можна стверджувати, що лише певне поєднання всіх трьох підходів уможливить формування потрібного організаційного забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства, яке, у нашому трактуванні, доцільно розуміти як послідовність дій щодо формування умов (зміни в організаційній структурі, створення та перегляд методичного забезпечення, регламентування розроблення та реалізації захисних заходів) досягнення належної взаємодії між усіма профільними підрозділами для узгодженого виконання ними поставлених завдань у сфері фінансової безпеки підприємства.

Базовим моментом при формуванні організаційного забезпечення управління фінансовою безпекою є визначення форми, тобто централізованої чи децентралізованої, кожна з яких характеризується певними перевагами і недоліками. Централізована форма має передбачати створення окремого спеціалізованого підрозділу з функціями забезпечення фінансової безпеки підприємства, а децентралізована полягає у частковій переорієнтації наявних підрозділів щодо виконання певних завдань, що відповідають їх основному профілю. Перевагами централізованої форми є максимальна орієнтація на виконання завдань у сфері фінансової безпеки, але недоліки пов'язані з додатковими ресурсними витратами на створення й підтримання функціонування окремого структурного підрозділу. Децентралізований варіант передбачає збільшення навантаження на наявні підрозділи, а в їх складі на окремих працівників чи групи, потребу додаткової мотивації, навчання і підвищення кваліфікації. В умовах кожного окремого підприємства виправданим є застосування однієї із визначених форм, але специфіка промислового виробництва вказує на той факт, що питання фінансової безпеки перебуває водночас у сфері уваги не одного структурного підрозділу, а кількох, тобто бухгалтерії, планово-економічного та фінансового відділів, підрозділу конкурентної розвідки та служби внутрішнього контролю. Цей момент несе позитивні наслідки через можливість використання наявного кадрового потенціалу, але дублювання функцій та відсутність координатора спричиняє зниження результативності дій усіх виконавців. Відповідно, мету організаційного забезпечення можна сформувати як координацію дій усіх профільних підрозділів у сфері фінансової безпеки підприємства для збільшення результативності реалізації захисних заходів та раціонального використання наявного ресурсного забезпечення.

Актуальність удосконалення організаційного забезпечення управління фінансовою безпекою промислових підприємств обґрунтовується складом внутрішніх та зовнішніх загроз, на протидію яким має бути зосереджена увага суб'єктів безпеки. Без належної координації дій, розробленого методичного забезпечення та регламентування процесу реалізації захисних заходів досягнення поставлених завдань є неможливим. Ще один аспект полягає в тому, що прийняття рішень має узгоджуватися не лише профільними для фінансової безпеки структурними підрозділами, але й іншими, у

сфері функціональних завдань яких визначено забезпечення інших складових економічної безпеки підприємства.

У графічному вигляді авторську позицію щодо формування організаційного забезпечення управління фінансовою безпекою промислових підприємств наведено на рис. 3.9.

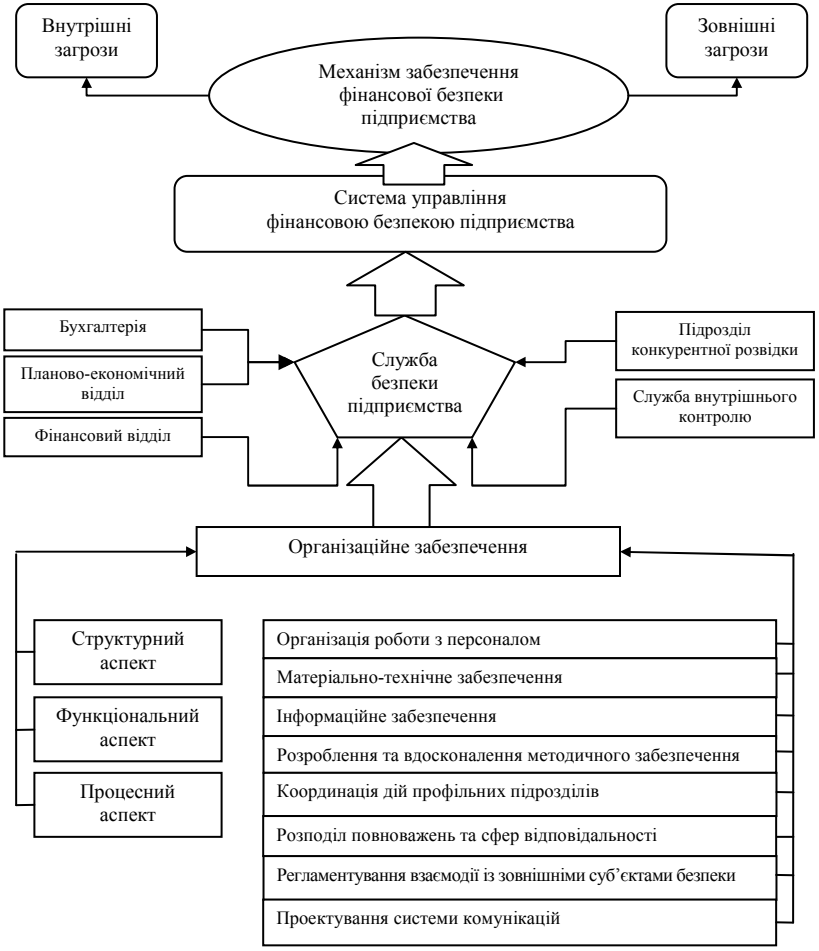


Рис. 3.9. Складові організаційного забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства,
*розроблено автором*

На нашу думку, функцію координуючої ланки у складі суб'єктів безпеки має виконувати служба безпеки підприємства, а інші профільні підрозділи підпорядковуватися їй щодо процесу забезпечення фінансової безпеки та взаємодіяти. Інший момент полягає в тому, що в межах кожного профільного підрозділу доцільно визначити відповідального працівника чи групу із наданням їм додаткових повноважень та функцій із акцентом саме на зосередженні уваги на проблемах забезпечення фінансової безпеки підприємства. Наприклад, у бухгалтерії працівник, що відповідає за розрахункові операції, має своєчасно повідомляти працівників служби безпеки про факти зростання величини дебіторської заборгованості тощо.

Перший етап формування організаційного забезпечення має передбачати як визначення відповідальних осіб, так і підготовку та підвищення кваліфікації працівників, формування у них знань у сфері фінансової безпеки. Наступні етапи передбачають виокремлення потрібного матеріально-технічного забезпечення та створення системи надходження із зовнішніх та внутрішніх джерел потрібної за обсягом та якістю інформації.

Посилення взаємодії можливе шляхом розроблення та систематичного перегляду необхідного методичного забезпечення, яке містить внутрішні положення та правила, регламенти, стандарти, посадові інструкції, правила передавання і зберігання інформації. Із встановленою періодичністю – один раз у тиждень – відбувається нарада представників профільних підрозділів для уточнення тактичних завдань та пошуку можливих рішень.

Нами навмисно не буде враховано масштаби діяльності промислових підприємств, адже відповідно до пріоритетних завдань фінансової безпеки всі підрозділи класифікуються на профільні і непрофільні із подальшим виконанням визначених вище етапів формування організаційного забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства.

Загальноприйнятною є позиція про можливість забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом залучення зовнішніх суб'єктів безпеки. Не ставлячи під сумнів такий підхід, вважаємо, що стосовно фінансової безпеки його доцільно застосовувати із певними обмеженнями. Суть полягає в об'єктах фінансової безпеки, що потребують захисту, відповідно неякісне або ж цілеспрямоване неви-

конання умов угоди зовнішніми суб'єктами може спричинити реалізацію загроз із подальшим припиненням діяльності. Відповідно співпраця із зовнішніми суб'єктами безпеки має регламентуватись із позиції захисту фінансових інтересів підприємства, зменшуючи ризики втрати інформації, що належить до комерційної таємниці тощо.

На останньому етапі передбачено проектування та вдосконалення комунікацій, тобто створення окремих захищених інформаційних каналів та місць зберігання інформації, які б сприяли координації дій усіх профільних підрозділів та контролю за реалізацією захисних заходів.

Підводячи підсумки доцільно ще раз зауважити, що управління фінансовою безпекою промислових підприємств потребує чіткості у визначенні основних внутрішніх та зовнішніх загроз для розроблення та реалізації найдоцільніших захисних заходів. Ідентифікація загроз та адекватна реакція для забезпечення потрібного рівня фінансової стійкості, стабільності, рівноваги та надійності підприємства як соціально-економічної системи залежить від рівня організаційного забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства. Розроблення та систематичне вдосконалення організаційного забезпечення спрямовано на розвиток системи управління фінансовою безпекою шляхом посилення взаємозв'язків між профільними підрозділами, безпосередньо залученими до процесу забезпечення фінансової безпеки, із координацією їх дій та важливим значенням служби безпеки підприємства. Застосування запропонованих методичних засад формування та розвитку організаційного забезпечення створює важливі передумови для вдосконалення управління фінансовою безпекою на українських промислових підприємствах.

## 3.2. Діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємств

Складність управління фінансовою безпекою підприємств в Україні обумовлюється не лише важко прогнозованою зміною умов їх функціонування, зокрема впливом суб'єктів зовнішнього середовища, а передусім значенням фінансів та фінансової діяльності для

кожного суб'єкта господарювання та фінансової складової у структурі економічної безпеки підприємства. Кожен з цих моментів нами був ретельно розглянутий в попередніх розділах наукового дослідження, але завдання цього підрозділу полягає в деталізації процесу управління фінансовою безпекою із виокремленням не лише ключових етапів, а окреслення можливості їх діагностики для формування потрібного інформаційного підґрунтя для його вдосконалення. Потреба в удосконаленні управління фінансовою безпекою підприємства зумовлена: по-перше, зміною середовища функціонування, зокрема ступенем впливу зовнішніх загроз; по-друге, потребою відстеження та дотримання змін внутрішньогосподарських процесів; по-третє, потребою у збільшенні ефективності реалізації захисних заходів та результативності дій суб'єктів безпеки. Зазначене відповідає суті системного підходу, зокрема трактуванню системи управління фінансовою безпекою підприємства як відкритої системи, яка є складовою систем вищого порядку, а це система економічної безпеки підприємства та система управління фінансовою діяльністю підприємства, та водночас, є системою яка узгоджує між собою існування систем нижчого порядку, до яких належать системи, які визначають сутність кожної із функціональних складових, тобто бюджетної, інвестиційної, банківської тощо.

Не можна відкидати той аргумент, що забезпечення саме фінансової безпеки, порівняно із іншими складовими економічної безпеки, є найскладнішим внаслідок її домінуючої та результуючої позиції, коли реальний рівень безпеки підприємства визначається не за результатами зміни плинності кадрів чи зносу основних засобів, а внаслідок визначення фінансових індикаторів та порівняння їх із встановленими у стратегії розвитку підприємства орієнтирами. Система управління фінансовою безпекою підприємства чітко пов'язана із системою управління фінансовою діяльністю – основою функціонування та розвитку кожного підприємства, а відтак забезпечення реалізації інтересів усіх учасників із дотримання можливості досягнення стратегічних цілей, відповідно до наявного організаційного й ресурсного забезпечення, потребує розроблення та застосування відповідного теоретичного підходу.

Перш ніж розглянути етапи процесу управління досліджуваною складовою економічної безпеки підприємства, вважаємо за доцільне погодитись із думкою Т. Загарельської [119, с. 216] щодо

доцільності виокремлення в складі управління фінансовою безпекою таких трьох складових як самого процесу управління, організації управління та інформації. З таким підходом можна погодитися в тій частині, що він чітко розмежовує процес управління та організацію управління, що формує основу для досягнення поставлених завдань. Якщо, відповідно до цього підходу, зосередитися на управлінні фінансовою безпекою підприємства, то визначення суб'єктів безпеки з потрібною деталізацією за виконуваними функціями та ієрархічним підпорядкуванням, створенням відповідних комунікаційних зв'язків та системою можливості реалізації захисних заходів, що будуть повною мірою відповідати специфіці фінансово-господарської діяльності, забезпечать чіткість виконання процесу управління, а відтак і досягнення поставних завдань. Не повністю можемо погодитися з думкою Т. Загарельської щодо доцільності визначення складової «інформація» як рівнозначної двом іншим, тобто «процес управління» та «організація управління». На нашу думку, інформація виконує сполучну функцію, тобто забезпечує поєднання двох інших, що розглядатиметься надалі в процесі формування методичних основ створення інформаційно-аналітичного забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства. Загалом вважаємо, що управління фінансовою безпекою має бути поєднанням саме двох складових: організації управління та процесу управління. Організація управління, відповідно до системного підходу, має передбачати розроблення системи управління фінансовою безпекою підприємства, що було нами розглянуто в підрозділі 2.3 наукового дослідження, а процес управління – визначення ключових етапів з обов'язковим дотриманням їх суб'єктами безпеки.

Інша думка простежується в публікації О. Чубукової та О. Ольшанської, які, хоча і стосовно управління економічною безпекою, доводять потребу розгляду трьох складових «… проблеми, рішення і особи» [445]. Вважаємо за доцільне погодитися з цією думкою, адже проблема виникає в результаті наявності відмінного фактичного стану від того, що визначений у стратегічних орієнтирах розвитку підприємства. Ці відмінності потрібно ліквідувати через прийняття певних управлінських рішень. Розроблення та реалізація таких управлінських рішень можливі за участі компетентних у певній сфері працівників, дії яких забезпечать досягнення поставлених завдань. На нашу думку, попри логічність наявного

зв'язку між усіма складовими, певним недоліком є те, що без наявності певної проблеми існування системи управління фінансовою безпекою не є потрібним, що суперечить теоретико-методологічним засадам викладеним вище. Ми переконані, що ефективність існування системи управління фінансовою безпекою підприємства визначається унеможливленням виникнення будь-яких проблем, що можуть зашкодити досягненню інтересів та гальмувати розвиток підприємства.

Якщо ж розглядати наявні сьогодні підходи до процесу управління фінансовою безпекою підприємств, то таких є лише кілька, що обґрунтовується, попри важливість фінансової складової економічної безпеки, складністю конкретизації змісту кожного етапу, які певним чином різняться, тобто мають специфічні відмінності порівняно з аналогічними етапами в управлінні економічною безпекою підприємства. Насамперед привертає увагу напрацювання Т. Васильціва [424, с. 86], який виокремлює вісім етапів. На нашу думку, процес управління фінансовою безпекою підприємства характеризується циклічністю та має здійснюватися на вже сформованій основі. Тобто первинною має бути організація управління, про що йшлося раніше, яка створює умови для своєчасного прийняття управлінських рішень для досягнення та підтримання на визначеному рівні фінансової безпеки. Звідси включення в процес управління такого етапу як «… розроблення системи пріоритетних фінансових інтересів» [424, с. 86] не є доцільним, адже він має визначатися концептуальними засадами забезпечення фінансової безпеки. Щодо інших етапів, то, окрім бюджетного планування, вони є логічним вираженням послідовності визначення проблеми та застосування найдоцільніших захисних заходів. Вважаємо, що бюджетне планування також не може бути виокремлено як окремий елемент, оскільки ресурсне, зокрема фінансове, забезпечення управління фінансовою безпекою визначається річними планами, але не може бути застосовано щодо кожного окремого управлінського рішення.

Певна схожість із попереднім підходом наявна і в доробку Г. Швиденко, В. Кузьомко, Н. Норіциної та ін. [102, с. 47], які в основі процесу управління ставлять розроблення заходів, реалізація яких має забезпечити потрібний рівень фінансової безпеки. Загалом погоджуючись, вважаємо, що в умовах розроблення та прийняття кожного заходу здійснювати розроблення системи моніторингу та

коригування індикаторів оцінювання фінансової безпеки не є виправданим. Система оцінювання має розроблятись і затверджуватися для використання суб'єктами безпеки на певний тривалий період часу із можливістю коригування певних складових при суттєвих змінах середовища функціонування та/або завдань, які ставляться перед системою фінансової безпеки підприємства. Швидкі і недостатньо обґрунтовані зміни гальмують темпи виконання завдань суб'єктами безпеки та не забезпечують необхідний рівень результативності.

У публікації за редакцією В. Гейця та А. Мазаракі [350, с. 36], обґрунтовується потреба виокремлення трьох етапів, які визначають потребу застосування певних захисних заходів як реакції на негативний вплив зовнішніх й внутрішніх загроз і ризиків. Такий підхід характеризується лаконічністю і послідовністю. Водночас розробники акцентують увагу лише на потребі нівелювання негативного впливу загроз і ризиків. Нами у попередніх підрозділах ретельно було розглянуто і доведено, що специфіка управління фінансовою безпекою полягає не лише у захисті, але й пошуку додаткових можливостей, які б дали змогу ефективніше використовувати наявні ресурси для виконання поставлених завдань та досягнення фінансових інтересів підприємства.

У статті В. Вареник та Я. Скряги [44, с. 300] обґрунтовується перелік етапів управління фінансовою безпекою банку. На нашу думку, виникає питання щодо доцільності включення в процес управління етапів, пов'язаних із формуванням інформаційно-аналітичної роботи банку та формування звіту для вдосконалення ефективного управління банку. До особливостей іншого підходу, який сформований у публікації О. Малик [217, с. 83], належить включення до переліку етапів таких, які передбачають формування стратегії, розроблення системи управління, методичного інструментарію оцінки фінансової безпеки та механізму управління, що в сукупності виходить за розуміння процесу управління.

Узагальнюючи проведене дослідження можна стверджувати, що в науковій літературі немає спільного узгодженого розуміння суті процесу управління фінансовою безпекою підприємства із намаганням застосувати підходи, які використовуються в управлінні економічною безпекою або фінансовою діяльністю підприємства без належної адаптації та врахування наявної специфіки. Нами пропонується власне трактування етапів процесу управління фінан-

сової безпекою підприємства (рис. 3.10), за умови попереднього здійснення організації управління, тобто створення системи управління фінансовою безпекою відповідно до методологічних засад, викладених у підрозділі 2.3.

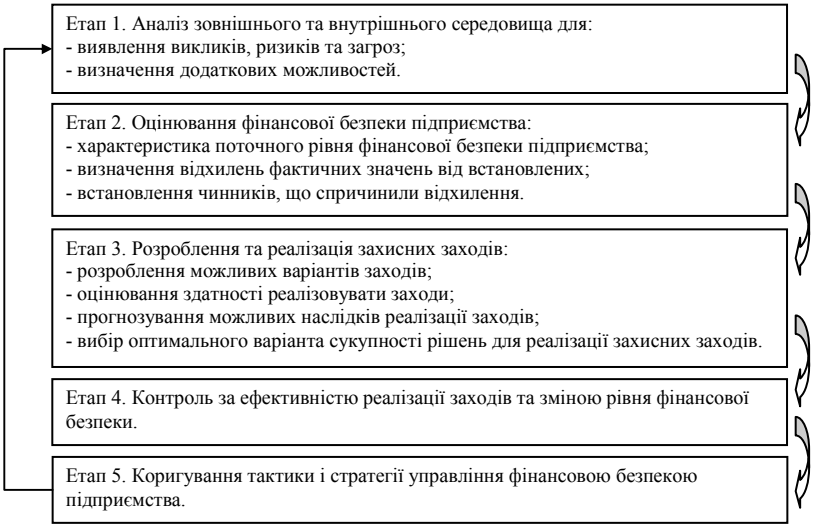


Рис. 3.10. Етапи управління фінансовою безпекою підприємства, *сформовано автором*

Фактично нами пропонується лише п’ять послідовних етапів, хоча окремі з них є комплексними, тобто такими, що потребують виконання кількох процедур. Окремі моменти вважаємо доцільним розглянути докладніше: по-перше, виконання перших двох етапів можливе за умови наявної системи інформаційно-аналітичного забезпечення, яка інтегрована в інформаційну систему управління підприємством та забезпечує отримання суб’єктами безпеки необхідної інформації щодо всіх складових економічної безпеки для недопущення реалізації заходів у межах фінансової безпеки, які б спричинили виникнення викликів, ризиків та загроз стосовно будь-якої іншої функціональної складової; по-друге, в основі процесу міститься обґрунтоване розроблення та реалізація заходів, які складаються із потрібної кількості взаємоузгоджених управлінських рішень, оскільки управління фінансовою безпекою не може бути точковим, воно повинно мати комплексний характер і передбачати

реалізацію сукупності оперативних рішень і не лише стосовно фінансової сфери, але й інших для уникнення виникнення ризиків і загроз у наступних періодах; по-третє, реалізація захисних заходів має визначатися не лише потребою, але й здатністю, під яким доцільно розуміти потрібне ресурсне забезпечення (фінансове, матеріальне, кадрове та інформаційне), професійні навики й наявний досвід у суб'єктів безпеки та узгодженість із діями всіма структурними підрозділами підприємства, можливість отримання потрібної підтримки від зовнішніх суб'єктів безпеки; по-четверте, розроблення та реалізація захисних заходів має здійснюватись відповідно до методичних засад застосування, розробленого у підрозділі 1.3 механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Розглянутий процес управління фінансовою безпекою підприємства формує потрібне підґрунтя для виконання, поставленого у цьому підрозділі завдання – розгляду теоретичного підходу до діагностування управління фінансовою безпекою підприємства. Надалі виконання цього завдання потребує загальної характеристики терміна «діагностика» із викладенням авторського тлумачення суті діагностування управління фінансовою безпекою підприємства та формуванням потрібного інформаційно-аналітичного забезпечення.

Термін «діагностика» науковці-економісти, як і багато інших, запозичили з інших галузей його застосування, зокрема медицини. Походить цей термін від грецького слова «діагнозис», яке можна перекласти як «встановлення», «визначення», «розпізнавання», «встановлення діагнозу». У медичних науках під ним розуміють спостереження за об'єктом для визначення фактичних параметрів розвитку від нормальних, а в техніці – дослідження певного пристрою для визначення ступеня його придатності для подальшої експлуатації. В економіці існує суттєва відмінність у трактуванні цього терміна, а щодо розгляду словосполучення «діагностування управління фінансовою безпекою підприємства», то можна стверджувати про фактичний вакуум.

Для формування теоретичного підходу до діагностування управління фінансовою безпекою підприємства коротко акцентуємо увагу на основних підходах до тлумачення терміна «діагностика» як базового. О. Дмитрієва [91, с. 26] у своєму визначенні зосереджує увагу на кількох важливих моментах: по-перше, діагностика здійснюється на основі узагальнення, групування, синтезу і порів-

няння значних обсягів інформації; по-друге, метою діагностики є виявлення відхилень, що вказують на зміну об'єкта дослідження порівняно з нормою; по-третє, обґрунтовує потребу розмежування функціональної та параметричної діагностики; по-четверте, діагностику можна визначити як «агрегований синтетичний висновок». Вважаємо, що з першими двома позиціями доцільно погодитися та взяти їх до уваги, а щодо інших двох, то вони є дискусійними, відповідно до того, що діагностика в економіці має бути постійною складовою процесу управління, яка дає змогу своєчасно відреагувати на зміни, які ускладнюють досягнення поставлених завдань та/або сприяти вдосконаленню процесу управління внаслідок набуття об'єктом управління нових властивостей.

Доволі значна група науковців у своїх міркуваннях певним чином ототожнюють діагностику та аналіз. Таку позицію підтримують В. Верба та Т. Решетняк [52, с. 44], які подають діагностику як «поглиблений аналіз проблем», який має забезпечити виявлення причин виникнення проблем із подальшим формуванням потрібного інформаційного підґрунтя для ліквідації негативних наслідків. У цьому підході імпонує і може бути застосована у сфері управління фінансовою безпекою можливість визначення першопричин зміни рівня фінансової безпеки із формуванням потрібних початкових даних для виправлення ситуації, тобто відновлення стійкості та повернення до стану рівноваги. Е. Коротков у своєму трактуванні обґрунтовує можливість завдяки проведенню діагностики «… виявлення слабких ланок і вузьких місць» [13, с. 53], що можна вважати важливим моментом, адже, на відміну від попередніх підходів, йдеться про спроможність завчасного виявлення проблеми, застосування коригувальних дій для вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємства.

О. Гетьман та В. Шаповал [66, с. 11] доводять можливість здійснення діагностики на основі розрахунку окремих економічних показників, тобто неповної інформації, із подальшим прогнозуванням їх зміни як основи для розроблення управлінських рішень. З цією позицією можна погодитися в тій частині, що діагностика дає можливість формувати підґрунтя для прийняття управлінських рішень і у разі неможливості розрахунку всіх показників, використовувати інструменти тенденційного аналізу та прогнозування їх зміни, відповідно до наявних відхилень від початкового стану. Схожої думки дотримується А. Міщенко [283, с. 34], який доводить необ-

хідність розуміння діагностики як етапу в процесі управління, що забезпечує виявлення причинно-наслідкових зв'язків.

Ще один підхід обґрунтовано в науковій праці І. Бланка, згідно з яким під діагностикою доцільно розуміти «… початкову точку, дослідження системи управління, яка визначає її як регулярну оцінку параметрів за даними фінансового обліку на основі стандартних процедур аналізу» [32, с. 223]. Вважаємо доцільним погодитись із позицією автора щодо суті діагностики як систематичної процедури, яка передбачає застосування методів аналізу. Одночасно з цим, у сфері забезпечення фінансової безпеки не доцільно обмежуватися лише даними фінансового обліку, що суттєво звужує інформаційне поле, ускладнює ідентифікацію внутрішніх загроз та унеможливлює визначення зовнішніх.

Здійснене узагальнення дає змогу сформувати власне визначення діагностики процесу управління фінансової безпеки підприємства як комплексу процедур, що застосовуються для оцінювання поточного стану та визначення факторів зміни в часі рівня фінансової безпеки та результативності дій суб'єктів безпеки підприємства. Запропоноване визначення доповнено іншими важливими характеристиками (рис. 3.11).

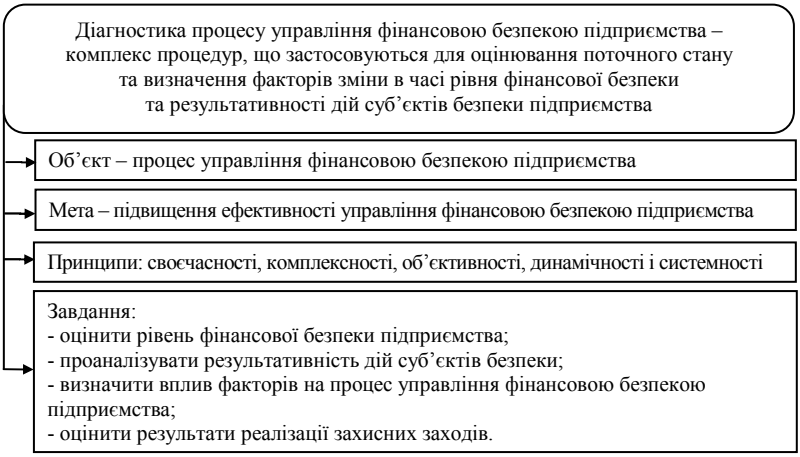


Рис. 3.11. Характеристика діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства, *сформовано автором*

Серед визначених характеристик діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства доцільно коротко розглянути суть виокремлених принципів. У нашому розумінні дотримання принципу своєчасності потребує здійснення процедур у часових параметрах, які б надали можливість швидкої та адекватної реакції на факт наявності відхилень у процесі управління фінансовою безпекою підприємства. Принцип комплексності передбачає оцінювання як рівня фінансової безпеки, результативності дій суб'єктів безпеки, так і результатів реалізації захисних заходів. Принцип об'єктивності потребує дотримання максимальної достовірності процесу оцінювання. Принцип динамічності передбачає систематичність проведення процедур, а принцип системності – урахування взаємозв'язків між системами нижчого та вищого порядків.

Відповідно до викладених вище теоретичних основ можна визначити місце та пріоритети діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства (рис. 3.12).

Авторська позиція полягає у визначенні трьох складових процесу діагностики, які передбачають узагальнення, систематизацію та аналіз інформації про зміну внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Відмінність від більшості розглянутих вище підходів полягає у необмеженості використання виключно даних із фінансової звітності, тобто йдеться про створення інформаційно-аналітичного забезпечення, яке передбачає використання інформаційних ресурсів на основі всіх внутрішніх та зовнішніх джерел із обов'язковою їх перевіркою, порівнянням й зіставленням. Лише дотримання таких базових умов може сприяти виявленню всіх змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі із подальшою ідентифікацією ключових викликів, ризиків і загроз. Інша важлива відмінність авторського підходу полягає в тому, що діагностика використовується для оцінювання процесу управління фінансовою безпекою підприємства і вона ж визначається як потрібна складова цього процесу, тобто виконує дві різні функції. Перша функція забезпечує формування потрібного підґрунтя для удосконалення управління фінансовою безпекою підприємства через оцінювання ступеня досягнення поставлених завдань, характеристику результативності дій суб'єктів безпеки та ефективності використання виділеного ресурсного забезпечення.

Рис. 3.12. Теоретичні основи діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства,
*сформовано автором*

Друга функція сприяє формуванню потрібного інформаційного підґрунтя для реалізації кожного з етапів процесу управління фінансовою безпекою підприємства. Слід зауважити, що обидві функції пов'язані між собою. Так, одним з критеріїв оцінювання процесу управління фінансовою безпекою підприємства є визначення ступеня досягнення поставлених завдань, одним з яких є забезпечення встановленого рівня фінансової безпеки підприємства, що передбачено іншою функцією.

Визначені функції обумовлюють потребу здійснення діагностики:

– для визначення відхилень від норм, які встановлюються і систематично переглядаються;

– у динаміці для відстеження зміни та виявлення факторів, що їх спричиняють із подальшим розробленням та реалізацією заходів щодо цих причин, а не лише стосовно наслідків їх дії.

Доцільно виокремити ще один важливий теоретичний аспект, який відрізняє запропонований підхід від наявних. Більшість розглянутих підходів, окрім того, що в центрі певного процесу, наприклад, управління фінансовою безпекою чи будь-якого іншого, визначають діагностику, доводячи її пріоритетність та зменшуючи значення інших складових. Якщо порівняти зміст рис. 3.10 та 3.12 то простежується той факт, що діагностика формує лише інформаційне підґрунтя, але основою процесу управління фінансовою безпекою підприємства є суб'єкти безпеки, які розробляють й реалізовують заходи, формують основу для вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємства.

Обґрунтована дуалістична сутність діагностування є важливим аспектом у формуванні методологічних засад управління фінансовою безпекою підприємства та потребує поглиблення окресленого наукового підходу через розгляд властивостей інформації та формування й розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення.

В основі процесу управління фінансовою безпекою підприємства та одним із ключових завдань діагностики є процедура отримання інформації, джерелом якої є зовнішнє і внутрішнє середовище діяльності підприємства. Стосовно терміна «інформація», то немає узгодженого трактування внаслідок його активного застосування у всіх сферах людської діяльності. Одне із найпоширеніших

трактувань пропонує Ф. Хміль, подаючи інформацію як «… відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому середовищі» [433, с. 55], тобто йдеться про абсолютно всі відомості, які отримує людина спілкуючись та спостерігаючи за зміною середовища життєдіяльності. Таке визначення є надто широким і фактично не може бути використаним у процесі діагностики, адже будь-яких ресурсів буде недостатньо для отримання й систематизації такого обсягу відомостей. З цього погляду конкретнішим є визначення, яке наведено у Законі України «Про друковані засоби масової інформації» де інформація визначена як «… результат аналітико-синтетичної обробки даних (відомостей) суб'єктом щодо об'єкта» [351]. Ключовим є те, що інформацією з цієї позиції визначають лише певну частину відомостей, які представляють інтерес у суб'єктів безпеки та застосовуються у процесі розроблення та реалізації захисних заходів. Слід зазначити і підхід В. Ковальова [160, с. 45], згідно з яким інформацією є відомості, що сприяють зменшенню рівня невизначеності. Саме невизначеність ускладнює процес прийняття будь-якого рішення та спричиняє виникнення ризику. Наявність інформації, яка відповідатиме визначеним критеріям формує потрібне підґрунтя для розроблення найдоцільніших управлінських рішень для реалізації захисних заходів.

Узагальнюючи можна стверджувати, що діагностика передбачає передусім відбір інформації із загального потоку, яка є найбільш потрібною для суб'єктів безпеки, тобто задовольняє їх вимоги. Потреба в організації та здійсненні відбору обґрунтовується інформаційним парадоксом, який спричинений, з одного боку глобальним збільшенням інформаційних ресурсів, обсяги яких зростають у геометричній прогресії, а з іншого інформаційним дефіцитом саме тієї інформації, яка потрібна на певний момент часу для прийняття конкретного управлінського рішення. Відповідно до цього можна сформувати такі вимоги до інформації:

– оперативність (швидке надходження для своєчасного розроблення та реалізації відповідних управлінських рішень);

– повнота (дає змогу здійснити порівняння зміни ситуації в часі та зменшує невизначеність);

– об'єктивність (відповідність фактичному стану, достовірність, що можливо досягнути при отриманні з надійних джерел та здійснивши перевірку);

– адресність (конкретизація для можливості задоволення інформаційних потреб певного працівника служби безпеки);

– економічна доцільність (витрати на отримання та опрацювання інформації не можуть бути вищими за корисність від її використання).

Доцільно також наголосити, що сам процес відбору потребує застосування механізму виокремлення лише потрібних відомостей, а також очищення їх від інформаційного шуму, що можливо здійснити через встановлення чітких критеріїв до інформації, а також шляхом перевірки її достовірності.

Як така, сама інформація є потрібною основою для діагностики процесу управління фінансовою безпекою підприємства, але окрім виокремлення потрібних відомостей існує потреба у її перевірці й аналізі із подальшим розрахунком якісних і кількісних індикаторів та визначенні відхилень від норми, що потребує розгляду терміна «інформаційне забезпечення». Під терміном «забезпечення» доцільно розуміти застосування засобів, заходів, методів, інструментів та умов, які потрібні для досягнення поставлених завдань, що визначені нами у графічному вигляді на рис. 3.11.

Термін «інформаційне забезпечення» широко використовується в управлінні як необхідна умова при розробленні будь-якого управлінського рішення. Трактування його суті певним чином різниться, оскільки наявні погляди щодо потреби врахування технічного параметру, тобто застосування програмно-технічних засобів та програмного забезпечення для опрацювання, передавання та зберігання інформації. Доволі значна кількість науковців, наприклад Н. Хоханова [432, с. 233], розглядають інформаційне забезпечення управління, доводячи його сутність як комплекс процесів, які уможливлюють задоволення інформаційних потреб керівників з можливістю оптимізації інформаційних потоків та раціонального використання робочого часу. Одночасно з цим доцільно процитувати визначення В. Пантелєєва, згідно з яким під цим терміном доцільно розуміти «… цілеспрямовану роботу зі збору інформації, її реєстрації, передавання, обробки, узагальнення, зберігання та пошуку суб'єктами контролю з метою використання для управління» [324, с. 41]. Вважаємо, що такий підхід можна взяти за основу, додавши ще й потребу в перевірці відомостей на достовірність та, для

потреб управління фінансовою безпекою підприємства, обмеження в доступі, тобто дотримання режиму секретності.

Узагальнюючи, слід зазначити кілька важливих моментів, що визначають формування та реалізацію інформаційного забезпечення як основи діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства: по-перше, розміри підприємства та організаційна структура служби безпеки; по-друге, формування комунікаційних зв'язків; по-третє, типи інформації, в яких зацікавлені користувачі. Коротко розглянемо кожен із визначених моментів. Так, інформаційне забезпечення буде суттєво різнитися за рівнем складності при його формуванні і застосуванні в умовах малого, середнього та великого підприємства, а також відрізнятися відповідно до того, чи на підприємстві створено власну службу безпеки, окремий відділ з додатковими обов'язками у межах функціональних складових економічної безпеки (наприклад, фінансова безпека забезпечується відповідальним працівником відділу у тісній співпраці з фінансовим директором, фінансовим відділом, бухгалтерією тощо), або ж ці завдання виконуються зовнішніми суб'єктами безпеки повністю та/або частково.

Інформаційне забезпечення управління підприємством не є достатнім для виконання завдань щодо оцінювання процесу управління фінансовою безпекою підприємства, тому існує потреба у створенні нових комунікаційних зв'язків із відповідним рівнем захисту. Наявні зв'язки можуть бути частково використані за умови чіткого визначення критеріїв до інформації та врахування інформаційних потреб користувачів. Цей момент частково пов'язаний із наступним, який передбачає визначення типів інформації. Вважаємо доцільним погодитись із думкою Л. Гуцаленко [85, с. 24] та певним чином її адаптувати для потреб діагностики процесу управління фінансовою безпекою підприємства, виокремивши такі три типи інформації: інформація про рівень фінансової безпеки та ефективність її управління в минулому; інформація про поточну фінансову безпеку та результативність дій суб'єктів безпеки; інформацію про можливі зміни в процесі управління фінансовою безпекою в тактичному й стратегічному вимірі. Така класифікація сприяє формуванню інформаційного забезпечення, що орієнтоване на дослідження подій та стану фінансової безпеки в минулому, а також на створення потрібного підґрунтя розвитку системи управління фінансовою безпекою підприємства.

Здійснене узагальнення дало змогу виявити, що інформаційне забезпечення безпосередньо пов'язане із використанням таких термінів як «інформаційно-аналітичне забезпечення» та «обліково-аналітичне забезпечення». Для виконання поставленого в цьому підрозділі наукового дослідження завдання коротко розглянемо їх суть як потрібного елемента для формування інформаційного підґрунтя діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства.

Серед доволі значної кількості визначень терміна «інформаційно-аналітичне забезпечення» акцентуємо увагу лише на кількох. Так, А. Нестеров пропонує під цим терміном розуміти «… сукупність інформаційних процесів, необхідних для доцільного, раціонального та ефективного процесу управління» [302], тобто доводить важливість інформаційно-аналітичного забезпечення для здійснення управління будь-якими процесами. В іншому визначенні підкреслюється та обставина, що таке забезпечення потребує «… виявлення, опрацювання, збереження та поширення інформації» [56, с. 202], тобто існує потреба в застосуванні певних методів, використанні ресурсів та формуванні бази знань для задоволення інформаційних потреб користувачів. Трактування, яке безпосередньо пов'язане з процесом забезпечення безпеки підприємницької діяльності, сформоване у науковій праці Н. Уніжаєва та характеризує досліджуване поняття як «… вид діяльності по забезпеченню керівництва необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень і передбачає два взаємопов'язані напрямки: інформаційний (отримання, збір, добування, обробка, накопичення та зберігання інформації) та аналітичної (обробка інформації та приведення її до вигляду, який дозволяє отримати нові знання)» [410, с. 83]. З таким підходом автора можна погодитись, оскільки лише інформація без належного опрацювання не є достатньо цінною для користувачів, відтак актуальним є застосування певних формальних та неформальних методів її опрацювання.

Узагальнюючи короткий виклад ключових підходів до суті терміна «інформаційно-аналітичне забезпечення» потрібно зазначити, що стосовно діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства його можна визначити як послідовність процедур, які передбачають узагальнення структурованої та неструктурованої інформації із подальшою перевіркою та аналізом для формування потрібного інформаційного підґрунтя для виконання поставлених завдань. В основі цього визначення міститься поділ інформації,

яка міститься в інформаційному просторі підприємства, тобто зовнішньому та внутрішньому, на структуровану та неструктуровану. Структурованою інформацією можна вважати ту, яка формується підсистемою обліку, тобто відомості про капітал та джерела його утворення, господарські операції, ресурси (матеріальні, фінансові, трудові й інвестиційні) та наявні зобов'язання із контрагентами, операційні, адміністративні й фінансові витрати, витрати на збут і собівартість одиниці продукції, динаміку надходження виручки від реалізації продукції (товарів, робіт і послуг), заборгованість по заробітній платі тощо. До неструктуризованої інформації належить та, що визначає зміни на ринку збуту, демографічну ситуацію, інфляцію, політичну, економічну та соціальну ситуацію в регіоні, активність конкурентів та настрої серед працівників підприємства, норми чинного законодавства, рішення місцевих органів влади тощо, тобто формальна й неформальна, яка не може бути відображена в облікових регістрах. Саме поєднання структурованої та неструктурованої інформації забезпечує потрібну комплексність при здійсненні діагностування системи управління фінансовою безпекою підприємства. Цей аспект потребує, для отримання потрібних відомостей, використання даних бухгалтерії та інших підрозділів підприємства, тобто шляхом застосування конкурентної розвідки.

Розгляд обліково-аналітичного забезпечення обґрунтовується тим фактом, що в загальній структурі інформації, яка є потрібного для цілей діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства, домінуючу частку, тобто майже 80% [192, с. 59], становить облікова інформація. У розумінні суті терміна «обліково-аналітичне забезпечення» наявне певне неузгодження думок серед дослідників. Так, І. Зенкіна обґрунтовує потребу його трактування як «… інтегрованої системи обліку і аналізу, що систематизує інформацію для обґрунтування бізнес-стратегії, координації напрямів перспективного розвитку підприємства, системної оцінки ефективності реалізації оперативно-тактичних та стратегічних управлінських рішень» [130, с. 2]. Якщо І. Зенкіна доводить потребу розгляду лише двох систем, тобто обліку й аналізу, то В. Волощук [60, с. 330] дотримується думки про доцільність включення і третьої системи, тобто аудиту. Для цілей формування інформаційного підґрунтя діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства такий підхід є більш прийнятним, адже без попередньої пере-

вірки на достовірність та узгодженість з відомостями із інших джерел брати будь-які дані за основу недоцільно.

Узагальнюючи, вважаємо за доцільне подати у графічному вигляді авторське трактування суті інформаційного забезпечення діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства з подальшим обґрунтуванням окремих позицій (рис. 3.13).

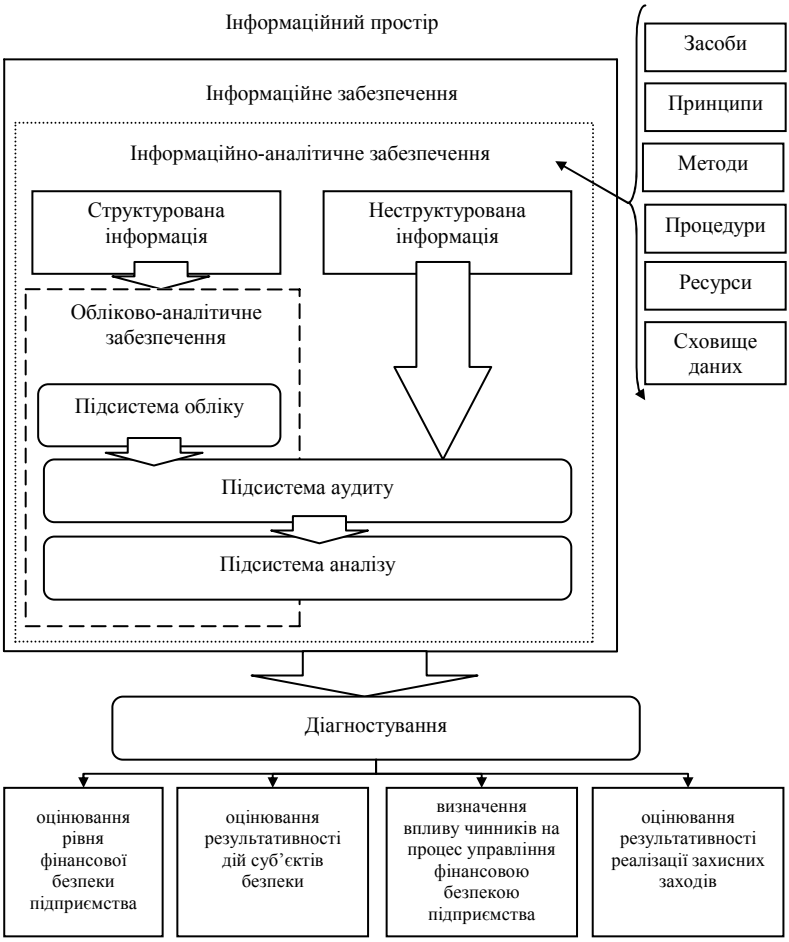


Рис. 3.13. Інформаційне забезпечення діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства, *сформовано автором*

У системі обліково-аналітичного забезпечення виокремлено три підсистеми: обліку, аудиту та аналізу для опрацювання структурованої інформації, що відповідає розглянутому вище підходу. Неструктурована інформація набуває потрібних властивостей шляхом проходження перевірки в підсистемі аудиту та подальшого опрацювання в підсистемі аналізу. Підсистема аудиту використовується також для перевірки та узгодження структурованої та неструктурованої інформації, їх об'єднання.

У межах певного підприємства можна визначити завдання певних структурних підрозділів у межах кожної із виокремлених підсистем. Так, бухгалтерія на основі оперативного, фінансового та управлінського обліку формує відомості про фінансово-господарську діяльність підприємства. Відділ маркетингу та підрозділ конкурентної розвідки служби безпеки узагальнюють інформацію про зміну зовнішнього середовища, конкурентної позиції підприємства та ділову активність конкурентів. Відділ внутрішнього контролю здійснює перевірку відомостей, які надійшли з бухгалтерії, відділу маркетингу та підрозділу конкурентної розвідки. Планово-економічний відділ забезпечує аналіз, шляхом застосування методів стратегічного, фінансового й управлінського аналізу, та формування інформаційного підґрунтя для оцінювання процесу управління фінансовою безпекою підприємства. Належність певного підрозділу до однієї із підсистем може змінюватися в умовах конкретного підприємства.

Інформаційно-аналітичне забезпечення передбачає використання методів отримання, групування, узагальнення та опрацювання інформації, зокрема: моніторингу, експертних, статистичних, математичних та рейтингових методів, економіко-математичного та логічного моделювання тощо. Будь-які дії з інформацією потребують додаткових ресурсів, зокрема матеріальних, фінансових, інформаційних та трудових. Передавання відомостей між підсистемами потребує формування інформаційних каналів, а їх зберігання – створення захищеного сховища даних. Окрім цього, вважаємо за доцільне зауважити, що запропоноване інформаційне забезпечення може бути сформовано на основі діючої системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством із урахуванням вимог щодо потрібних відомостей. Такий підхід сприятиме суттєвому зменшенню витрат при можливості досягнення

поставлених завдань. Вважаємо доцільним погодитись із думкою Г. Кірейцева [155, с. 85], що недоліки в обліково-аналітичному забезпеченні, які у нашому випадку можуть негативно вплинути на процес діагностування, найбільшою мірою пов'язані із розривами між підсистемами обліку, аудиту та аналізу, які утворюються внаслідок недосконалості інформаційних каналів, коли відбувається запізніле передавання інформації, а відтак і втрачається необхідна оперативність.

Підводячи підсумки, доцільно ще раз наголосити на тих моментах, що запропонований теоретичний підхід до діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства забезпечує потрібне підґрунтя для вдосконалення системи управління фінансовою безпекою підприємства, а його відмінності від наявних полягають в обґрунтуванні суті основних етапів процесу управління фінансовою безпекою підприємства; визначенні характеристик діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства; формуванні теоретичних основ діагностування управління фінансовою безпекою підприємства; обґрунтуванні методичних засад створення інформаційно-аналітичного забезпечення діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства, що в сукупності поглиблюють методологічні засади управління фінансовою безпекою українських підприємств.

## 3.3. Оцінювання управління фінансовою безпекою промислових підприємств

Посилення нестабільності умов функціонування українських підприємств, що потребує зосередження все більшої уваги до вирішення проблеми забезпечення потрібного рівня фінансової безпеки потребує розгляду не лише методологічних аспектів створення та налагодження роботи відповідної підсистеми у структурі економічної безпеки підприємства, але й формування підходів до оцінювання управління нею. Доцільно вже на початковому етапі зазначити, що цьому аспекту науковцями приділяється недостатньо уваги. Розроблені методичні зсади оцінювання фінансової безпеки призначені охарактеризувати поточний стан та динаміку рівня безпеки,

визначити її зміну під впливом окремих факторів, створити інформаційну основу для поліпшення механізмів забезпечення та вдосконалення організаційної структури. Одночасно з цим питання оцінювання управління, що безпосередньо пов'язано з доцільністю створення та розвитку організаційної структури служби безпеки, посилення взаємодії структурних підрозділів стосовно виконання завдань у системі фінансової безпеки, визначення результативності дій та ефективності використання виділеного ресурсного забезпечення є важливим етапом у подальшому науковому поступі у сфері безпекознавства.

Здійснене узагальнення дало змогу виявити, що основою формування методичного підходу до оцінювання фінансової безпеки має стати обґрунтування можливості застосування базових термінів, таких як «ефективність» та «результативність».

В основі трактування поняття «ефективність» міститься переклад з латинської слова «effectivus», що можна перекласти як «результат», «дія», «дієвий». Сучасне розуміння ефективності пов'язане із його короткою формою, тобто словом «ефект», який окреслює очікуваний результат, тобто результат який отримуємо, а також результат шляхом порівняння ефекту та витрат для його досягнення. Сьогодні ефективність активно застосовується при характеристиці процесу управління у всіх сферах життєдіяльності людини, але стосовно управління безпекою, зокрема фінансовою, існує реальний науковий вакуум, який потрібно заповнити.

В історичному ракурсі розуміння суті ефективності можна знайти в наукових працях відомих вчених. Коротко розглянемо цей аспект. Здійснений критичний огляд наукових надбань В. Петті, Т. Мена та Ф. Кене дав можливість дійти висновку, що як окреме самостійне поняття ефективність вони не розглядали, скоріше йшлося про визначення здатності виконати урядом певні заходи для пожвавлення економічних процесів. Суттєво вплинув на формування сучасного розуміння ефективності К. Маркс, який опосередковано доводив наявність зв'язку між результатами виробництва та повнотою використання наявних ресурсів, обґрунтовував важливість економії ресурсів для досягнення кращих результатів. У праці Дж. Б. Кларка, яка присвячена формуванню теорії граничної продуктивності праці і капіталу, розглядається ефективність як результат співвідношення доходу компанії і витрат на виробництво.

Дж. М. Кейнс ефективність розглядав стосовно ринкової економіки через збільшення розмірів інвестицій.

Ефективність прямо або опосередковано розглядалася у працях Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера, Е. Мейо та інших засновників школи сучасного наукового управління, які сформували її трактування стосовно процесів у межах певного суб'єкта господарювання. Засади визначення ефективності були закладені Ф. Тейлором у його принципах наукового управління, зокрема таких як «… підбір, підготовка і розстановка працівників на ті робочі місця і завдання, на яких вони принесуть найбільшу користь… оплата за результатами (менші результати – невелика оплата, більші результати – вища оплата)» [483, с. 26]. До подальшого розвитку розуміння ефективності в управлінні підприємницькими структурами долучився А. Файоль шляхом формування основних принципів управління, а М. Вебер через обґрунтування суті «ідеальної бюрократії», яка визначає умови розподілу праці, ієрархічного підпорядкування, посилення взаємодії та мотивації кожного виконавця для досягнення спільних інтересів. Варто зауважити й напрацювання Е. Мейо, який будучи засновником школи людських відносин, довів пріоритетність впливу на продуктивність праці виконавця не лише зміну рівня в оплаті праці, але й налагодження та посилення взаємовідносин із менеджерами, створення комфортних умов праці та можливість досягнення особистих інтересів.

Якщо згадані вище науковці прямо чи опосередковано обґрунтовували сутність ефективності, то Д. Рікардо розглядав два пов'язані між собою терміни: «результативність» та «ефективність», при цьому ефективність, подаючи як наслідок порівняння результату із витратами на їх досягнення. Більш чітке розмежування цих термінів знайшло відображення у наукових працях П. Друкера, який доводив, що «… результативність є наслідком того, що робляться потрібні слушні речі, а ефективність – наслідок того, що правильно створюються ці самі речі» [354]. Хоча надалі ми узагальнимо погляди українських та іноземних науковців щодо розуміння обох названих понять, які характеризуються певними відмінностями, чітке їх розмежування було сформовано в матеріалах ДСТУ ISO 9000:2007, де зазначається, що «… результативність (effectiveness) – ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, а ефективність (efficiency) – співвідношення між досягнутим резуль-

татом і використаними ресурсами» [319]. Вважаємо, що таке тлумачення потребує як подальшого аналізу підходів до суті кожного із термінів, так і необхідності, при формуванні методичного підходу до оцінювання управління фінансовою безпекою, застосування із відповідним орієнтиром на процес управління, завдання суб'єктів безпеки, цілі та можливі результати, організаційне та ресурсне забезпечення.

Здійснене узагальнення дало змогу виявити наявність суттєво відмінних підходів до тлумачення суті поняття «ефективність». Перший із визначених підходів передбачає характеристику ефективності шляхом порівняння основних показників діяльності, зокрема обсягу виробництва та витрат. Такі аспекти формуються у визначенні відомих економістів К. Макконнелла та С. Брю, які подають досліджуване поняття як «… отримання необхідного обсягу продукції при найменших витратах» [216, с. 251]. Стосовно управління фінансовою безпекою такий підхід застосувати доволі складно, але досягнення та підтримання потрібного рівня фінансової безпеки з дотриманням принципу економічної доцільності важливо. Тобто йдеться про раціональне використання виокремлених ресурсів для виконання поставлених завдань щодо мінімізації ризиків та своєчасного розпізнавання та протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам, а також унеможливлення збільшення рівня небезпеки.

Інший підхід передбачає ототожнення ефективності з результативністю. Таке ототожнення відбувається внаслідок того, що ефективність визначають як порівняння ефекту, який подають як результат, із витратами. У цьому ракурсі характерним можна вважати визначення, подане у колективній праці науковців під керівництвом С. Мочерного – «… здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат» [292, с. 37]. О. Загородній конкретизує форми ефекту, говорячи про «… матеріальний, грошовий, соціальний та економічний» його зміст [123, с. 224]. Відповідно до цього, потрібно уточнити, що термін «ефект» у сфері управління фінансовою безпекою суттєво різниться від того, що розуміють під ним в інших сферах управління. Дії суб'єктів безпеки спрямовані на недопущення можливих втрат, збитків, недоотримання доходу тощо. Відсутність негативного результату – це позитив, який вказує на те, що суб'єкти безпеки належним чином виконують свої обов'язки. Винятком може бути ситуація пов'язана з виявленням додаткових можливостей, таких як

підвищення ціни та отримання додаткового доходу внаслідок своєчасного надходження інформації, отриманої за результатами здійснення конкурентної розвідки, щодо зміни кон'юнктури ринку тощо. Поруч з цим основним орієнтиром для суб'єктів безпеки у сфері фінансової безпеки все таки залишається захист фінансових інтересів підприємства загалом та всіх його учасників.

Ще один підхід полягає у визначенні ефективності через синтез споріднених понять. У цьому контексті доречним є цитування позиції І. Мазур та В. Шапіро, які подають ефективність як «… комплексне поняття, яке описується такими характеристиками як доцільність, результативність, якість, корисність тощо» [214, с. 37]. С. Сінка [378, с. 133] до таких складових відносить: дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність. Вважаємо, що такий підхід заслуговує на увагу, адже для оцінювання управління фінансовою безпекою важливим є поєднання кількісних та якісних індикаторів та комплексність, що можливе саме через застосування таких критеріїв як «якість», «доцільність» тощо.

У монографії А. Куценко [197, с. 26] обґрунтовується потреба виокремлення інших трьох підходів, суть яких з безпекового погляду заслуговує на увагу. Так, А. Куценко доводить потребу розгляду в основі першого підходу («цільовий») раціоналізму, тобто здатність досягати поставлених цілей із найманими витратами, другого («системний») – можливість виживання підприємства через застосування механізму адаптації до зміни зовнішнього середовища, третього («вибірковий») – досягнення мінімального рівня у розвитку всіх складових системи, потрібного для її існування. Формування власного підходу до оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства не дає можливості не врахувати сутність кожного із підходів. Цікавим є раціоналізм, адже він передбачає вибір найдоцільнішого варіанта використання ресурсного забезпечення та організаційної структури. Враховуючи складність протидії зовнішнім загрозам, то саме адаптація уможливлює збереження життєздатності підприємства як системи. Щодо вибіркового підходу, то досягнення загальних фінансових інтересів потребує певного компромісу між інтересами власників, менеджерів, працівників, кредиторів та інших учасників, узгодження яких і формує одне з ключових завдань для суб'єктів безпеки у сфері фінансової безпеки.

Розгляд іншого поняття – «результативність» доцільно розпочати із твердження А. Азріляна, який не вважає доцільним застосування терміна «ефективність» та обґрунтовує потребу його заміни на «результативність управління» під яким розуміє «… ступінь досягнення мети управління, очікуваного стану об'єкту управління» [38, с. 322]. На нашу думку, доцільним є застосування як результативності, так і ефективності, але із встановленням прив'язки до певних цілей оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства. Г. Жучкова розглядає результативність як агрегований показник, для розрахунку якого потрібно враховувати три складові: «… ефективність, економічність і адаптивність» [117], тобто обґрунтовує суть результативності як більш розгорнутого поняття. З цією позицією не можна повною міріою погодитися через спорідненість перших двох складових. Одночасно з цим, позитивно можна оцінити напрацювання О. Рябкової [369], яка визначила спільні та відмінні ознаки ефективності й результативності та доводить, що результативність сприяє оцінюванню рівня досягнення поставленої мети, а ефективність визначається шляхом порівняння отриманого ефекту із витратами. Продовженням цих міркувань може стати й те, що ефект завжди позитивний внаслідок певних дій, а результативність вказує на ступінь досягнення або ж недосягнення результату. Формування підходу до оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства потребує врахування суті кожної позиції, але, водночас потребує їх певної адаптації до специфіки безпекового процесу.

Узагальнюючи варто зауважити, що основу авторського підходу до оцінювання управління фінансовою безпекою складатимуть три складові:

– рівень фінансової безпеки підприємства;

– результативність дій суб'єктів безпеки;

– ефективність використання організаційної структури та ресурсного забезпечення.

Відповідно до цієї позиції нами буде застосовано терміни «результативність» та «ефективність», відповідно до етимологічної сутності кожного з них. Продовжуючи, доцільно зазначити, що в наукових колах дискусія ведеться не лише щодо доцільності застосування зазначених термінів, але й стосовно їх змісту щодо процесу управління. Так, ефективність управління пов'язується із порівнянням

отриманих результатів із витратами на організацію і здійсненням управління (наприклад, такої думки дотримується Й. Завадський [118, с. 83]) та використанням наявних ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних та трудових) – таку думку відстоює І. Павленко [322, с. 36], а результативність із визначенням ступеня досягнення цілей на основі впливу суб'єкта управління на об'єкт управління – таку позицію обґрунтовує Г. Козаченко [167, с. 86-87]. Здійснене узагальнення конкретизує та формує потрібне теоретичне підґрунтя для розроблення методичних засад оцінювання управління фінансовою безпекою у межах вище виокремлених трьох складових.

Одночасно з певними особливостями використання термінології, процес оцінювання управління характеризується і наявністю суттєвих відмінностей щодо можливості застосування певних методів. Відмінність у поглядах дослідників обґрунтовується: складністю кількісного визначення результатів управління, точніше тих результатів, які пов'язані саме з діями суб'єкта управління стосовно об'єкта; потребою врахування часового фактору, коли результати управлінських рішень стають явними не відразу, а лише через тривалий період часу. Відповідно можна констатувати, що сьогодні сформована значна кількість методів оцінювання, застосування яких певною мірою дає змогу уникнути зазначених проблем та чітко охарактеризувати поточний рівень управління на рівні окремого підприємства. Визначена сукупність методів дала можливість здійснити їх групування із виокремленням ключових підходів. Вважаємо, що коротка характеристика ключових підходів має сприяти обґрунтуванню авторської позиції щодо оцінювання управління фінансовою безпекою українських промислових підприємств.

Кількість виокремлених підходів до оцінювання управління як і їх зміст суттєво різняться. Так, А. Тихомирова [402, с. 53] розрізняє сім, А. Лобза та І. Гузь [207, с. 510] доводить можливість виокремлення п'яти, а О. Гуторов [84, с. 40] – формує три підходи. Кожна з класифікацій як різниться рівнем деталізації, так і основними критеріями які містяться в основі групування. Отож варто критично охарактеризувати сутність ключових підходів. Неможливо повністю погодитись із позицією щодо оцінювання управління як ефективності виробництва, врахування кінцевого результату фінансово-господарської діяльності, а також концентрації уваги на результативності реалізації окремих управлінських рішень. Одно-

часно з цим можна виокремити такі підходи: ті, що передбачають урахування ступеня досягнення поставлених завдань (так званий «цільовий» підхід); можливість використання узагальнюючих показників («множинний» підхід), що забезпечує врахування різних аспектів управлінської діяльності; визначення ступеня сприйняття та можливості досягнення індивідуальних інтересів усіма групами учасників («поведінковий» підхід); розрахунок ефективності за «індивідуальним», «груповим» та «організаційним» рівнями («рівневий» підхід) із визначенням впливу ключових факторів та подальшим розрахунком інтегрального показника, враховуючи синергетичний ефект; встановлення відмінних критеріїв оцінювання у межах коротко-, середньо- та довгострокових періодів («часовий» підхід), які характеризують процес управління відповідно до його якості, гнучкості, можливості розвитку та виживання підприємства як соціально-економічної системи. Здійснений огляд забезпечує врахування змісту тих підходів, які можуть сприяти досягненню поставлених завдань у процесі оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства.

Нами сформовано теоретичні основи, які визначають сутність авторського підходу до оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства, взаємозв'язок між окремими складовими яких подано на рис. 3.14. Коротко розглянемо сутність кожної складової. Мету доцільно визначити як систематичне здійснення оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства для формування потрібного інформаційного підґрунтя вдосконалення системи управління фінансовою безпекою підприємств. Відповідно до мети можна визначити й зміст ключових цілей:

– достовірне оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства загалом та у межах основних складових;

– визначення впливу факторів на зміну рівня фінансової безпеки, результативності дій суб'єктів безпеки та ефективності використання організаційної структури та ресурсного забезпечення;

– удосконалення процесу оцінювання відповідно до зміни основних етапів управління фінансовою безпекою підприємства та положень щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

При виборі методів та інструментів оцінювання доцільно враховувати періодичність процедури, професійний рівень аналітика, можливість досягнення цілей та трудомісткість основних та

допоміжних розрахунків. Врахування всіх цих аспектів сформувало основу для використання таких методів: порівняння (фактичних значень окремого індикатора, групи та складової із нормативними або базовими); статистичних (метод групувань для визначення груп підприємств, рівень управління фінансовою безпекою за окремими індикатором, групою чи складовою відповідає встановленим критеріям); факторного аналізу (вплив окремих факторів на зміну рівня безпеки за групою та складовою); експертних оцінок (шляхом розроблення анкет та проведення інтерв'ю).

Рис. 3.14. Теоретичні основи методичного підходу до оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства, *сформовано автором*

Вимоги до вхідної інформації та методичні засади формування комунікаційних каналів для збору, опрацювання, передавання та зберігання інформації нами розглядались у підрозділі 3.2, відтак зосереджуватися на них недоцільно. Уточнення потребує лише той момент, що управління фінансовою безпекою передбачає посилення взаємодії: бухгалтерії, планово-економічного та фінансового

відділів, підрозділу конкурентної розвідки та служби внутрішнього контролю.

Принципи формування системи оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства можна визначити у такій сукупності:

– охоплення дослідженням усіх етапів процесу управління фінансовою безпекою підприємства;

– орієнтація на інформаційні ресурси, які формуються в межах інформаційного забезпечення підприємства;

– здатність до відображення змін у часі та порівняно з внутрішніми нормативами;

– гнучкість для своєчасного внесення змін у критерії, перелік індикаторів, їх граничних значень та вагових коефіцієнтів;

– зменшення трудомісткості оцінювання завдяки автоматизації основних етапів оцінювання та уникнення застосування складних методів опрацювання інформації;

– комплексності завдяки використанню кількісних та якісних показників;

– економічності, тобто витрати на проведення оцінювання не можуть бути більшими за цінність отриманої інформації для функціонування і розвитку системи управління фінансовою безпекою підприємства.

Критерії оцінювання управління фінансовою безпекою мають визначатися внутрішнім положенням і бути прив'язаними до стратегії забезпечення економічної безпеки та стратегії розвитку підприємства. Критерії повинні мати кількісне визначення для уникнення подвійного трактування, бути зрозумілими для аналітиків та керівників. Кількісні критерії мають застосовуватися для характеристики: величини фактичних або ж можливих збитків, втрат фінансових, інформаційних, матеріальних та трудових ресурсів, ресурсного забезпечення дій суб'єктів безпеки тощо. Якісні критерії шляхом використання кількісної оцінки формують уявлення про ступінь виконання завдань, відповідність працівників структурних підрозділів, які залучені до забезпечення фінансової безпеки, кваліфікаційним вимогам та здатності розробляти й виконувати рішення тощо.

Процедура формування системи оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства передбачає здійснення таких етапів:

– визначення переліку індикаторів, які можуть бути застосовані для оцінювання фінансової безпеки у межах основних складових;

– опитування експертів з узгодженням їх поглядів для формування переліку індикаторів, встановлення вагомості кожного індикатора в межах групи та визначення групових коефіцієнтів вагомості у структурі певної складової;

– визначення граничних значень для кожного індикатора, групи та складової для характеристики рівнів безпеки/результативності/ефективності;

– перевірка на логічність і сумісність об'єднання індикаторів у межах груп та складових, уникнення дублювання, можливість розрахунку інтегральних показників;

– встановлення періодичності оцінювання;

– визначення користувачів результатів оцінювання та ступінь задоволення їх інформаційних інтересів;

– налагодження каналів передавання та місць зберігання інформації;

– обґрунтування умов перегляду методичних засад та внесення необхідних корективів.

У Додатку В в табл. В.2-В.4 нами визначено основні методичні засади оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства у межах трьох складових, які в графічному вигляді подано на рис. 3.15.

Додаткового пояснення потребують такі аспекти:

– за результатами консультацій з експертами, для забезпечення максимальної чіткості отриманих результатів, встановлено три рівні безпеки/результативності/ефективності, які відповідають таким кількісним значенням: «низький» (0,0–0,33), «нормальний» (0,33–0,67), «високий» (0,67–1,0);

– при визначенні рівня фінансової безпеки підприємства як ключового результату дій суб'єктів безпеки застосовано групи кількісних та якісних показників. Якщо кількісні сформовані за рахунок індикаторів прибутковості, ліквідності, ділової активності та фінансової стійкості, то якісні передбачають характеристику наявності корпоративних конфліктів та факти фінансових зловживань. У сукупності ці дві групи показників дають більш чітке уявлення про фактичний рівень фінансової безпеки на певний момент часу і можливість відстеження його зміни в часі;

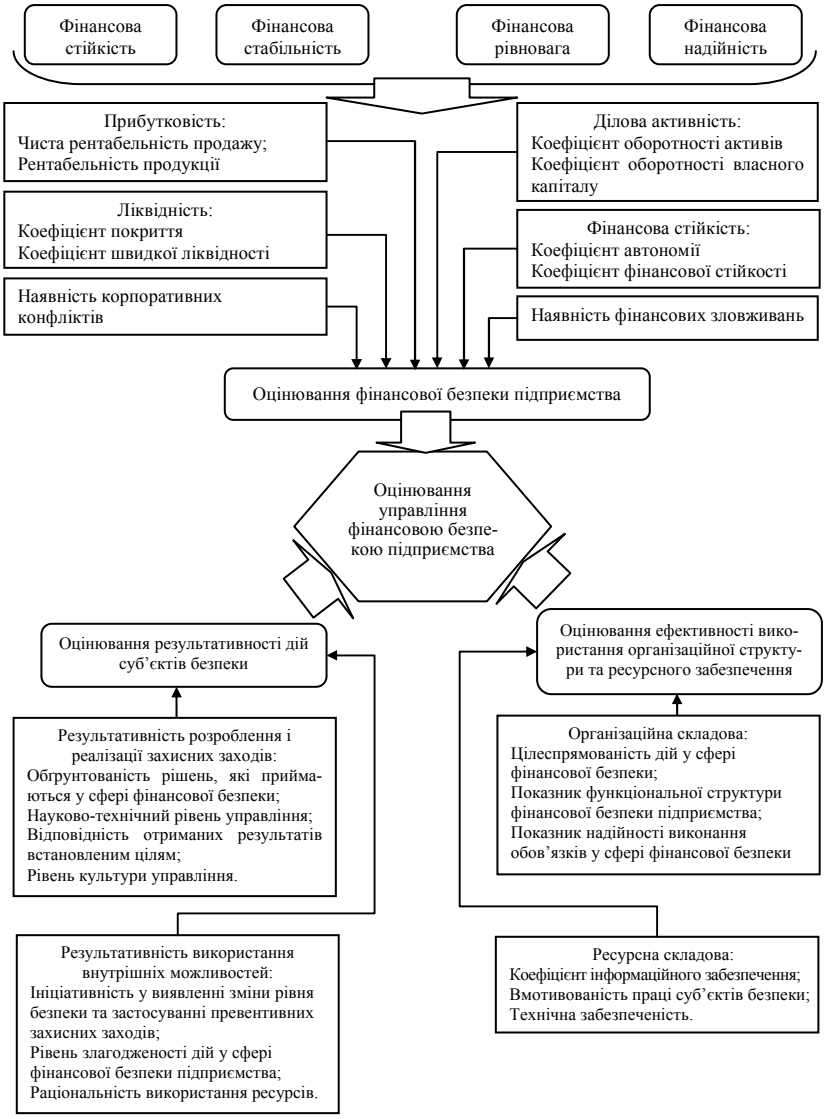


Рис. 3.15. Індикатори оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства за основними складовими, *розроблено автором*

– у процесі оцінювання результативності дій суб'єктів безпеки нами сформовано дві групи індикаторів, які характеризують результати розроблення і реалізації захисних заходів та результативність використання внутрішніх можливостей. До індикаторів цієї складової введено і такі, що характеризують культуру управління та фактичне застосування теоретичних розробок на практиці, що дає змогу дати характеристику рівню розвитку управління фінансовою безпекою. Слід зауважити, що для характеристики рівня всіх індикаторів цієї складової залучаються експерти, якими в умовах певного підприємства можуть бути представники вищої ланки управління та залучені фахівці, зокрема і з правоохоронних органів;

– у складі третьої складової нами визначено дві групи індикаторів. Перша група має сприяти характеристиці організаційних моментів у забезпеченні фінансової безпеки. У попередніх розділах нами розглядалися аспекти взаємодії між бухгалтерією, планово-економічним та фінансовим відділами, підрозділом конкурентної розвідки та службою внутрішнього контролю. Визначення запропонованих індикаторів дає змогу встановити ефективність її взаємодії та можливість досягнення поставлених завдань. Інша складова – ресурсна – сприяє визначенню рівня ресурсного забезпечення та ефективності його використання при розробленні та реалізації захисних заходів;

– відповідно до того, що кожен вид економічної діяльності характеризується відмінностями, які перешкоджають чіткому встановленню граничних значень для кожного індикатора та його коефіцієнта вагомості, нами було проведено опитування експертів із подальшим узгодженням їх поглядів щодо зазначених параметрів для машинобудівних підприємств. Варто зазначити, що сформований методичний підхід може застосовуватися для підприємств будь-якого іншого виду економічної діяльності з попереднім уточненням граничних значень та коефіцієнта вагомості. Одночасно з цим, висока динаміка середовища функціонування потребує періодичного перегляду запропонованих методичних засад із коригуванням зазначених параметрів.

Для апробації запропонованого підходу нами було обрано шість машинобудівних підприємств: ПрАТ «Одеський машинобудівний завод», ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод», ПрАТ «Гребінківський машинобудівний завод», ПрАТ «Золотоніський машино-

будівний завод», ПАТ «Карлівський машинобудівний завод», ПрАТ «Барський машинобудівний завод». Усі підприємства характеризуються орієнтовно схожими параметрами фінансово-господарської діяльності, а географічне розташування дає змогу уникнути впливу такого фактора як наближеність до зони бойових дій. Часові періоди дослідження встановлені у межах 2014–2018 років.

Перш ніж подати результати оцінювання управління фінансовою безпекою сформованої сукупності машинобудівних підприємств, вважаємо доцільним загалом охарактеризувати ключові параметри їх фінансово-господарської діяльності, тобто динаміку чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) (рис. 3.16), чистого прибутку (рис. 3.17), середньоспискової чисельності працівників (рис. 3.18) та середньорічної вартості активів (рис. 3.19).

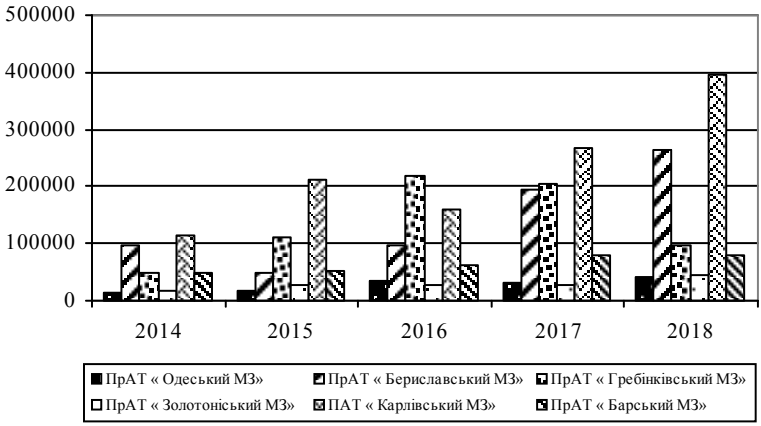


Рис. 3.16. Динаміка чистого доходу
від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.,
*сформовано автором*

При визначенні особливостей зміни величини чистого доходу від реалізації слід зазначити про найсуттєвіший вплив двох факторів: заборону країни-агресора на імпорт української машинобудівної продукції та збільшення виробництва продукції, яка потрібна для відновлення оборонного потенціалу України. Якщо перший фактор мав негативний вплив на всі досліджувані підприємства, то другий лише за умови участі у спеціальних програмах та активізації інноваційної діяльності щодо створення продукції оборонного

характеру. Обмеження експорту на російський ринок спонукав українські машинобудівні підприємства до переорієнтації на задоволення потреб внутрішнього ринку, або ж вихід на європейські та азійські ринки.

Слід звернути увагу на неритмічність виручки від реалізації, коли відбулося різке зростання і спад. Так найвищі темпи зростання чистого доходу від реалізації були визначені стосовно ПрАТ «Одеський машинобудівний завод» (у 2016-му порівняно із 2015-им – 189,79%), ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод» (у 2017-му порівняно із попереднім роком – 200,9%), ПрАТ «Гребінківський машинобудівний завод» (порівняно з попередньою датою у 2015-му – 233,22% та у 2016-му – 194,47%) тощо. Аналогічні дані можна привести щодо різкого скорочення величини чистого доходу, що загалом суттєво негативно вплинули на рівень фінансової безпеки підприємств.

Одночасно з неритмічністю фінансова діяльність підприємств характеризується негативним кінцевим результатом, тобто збитками (рис. 3.17).

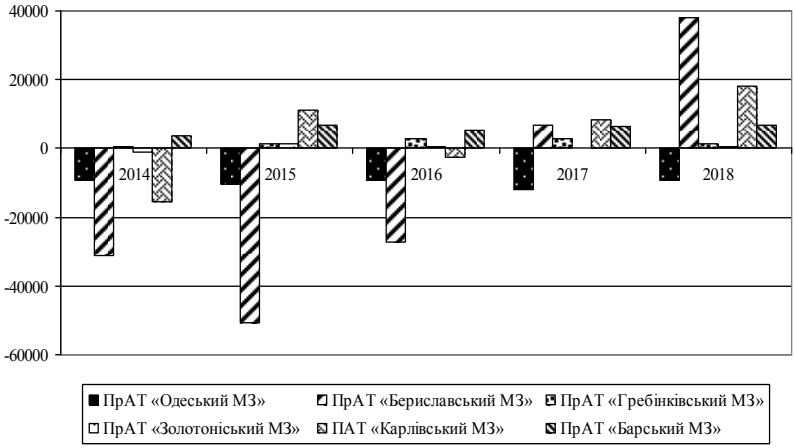


Рис. 3.17. Динаміка чистого прибутку (збитку), тис. грн,
*сформовано автором*

На початку досліджуваного періоду чотири із шести підприємств були збитковими, а величина збитків ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод» становила 31 млн грн. У 2018-му ситуація

певним чином поліпшилася, адже збитковим залишилося лише ПрАТ «Одеський машинобудівний завод».

Одночасно з цим доцільно зазначити критично низьку чисту рентабельність продажу та рентабельність виробництва продукції (Додаток В. табл. В.5–В.10). Наприклад, чиста рентабельність (фактично збитковість) продажу ПрАТ «Одеський машинобудівний завод» у 2014 р. становила (-65,64%), а ПрАТ «Бориславський машинобудівний завод» у 2015-му – (-103,9%), що вказує на незадовільний рівень управління фінансово-господарською діяльністю та фінансовою безпекою зазначених підприємств.

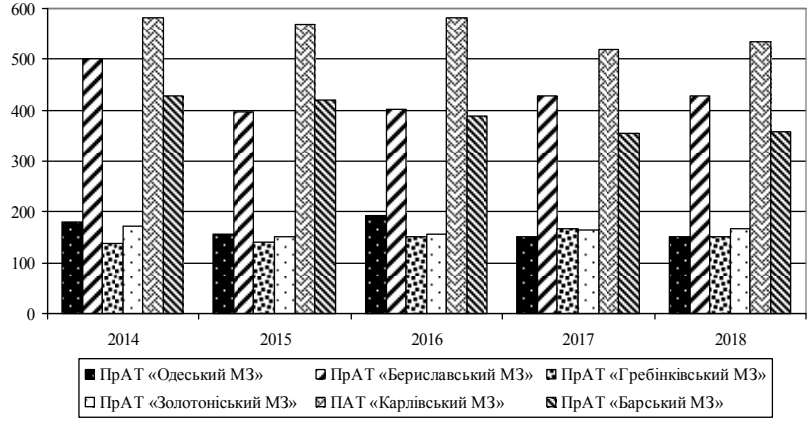


Рис. 3.18. Динаміка середньоспискової чисельності працівників, осіб, *сформовано автором*

На машинобудівних підприємствах одними із найбільш цінних ресурсів є трудові. У межах 2014–2018 рр. можна стверджувати про певну стабілізацію у зміні чисельності працівників, якщо немає різких змін у складі трудових колективів. Одночасно з цим наявні інші проблеми, які частково впливають на управління фінансовою безпекою, що пов’язані зі збільшенням частки працівників старшого віку, критично малою кількістю молодих працівників, зниженням кваліфікаційного рівня та зменшенням вмотивованості до виконання своїх обов’язків. На рівень ефективності використання трудових ресурсів негативно впливала згадана вище неритмічність у роботі підприємств, тобто коли періоди зі скороченим робочим днем та тижнем, що спричиняли звільнення кваліфікованих праців-

ників, змінювалися на такі, що потребували вирішення проблем з дефіцитом робочої сили.

При незначних змінах у кількості працівників відбулася висока плинність кадрів, втрати робочого часу, збільшення кількості порушень трудової дисципліни та факти зловживань з боку менеджерів, що в сукупності спричиняє виникнення та посилення негативного впливу внутрішніх загроз на фінансову безпеку підприємства.

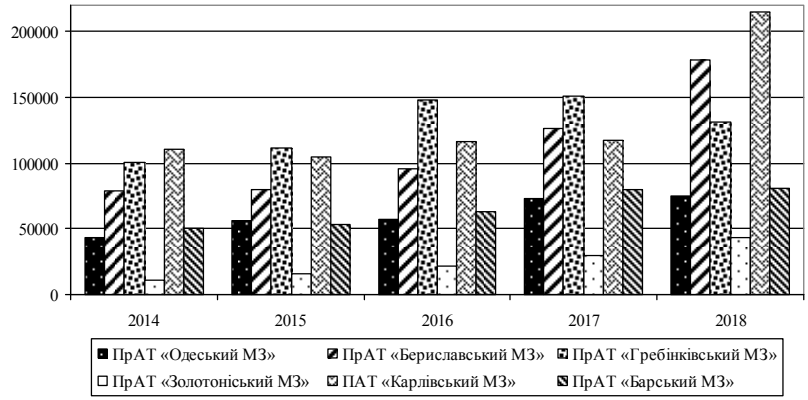


Рис. 3.19. Динаміка середньої вартості активів підприємства, тис. грн., *сформовано автором*

Динаміка середньої вартості активів досліджуваних підприємств характеризується відсутністю загальної чіткої тенденції, що найбільшою мірою пов'язано зі зміною величини дебіторської та кредиторської заборгованості. Низька платіжна дисципліна також є важливою загрозою для фінансової безпеки підприємства, яка потребує особливої уваги суб'єктів безпеки.

Здійснені узагальнення дають можливість чіткіше охарактеризувати рівень та зміну результатів оцінювання управління фінансовою безпекою у межах основних складових. Усі проміжні розрахунки наведено у Додатку В (табл. В.5–В.10). Отож слід акцентувати увагу на кінцевих результатах (рис. 3.20–3.22).

Якщо взяти до уваги, що «низький» рівень безпеки в кількісному виразі відповідає інтервалу 0,0–0,33, то здійснені розрахунки дають можливість дійти висновку, що так можна охарактеризувати ситуацію стосовно ПрАТ «Одеський машинобудівний завод» (2014–2018 рр.), ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод»

(2014–2017 рр.), ПрАТ «Гребінківський машинобудівний завод» (2016-ий та 2018-ий), ПрАТ «Золотоніський машинобудівний завод» (2014–2015 рр. та 2017–2018 рр.), ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» (2014-ий та 2016-ий), ПрАТ «Барський машинобудівний завод». «Середній» рівень безпеки було визначено стосовно ПрАТ «Барський машинобудівний завод» та окремих років інших підприємств.

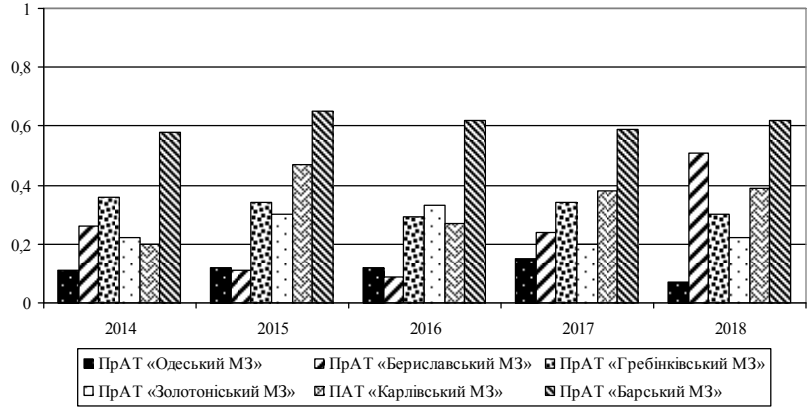


Рис. 3.20. Результати оцінювання фінансової безпеки підприємства, *розраховано автором*

Загалом ситуацію можна вважати критичною, що характерно не лише для виокремленої групи підприємств, а й українського машинобудування загалом. Наявними є проблеми із фінансовою стійкістю та ліквідністю, збитковістю, недостатнім рівнем рентабельності та низьким рівнем платіжної дисципліни. В окремих випадках, зокрема в умовах ПрАТ «Одеський машинобудівний завод», фактичними є ознаки банкрутства, про що свідчить від'ємне значення першого розділу пасиву балансу. Відсутність передумов для позитивної динаміки обумовлює важливість поліпшення управління фінансовою безпекою підприємств.

Оцінювання результативності дій суб'єктів безпеки (рис. 3.21) дало змогу виявити, що низький рівень фінансової безпеки спричинено здебільшого:

– відсутністю та нездатністю застосовувати наукові методи в управлінні;

– низькою обґрунтованістю управлінських рішень;

– відсутністю ініціативи щодо застосування превентивних захисних заходів;

– недостатньою узгодженістю дій між структурними підрозділами.

Результативність дій суб'єктів безпеки для більшості підприємств у межах досліджуваного періоду було охарактеризовано на рівні – «низький». Суттєвої зміни в динаміці не було зазначено внаслідок пасивності управління підприємствами щодо вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємства. Домінуючим залишається підхід, при якому загрозі приділяють увагу за результатами зростання реальних збитків від її негативного впливу, що суттєво знижує результативність управління фінансовою безпекою підприємства.

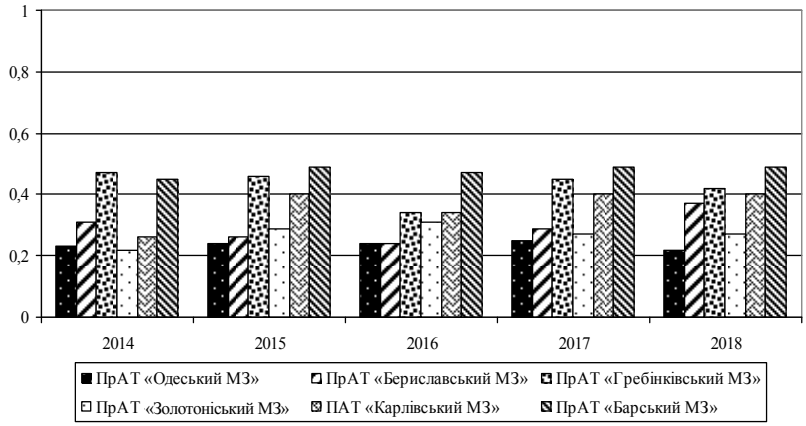


Рис. 3.21. Результати оцінювання результативності дій суб'єктів безпеки, *розраховано автором*

Оцінювання за третьою складовою (рис. 3.22) дало змогу виявити відсутність чіткої взаємодії між усіма структурними підрозділами, до функціональних обов'язків яких входить здійснення певних захисних заходів у сфері фінансової безпеки. Відсутність єдиного координуючого центру ускладнює можливість планування захисних заходів та знижує ефективність використання наявного ресурсного потенціалу.

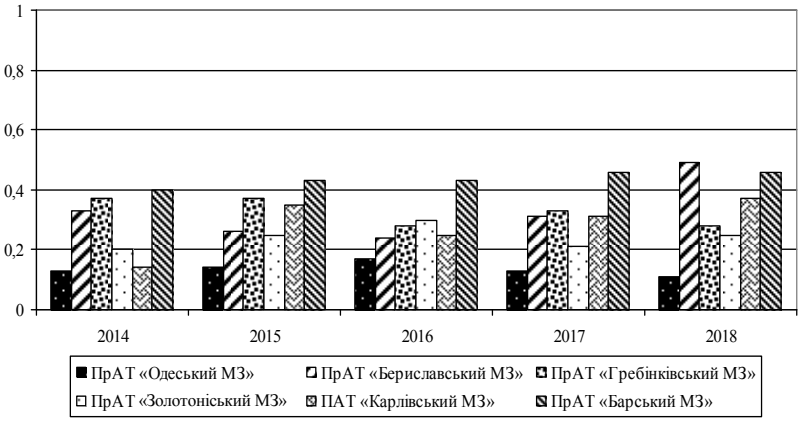


Рис. 3.22. Результати оцінювання ефективності використання організаційної структури та ресурсного забезпечення, *розраховано автором*

Доцільно зазначити низьку вмотивованість працівників профільних підрозділів (бухгалтерія, планово-економічний та фінансовий відділи, підрозділ конкурентної розвідки та служба внутрішнього контролю) до виконання завдань у сфері фінансової безпеки підприємства. Водночас виявлено й те, що окремі профільні підрозділи, попри визначені функціональні завдання у сфері фінансової безпеки, не приділяють їх виконанню належної уваги. Фінансова складова, як було вже обґрунтовано у попередніх розділах наукового дослідження, не може бути забезпечена лише службою безпеки, вона потребує координації, а управління потребує чіткості у розробленні та реалізації захисних заходів.

Узагальнюючи доцільно ще раз зазначити, що запропонований методичний підхід дає можливість охарактеризувати управління фінансовою безпекою відповідно до із фактичного рівня фінансової безпеки, результативності дій суб'єктів безпеки та ефективності використання організаційної структури та ресурсного забезпечення. У комплексі всі три складові сприяють виявленню проблемних місць в управлінні фінансовою безпекою підприємства та формують основу для його вдосконалення.

*Розділ 4*

# УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ НЕСТАБІЛЬНОСТІ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ

## 4.1. Діагностування готовності системи управління фінансовою безпекою підприємства до зміни впливу зовнішніх і внутрішніх чинників

Сьогодні сучасні підприємства не можуть дозволити собі орієнтуватися на усталені парадигми захисту власної фінансової безпеки. Це пов'язано з тим, що разом із поступом у вдосконаленні управління фінансовою безпекою підприємства підвищилася складність, збільшилася кількість та змінився процес реалізації загроз. Йдеться не лише про загрози на рівні підприємства, але і стосовно систем вищого порядку. Так, суттєво посилитися загрози на державному й міжнародному рівнях, пов'язані з нестабільністю світових фінансових ринків та зміною попиту населення, які впливають на державні механізми забезпечення безпеки, а також утворюють осередки кризи в межах певної держави чи регіону. Внаслідок того, що підприємство є відкритою соціально-економічною системою, всі процеси та явища, які відбуваються у його зовнішньому середовищі прямо чи опосередковано впливають на економічну безпеку підприємства, зокрема на її фінансову складову.

Варто зазначити, що одночасно з «вразливістю» фінансової безпеки підприємства до процесів, які відбуваються у системах вищого порядку, не всі загрози та інші дестабілізуючі фактори можуть набувати проградієнтного та поступового характеру прояву. Значно кількість важливих дестабілізуючих факторів можуть проявлятися та негативно впливати у короткий період часу та діяти з перших своїх проявів надзвичайно вирішально та стрімко. У реаліях сьогодення значна кількість підприємств майже не готові до таких явищ та опи-

няються в умовах невизначеності та вповільнення прийняття рішень, водночас, коли потрібно діяти максимально оперативно та злагоджено. Тобто, відсутність досвіду дій в екстремальних умовах при обмеженому організаційному та ресурсному забезпеченні перетворюють суб'єкти безпеки на спостерігачів руйнування підприємства як соціально-економічної системи. З огляду на зазначені обставини, на сьогодні особливого значення набуває готовність або ж неготовність системи управління фінансовою безпекою підприємства до проявів кризових явищ і дестабілізуючих факторів стрімкого характеру зі стохастичними наслідками їх діяльності.

Поняття «готовність» активно використовується у багатьох галузях функціонування людини. Наприклад, як загальнонауковий термін поняття «готовність» визначається як «… цілісне особистісне динамічне утворення, набуте у результаті спеціального навчання, яке включає у своїй структурі взаємопов'язані елементи: науково-теоретичний, практичний та психологічний» [42, с. 32]. У цьому визначенні важливим моментом є акцент саме на набутій здатності за результатами спеціального навчання, що актуалізує потребу вирішення і у сфері фінансової безпеки кадрових проблем. Протидіяти дестабілізуючим факторам у сфері фінансової безпеки є складніше, ніж безпосередньому втручанню в сектор відповідальності силового захисту підприємства. Якщо в другому випадку йдеться про злочинця, який незаконно проник на територію підприємства і його ідентифікувати не складно хоча б за зовнішнім виглядом, поведінкою та відсутністю необхідних документів, то для виявлення дестабілізуючого фактора потрібен тривалий період часу роботи зі значними обсягами фінансової інформації відділів спеціально підготовлених аналітиків.

У педагогіці поняття «готовність» трактується як «… внутрішня якість особистості, в якій виражено її прихильність до здійснення діяльності, а також ступінь засвоєння нею елементів, відповідного соціального досвіду та здатність використовувати цей досвід у професійній діяльності» [361, с. 44]. Окреслені вище аспекти в педагогіці ще більш чітко окреслені, оскільки йдеться не лише про наявний досвід, але й вміння його застосувати в певній ситуації. Тут уже наявні елементи пов'язані з мотивацією суб'єктів безпеки до активних дій не лише щодо виконання своїх обов'язків, але і проявлення ініціативи.

Якщо розглядати поняття «готовність» у контексті функціонування системи, то тут В. Домарев [93, с. 56] розглядає його як

ступінь здатності системи виконувати визначені функції, за умови її повної працездатності.

Для того, щоб максимально конкретизувати та дослідити основні особливості наведених понять до управління фінансовою безпекою підприємства, нами було розглянуто поняття «готовність системи управління підприємством».

На думку С. Кукушкіна, С. Самохвалової та У. Подвербних поняття «готовність системи управління підприємством» трактується як «… досягнення визначеного структурно-організаційного, функціонального, компетентністного рівня системи управління персоналом, який повинен забезпечити розробку, апробацію інноваційних ідей, а також підтримати заданий рівень результативності підприємства» [196, с. 146]. Такий підхід є цікавим з тієї позиції, що наголошується на потребі формування та застосування інноваційних ідей, тобто вдосконалення процесу управління, при підтриманні високої результативності системи управління.

Антонімічним до поняття «готовність підприємства» є поняття «неготовність підприємства». А. Гасиліна визначає його як «… явище, що зумовлено рядом факторів всередині та ззовні підприємства, та яке виступає бар'єром до переходу від штучного виробництва до масового» [65, с. 177]. Безперечно, що автор конкретизував окремі моменти в тлумаченні неготовності, але важливим є формування уявлення про нього як про бар'єр до розвитку, що надалі спричиняє деградацію та руйнування системи. Відповідно, в контексті управління фінансовою безпекою підприємства, це поняття поєднує в собі всі недоліки та проблеми у функціонуванні дослідженого підприємства. Рівень неготовності системи управління фінансовою безпекою підприємства встановлює ступінь вразливості фінансової системи підприємства до проявів дестабілізуючих факторів стрімкого характеру зі стохастичними наслідками їх діяльності.

Варто також зазначити, що поняття «готовність» та «неготовність» системи управління фінансовою безпекою підприємства може бути представлена не лише здатністю протидіяти дестабілізуючим факторам, зокрема внутрішнім та зовнішнім загрозам. Ефективна та цілісна система управління фінансовою безпекою підприємства повинна мати значні адаптивні можливості, які дають змогу суб'єктам безпеки оперативно та коректно трансформувати

власні параметри управління під суттєві зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

На нашу думку, для точнішої характеристики механізмів готовності та неготовності до протидії проявам дестабілізуючих факторів стрімкого характеру зі стохастичними наслідками їх діяльності варто використовувати поняття «реактивність системи управління фінансовою безпекою підприємства» та «інертність системи управління фінансовою безпекою підприємства».

Реактивність (з лат. reactia – протидія) використовується у багатьох галузях науки. Перші згадки «реактивності» як самостійного поняття трапляються у наукових працях хіміко-біологічної тематики, в яких реактивність визначалась як сукупність функціональних та морфологічних особливостей організмів, які дають їм можливість подальшого існування.

Згідно з визначенням енциклопедії комунікації в контексті діалектики, поняття «реактивність» трактується як швидкий, миттєвий відгук адресанта мовлення на дії подразника, виражений вербально чи невербально [470, с. 224]. У цьому визначенні нашу увагу привернула, з позиції подальшого розгляду управління фінансовою безпекою підприємства, здатність миттєвої реакції на дії певного подразнювального чинника, що відповідає суті основних завдань суб'єктів безпеки. Тобто не йдеться про шкоду чи суттєвий вплив подразника, але факт, на який реагує система безпеки підприємства.

Поняття «реактивність» у своєму загальному значенні трактується В. Романюком та Ю. Пилипакою як «… динамічна властивість певним чином реагувати на зміни середовища існування» [365, с. 182]. Стосовно цього визначення, доцільним є уточнення, що реакції потребує не лише динаміка зовнішнього середовища, але й внутрішні процеси, зміна яких, відповідно до розглянутих вище теоретичних засад, також може спричиняти виникнення дестабілізуючих факторів, зокрема внутрішніх загроз.

Стосовно системи, поняття «реактивність» використав В. Овсянніков [309], визначивши його як готовність до певної реакції, яка виникає при дії різноманітних подразників. На нашу думку, таку позицію доцільно було б підсилити не лише констатацією факту готовності, але і спроможністю швидкої реалізації певного комплексу заходів.

Антонімічним до поняття «реактивність» є термін «інертність» (з лат. inertis – бездіяльний). Найбільше це поняття викорис-

товується у фізиці та описується як стан, в якому тіло перебуває в стані спокою та нездатне чинити відповідні реакції на подразники.

У своєму загальному трактуванні поняття інертність визначається як «… неготовність до сприйняття, використання та продукції інновацій» [185, с. 29]. Тобто, фактично йдеться про пасивний стан із нездатністю адекватно реагувати на зміни у середовищі функціонування.

Як частину характерних особливостей системи управління підприємства, поняття «інертність» розглядає В. Макаров, визначаючи його як «… надмірну централізацію та багаторівневість системи контролю за розподілом та використанням ресурсів на підприємстві, що у результаті знижує її можливість до оперативної реакції» [215, с. 66]. Таке трактування підтверджує й нашу авторську позицію щодо недоцільності створення окремої служби фінансової безпеки, адже надмірна децентралізація і стане причиною інертності системи управління фінансовою безпекою підприємства.

Отже, реактивність системи управління фінансовою безпекою підприємства являє собою стан, при якому досягається готовність реагувати на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування. У такому разі, інертність системи управління фінансовою безпекою підприємства – це процес бездіяльності та нездатності реагувати на зміни, які можуть спричинити руйнування підприємства як соціально-економічної системи. Слід зазначити, що така бездіяльність системи управління фінансовою безпекою підприємства з'являється тоді, коли керівництво не може нічого протиставити швидкому впливу різноманітних дестабілізуючих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Така неспроможність зумовлена відсутністю готовності, яка не була завчасно досягнута.

Варто зазначити, що попри значну кількість схожих синонімічних ознак між поняттями «неготовність» та «інертність» системи, вони мають свої особливості. Наприклад, стан неготовності системи управління підприємством означає те, що система у певних випадках може впливати на подразники, що може бути зумовлено базовою підготовкою підприємства до кризових ситуацій, але через відсутність достатніх обсягів ресурсів та правильного планування захисних заходів, вони будуть неадекватними та недієвими. Водночас «інертність системи управління» означає бездіяльність та повну відсутність відповіді системи управління на

дестабілізуючі фактори як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. У такому разі система є абсолютно непідготовленою до будь-яких кризових ситуацій, в неї немає адаптивних можливостей на всіх рівнях своєї організації. Відповідно, з позиції управління фінансовою безпекою підприємства з'являються завдання щодо оцінювання характеру такої системи як реактивної чи інертної із подальшим внесенням змін.

У підрозділі 1.3 нами був розроблений механізм протидії впливу загрозам на фінансову безпеку підприємства, який передбачає визначення й оцінювання впливу внутрішніх та зовнішніх загроз. Одночасно з цим, логічною є постановка завдання щодо визначення чинників, що впливають на процес управління фінансовою безпекою підприємства, які будуть відмінними від визначених вище загроз, адже їх суть може бути не пов'язаною із фінансовою діяльністю підприємства. Цей висновок, зокрема ґрунтується на доведеному впливі на результативність дій чинників, які пов'язані із кадровою складовою управління та організаційними аспектами.

Наша позиція полягає в тому, що під впливом певної сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників система управління фінансовою безпекою підприємства може переходити зі стану реактивної у стан інертної, а при зміні їх впливу – знову ж таки змінювати свої параметри. Відповідно важливими є ідентифікація таких чинників та характеристика їх як основи відстеження змін у системи управління фінансовою безпекою та формування передумов для її вдосконалення.

На нашу думку, основні негативні стохастичні чинники, які можуть негативно вплинути на процес управління фінансовою безпекою підприємства, доцільно поділити на зовнішні (рис. 4.1) та внутрішні (рис. 4.2).

Коротко розглянемо сутність кожного із визначених зовнішніх чинників. Початок фінансової кризи та стрімке знецінення національної валюти. У нашому розумінні ці чинники пов'язані з нездатністю підприємства вчасно та в повному обсязі реалізовувати всі свої адаптивні можливості, що своєю чергою може спричинити серйозні стохастичні наслідки для його фінансової системи. Зокрема, різкі валютні коливання можуть призвести до суттєвих проблем у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Непередбачувані політичні події. Йдеться про заворушення, що призводять до зміни політичного курсу, становлять особливу

небезпеку для управління фінансовою безпекою підприємства, оскільки різка втрата механізмів державного регулювання та підтримки може бути фатальною для підприємств.

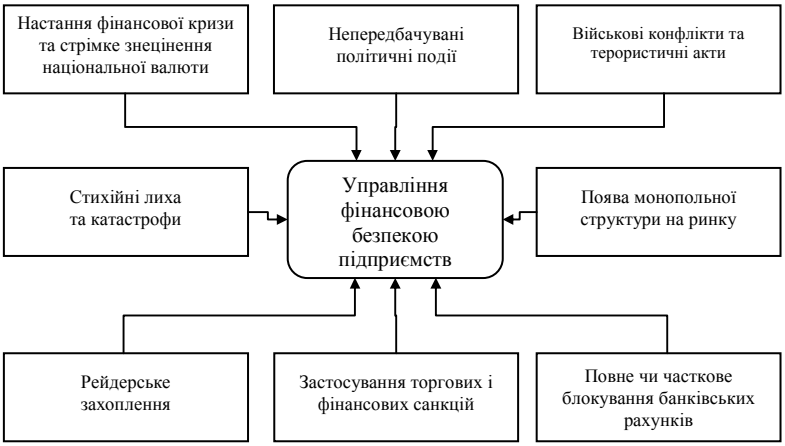


Рис. 4.1. Зовнішні чинники, які впливають
на процес управління фінансовою безпекою підприємств,
*сформовано автором*

Військові конфлікти та терористичні акти. Участь у воєнних конфліктах чи протидія терористичним організаціям призводить до спрямування ресурсів держави на потреби оборони, а підприємство може бути ліквідоване. Окрім того, запровадження військового стану в країні значно ускладнює діяльність підприємства на всіх етапах життєвого циклу.

Стихійні лиха та катастрофи. Природні катастрофи, що можуть швидко та значною мірою пошкодити не лише майно підприємства, а стати вагомою перешкодою в основних функціональних процесах підприємства: виробництві, транспортуванні та реалізації виробленої продукції.

Поява монопольної структури на ринку. На ринку утворюється монополія, яка має можливість швидко захопити всю його структуру, водночас як підприємство не матиме можливості чинити опір.

Рейдерське захоплення. На підприємстві можуть до останнього моменту не знати про загрозу рейдерського захоплення, а в

час безпосереднього процесу захоплення опинитися майже безпомічними перед продуманим планом зловмисників.

Застосування торгових і фінансових санкцій. Внаслідок застосування економічних санкцій та обмежень щодо окремої країни, підприємства можуть втратити можливість вийти на деякі ринки збуту, отримати доступ до сировини в інших країнах світу, а також втратити інвесторів. Через це фінансова ситуація може прогрішитися за відсутності відповідних механізмів протидії та адаптації.

Повне чи часткове блокування банківських рахунків. Якщо всі чи частина поточних рахунків підприємства блокуються, втрачається можливість продовжувати власну діяльність у всіх сферах (від виплат заробітних плат працівникам до закупівлі необхідних для виробництва ресурсів).

Перелік внутрішніх негативних стохастичних чинників нами подано у графічному вигляді на рис. 4.2.

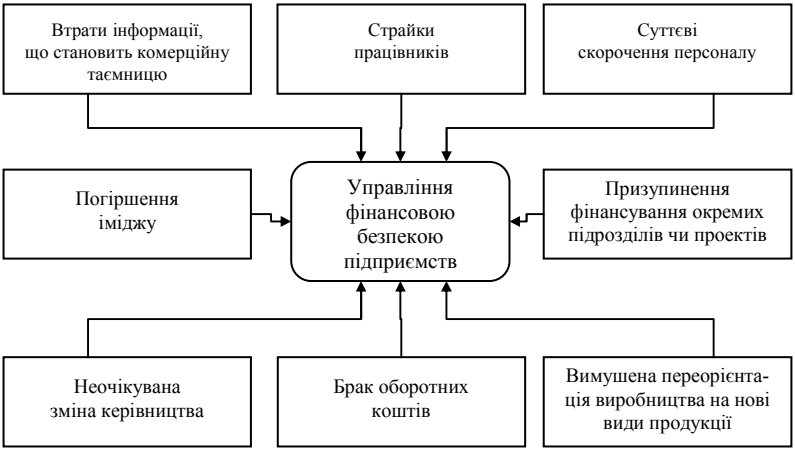


Рис. 4.2. Внутрішні чинники, які впливають
на процес управління фінансовою безпекою підприємств,
*сформовано автором*

Сутність кожного із виокремлених внутрішніх чинників можна коротко охарактеризувати наступним чином.

Втрати інформації, що становить комерційну таємницю. Зникнення з підприємства важливої інформації, від якої залежить його подальша успішна діяльність, може перешкодити йому повні-

стю реалізувати всі свої можливості та забезпечити свій подальший розвиток.

Страйки працівників. Можуть завдати значної шкоди підприємству, оскільки порушення виробничого процесу є однією з ключових небезпек його фінансовому стану.

Суттєві скорочення персоналу. Внаслідок втрати підприємством значної частини кадрового складу на ньому порушуються основні функціональні процеси, через що воно може опинитися в кризовому стані.

Погіршення іміджу. Виникає внаслідок відсутності продуманої іміджевої політики чи реальних проблем, що з'являються на підприємстві та стають відомими тим чи іншим чином широкому загалу. Через це підприємство може втратити потенційних клієнтів, постачальників чи інвесторів.

Призупинення фінансування окремих підрозділів чи проектів. Якщо на підприємстві раптово призупинити ресурсне забезпечення певних напрямів діяльності, це може спричинити гальмування його розвитку та зниження його конкурентоспроможності.

Неочікувана зміна керівництва. Стрімкі зміни керівного складу підприємства можуть спричинити неочікувані стохастичні наслідки, наприклад, трансформацію стратегії розвитку, масові скорочення.

Брак оборотних коштів. Якщо через неправильну політику менеджменту на рахунках підприємства немає коштів, а основних фондів недостатньо для отримання кредиту під заставу, втрачається можливість продовжувати діяльність (від виплат заробітних плат працівникам до придбання потрібних ресурсів).

Вимушена переорієнтація виробництва на нові види продукції. Якщо на підприємстві з тих чи інших причин без належної підготовки відбувається переорієнтація на випуск інших видів продукції, це може спричинити погіршення його фінансових результатів.

Сформований перелік нами буде використано у наступному підрозділі для математичного моделювання впливу окремих внутрішніх та зовнішніх чинників як основа вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємства.

У підрозділі 2.2 ми докладно розглянули основні чинники впливу на фінансову стійкість, стабільність, надійність та рівновагу. Нами було обґрунтовано, що кожен із чинників може мати як

негативний, так і позитивний вплив, що визначається конкретною ситуацією для певного підприємства. Розвиваючи сформовані у другому розділі наукового дослідження тезиси про важливість своєчасного реагування на будь-які зміни середовища функціонування підприємства суб'єктами безпеки, зазначимо, що сьогоднішні нестабільні умови передбачають і можливість різкої зміни типу впливу того чи іншого чинника на систему. Якщо, у певний момент часу, окремі зовнішні чинники позитивно впливають на підприємство, то ряд різких змін та посилення дестабілізуючих факторів можуть внести суттєві зміни, трансформуючи, раніше позитивні процеси і явища в середовищі функціонування підприємства, в обставини, які характеризуються наявністю ознак можливого зростання рівня небезпеки. Такий різкий негативний вплив, що має назву «ефект неочікуваності», був надзвичайно популярним у військовій справі і надавав ворогу вагомі переваги через тимчасову пасивність у ведені бойових дій [63, с. 24]. Своєю чергою, в умовах діючого підприємства «ефект неочікуваності» спричиняє розгубленість менеджерів та втрату контролю над ситуацією із подальшим поглибленням кризових процесів та зниженням рівня економічної безпеки за всіма функціональними складовими.

Ми виокремили найбільш характерні, на сьогодні, наслідки, які можуть утворитися через різку трансформацію позитивного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників у негативний (рис. 4.3).

Отримані результати потребують наступного трактування: по-перше, в умовах певного підприємства наслідки реалізації «ефекту неочікуваності» можуть бути іншими, ми лише моделюємо певну ситуацію; по-друге, реактивна система управління фінансовою безпекою підприємства має бути готовою до зміни впливу будь-якого із чинників та можливих наслідків шляхом завчасного розроблення сценаріїв розвитку подій та варіантів застосування захисних заходів; по-третє, для інертної системи «ефект неочікуваності» реалізується у тих основних наслідках, які нами подано у графічному вигляді із подальшим зниженням рівня фінансової безпеки.

Зважаючи на важливість розроблення методологічних засад управління фінансовою безпекою підприємства на основі формування реактивної системи, слід розглянути ще один аспект, який передбачає визначення рівня готовності.

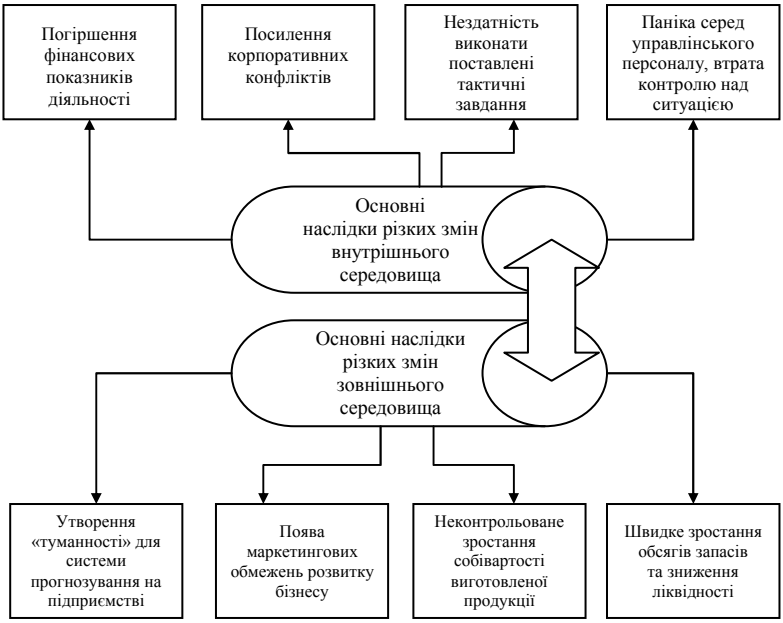


Рис. 4.3. Основні стохастичні наслідки
від реалізації «ефекту неочікуваності»,
*сформовано автором*

Основними ознаками реактивності системи управління фінансовою безпекою підприємства є готовність чотирьох блоків, які через ефективне керівництво та взаємодію, можуть своєчасно допомогти протидіяти або адаптуватися, за потреби до швидкої зміни середовища функціонування або різкого негативного впливу тих чи інших чинників:

1. Блок основних домінантів управління фінансовою безпекою підприємства (ФП) – досягнення фінансової стійкості, підтримання фінансової стабільності та забезпечення фінансової рівноваги і дотримання фінансової надійності (теоретичні основи розглянуто у підрозділах 1.3 та 2.3).

2. Блок основних функціональних складових фінансової безпеки (ОС) – забезпечення потрібного рівня безпеки у межах основних функціональних складових: бюджетної, грошово-кредитної, інвестиційної, банківської, фондової, страхової, інноваційної (охарактеризовано сутність у підрозділі 1.2).

3. Блок інформаційної готовності (ІГ) – формування інформаційного забезпечення для раннього виявлення можливих проявів різких змін середовища функціонування підприємства (методичні засади сформовано у підрозділі 3.2).

4. Блок кадрової готовності (КГ) – для миттєвого реагування на будь-які різкі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі пріоритетним залишається координація дій служби безпеки підприємства із профільними підрозділами, посилення взаємодії та мотивація виконавців (розглянуто у підрозділі 3.1 та питання інтелектуалізації управління досліджуватиметься у підрозділі 5.3).

У графічному вигляді процес оцінювання готовності системи управління фінансовою безпекою підприємства подано на рис. 4.4. Отож варто зазначити лише окремі моменти, які зокрема стосуються кадрової готовності, відповідно до того, що суб'єкти безпеки – це підготовлені фахівці, орієнтовані на виконання певних функцій у межах системи управління фінансовою безпекою підприємства. Доцільно ще раз наголосити, що ми пропонуємо організаційну форму, яка передбачає виконання службою безпеки координуючої функції із залученням працівників профільних підрозділів, які безпосередньо дотичні до фінансової діяльності підприємства. Кадрова готовність передбачає акцентування уваги на кваліфікаційному рівні, знаннях, досвіді та вмінні всіх працівників, які задіяні в процесі впливу на об'єкти безпеки. Відповідно, в межах кожного профільного підрозділу мають бути відібрані такі працівники, які попри здійснення своїх прямих обов'язків, здатні виконувати завдання і у сфері фінансової безпеки підприємства.

Слід виокремити основні ознаки готовності, які мають бути характерні кожному відповідальному виконавцю в системі управління фінансової безпеки підприємства:

– високий рівень фінансової грамотності;

– максимальна самовіддача обраній справі;

– вміння виокремлювати з інформаційного потоку щодо фінансової діяльності підприємства та змін у взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища даних, які відображають появу та/або посилення впливу дестабілізуючих факторів;

– використовувати економіко-математичні методи для систематизації, узагальнення, перевірки та формування інформаційного підґрунтя можливих варіантів управлінських рішень;

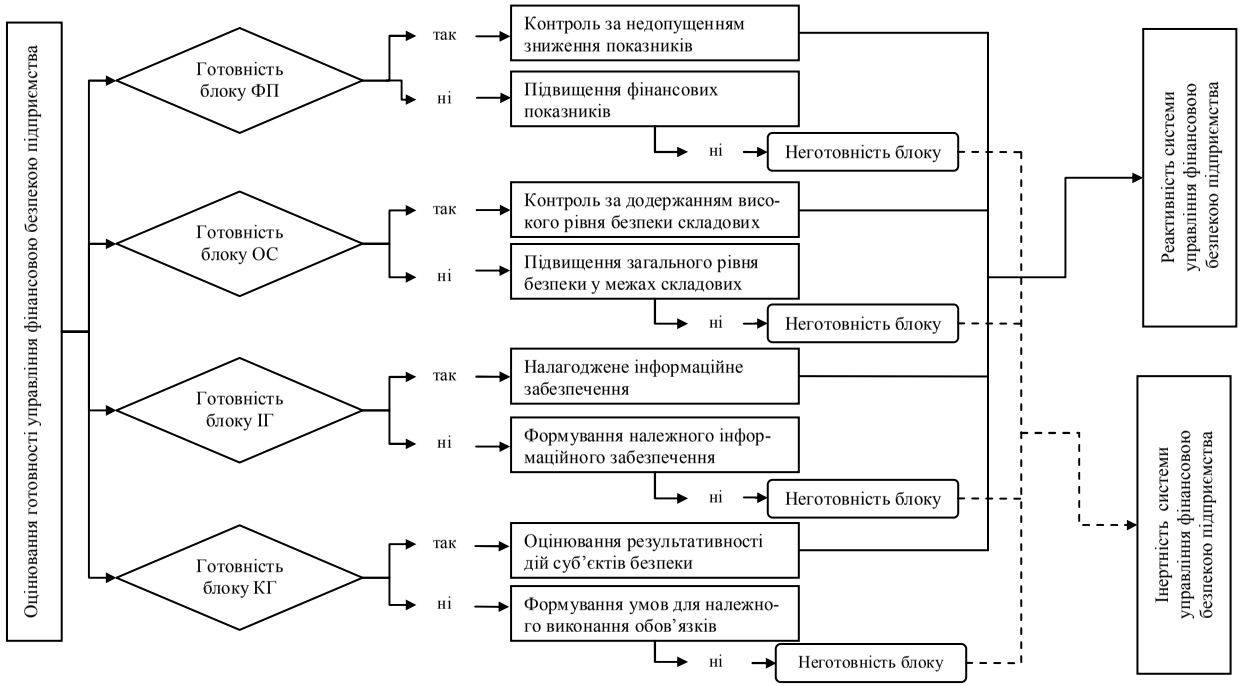


Рис. 4.4. Оцінювання готовності системи управління фінансовою безпекою підприємства, *сформовано автором*

– наявність аналітичних здібностей розпізнавати проблеми в непомітних відхиленнях ключових показників;

– поглиблення знань і навичок щодо процесу забезпечення фінансової безпеки та розширення загального уявлення стосовно реалізації захисних заходів у сфері інших функціональних складових економічної безпеки підприємства;

– проходження підготовки та систематичні тренінги за участю керівників усіх підрозділів для поліпшення взаємодії в ситуаціях наближених до екстремальних;

– існування у працівників та управлінського персоналу належної мотивації до збільшення результативності дій у сфері забезпечення фінансової безпеки підприємства;

– відсутність внутрішніх конфліктів між суб'єктами безпеки, а також стосовно інших структурних підрозділів підприємства;

– ефективне вміння працювати в команді та взаємодіяти з аутсорсерами за потреби;

– здатність адаптовуватися до зміни умов виконання своїх обов'язків та об'єкта управління.

Лише при досягненні готовності кожного з чотирьох блоків, можна говорити про можливість надати адекватну і ефективну реакцію у відповідь на стрімку зміну середовища функціонування підприємства та мінімізувати, утворені внаслідок цього стохастичні наслідки (рис. 4.5).

Реактивність системи управління фінансовою безпекою підприємства досягається на основі докладної роботи із забезпечення готовності кожного із визначених блоків. Ігнорування хоча б одного, внаслідок наявного взаємозв'язку, не сприяє забезпеченню потрібного рівня гнучкості та адаптивності системи управління фінансовою безпекою підприємства.

Основні дії реактивної системи управління фінансовою безпекою підприємства мають бути оперативними, але їх підтип може набувати оперативно-стратегічного, оперативно-тактичного та оперативно-миттєвого характеру загалом.

Кожний підтип має свої особливості і спрямований, у кінцевому разі, на досягнення основних цілей забезпечення економічної безпеки та стратегічного розвитку підприємства. Проте їх основне завдання полягає в недопущенні загострення ситуації під час різких змін та появи стохастичних наслідків, що утворилися через стрім-

кий негативний вплив чинників на систему управління фінансовою безпекою підприємства.

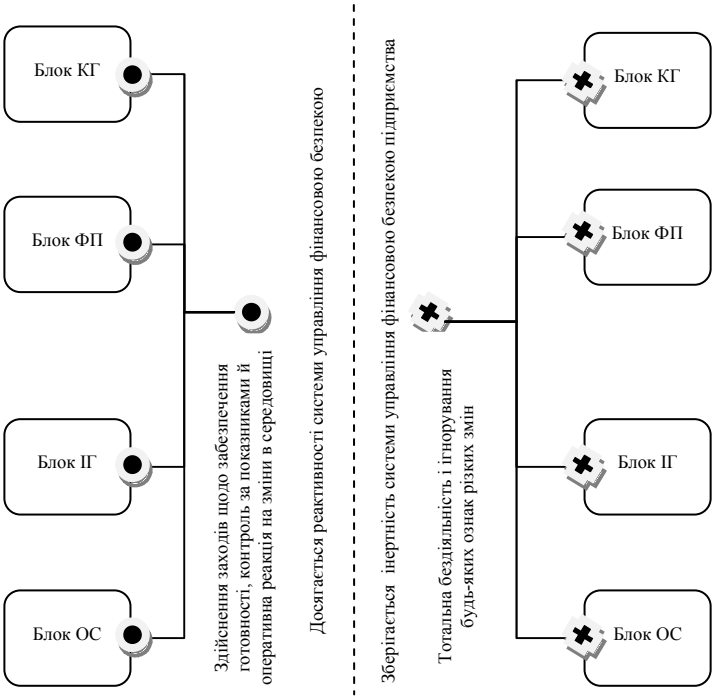


Рис. 4.5. Умови, за яких досягається реактивність або інертність системи управління фінансовою безпекою підприємства,
*сформовано автором*

До ключових оперативно-стратегічних заходів реактивної системи управління фінансовою безпекою підприємства належать:

– розроблення програми антисипативного управління в період різких змін середовища функціонування та подолання негативних наслідків;

– організація та здійснення постійного моніторингу та контролю за протидією/адаптацією до суттєвих змін у середовищі функціонування підприємства;

– забезпечення належної мотивації кожного працівника підприємства (служби безпеки та профільних підрозділів), який залучений до процесу забезпечення фінансовою безпекою підприємства;

– докладне вивчення суттєвих змін середовища функціонування підприємства та дослідження потенційних наслідків, які вони можуть спричинити. Формування сценаріїв уникнення небажаних наслідків та створення умов для зміни поточної ситуації на сприятливу для підприємства;

– ідентифікація сильних і слабких сторін підприємства, для їх ефективного використання, або навпаки, захисту та приховування.

Своєю чергою, до ключових оперативно-тактичних заходів реактивної системи управління фінансовою безпекою підприємства належать:

– оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства у межах трьох складових: фінансової безпеки, результативності дій суб'єктів безпеки та ефективності використання організаційної структури та ресурсного забезпечення;

– виявлення та характеристика чинників, що впливають на управління фінансової безпеки підприємства, виокремлення серед них найсуттєвіших для подальшої нейтралізації та врахування для вдосконалення;

– розроблення програми адаптаційного управління фінансовою безпекою підприємства;

– генерування та вибір найоптимальніших оперативних заходів захисту підприємства в момент початку суттєвих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

– розрахунок та пошук потрібного ресурсного забезпечення реалізації захисних заходів;

– втручання та здійснення заходів щодо захисту основних фінансових інтересів підприємства загалом та його учасників зокрема.

Основними оперативно-миттєвими заходами реактивної системи управління фінансовою безпекою підприємства є:

– перевірка готовності системи управління фінансовою безпекою підприємства до швидкої відповіді на зміни у середовищі функціонування;

– розроблення антикризової програми управління фінансовою безпекою підприємства;

– миттєве реагування доступними ресурсами і методами на різку зміну впливу чинників середовища функціонування підприємства;

– стабілізація ситуації, відновлення фінансової стійкості й стабільності, повернення до рівноваги та підтримання надійності;

– недопущення кризового розвитку та збільшення стохастичних наслідків для підприємства.

Слід зазначити, що лише при проведенні всіх підготовчих етапів за всіма чотирма напрямами, можливо підготувати систему управління фінансовою безпекою підприємства до стрімких і різких змін середовища функціонування та не допустити фатальних наслідків (рис. 4.6).

Якщо ж не здійснюються заходи щодо забезпечення належного рівня готовності системи управління фінансовою безпекою підприємства, зокрема у межах основних домінантів, стосовно досягнення та підтримання рівня фінансової безпеки, а також належно не контролювався процес інформаційного забезпечення і здійснювалося неефективне управління персоналом підприємства, то можна говорити про тотальну інертність системи управління фінансовою безпекою підприємства перед різким негативним впливом середовища функціонування (рис. 4.7).

Узагальнюючи, доцільно ще раз зауважити, що результативність дій суб'єктів безпеки суттєво залежить від рівня готовності системи управління фінансовою безпекою підприємства до можливих змін зовнішнього середовища та внутрішньогосподарських процесів, що потребує послідовного та цілеспрямованого здійснення заходів стосовно основних чотирьох блоків: домінантів управління фінансовою безпекою підприємства, поточного рівня фінансової безпеки підприємства, інформаційного супроводу прийняття і реалізації захисних заходів та кадрового забезпечення. Рівень готовності визначає характер системи управління фінансовою безпекою підприємства, тобто вона є реактивною чи інертною. Реактивна система спроможна реагувати на суттєві зміни середовища функціонування як негативні, так і позитивні, а інертна, через свою пасивність, орієнтована на ліквідацію наслідків від реалізації окремих внутрішніх та зовнішніх загроз та підтримання життєздатності системи у короткостроковій перспективі. Отримані результати створюють потрібну основу для докладнішого розгляду чинників впливу на систему управління фінансовою безпекою підприємства та розроблення методологічних засад здійснення адаптивного управління.

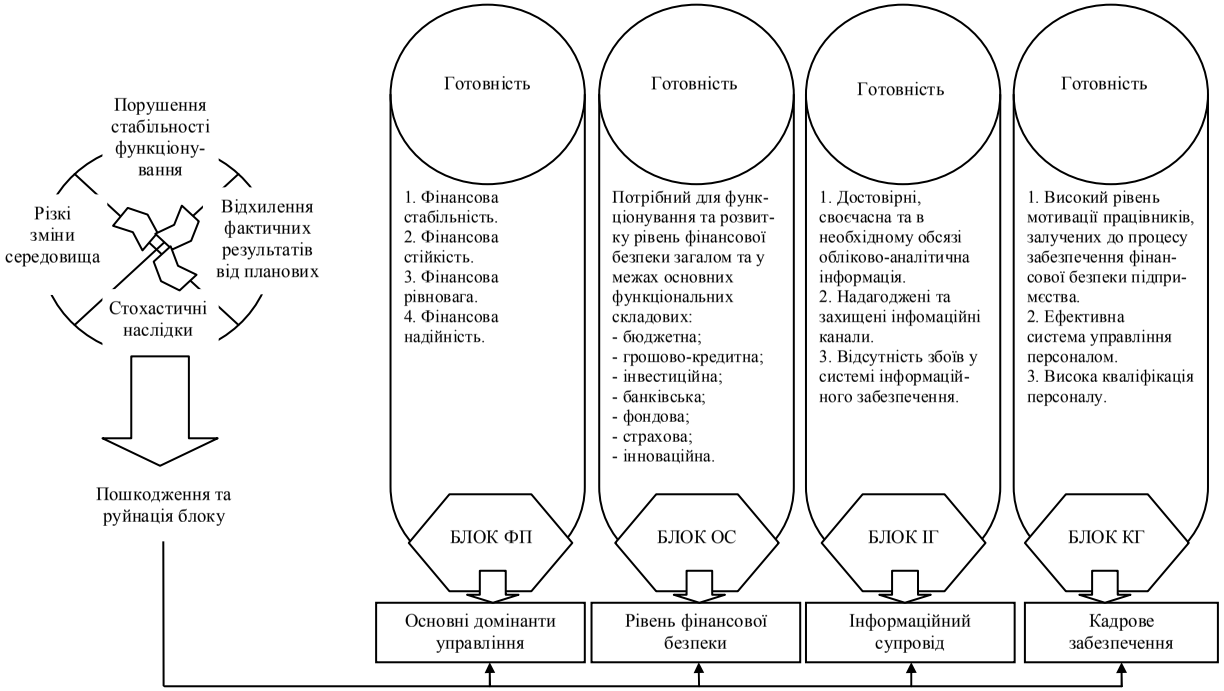


Рис. 4.6. Реактивність системи управління фінансовою безпекою підприємства,
*розроблено автором*

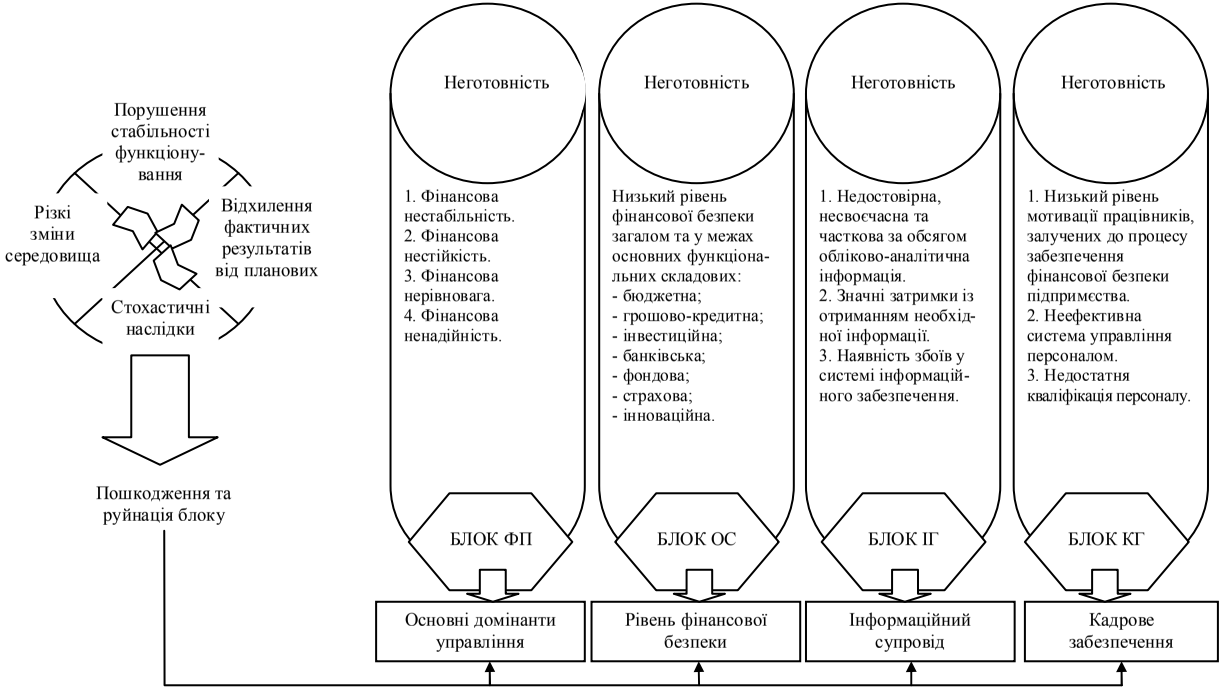


Рис. 4.7. Інертність системи управління фінансовою безпекою підприємства,
*розроблено автором*

## 4.2. Моделювання впливу чинників на управління фінансовою безпекою промислових підприємств

Пропонований підхід до моделювання впливу чинників на управління фінансовою безпекою підприємств базується на методі багатокритеріального вибору альтернатив на основі нечіткого відношення переваги, що описаний у працях [126, с. 334]. Відомі приклади застосування цього методу для розв'язання економічних задач [114, с. 359–374; 274; 14, с. 132–142]. Ґрунтуючись на цих підходах, нами розроблено методичні засади визначення пріоритетності врахування внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на управління фінансовою безпекою підприємства для його вдосконалення. Нижче наведено послідовність етапів вирішення поставленого завдання.

На основі аналізу даних здійснених вище (підрозділ 4.1) зведемо у дві таблиці (табл. 4.1–4.2) чинники (зовнішні та внутрішні), які впливають на управління фінансовою безпекою підприємства. Фактично, йдеться про потребу задати множину чинників (допустимих альтернатив), які з погляду їх появи потребують змін у систему управління фінансовою безпекою певного підприємства – $x_i$ *і* $y_i$, $i = 1, n$.

*Таблиця 4.1*

**Зовнішні чинники, які впливають на управління фінансовою безпекою підприємства,**
*узагальнено автором*

| $x_i$ | Чинник |
|---|---|
| $x_1$ | Настання фінансової кризи та стрімке знецінення національної валюти |
| $x_2$ | Непередбачувані політичні події |
| $x_3$ | Військові конфлікти та терористичні акти |
| $x_4$ | Стихійні лиха та катастрофи |
| $x_5$ | Поява монопольної структури на ринку |
| $x_6$ | Рейдерське захоплення |
| $x_7$ | Застосування торгових і фінансових санкцій |
| $x_8$ | Повне чи часткове блокування банківських рахунків |

*Таблиця 4.2*

**Внутрішні чинники, які впливають на управління фінансовою безпекою підприємства,**
*узагальнено автором*

| $y_i$ | Чинник |
|---|---|
| $y_1$ | Втрати інформації, що становить комерційну таємницю |
| $y_2$ | Страйки працівників |
| $y_3$ | Суттєві скорочення персоналу |
| $y_4$ | Погіршення іміджу |
| $y_5$ | Призупинення фінансування окремих підрозділів чи проектів |
| $y_6$ | Неочікувана зміна керівництва |
| $y_7$ | Брак оборотних коштів |
| $y_8$ | Вимушена переорієнтація виробництва на нові види продукції |

Наступним кроком стало визначення критеріїв, за якими здійснюється вибір серед визначених чинників (допустимих альтернатив) $g_j, j = 1, m$ (табл. 4.3).

*Таблиця 4.3*

**Критерії, за якими здійснюється вибір серед визначених чинників, які впливають на управління фінансовою безпекою підприємства**,
*узагальнено автором*

| $g_j$ | Зміст критерію |
|---|---|
| $g_1$ | поява того чи іншого з вище перелічених чинників |
| $g_2$ | поєднання кількох чинників одночасно |
| $g_3$ | повторюваність появи чинника (кількох чинників) упродовж певного періоду часу |

У процесі виконання роботи потрібно знайти найвагоміші чинники стосовно визначених критеріїв. Тобто поставлену задачу раціонального вибору альтернатив з певної множини $X$, для якої задано деяке нечітке відношення переваги $g_1, g_2, \ldots g_m$ з функціями належності $\mu_{gj} : X \times X \rightarrow [0, 1]$. Нижченаведені розрахунки проведені на прикладі конкретного підприємства, яким стало ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод».

Для визначення $\omega_i$ – ваги $i$-го критерію на основі експертних опитувань з використанням шкали відносної важливості об'єктів (табл. 4.4) [370; 273] сформовано матрицю парних порівнянь (табл. 4.5).

*Таблиця 4.4*

**Шкала відносної важливості критеріїв, за якими здійснюється вибір серед визначених чинників таких, що впливають на управління фінансовою безпекою підприємства**, *розраховано автором*

| **Оцінка, бали** | **Пояснення щодо вибору оцінки** |
|---|---|
| 1 | Об'єкти порівняння рівноцінні |
| 3 | Один об'єкт дещо переважає інший |
| 5 | Один об'єкт переважає інший об'єкт |
| 7 | Один об'єкт значно переважає інший |
| 9 | Один об'єкт абсолютно переважає інший |
| 2, 4, 6, 8 | Проміжні значення оцінювання об'єктів за важливістю |

*Таблиця 4.5*

**Матриця парних порівнянь критеріїв, за якими здійснюється вибір серед визначених зовнішніх чинників таких, що впливають на управління фінансовою безпекою підприємства**, *узагальнено автором*

| $g_j$ | $g_1$ | $g_2$ | $g_3$ |
|---|---|---|---|
| $g_1$ | 1 | 1/3 | 1/5 |
| $g_2$ | 3 | 1 | 1/3 |
| $g_3$ | 5 | 3 | 1 |

Зроблено це так: для двох альтернатив, що порівнюються між собою (табл. 4.5), залежно від їх важливості та ступеня впливу на вибір серед основних визначених зовнішніх чинників матимемо, пропоновані у табл. 4.4, значення відповідного елемента матриці парних порівнянь у позиції ($g_j$, $g_m$). Згідно з визначеними умовами (табл. 4.4) діагональні елементи матриці дорівнюють одиниці. Нижня частина матриці заповнюється оберненими значеннями. При незначних відмінностях між вагами критеріїв можна також використовувати парні числа 2, 4, 6 та їх обернені значення [100, с. 104].

Здійснені далі за допомогою комп'ютерної програми [138] розрахунки дали змогу визначити суми елементів стовпців матриці парних порівнянь:

$$E_n = (0{,}105;\ 0{,}258;\ 0{,}637).$$

За результатами проведених розрахунків було визначено, що індекс узгодженості матриці парних порівнянь (табл. 4.5) в межах норми (≤0,1), тобто маємо задовільні результати порівнянь. Отримані ваги критеріїв, за якими здійснюється вибір серед визначених зовнішніх чинників для:

– появи тої чи іншої з вищеперелічених у табл. 4.1 чинників $\omega_1 = 0{,}105$;

– поєднання кількох чинників $\omega_2 = 0{,}258$;

– повторюваності появи чинника (кількох чинників) упродовж певного періоду часу $\omega_3 = 0{,}637$, $\sum_{j=1}^{n} \omega_j = 1$.

Для вирішення сформульованої задачі багатокритеріального вибору потрібно обрати ефективний спосіб згортки векторного критерію в скалярний [126].

Перший спосіб згортки: $Q_1 = \bigcap_{j=1}^{m} g_j$ – береться перетин заданих співвідношень переваги.

Другий спосіб – згортка вихідних відношень $g_j$ у вигляді суми:

$$Q_2 = \sum_{j=1}^{m} \omega_j g_j . \qquad (4.1)$$

Потрібно знайти найкращу альтернативу за обома згортками.

Отож далі за кожним з критеріїв $g_j$ парно порівнюємо зовнішні чинники, що можуть суттєво впливати на управління фінансовою безпекою підприємства. Результати оцінювалися так:

$$\mu_{g_j}(x_i, x_j) = \begin{cases} 1, \textit{якщо } x_i \succ x_j \textit{ або } x_i \approx x_j \\ 0, \textit{якщо } x_i \prec x_j \end{cases} . \qquad (4.2)$$

де $x_i$, $x_j$ – зовнішні чинники, які впливають на управління фінансовою безпекою підприємства, що порівнюються між собою.

Узагальнені думки експертів для аналізованого підприємства (ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод») щодо переваги

того чи іншого зовнішнього чинника (табл. 4.1) над іншим з урахуванням критеріїв, за якими здійснюється вибір бачимо нижче:

– появи того чи іншого з вищеперелічених у табл. 4.1 чинника $g_1$:

$$\begin{gathered} x_1 \succ x_2,\ x_1 \succ x_3,\ x_1 \succ x_4,\ x_1 \prec x_5,\ x_1 \prec x_6,\ x_1 \succ x_7,\ x_1 \prec x_8, \\ x_2 \approx x_3,\ x_2 \succ x_4,\ x_2 \prec x_5,\ x_2 \prec x_6,\ x_2 \approx x_7,\ x_2 \prec x_8, \\ x_3 \approx x_4,\ x_3 \prec x_5,\ x_3 \prec x_6,\ x_3 \approx x_7,\ x_3 \prec x_8, \\ x_4 \prec x_5,\ x_4 \prec x_6,\ x_4 \approx x_7,\ x_4 \prec x_8, \\ x_5 \approx x_6,\ x_5 \succ x_7,\ x_5 \approx x_8, \\ x_6 \succ x_7,\ x_6 \approx x_8, \\ x_7 \prec x_8. \end{gathered} \tag{4.3}$$

– поєднання кількох чинників $g_2$:

$$\begin{gathered} x_1 \approx x_2,\ x_1 \succ x_3,\ x_1 \succ x_4,\ x_1 \approx x_5,\ x_1 \prec x_6,\ x_1 \approx x_7,\ x_1 \prec x_8, \\ x_2 \succ x_3,\ x_2 \succ x_4,\ x_2 \prec x_5,\ x_2 \prec x_6,\ x_2 \approx x_7,\ x_2 \prec x_8, \\ x_3 \succ x_4,\ x_3 \prec x_5,\ x_3 \prec x_6,\ x_3 \approx x_7,\ x_3 \prec x_8, \\ x_4 \approx x_5,\ x_4 \prec x_6,\ x_4 \prec x_7,\ x_4 \prec x_8, \\ x_5 \succ x_6,\ x_5 \succ x_7,\ x_5 \prec x_8, \\ x_6 \succ x_7,\ x_6 \approx x_8, \\ x_7 \prec x_8. \end{gathered} \tag{4.4}$$

– повторюваності появи чинника (кількох чинників) упродовж певного періоду часу $g_3$:

$$\begin{gathered} x_1 \prec x_2,\ x_1 \approx x_3,\ x_1 \succ x_4,\ x_1 \prec x_5,\ x_1 \prec x_6,\ x_1 \approx x_7,\ x_1 \prec x_8, \\ x_2 \approx x_3,\ x_2 \approx x_4,\ x_2 \prec x_5,\ x_2 \prec x_6,\ x_2 \approx x_7,\ x_2 \prec x_8, \\ x_3 \approx x_4,\ x_3 \prec x_5,\ x_3 \prec x_6,\ x_3 \approx x_7,\ x_3 \prec x_8, \\ x_4 \prec x_5,\ x_4 \prec x_6,\ x_4 \prec x_7,\ x_4 \prec x_8, \\ x_5 \prec x_6,\ x_5 \succ x_7,\ x_5 \prec x_8, \\ x_6 \succ x_7,\ x_6 \prec x_8, \\ x_7 \prec x_8. \end{gathered} \tag{4.5}$$

Далі на основі співвідношень (4.2)–(4.5) було побудовано функції належності заданих відношень переваги $\mu_{gj}(x_i,\ x_j)$ – табл. 4.6–4.8.

*Таблиця 4.6*

**Матриця відношення для випадку появи того чи іншого зовнішнього чинника**, *розраховано автором*

| | $x_i/x_j$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ | $x_7$ | $x_8$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| $\mu_{g1}(x_i, x_j) =$ | $x_1$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_2$ | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_3$ | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_4$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_5$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | $x_6$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| | $x_7$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_8$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |

*Таблиця 4.7*

**Матриця відношення для випадку поєднання кількох зовнішніх чинників одночасно**, *розраховано автором*

| | $x_i/x_j$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ | $x_7$ | $x_8$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| $\mu_{g2}(x_i, x_j) =$ | $x_1$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_2$ | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_3$ | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_4$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | $x_5$ | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_6$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | $x_7$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_8$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |

*Таблиця 4.8*

**Матриця відношення для випадку повторюваності появи зовнішнього чинника (кількох чинників) упродовж певного періоду часу**, *розраховано автором*

| | $x_i/x_j$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ | $x_7$ | $x_8$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| $\mu_{g3}(x_i, x_j) =$ | $x_1$ | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_2$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_3$ | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_4$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | $x_5$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_6$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| | $x_7$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_8$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

Дані було подано у вигляді матриць $\mu_{g1}(x_i, x_j)$, $\mu_{g2}(x_i, x_j)$, $\mu_{g3}(x_i, x_j)$, які відповідають критеріям $g_j$.

Тепер будуємо згортку відношень $g_1, g_2, g_3$ у вигляді перетину $Q_1 = g_1 \cap g_2 \cap g_3$ з функцією належності:

$$\mu_{Q1}(x_i, x_j) = \min\{\mu_{g1}(x_i, x_j), \mu_{g2}(x_i, x_j), \mu_{g3}(x_i, x_j)\}. \quad (4.6)$$

Результати розрахунків за формулою (4.6) заносимо в табл. 4.9.

*Таблиця 4.9*

**Матриця $\mu_{Q1}(x_i, x_j)$ мінімальних елементів $x_i$, $x_j$ серед матриць $\mu_{gj}(x_i, x_j)$,** *розраховано автором*

| $\mu_{Q1}(x_i, x_j) =$ | $x_i/x_j$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ | $x_7$ | $x_8$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $x_1$ | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_2$ | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_3$ | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_4$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | $x_5$ | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_6$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| | $x_7$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_8$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |

Визначивши відношення строгої переваги за першою згорткою, будуємо функцію належності:

$$\mu^s_{Q_1}(x_i, x_j) = \max\left\{0; \mu_{Q_1}(x_i, x_j) - \mu_{Q_1}(x_j, x_i)\right\}. \quad (4.7)$$

Результати розрахунків за формулою (4.7) подаємо в табл. 4.10.

*Таблиця 4.10*

**Матриця** $\mu^s_{Q1}(x_i, x_j)$, *розраховано автором*

| $\mu^s_{Q1}(x_i, x_j)$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ | $x_7$ | $x_8$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| $x_1$ | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| $x_2$ | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| $x_3$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| $x_4$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $x_5$ | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| $x_6$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| $x_7$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $x_8$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |

Потім визначимо множину недомінованих альтернатив $Q_1^{нд}$ у множині $(X, Q_1)$ і будуємо функцію належності $\mu_{Q1}^{нд}(X)$:

$$\mu_{Q1}^{нд}(X) = 1 - \max \mu_{Q1}^{s}(x_j, x_i). \tag{4.8}$$

Функція належності $\mu_{Q1}^{нд}(X)$ виглядатиме так:

$$\mu_{Q1}^{нд}(X) = [0; 0; 0; 0; 1; 1; 0; 1].$$

Використовуючи згортку критеріїв у вигляді суми $Q_2 = \sum_{j=1}^{n} \omega_j g_j$, будуємо нечітке відношення переваги $Q_2$ з функцією належності:

$$\mu_{Q2}(x_i, x_j) = \sum_{j=1}^{m} \omega_j \mu_{gj}(x_i, x_j). \tag{4.9}$$

Результати розрахунків за формулою (4.9) зазначаємо в табл. 4.11.

*Таблиця 4.11*

**Матриця** $\mu_{Q2}(x_i, x_j)$, *розраховано автором*

| $\mu_{Q2}(x_i, x_j)$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ | $x_7$ | $x_8$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| $x_1$ | 1 | 0,363 | 1 | 1 | 0,258 | 0 | 1 | 0 |
| $x_2$ | 0,637 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| $x_3$ | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| $x_4$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,258 | 0 | 0,105 | 0 |
| $x_5$ | 0,742 | 1 | 1 | 0,742 | 1 | 0,105 | 1 | 0,105 |
| $x_6$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,895 | 1 | 1 | 0,363 |
| $x_7$ | 0 | 0 | 0 | 0,895 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| $x_8$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,895 | 0,637 | 1 | 1 |

Визначаємо відношення строгої переваги за другою згорткою $Q_2^s$ і будуємо функцію належності:

$$\mu_{Q2}^{s}(x_i, x_j) = \max\{0; \mu_{Q2}(x_i, x_j) - \mu_{Q2}(x_j, x_i)\}. \tag{4.10}$$

Результати розрахунків за формулою (4.10) подаємо в табл. 4.12.

*Таблиця 4.12*

**Матриця** $\mu^s_{Q_2}(x_i, x_j)$, *розраховано автором*

| $\mu^s_{Q_2}(x_i, x_j)$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ | $x_7$ | $x_8$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| $x_1$ | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| $x_2$ | 0,274 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| $x_3$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| $x_4$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $x_5$ | 0,484 | 1 | 1 | 0,484 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| $x_6$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,790 | 0 | 1 | 0 |
| $x_7$ | 0 | 0 | 0 | 0,790 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $x_8$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,790 | 0,274 | 1 | 0 |

Визначаємо недоміновані альтернативи за другою згорткою $Q_2^{нд}$ та будуємо функцію належності:

$$\mu^{нд}_{Q_2}(X) = 1 - \max \mu^s_{Q2}(x_j, x_i). \qquad (4.11)$$

Так, нечітка підмножина недомінованих альтернатив стосовно $Q_2$:

$$\mu^{нд}_{Q_2}(X) = [0{,}516; 0; 0; 0{,}210; 0{,}210; 0{,}726; 0; 1].$$

Обчислюємо спільну множину недомінованих альтернатив за обома згортками (табл. 4.13) $Q^{нд}(X) = Q_1^{нд}(X) \cap Q_2^{нд}(X)$ з функцією належності

$$\mu_{Q^{нд}}(X) = \min\{\mu_{Q_1^{нд}}(X); \mu_{Q_2^{нд}}(X)\}. \qquad (4.12)$$

З проведених розрахунків випливає, що найвагомішою альтернативою слід вважати ту, для якої ступінь недомінованості за обома згортками максимальна, – $\mu^{нд}_Q(Xi) = \max \mu^{нд}_Q$`.

*Таблиця 4.13*

**Визначення недомінованого зовнішнього чинника (альтернативи) за обома згортками**, *розраховано автором*

| | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ | $x_7$ | $x_8$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| $\mu^{нд}_{Q1}(X)$ | 0,516 | 0 | 0 | 0,210 | 0,210 | 0,726 | 0 | 1 |
| $\mu^{нд}_{Q_2}(X)$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| $\mu_{Q^{нд}}(X)$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,210 | 0,726 | 0 | 1 |

Визначено недоміновану альтернативу за обома згортками:

$$\mu_{Q_2}^{нд}(X) = [0; 0; 0; 0; 0{,}210; 0{,}726; 0; 1].$$

Отримані результати демонструють, що для фінансової безпеки аналізованого підприємства, тобто ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод», найвагомішим зовнішнім чинником є $x_8$ – повне чи часткове блокування банківських рахунків. Ступінь недомінованості цього чинника дорівнює одиниці, тобто це чітко недомінована альтернатива [125, с. 334]. Високий ступінь недомінованості має також альтернатива $x_6$ – рейдерське захоплення та $x_5$ – поява монопольної структури на ринку.

Ґрунтуючись на вищенаведених теоретичних міркуваннях порівняємо між собою критерії $g_j$ (табл. 4.2), за якими здійснюється вибір серед визначених внутрішніх чинників, а результати парних порівнянь подамо у вигляді матриці (табл. 4.14).

*Таблиця 4.14*

**Матриця парних порівнянь критеріїв, за якими здійснюється вибір серед визначених внутрішніх чинників тих, що впливають на управління фінансовою безпекою підприємства**, *розраховано автором*

| $g_j$ | $g_1$ | $g_2$ | $g_3$ |
|---|---|---|---|
| $g_1$ | 1 | 1/5 | 1/7 |
| $g_2$ | 5 | 1 | 1/3 |
| $g_3$ | 7 | 3 | 1 |

За результатами проведених розрахунків було визначено, що індекс узгодженості матриці парних порівнянь (табл. 4.14) в межах норми (≤0,1), тобто маємо задовільні результати порівнянь. Отримані результати дали змогу визначити суми елементів стовпців матриці парних порівнянь для цього випадку й, відповідно, ваги критеріїв, за якими здійснюється вибір серед визначених внутрішніх чинників для:

– появи тих чи інших з вищеперелічених у табл. 4.2 чинників $\omega_1 = 0{,}073$;

– поєднання кількох чинників $\omega_2 = 0{,}278$;

– повторюваності появи чинника (кількох чинників) упродовж певного періоду часу $\omega_3 = 0{,}649$, $\sum_{j=1}^{n} \omega_j = 1$.

Надалі були узагальнені думки експертів щодо переваги того чи іншого внутрішнього чинника (табл. 4.2) над іншим з урахуванням критеріїв $g_j$, за якими здійснюється вибір серед них:

– появи того чи іншого з вищеперелічених у табл. 4.2 чинника $g_1$:

$$\begin{gathered} y_1 \approx y_2, y_1 \approx y_3, y_1 \approx y_4, y_1 \prec y_5, y_1 \prec y_6, y_1 \prec y_7, y_1 \prec y_8, \\ y_2 \approx y_3, y_2 \succ y_4, y_2 \approx y_5, y_2 \approx y_6, y_2 \approx y_7, y_2 \approx y_8, \\ y_3 \succ y_4, y_3 \approx y_5, y_3 \approx y_6, y_3 \prec y_7, y_3 \approx y_8, \\ y_4 \prec y_5, y_4 \prec y_6, y_4 \prec y_7, y_4 \prec y_8, \\ y_5 \approx y_6, y_5 \prec y_7, y_5 \approx y_8, \\ y_6 \prec y_7, y_6 \prec y_8, \\ y_7 \succ y_8. \end{gathered} \tag{4.13}$$

– поєднання кількох чинників $g_2$:

$$\begin{gathered} y_1 \prec y_2, y_1 \prec y_3, y_1 \approx y_4, y_1 \prec y_5, y_1 \prec y_6, y_1 \prec y_7, y_1 \prec y_8, \\ y_2 \approx y_3, y_2 \approx y_4, y_2 \prec y_5, y_2 \prec y_6, y_2 \prec y_7, y_2 \approx y_8, \\ y_3 \succ y_4, y_3 \approx y_5, y_3 \approx y_6, y_3 \prec y_7, y_3 \approx y_8, \\ y_4 \prec y_5, y_4 \prec y_6, y_4 \prec y_7, y_4 \prec y_8, \\ y_5 \succ y_6, y_5 \prec y_7, y_5 \prec y_8, \\ y_6 \prec y_7, y_6 \prec y_8, \\ y_7 \succ y_8. \end{gathered} \tag{4.14}$$

– повторюваності появи чинника (кількох чинників) упродовж певного періоду часу $g_3$:

$$\begin{gathered} y_1 \prec y_2, y_1 \prec y_3, y_1 \prec y_4, y_1 \prec y_5, y_1 \prec y_6, y_1 \prec y_7, y_1 \prec y_8, \\ y_2 \prec y_3, y_2 \prec y_4, y_2 \prec y_5, y_2 \prec y_6, y_2 \prec y_7, y_2 \prec y_8, \\ y_3 \approx y_4, y_3 \prec y_5, y_3 \prec y_6, y_3 \prec y_7, y_3 \prec y_8, \\ y_4 \prec y_5, y_4 \prec y_6, y_4 \prec y_7, y_4 \prec y_8, \\ y_5 \prec y_6, y_5 \prec y_7, y_5 \prec y_8, \\ y_6 \prec y_7, y_6 \prec y_8, \\ y_7 \prec y_8. \end{gathered} \tag{4.15}$$

Далі на основі співвідношень (4.2) *і* (4.13)–(4.15) було побудовано функцію належності заданих відношень переваги $\mu_{gj}(y_i, y_j)$ – табл. 4.15–4.17.

*Таблиця 4.15*

**Матриця відношення для випадку появи того чи іншого з внутрішніх чинників**, *розраховано автором*

| | $y_i/y_j$ | $y_1$ | $y_2$ | $y_3$ | $y_4$ | $y_5$ | $y_6$ | $y_7$ | $y_8$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $y_1$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | $y_2$ | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | $y_3$ | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| $\mu_{g1}(y_i, y_j) =$ | $y_4$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | $y_5$ | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| | $y_6$ | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | $y_7$ | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | $y_8$ | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |

*Таблиця 4.16*

**Матриця відношення для випадку поєднання кількох внутрішніх чинників одночасно**, *розраховано автором*

| | $y_i/y_j$ | $y_1$ | $y_2$ | $y_3$ | $y_4$ | $y_5$ | $y_6$ | $y_7$ | $y_8$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $y_1$ | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | $y_2$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | $y_3$ | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| $\mu_{g2}(y_i, y_j) =$ | $y_4$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | $y_5$ | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| | $y_6$ | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | $y_7$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | $y_8$ | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |

*Таблиця 4.17*

**Матриця відношення для випадку повторюваності появи внутрішніх чинників (кількох чинників) упродовж певного періоду часу**, *розраховано автором*

| | $y_i/y_j$ | $y_1$ | $y_2$ | $y_3$ | $y_4$ | $y_5$ | $y_6$ | $y_7$ | $y_8$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $y_1$ | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | $y_2$ | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | $y_3$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $\mu_{g3}(y_i, y_j) =$ | $y_4$ | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | $y_5$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | $y_6$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| | $y_7$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| | $y_8$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

Будуємо згортку відношень $g_1, g_2, g_3$ у вигляді перетину $Q_1 = g_1 \cap g_2 \cap g_3$ з функцією належності (табл. 4.18):

$$\mu_{Q1}(y_i, y_j) = \min\{\mu_{g1}(y_i, y_j), \mu_{g2}(y_i, y_j), \mu_{g3}(y_i, y_j)\}. \quad (4.16)$$

*Таблиця 4.18*

**Матриця $\mu_{Q1}(y_i, y_j)$ мінімальних елементів $y_i, y_j$ серед матриць $\mu_{gj}(y_i, y_j)$**, *розраховано автором*

| $\mu_{Q1}(y_i, y_j) =$ | $y_i/y_j$ | $y_1$ | $y_2$ | $y_3$ | $y_4$ | $y_5$ | $y_6$ | $y_7$ | $y_8$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $y_1$ | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | $y_2$ | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | $y_3$ | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | $y_4$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | $y_5$ | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | $y_6$ | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | $y_7$ | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| | $y_8$ | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |

Визначимо відношення строгої переваги за першою згорткою, будуємо функцію належності (табл. 4.19):

$$\mu^s_{Q_1}(y_i, y_j) = \max\left\{0; \mu_{Q_1}(y_i, y_j) - \mu_{Q_1}(y_j, y_i)\right\}. \quad (4.17)$$

Потім визначимо множину недомінованих альтернатив $Q_1^{нд}$ у множині $(X, Q_1)$, будуємо функцію належності (табл. 4.19):

$$\mu^{нд}_{Q1}(Y) = 1 - \max \mu^s_{Q1}(y_j, y_i). \quad (4.18)$$

*Таблиця 4.19*

**Матриця** $\mu^s_{Q1}(y_i, y_j)$, *розраховано автором*

| $\mu^s_{Q1}(y_i, y_j)$ | $y_1$ | $y_2$ | $y_3$ | $y_4$ | $y_5$ | $y_6$ | $y_7$ | $y_8$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| $y_1$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $y_2$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $y_3$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $y_4$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $y_5$ | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $y_6$ | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $y_7$ | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| $y_8$ | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |

Так, функція належності матиме такий вигляд:

$$\mu_{Q1}^{uo}(Y) = [0;1;1;0;1;0;1;1].$$

Використовуючи згортку критеріїв у вигляді суми $Q_2 = \sum_{j=1}^{n} \omega_j g_j$, будуємо нечітке відношення переваги $Q_2$ з функцією належності (табл. 4.20):

$$\mu_{Q2}(y_i, y_j) = \sum_{j=1}^{m} \omega_j \mu_{gj}(y_i, y_j). \qquad (4.19)$$

*Таблиця 4.20*

**Матриця** $\mu_{Q2}(y_i, y_j)$, *розраховано автором*

| $\mu_{Q2}(y_i, y_j)$ | $y_1$ | $y_2$ | $y_3$ | $y_4$ | $y_5$ | $y_6$ | $y_7$ | $y_8$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| $y_1$ | 1 | 0,073 | 0,073 | 0,351 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $y_2$ | 0,927 | 1 | 0,351 | 0,351 | 0,073 | 0,073 | 0,073 | 0,351 |
| $y_3$ | 0,927 | 0,649 | 1 | 1 | 0,351 | 0,351 | 0 | 0,351 |
| $y_4$ | 0,649 | 0,649 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $y_5$ | 1 | 0,927 | 0,649 | 1 | 1 | 0,351 | 0 | 0,073 |
| $y_6$ | 1 | 0,927 | 0,649 | 1 | 0,649 | 1 | 0 | 0 |
| $y_7$ | 1 | 0,927 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,351 |
| $y_8$ | 1 | 0,649 | 0,649 | 1 | 0,927 | 1 | 0,649 | 1 |

Визначаємо відношення строгої переваги за другою згорткою $Q_2^s$ і будуємо функцію належності (табл. 4.21):

$$\mu_{Q2}^{s}(y_i, y_j) = \max\{0; \mu_{Q2}(y_i, y_j) - \mu_{Q2}(y_j, y_i)\}. \qquad (4.20)$$

*Таблиця 4.21*

**Матриця** $\mu_{Q_2}^{s}(y_i, y_j)$, *розраховано автором*

| $\mu_{Q_2}^{s}(y_i, y_j)$ | $y_1$ | $y_2$ | $y_3$ | $y_4$ | $y_5$ | $y_6$ | $y_7$ | $y_8$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| $y_1$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $y_2$ | 0,854 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $y_3$ | 0,854 | 0,298 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $y_4$ | 0,298 | 0,298 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $y_5$ | 1 | 0,854 | 0,298 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $y_6$ | 1 | 0,854 | 0,298 | 1 | 0,298 | 0 | 0 | 0 |
| $y_7$ | 1 | 0,854 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| $y_8$ | 1 | 0,298 | 0,298 | 1 | 0,854 | 1 | 0,298 | 0 |

Визначаємо недомінновані альтернативи за другою згорткою $Q_2^{нд}$ і будуємо функцію належності:

$$\mu_{Q_2}^{нд}(Y) = 1 - \max \mu_{Q2}^{s}(y_j, y_i). \quad (4.21)$$

Так, нечітка підмножина недомінованих альтернатив стосовно $Q_2$:

$$\mu_{Q_2}^{нд}(Y) = [0{,}146; 0{,}146; 0; 0; 0{,}146; 0; 0{,}702; 1].$$

Знаходимо спільну множину недомінованих альтернатив за обома згортками (табл. 4.22) $Q^{но}(Y) = Q_1^{но}(Y) \cap Q_2^{но}(Y)$ з функцією належності

$$\mu_{Q^{но}}(Y) = \min\{\mu_{Q_1^{но}}(Y); \mu_{Q_2^{но}}(Y)\}. \quad (4.22)$$

*Таблиця 4.22*

**Визначення недомінованого внутрішнього чинника (альтернативи) за обома згортками**, *розраховано автором*

| Функції | $y_1$ | $y_2$ | $y_3$ | $y_4$ | $y_5$ | $y_6$ | $y_7$ | $y_8$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| $\mu_{Q1}^{нд}(Y)$ | 0,146 | 0,146 | 0 | 0 | 0,146 | 0 | 0,702 | 1 |
| $\mu_{Q_2}^{нд}(Y)$ | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| $\mu_{Q^{но}}(Y)$ | 0 | 0,146 | 0 | 0 | 0,146 | 0 | 0,702 | 1 |

Визначено недомінновану альтернативу за обома згортками:

$$\mu_{Q_2}^{нд}(Y) = [0; 0{,}146; 0; 0; 0{,}146; 0; 0{,}702; 1].$$

Отримані результати демонструють, що для управління фінансовою безпекою аналізованого підприємства, тобто ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод», найвагомішим внутрішнім чинником є $y_8$ – вимушена переорієнтація виробництва на нові види продукції. Високий ступінь недомінованості має також альтернатива $y_7$ – брак оборотних коштів, а також $y_2$ – страйки працівників і $y_5$ – призупинення фінансування окремих підрозділів чи проектів.

Узагальнюючи нами були визначені наступні ключові внутрішні та зовнішні чинники (рис. 4.8).

Підводячи підсумки можна стверджувати, що використання запропонованого підходу, що базується на методі багатокритеріального вибору альтернатив на основі нечіткого відношення переваги, дає змогу визначити із сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників ті, які найбільшою мірою впливають на управління фінансовою безпекою підприємства, а відтак створюють потрібне аналітичне підґрунтя для вдосконалення системи управління на основі впровадження адаптивного й антисипативного видів управління, які розглядатимуться в наступних підрозділах наукового дослідження.

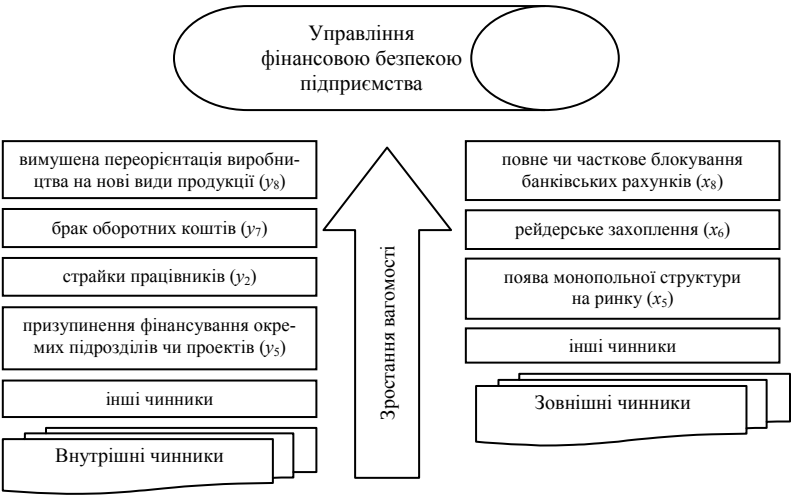


Рис. 4.8. Внутрішні та зовнішні чинники, які найсуттєвіше впливають на управління фінансовою безпекою підприємства, *визначено автором*

## 4.3. Прикладні аспекти адаптивного управління фінансовою безпекою промислових підприємств

Нестабільність та складність прогнозування зміни середовища функціонування українських підприємств потребує від їх систем економічної безпеки дотримання такого принципу мене-

джменту як адаптивності, тобто здатності своєчасно реагувати на зміну середовища функціонування на основі вдосконалення внутрішніх процесів та коригування системи управління. Окрім цього, для більшості українських підприємств адаптація уможливлює виживання та формує основу для розвитку, сприяє узгодженню внутрішніх інтересів учасників, створює баланс в інтересах підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища. У розробленні та реалізації стратегії розвитку підприємства адаптація забезпечує відхід від жорсткого встановлення переліку основних показників із чітко визначеними очікуваними результатами на користь поетапного виконання завдань із можливістю гнучкого корегування, відповідно до зміни ситуації, але без зміни загальної орієнтації у розвитку.

Хибною є позиція менеджерів українських підприємств, які розуміють адаптацію як прийняття окремого управлінського рішення у відповідь на зміну певного параметра взаємодії підприємства і зовнішнього середовища. Адаптацію в найбільш загальному варіанті доцільно розуміти як послідовну науково-організовувану програму дій, яка стосується основних складових підприємства як соціально-економічної системи, результатом реалізації якої має стати пристосування до змінених умов ведення фінансово-господарської діяльності. Адаптація не може бути одномоментною подією, доцільно говорити про процес, який має ґрунтуватися на результатах оцінювання стану підприємства, змін у середовищі функціонування, розроблення плану послідовних змін, прогнозів досягнення очікуваних результатів, формування організаційного та ресурсного забезпечення тощо. Усе це потребує розроблення та застосування теоретичного підґрунтя.

У цьому підрозділі наукового дослідження поставлено завдання конкретизувати сутність адаптивного управління фінансовою безпекою підприємств. З одного боку це завдання є обмеженішим, але з іншого – складнішим, оскільки потребує зосередження уваги на управлінні лише однією складовою економічної безпеки, із розглядом процесу та розробленням відповідного методичного підґрунтя. Адаптивне управління нами тлумачиться як важливий інструмент безперервного вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств, із чіткою прив'язкою до сформованих раніше позицій (рис. 4.9).

Рис. 4.9. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління фінансовою безпекою підприємств,
*сформовано автором*

Адаптація управління фінансовою безпекою підприємства має узгоджуватись зі змінами в інших складових економічної безпеки та адаптацією усієї діяльності підприємства. Інший момент полягає в тому, що фінансова безпека – ключова складова в системі економічної безпеки, відповідно будь-які зміни на підприємстві та, зокрема в системі його управління, мають здійснюватись з урахуванням їх впливу на фінансову безпеку підприємства. Ми встановили обмеження, які дотичні до фінансової стійкості, стабільності, рівноваги та надійності. Тобто недоцільним є проведення змін, які спричинять втрату рівноваги та суттєво ускладнять повернення до стійкого стану та стабільного функціонування підприємства. Завдяки складанню прогнозів доцільно обирати той варіант адаптації, який забезпечить досягнення поставлених завдань із мінімальними втратами та прийнятним рівнем ризику. Адаптацію ми визначаємо як основу переходу від інертної системи управління фінансовою безпекою підприємства до реактивної. Підґрунтям для здійснення адаптації

мають бути результати систематизації та ієрархічного впорядкування ключових чинників на процес управління фінансовою безпекою в умовах кожного підприємства (розглянуто у підрозділі 4.2). Доцільність вибору певного варіанта адаптації має обґрунтовуватися результатами оцінювання управління фінансовою безпекою із прогнозами щодо їх зміни у разі реалізації певної програми адаптації.

Узагальнюючи можна стверджувати, що адаптивне управління формує необхідну основу для забезпечення фінансової безпеки на потрібному для функціонування та розвитку рівні із можливістю досягнення фінансових інтересів. Одночасно з цим, враховуючи відсутність наукових досліджень в зазначеній сфері, виникає потреба в розгляді сучасного трактування поняття «адаптація», визначенні умов адаптації підприємства, формуванні суті терміна «адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства» із подальшим розробленням методичних засад реалізації адаптивного управління фінансовою безпекою в умовах українських підприємств.

Розпочнемо з того, що в основі сучасного терміна «адаптація» міститься латинське слово adapto, яке перекладається як «пристосування», що стало основою англійського терміна adaptation, тобто «пристосування», «коригування», «внесення змін», «організування» та «самоорганізування». Термін адаптація активно використовується в різних сферах людської діяльності, але базовим вважається його значення в біології, де ним визначають здатність живого організму пристосовуватися до середовища існування, зокрема через набуття нових здібностей. Цікавим є його застосування і в техніці, де ним позначають самоналагоджувальні технічні системи з обов'язковим зворотнім зв'язком. Сучасний етап розвитку техніки, де активно використовується штучний інтелект, сприяє створенню систем здатних пристосуватися до потреб користувача, задовольняти його особисті потреби.

В економіці трактування терміна «адаптація» характеризується певною неоднорідністю. У значній кількості визначень адаптацію подають як процес, який спрямований на внесення змін у систему для її пристосування до умов функціонування. Оскільки умови функціонування є змінними, то адаптація має

бути постійною. Одночасно з цим, окремі визначення, в контексті поставленого завдання щодо уточнення змісту терміна «адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства» потребують докладнішого розгляду. Так, П. Друкер висловлює думку, що «… керівники тепер повинні управляти порушеннями безперервності, а зміни в управлінні стали головною турботою тих, хто з цим пов'язаний» [97, с. 57]. Тобто, П. Друкер вбачає в процесі управління не лише потребу досягнення поставлених завдань, але і їх досягнення в умовах непередбачуваної зміни. Зазначене трактування підтверджується у висловлюванні Р. Акоффа, який доводить, що «… адаптація до швидких змін у зовнішньому середовищі вимагає від нас швидкого та значного корегування того, що ми робимо, і того, як ми це робимо» [7, с. 62]. Доцільно зауважити і позицію В. Ячменьової, яка розглядає адаптацію як «… процес або дію підприємства, яка не може бути постійною величиною і змінюється в просторі та часі» [465, с. 122]. Цей момент доволі важливий, адже йдеться не про односпрямовані зміни в системі, а про ті зміни, які є актуальними на певний момент часу та дають змогу «вижити». Окрім цього, досвід адаптації, окрім найбільш загальних параметрів, є актуальним для певної системи і не завжди може бути застосований іншою, що потребує використання індивідуального та науково орієнтованого підходу. Б. Алексєєв доводить потребу розуміти під адаптацією «… процес розробки і здійснення заходів, спрямованих на змінення внутрішнього середовища підприємства відповідно до вимог зовнішнього середовища» [9, с. 11]. Слід докладніше зосередитися на такому підході, адже в ньому акцентовано увагу на потребі внутрішніх змін задля пристосування до впливу суб'єктів зовнішнього середовища.

Здійснене узагальнення дало можливість виокремити аспекти застосування терміна «адаптація», які безпосередньо дотичні до проблеми управління фінансовою безпекою підприємства (рис. 4.10).

Основний зміст виокремлених аспектів полягає в тому, що зміни стосуються всієї системи, її окремих компонентів, впливів та зв'язків між керуючою та керованою підсистемою, набувають постійного характеру та призначені забезпечити її існування та розвиток.

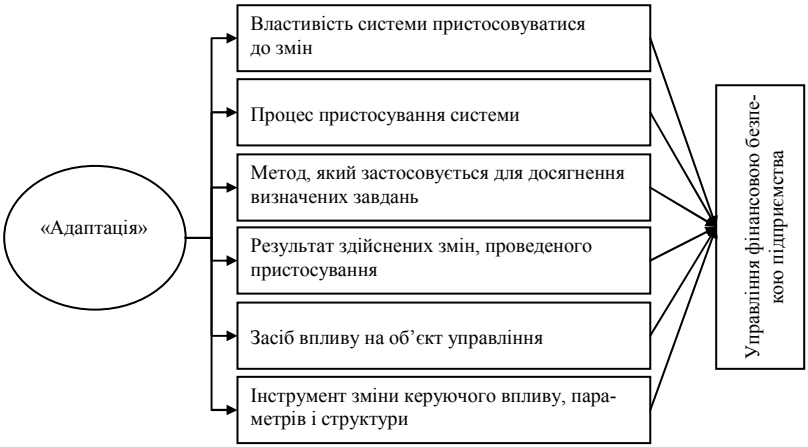


Рис. 4.10. Аспекти застосування терміна «адаптація» стосовно управління фінансовою безпекою підприємства, *сформовано із використанням* [374, с. 35; 312]

Адаптація, як і будь-який процес, характеризується певними параметрами, які дають можливість здійснити її класифікацію. Доволі часто виокремлюють статичну (використання набутого досвіду змін у певних ситуаціях) та динамічну (пристосування до змін зовнішнього середовища), індивідуальна (застосовується в межах окремого суб'єкта господарювання) та групова (використовується групою підприємств), періодична (за певних умов для відновлення стабільності у функціонуванні), тимчасова (використання інструментів та методів адаптації лише в межах короткого періоду часу, який характеризується посиленням негативного впливу на підприємство) та постійна (безперервна за умови складного прогнозування зміни ведення бізнесу). Серед відомих підходів, можна виокремити позицію Т. Ластаєва та А. Кайгородцева [202, с. 11], які окреслюють суть «параметричної» (не передбачає суттєвих змін у системі), «пасивної» (вносяться корективи у цілі розвитку системи) та «активної» (відбуваються структурні зміни системи) видів адаптації. Вважаємо, що з цим підходом можна погодитися лише частково, зокрема в частині визначення глибини адаптації, що надалі нами використовуватиметься в процесі формування методичних засад адаптаційного управління фінансовою безпекою підприємств.

У науковій літературі одночасно з терміном «адаптація» застосовуватиметься і спільнокореневе слово «адаптивність». Окремі науковці не вбачають різниці у сфері їх застосування, але результати здійсненого узагальнення поставили під сумнів доцільність їх ототожнення. Як зазначалося вище, адаптація тлумачиться як процес, здійснення певних змін у системі, її управління та структурі тощо. Стосовно адаптивності, то передусім йдеться про якісну характеристику певної системи. Наприклад, В. Ячменьова подає таке тлумачення – «… характеристика діяльності підприємства, здібність (властивість економічної системи) його до самозбереження, пристосування, структурної перебудови, перетворення, пристосування в умовах нестабільності» [465, с. 25]. До якісних характеристик системи належать: збереження цілісності та збалансованості системи, здатність оновлюватися та вдосконалюватися, бути гнучкою, мобільною, оперативною та забезпечувати адекватну реакцію на зміну зовнішнього середовища. Відповідно до цих міркувань адаптивність можна визначити як здатність системи здійснити адаптацію, тобто, з погляду управління, розробити й реалізувати комплекс рішень, зокрема нестандартних, спрямованих на зміну керуючої та керованої підсистем, процесу впливу, організаційного та ресурсного забезпечення.

В окремих визначеннях адаптивності зазначається й така важлива особливість, що це властивість, яка дає змогу пристосуватися до змін не лише зовнішнього середовища, але й адекватно реагувати на зміни внутрішньогосподарських процесів. Така позиція простежується у трактуванні адаптивності М. Турко – «… категорія, яка характеризує його здатність як відкритої системи пристосовуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі для забезпечення бажаної ефективності діяльності» [407, с. 39]. Цей момент важливий для адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства, яке має формувати основу для адекватного захисту від негативного впливу не лише зовнішніх, але й внутрішніх загроз.

Перш ніж розглянути сутність адаптивного управління, коротко охарактеризуємо підходи щодо тлумачення терміна «адаптація підприємства». Потрібно зазначити, що здебільшого тлумачення цього терміна максимально наближене до розглянутих вище підходів стосовно суті адаптації загалом, тобто йдеться про процес пристосування до змінених умов фінансово-господарської діяльності. Одночасно з цим, заслуговують на увагу окремі визначення, які

дотичні до виконання поставленого в науковому дослідженні завдання. Так, Є. Пастухова обґрунтовує визначення адаптації підприємства як «… процес пристосування економічної системи, її підсистем та окремих елементів до мінливих умов зовнішнього чи внутрішнього середовища з метою забезпечення виживання системи, забезпечення стійкості та встановлення динамічної рівноваги між системою та середовищем» [326, с. 78]. У цьому визначенні для нас цікавими є два моменти: по-перше адаптація уможливлює виживання підприємства, що безпосередньо пов'язано з процесом забезпечення економічної безпеки; по-друге, автор зазначає можливість досягнення стійкості та нового стану рівноваги за результатами реалізації певної сукупності заходів, що також відповідає нашій позиції стосовно акцентування уваги на фінансовій стійкості, стабільності, рівновазі та надійності. Г. Козаченко доводить [166, с. 50], що для здійснення адаптації є економічна безпека підприємства, що стає можливим завдяки «… підвищенню ефективності використання ресурсів, забезпеченню балансу інтересів з суб'єктами зовнішнього середовища, зміцненню або збереженню його ринкових позицій для забезпечення конкурентоспроможності продукції». Запропонований перелік пріоритетних заходів можна застосовувати і щодо адаптивного управління фінансовою безпекою підприємств. Одночасно з цим, ми розробили загальну схему процесу адаптації підприємства (рис. 4.11), яка, включаючи певну кількість проміжних етапів, обґрунтовує потребу не лише збереження контролю над реалізацією кожного заходу, а врахування поточного рівня економічної безпеки, та можливу його зміну. Саме рівень економічної безпеки є ключовим індикатором як підстава для проведення адаптації, контролю за реалізацією заходів та проведення оцінювання результатів. Реалізація адаптації потребує не лише вибору її виду, але і конкретизації заходів, які будуть застосовуватися.

Можливі заходи з адаптації підприємства умовно можна класифікувати так: організаційно-управлінські, які передбачають зміни у структурі підприємства шляхом здійснення реструктуризації, реінжинірингу, диверсифікації виробництва тощо; економічні, які полягають в оптимізації витрат, запровадження контролінгу і бюджетування, перегляду цінової політики та збільшення ефективності використання ресурсів, застосування мотиваційних механізмів до працівників, підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу;

техніко-технологічні – спрямовані на вдосконалення технологічного процесу виробництва продукції, оновлення технологічної бази, введення в експлуатацію нового обладнання, застосування енергозберігаючих технологій тощо.

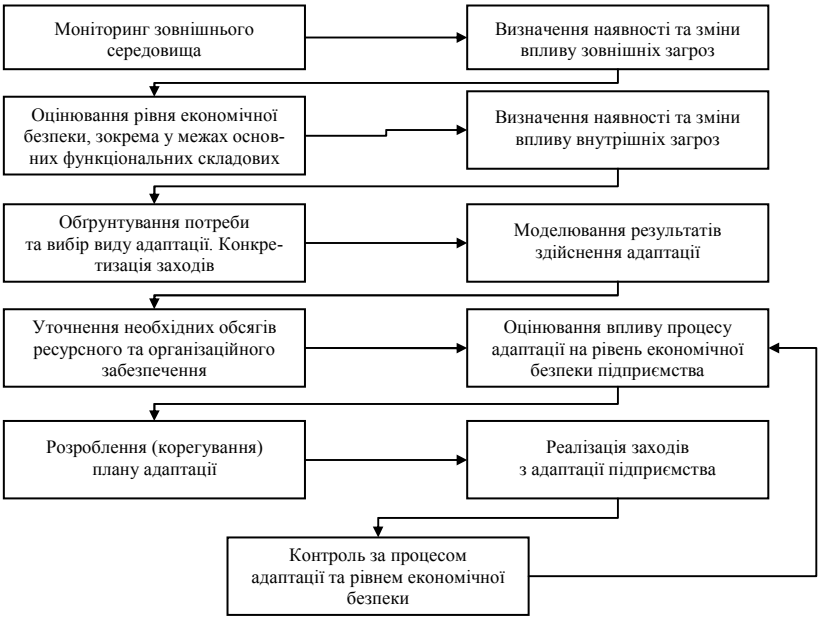


Рис. 4.11. Загальна схема процесу адаптації підприємства, *сформовано автором*

Результативність застосування заходів значною мірою залежить від ресурсного та організаційного забезпечення. Якщо вже на цьому етапі конкретизувати, то організаційне забезпечення адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства визначається рівнем взаємодії всіх підрозділів, які задіяні в процесі забезпечення фінансової безпеки, в поєднанні із особистим потенціалом кожного виконавця. До ресурсного забезпечення доцільно включити: нормативно-правове (внутрішні інструкції, правила, положення, які регламентують реалізацію певного заходу), фінансове (будь-які зміни призведуть до тимчасового дисбалансу, або ж і зупинки, технологічних процесів, тобто явними будуть втрати та збитки, які потрібно компенсувати, а також додаткові витрати на здійснення реалізації

змін), інформаційне (інформаційний супровід вибору виду адаптації, застосування заходів та оцінювання результатів), кадрове (зменшення рівня спротиву та забезпечення підтримки з боку працівників підприємства).

Складність реалізації процесу адаптації потребує розгляду суті терміна «адаптивне управління», тобто таке, що і забезпечує реалізацію заходів та досягнення очікуваного результату. Адаптивне управління українськими підприємцями сприймається як щось нове та інколи незрозуміле, але його історичні корені сягають глибокої давнини. Зупинимося лише на тому моменті, що наукові основи формування адаптивного управління були закладені Е. Мейо із подальшим розвитком, Д. Мак-Грегором, Ф. Герцбергом, С. Арджирісом, А. Маслоу, Р. Блейком, Дж. Мутаном та іншими дослідниками. У сучасних умовах англійські науковці Т. Берне та Г. Сталкер [277, с. 345], досліджуючи взаємозв'язок між змінами організаційної структури та зовнішнього середовища функціонування, обґрунтовують, що в різних умовах і за різної динаміки змін доцільним є вибір оптимального варіанта організаційної структури. Окрім цього, змінними мають бути й стилі, методики та інструменти управління, гнучкими завдання, тактика та стратегія. Тобто актуальним стає не лише зміна впливу керуючої підсистеми на керовану, але й видозмінення самих структур кожної з підсистем, які мають максимально пристосовуватися до умов функціонування певного суб'єкта господарювання. Вищезазначене підтверджується у позиції М. Мескона, який доводить, що «… сутність сучасного управління полягає в адаптації, оскільки постійні зміни зовнішніх умов і внутрішнього середовища функціонування в соціально-економічних системах систематично призводять їх до кризових ситуацій» [277, с. 35]. Тобто, можна стверджувати, що гнучкість в управлінні стає тотожним виживанню системи, а відтак і основою для розвитку.

Різні підходи до змісту адаптивного управління чітко простежується у сформованих закордонними науковцями моделях. Зупинимося лише на окремих, суть яких дотична до адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства. Так, в основі моделі Врума-Йєттона-Яго [64, с. 40] містяться управлінські рішення, які забезпечують досягнення поставлених завдань, що є неможливим без внесення змін у процес їх розроблення, прийняття та реалізації, тобто видозмінення дій управлінського персоналу. У моделі

BSC адаптивне управління пов'язане з процесом забезпечення економічної безпеки підприємства, а в моделі Фіддлера – основну увагу акцентовано на стилі, особистих якостях, посадових обов'язках та політиці взаємодії управлінського персоналу з об'єктами управління. Виявлено, що кожна модель характеризується певними відмінностями, але всіх їх об'єднує те, що процес управління має бути гнучким і максимально пристосоване до змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Проведене дослідження дало змогу виявити наявність певним чином відмінних підходів до трактування змісту терміна «адаптивне управління» (рис. 4.12). Коротко охарактеризуємо кожен із визначених підходів, адже їх поєднання дасть основу для власного визначення суті похідного терміна «адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства».

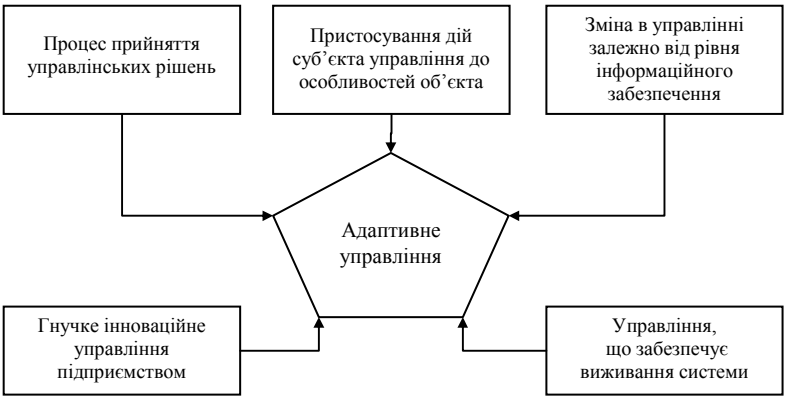


Рис. 4.12. Наукові підходи до трактування терміна «адаптивне управління», *сформовано автором*

Перший підхід, який можна вважати найбільш наближеним до традиційного розуміння управління загалом, пов'язує адаптивне управління з процесом прийняття управлінського рішення. Н. Яркіна доводить, що результатом цього процесу має бути «… цілеспрямований керуючий вплив … на зміну параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища» [462, с. 132]. Цей підхід також максимально враховує розуміння сутності адаптації загалом та адаптації підприємства зокрема. Другий підхід, який чітко відо-

бражений у праці [106, с. 42], характеризує особливість адаптаційного управління, яка полягає в пристосуванні суб'єкта управління до особливостей та змін в об'єкті для поліпшення результативності управління та збереження системи загалом. У контексті поставленого завдання – це важливий параметр адаптивного управління, адже він обумовлює потребу вдосконалення не лише процесу впливу суб'єкта управління на об'єкт, але і посилення зворотного зв'язку із переглядом принципів, методів та інструментів взаємодії, тобто внесення змін у дії суб'єктів безпеки. Третій підхід обґрунтовує потребу застосування адаптивного управління через обмеженість інформаційного забезпечення та внесення змін у процес реалізації певних управлінських рішень внаслідок надходження додаткових даних. В основі четвертого підходу міститься сприйняття адаптивного управління як гнучкого й інноваційного, яке здатне пристосувати підприємство до нової ситуації, зокрема і в умовах кризового стану. Останній – п'ятий підхід безпосередньо дотичний до безпекознавства, адже вбачає в цьому виді управління можливість збереження підприємства як соціально-економічної системи.

Узагальнюючи можна стверджувати, що багатоаспектність підходів у трактуванні адаптивного управління формує необхідну основу для обґрунтування можливості його застосування у сфері управління фінансовою безпекою українських підприємств (рис. 4.13).

Нами застосовано комплексний підхід, тобто коли послідовно вибудовується взаємозв'язок між усіма раніше розглянутими поняттями та сформованими для них авторськими трактуваннями, що і забезпечує потрібне підґрунтя для розуміння суті адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства. Якщо управління фінансовою безпекою нами визначено з орієнтацією на досягнення та підтримання на потрібному рівні фінансової безпеки, то адаптивне управління спрямовано на науково обґрунтовану зміну в системі управління. Поліпшення результативності дій суб'єктів безпеки стає можливим через оптимізацію організаційної структури, перегляд стилю управління, оцінку ефективності застосування певних методів тощо. Окрім того, йдеться не про одиничний захід, а систематичне проведення змін відповідно до результатів оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства, методичні засади якого було розглянуто у підрозділі 3.3, а також інформації, отриманої через зворотній зв'язок та на основі даних про вплив внутрішніх та

зовнішніх чинників на процес управління фінансовою безпекою (докладно було розглянуто у підрозділі 4.2).

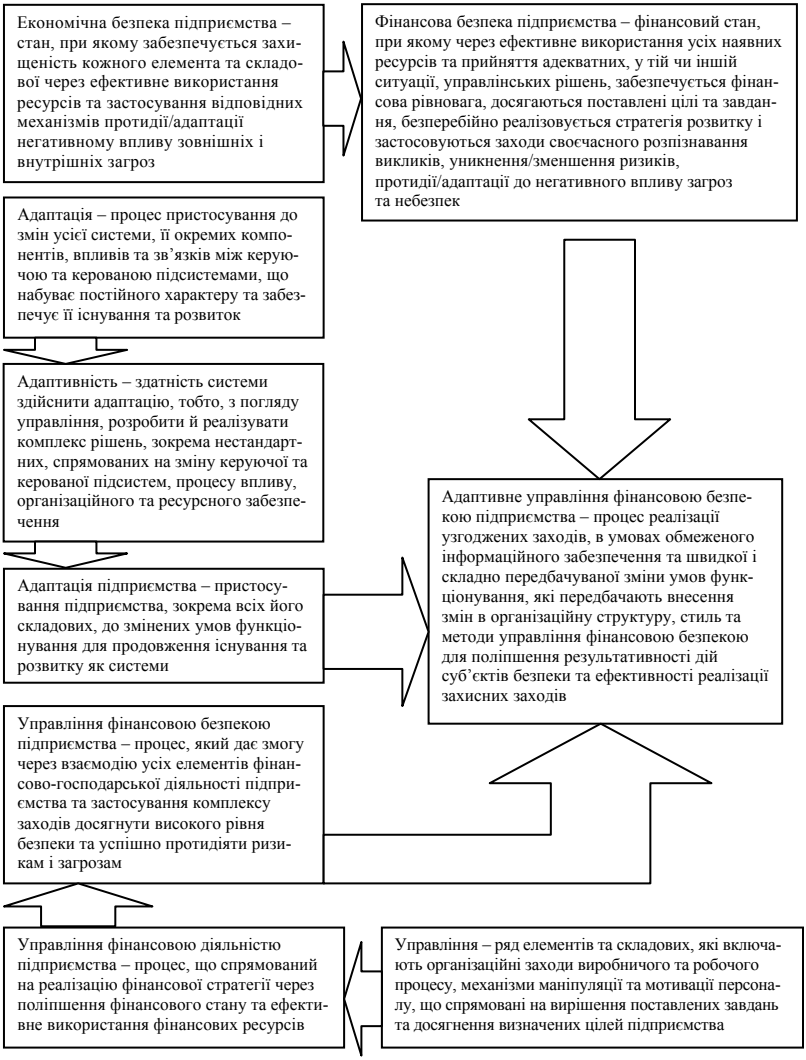


Рис. 4.13. Теоретичні основи формування поняття «адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства», *сформовано автором*

Відповідно до запропонованого визначення, мету адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства доцільно визначити як удосконалення системи управління фінансової безпекою для узгодження її ключових параметрів зі змінами у зовнішньому середовищі функціонування підприємства та посиленням взаємодії між внутрішніми складовими. Відповідно основне завдання можна сформулювати так – внесення змін у функціонування системи управління фінансовою безпекою підприємства для підтримання спроможності суб'єктів безпеки розробляти та виконувати рішення, спрямовані на досягнення й підтримку фінансової стійкості, стабільності, рівноваги та надійності попри зміни в зовнішньому середовищі та розвитку внутрішніх процесів.

Адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства передбачає реалізацію заходів, які спрямовані на:

– зниження ризику шляхом поліпшення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень та зменшення невизначеності (розглянуто у третьому розділі наукового дослідження);

– застосування економіко-математичних методів та моделей для діагностики рівня впливу чинників на процес управління фінансовою безпекою підприємства (приклад застосування наведено у підрозділі 4.2);

– забезпечення гнучкості в реалізації захисних заходів через вибір певного виду адаптації (увагу буде зосереджено надалі).

Здійснення адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства має проводитися послідовно, тобто за певних умов та шляхом виконання певних етапів (рис. 4.14). Зміст основних етапів нами викладений у попередніх підрозділах наукового дослідження, тому зосередимо увагу лише на окремих моментах. Так ми пропонуємо три варіанти адаптації:

– «пасивна» – зміни у зовнішньому середовищі та стосовно внутрішніх процесів вказують на «допустимі відхилення», а рівень управління фінансової безпеки за всіма складовими визначено як «високий», тобто такі, що суттєво не впливають на рівень фінансової безпеки та не спричиняють зростання ризиків й не вказують на можливість виникнення загроз у довгостроковій перспективі. Пасивна адаптація полягає у внесенні змін у процес розроблення та реалізації управлінських рішень, поліпшення їх результативності та ефективності захисних заходів у сфері фінансової безпеки загалом;

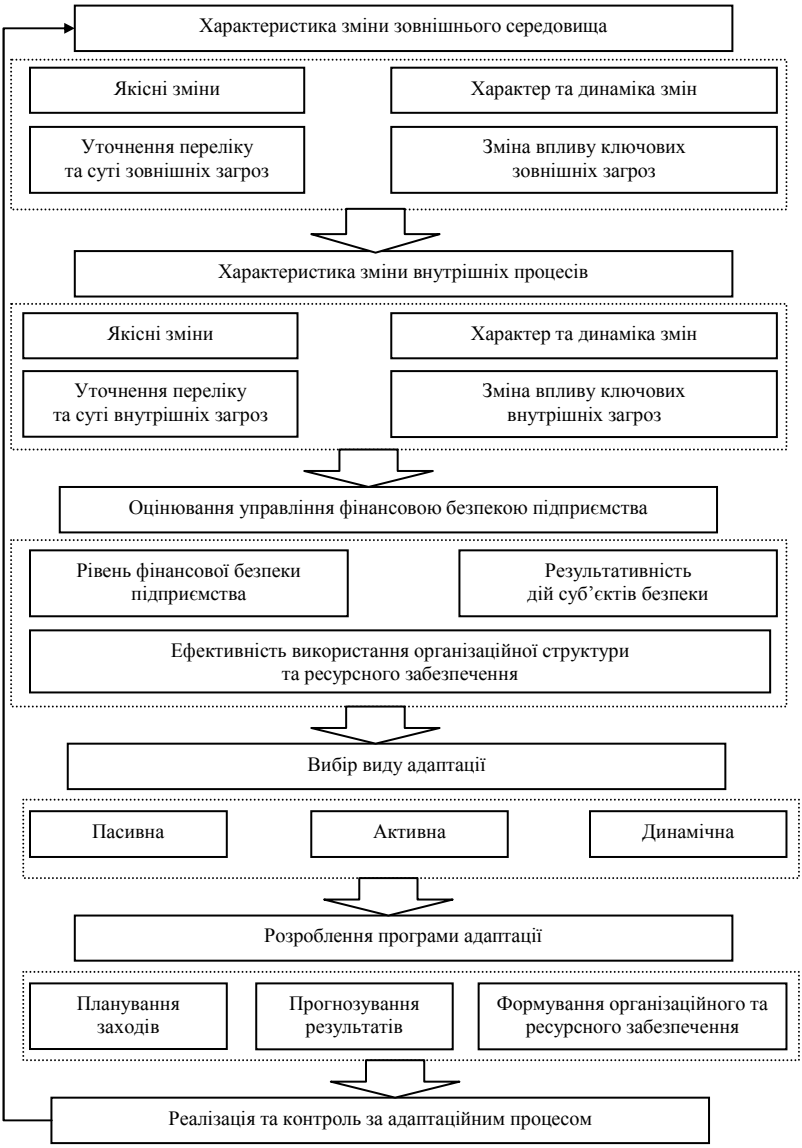


Рис. 4.14. Здійснення адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства, *розроблено автором*

– «активна» – рівень фінансової безпеки, результативності дій суб'єктів безпеки та ефективності використання ресурсного та організаційного забезпечення визначено як «нормальний» при суттєвих змінах зовнішнього середовища та внутрішніх процесів. Активна адаптація передбачає внесення змін у цілі та завдання управління, посилення взаємодії між структурними підрозділами та налагодження співпраці із зовнішніми суб'єктами безпеки;

– «динамічна» – рівень управління фінансовою безпекою підприємства за всіма складовими визначено як «низький», зміна зовнішнього середовища – складно прогнозується, внутрішні процеси – перебувають під обмеженим контролем. Динамічна адаптація полягає у перебудові організаційної структури управління фінансовою безпекою підприємства, зміні функціональних завдань та секторів відповідальності.

За результатами оцінювання управління фінансовою безпекою підприємств (підрозділ 3.3) третій вид адаптації – «динамічний» є найдоцільнішим для застосування в межах сформованої сукупності промислових підприємств, тому зосередимо увагу на ньому докладніше. Так, сьогодні для більшості досліджуваних та інших українських підприємств є характерною організація системи безпеки, зокрема управління фінансовою безпекою, на основі механістичного підходу наукового адміністрування, тобто із жорсткою і стійкою ієрархічною структурою, що можна вважати результатом від колишньої системи безпеки підприємств. Якщо раніше завданням такої системи був лише фізичний захист території в межах норм чинного законодавства при доволі активній діяльності правоохоронних органів, які зобов'язані були забезпечити правопорядок і збереження державної власності, то в сучасних умовах її можна вважати морально застарілою.

Невідповідність пояснюється суттєво більшим спектром пріоритетів та відповідним переліком завдань. Питання забезпечення фінансової безпеки не стояло перед підприємством до 90-х рр. минулого століття, а сьогодні фінансова безпека – ключова функціональна складова економічної безпеки підприємства. Відповідно на зміну наявній жорсткій системі повинна має прийти інша – гнучка з максимальним делегуванням прав і завдань іншим структурним підрозділам, які безпосередньо працюють у сфері фінансової безпеки. У підрозділі 3.1 ми визначили складові організаційного забезпечення

управління фінансовою безпекою підприємства з наголосом, що координуючою складовою має бути служба безпеки підприємства, а інші профільні підрозділи (бухгалтерія, планово-економічний відділ, фінансовий відділ, підрозділ конкурентної розвідки та служба внутрішнього контролю) через призначення в їх складі відповідальної особи з питань фінансової безпеки, координують дії та виконують завдання в межах певного сектора діяльності. Такий варіант є прикладом гнучкої організаційної структури, який сприяє формуванню потрібного інформаційного забезпечення для зниження рівня невизначеності, а відтак і зменшення фінансових ризиків. Цей варіант також посилює зворотній зв'язок, тобто співробітники служби безпеки отримують поточні дані про перебіг реалізації певних управлінських рішень у сфері фінансової безпеки безпосередньо з бухгалтерії та служби внутрішнього контролю, що формує основу для уточнення та коригування процесу реалізації захисних заходів. Ґрунтуючись на зазначеному, можна стверджувати, що саме застосування динамічної адаптації покликано призначене поліпшити управління фінансовою безпекою більшості українських підприємств.

Одночасно з організаційними змінами актуальним є перехід від традиційного в роботі служби безпеки підприємства автократичного стилю управління до інших, тобто демократичного або ліберального. Обґрунтуванням таких змін має бути усвідомленість кожного співробітника координуючого та профільних підрозділів у потребі забезпечення фінансової безпеки підприємства як основи для досягнення власних фінансових інтересів.

Оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства, відповідно до запропонованих у підрозділі 3.3 методичних засад, створює необхідне підґрунтя для перегляду методів, які застосовуються суб'єктами безпеки у сфері фінансової безпеки. Вважаємо, що одночасно з традиційними методами, які можна класифікувати як організаційні, соціально-психологічні, економічні, мотиваційні, координаційні та контрольні, для адаптивного управління актуальним буде застосування таких методів: імітаційного моделювання – для оцінювання можливих змін рівня фінансової безпеки; сценаріїв – для розроблення покрокових програм здійснення змін у керуючій підсистемі; управління за слабкими сигналами – для відстеження найменших змін та своєчасного регулювання системи управління фінансовою безпекою підприємства; багатокритеріального

вибору альтернатив на основі нечіткого відношення переваги – для систематизації та ієрархічного впорядкування чинників, які впливають на управління фінансовою безпекою підприємства (застосовано у підрозділі 4.2). Зазначені методики доповнюють традиційні, які застосовуються суб'єктами безпеки та сприяють чіткому здійсненню адаптації системи управління фінансовою безпекою відповідно до ситуації, яка склалася в умовах певного підприємства.

Для чіткості формування теоретичних засад застосування адаптивного управління фінансовою безпекою підприємств нами розроблено відповідний механізм, який конкретизує місце адаптивного управління в системі управління фінансовою безпекою підприємства. Потрібно зазначити, що спробу схематично подати управління фінансовою безпекою корпоративного підприємства з урахуванням принципу адаптивності здійснила Н. Пойда-Носик [340, с. 54]. Загалом, погоджуючись із підходом Н. Пойди-Носик, вважаємо, що в розробленій нею моделі немає окремих важливих елементів, які не дають змоги перейти до адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства.

У підрозділі 2.3 ми розглянули складові та побудували концептуальну модель формування та розвитку системи управління фінансовою безпекою підприємства. Відповідно, розроблений механізм адаптивного управління фінансовою безпекою (рис. 4.15) ґрунтується на теоретичних засадах функціонування такої системи.

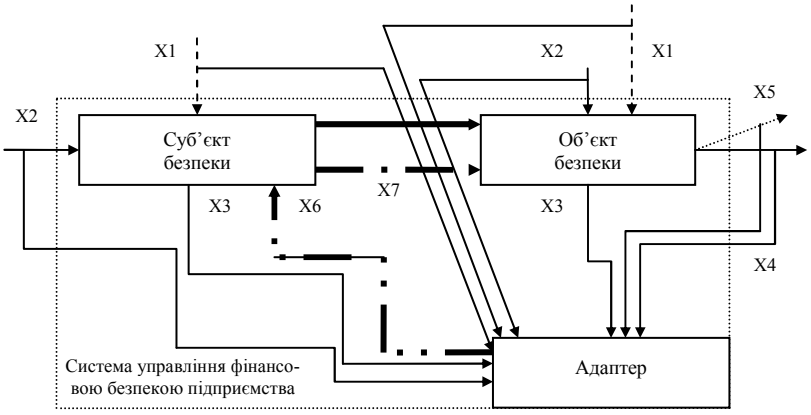


Рис. 4.15. Механізм адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства, *розроблено автором*

В основі розробленого механізму міститься трактування поняття «адаптація», що, стосовно управління системою фінансової безпеки, передбачає внесення змін – передусім стосовно суб'єкта безпеки, як керуючої підсистеми. Першопричинами таких змін є внутрішні зміни (X1), зокрема в тактиці забезпечення економічної безпеки, чи перегляді орієнтирів у забезпечення фінансової безпеки як ключової складової економічної безпеки підприємства. Внутрішні зміни впливають і на керовану підсистему, тобто об'єкт безпеки (X1), прикладом чого може бути реалізація внутрішньої загрози для фінансової безпеки підприємства. Нами також враховано вплив зовнішнього середовища (X2) на вказані підсистеми, про що зазначалось у попередніх підрозділах наукового дослідження. Адаптивне управління, яке реалізовується через адаптер, передбачає оцінювання керуючої та керованої підсистем (X3), методичні основи чого викладено у підрозділі 3.3.

У межах системи управління фінансовою безпекою підприємства, суб'єкт безпеки цілеспрямовано впливає на об'єкт безпеки шляхом розроблення та реалізації найдоцільніших управлінських рішень для досягнення та підтримки встановленого рівня безпеки. Управління фінансовою безпекою підприємства передбачає розроблення плану забезпечення фінансової безпеки підприємства (X4) та прогнозування можливих варіантів відхилень (X5). Адаптивне управління, відповідно до розглянутого на рис. 4.14 процесу, передбачає, на основі інформації про зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та результатів оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства, здійснення вибору варіанта адаптації («пасивна», «активна» або «динамічна»). Тобто особливістю адаптивного управління є не лише зміна впливу в межах взаємодії суб'єктів та об'єктів безпеки, але проведення адаптації керуючої підсистеми. Адаптер формує потрібне інформаційне підґрунтя, зокрема і шляхом забезпечення зворотного зв'язку. Виникає ситуація, коли не лише керуюча підсистема впливає на керовану, але можливі зміни в керованій стають початковим сигналом для адаптації керуючої, завдяки чому вплив у межах системи видозмінюється (X7), тобто управління стає гнучким, здатним реагувати на найменші зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, раціональніше використовувати наявне організаційне та ресурсне забезпечення. Завдяки існуванню кількох варіантів адаптації («пасивна», «активна»

або «динамічна») формується основа для диференційованого підходу в удосконаленні управління фінансовою безпекою підприємства. Слід зауважити, що адаптивне управління набуває індивідуального характеру, тобто існує чітка прив'язка до базових умов та процесу здійснення, які складно відтворити в умовах будь-якого іншого суб'єкта господарювання.

Адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства має здійснюватися відповідно до принципів:

– варіативності, тобто вибір варіанта адаптації, який найдоцільніший, відповідно до базових параметрів (зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах, результати оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства);

– системності змін – проведення непоодиноких дій щодо процесу управління фінансовою безпекою, а розроблення програми і прогнозування можливих наслідків;

– сумісності змін – регулювання дій суб'єктів безпеки стосовно фінансової безпеки не може спричинити зростання ризиків та посилення негативної дії загроз щодо інших функціональних складових економічної безпеки підприємства;

– ресурсної підтримки – здійснення заходів за умови наявності потрібного інформаційного забезпечення, матеріальної бази, кваліфікованого та вмотивованого персоналу.

Застосування адаптивного управління спрямоване на вдосконалення системи управління фінансовою безпекою підприємства, тому функції для нього пов'язані з плануванням і прогнозуванням, організуванням та мотивацією, контролем та регулюванням.

Складність процесу адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства пояснюється потребою діагностування стану зовнішнього й внутрішнього середовища, керуючої та керованої підсистем з адекватним та швидким реагуванням на зміни. Таке реагування стає можливим через урахування окремих аспектів, які були виокремлені в публікації Т. Хаймана [431, с. 112]: соціальна адаптація, науково-технічна адаптація та адміністративна адаптація. На нашу думку, соціальна адаптація має передбачати взаємовідносини між виконавцями керуючої та керованої підсистем, розуміння потреби задоволення фінансових інтересів суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища, ключової ролі людського фактора у процесі забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Науково-технічну адаптацію ми пов'язуємо з можливістю застосування методів визначення впливу чинників на процес управління фінансовою безпекою підприємства, а також планування потрібного рівня фінансової безпеки та прогнозування можливих змін для здійснення своєчасного реагування суб'єктами безпеки. Адміністративна адаптація полягає у збільшенні автономності роботи профільних підрозділів (бухгалтерія, планово-економічний відділ, фінансовий відділ, підрозділ конкурентної розвідки та служба внутрішнього контролю) з поліпшенням обміну інформацією між ними та координуючим центром – службою безпеки підприємства.

Узагальнюючи доцільно ще раз зазначити, що складні умови ведення бізнесу для українських підприємств є вагомим стимулюючим чинником для зосередження уваги на адаптації всіх господарських процесів та системи управління як важливої умови функціонування та розвитку. Адаптація розглядається як інструмент підтримання економічної безпеки та виживання. Одночасно з цим, адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства можна вважати новим напрямом, який потребує теоретичного обґрунтування. Особливістю адаптивного управління є акцентування уваги на змінах у зовнішньому середовищі, відстеження динаміки внутрішніх процесів та оцінюванні управління фінансовою безпекою підприємства, що в сукупності формує інформаційне підґрунтя для проведення адаптаційних процедур стосовно керуючої складової системи управління фінансовою безпекою. Адаптаційне управління спрямоване на внесення змін у дії суб'єктів безпеки через вибір найдоцільнішого виду адаптації. Для більшості українських промислових підприємств, зокрема і для тих, що були охоплені аналітичним дослідженням у підрозділі 3.3, важливим є перехід до адаптаційного управління для вдосконалення управління їх фінансовою безпекою.

*Розділ 5*

# ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

## 5.1. Технологія антисипативного управління фінансовою безпекою підприємств

Підприємство, будучи відкритою соціально-економічною системою, перебуває у взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища. Умови ведення бізнесу, які в Україні ускладнюються загальноекономічною, політичною, соціальною та військовою нестабільністю, не лише пришвидшують процеси взаємодії, але формують невизначеність та нестабільність, що суттєво ускладнює процес управління підприємством. Нездатність своєчасно реагувати на зміну середовища функціонування є першопричиною зростання ризиків та виникнення загроз, запізніла реакція, негативний вплив яких провокує зниження рівня безпеки підприємства, зокрема фінансової. Ключовою проблемою в забезпеченні потрібного рівня безпеки для українських підприємств стає не лише створення та адаптація системи управління, але труднощі зі своєчасним отриманням достовірної та повної інформації, як основи для прийняття адекватних до ситуації управлінських рішень. Йдеться про розпізнавання процесів зміни рівня безпеки на ранніх етапах, що дає змогу, в умовах турбулентності середовища функціонування, отримати певний необхідний часовий проміжок для розроблення управлінського рішення. Інший аспект – цей проміжок часу необхідний для отримання, перевірки, узагальнення інформаційного підґрунтя розроблення рішення. Тобто необхідним є виконання такого завдання: отримання сигналу про зміну впливу середовища функціонування для формування інформаційного підґрунтя для розроблення та реалізації захисних заходів суб'єктами безпеки. Завдання є доволі складним, адже: по-перше стосується не лише зовнішнього середовища, але і внутрішніх процесів; по-друге, не може бути виконано через використання новіших

технічних засобів та програмного забезпечення, а важливими є думки фахівців, які, спираючись на власний досвід та здобуті нові знання у сфері безпекознавства, можуть зреагувати на зміну одного чи декількох показників та спрогнозувати подальші процеси; по-третє, наявність «інформаційного шуму», що поєднується з відсутністю необхідного інформаційного ресурсу, суттєво ускладнює процес визначення перших ознак можливих подальших змін; по-четверте, зміни, які проявляються в збитках, що відображаються у фінансовій звітності, знижують результативність дій суб'єктів безпеки, тобто йдеться про недопущення тих фактів, які впливають на фінансову безпеку підприємства; по-п'яте, отримання перших «слабких» сигналів потребує удосконалення інформаційного забезпечення та орієнтацію суб'єктів безпеки на реалізацію превентивних заходів, які спрямовані на недопущення розвитку загрози; по-шосте, ефективність застосування превентивних заходів складно оцінити, адже порівняння витрат на їх організацію та реалізацію із можливими втратами, які були недопущені, пов'язано із суб'єктивною думкою експерта; по-сьоме, для суб'єктів безпеки, в умовах окремих підприємств, важко довести доцільність здійснення певних заходів превентивного характеру, зокрема, якщо це потребує ресурсного забезпечення, а з іншого боку – всі втрати, внаслідок реалізації певної загрози, пов'язуються із бездіяльністю служби безпеки підприємства. Узагальнюючи можна стверджувати, що пріоритетним стає управління на випередження, яке в науковій літературі визначено як антисипативне. Термін «антисипативне управління» не є поширеним, окрім того його зміст доволі часто пов'язують з антикризовим та адаптивним управлінням. Зазначене пояснюється спрямованістю антисипативного управління, як й інших названих видів, на підтримання життєздатності підприємства, створення умов для недопущення посилення негативного впливу ключових внутрішніх та зовнішніх загроз. Для конкретизації суті антисипативного управління та доведення важливості його застосування стосовно фінансової безпеки підприємства, одночасно з адаптивним управління, необхідним є визначення суті базового терміна, тобто «антисипація».

Термін «антисипація», який походить від латинського «anticipo» та перекладається як передбачення або ж очікування, переважно трапляється у довідниковій літературі. У першоджерелах немає різниці у значеннях цього терміна. Наприклад, в англо-

українському словнику він подається як «… 1) передчуття, передбачення, сподівання, побоювання; 2) передчасність наступу» [11, с. 445]. Певні відмінності, які формують загальне уявлення про сутність антисипативного управління, подано у праці [477], в якій звичне тлумачення доповнюється ще й таким: «… завчасна дія, яка бере до уваги чи передбачає подію, що відбудеться пізніше; погляд вперед; візуалізація майбутньої події; об'єкт або форма, що передбачає подальші явища» [477]. Узагальнюючи можна стверджувати, що антисипація, а надалі і антисипативне управління, орієнтована на передбачення можливих змін із здатністю виконання дій, які можуть вплинути на звичайний перебіг подій та розвиток ситуації. Тобто на відміну від адаптивного управління, яке було орієнтоване на пристосування системи управління до змін середовища функціонування, антисипативне спрямоване на передбачення можливого розвитку подій, прогнозування зміни ситуації та застосування заходів, які б зменшили негативні наслідки для підприємства як соціально-економічної системи.

Проведене узагальнення засвідчило, що формуванню методологічних основ застосування антисипативного управління приділяється недостатня увага. Сьогодні можна виокремити до двох десятків визначень терміна «антисипативне управління», які, попри певні відмінності, становлять основу трьох наукових підходів.

Перший підхід, який чітко простежується у публікаціях О. Мороза та О. Сметанюк [291, с. 45], передбачає представлення антисипативного управління як складової антикризового управління, яка орієнтована на раннє виявлення та реагування на ознаки фінансової кризи. У. Кристек обґрунтовує доцільність застосування такого терміна як «антисипативний (завчасний) менеджмент», який одночасно із превентивним та реактивним менеджментом передбачає здійснення заходів в умовах потенційної, латентної та глибокої кризи відповідно. З таким підходом можна погодитися лише частково, адже, як буде доведено надалі, між цими двома видами управління існують відмінності, одна з яких полягає в тому, що антисипативне управління спрямовано на виявлення ознак виникнення та збільшення негативного впливу загроз, коли у процесі антикризового управління зосереджується увага на кризових процесах.

В основі другого підходу, прихильниками якого можна вважати В. Ешбі та Д. Моррісона [485], О. Коваленко [162, с. 101] та

ін., міститься розуміння терміна «антисипація» як передбачення можливих змін. Так, О. Коваленко подає таке трактування антисипативного управління – «… процес побудови бажаного майбутнього, важливим елементом якого є застосування сценарного планування» [162, с. 101]. Своєю чергою, В. Ешбі та Д. Моррісона акцентують значну увагу на питанні отримання інформації, її опрацювання та застосування інструментів для розроблення прогнозів зміни ситуації, як основи для перетворення загроз на можливі переваги в діяльності підприємства.

Третій підхід передбачає зосередження уваги на проблемах забезпечення фінансової безпеки підприємства шляхом раннього виявлення змін, які можуть вказувати на виникнення внутрішніх та зовнішніх загроз. Доповненням визначеної базової позиції є міркування окремих науковців. Так, Р. Руденський актуалізує ще «… розроблення випереджувальних управлінських дій» [366, с. 24], а Н. Богонікол на «… ефективному та раціональному функціонуванні в умовах дії зовнішніх і внутрішніх загроз» [36, с. 5].

Потрібно віддати належне колективу науковців під керівництвом О. Кузьміна, в публікаціях яких розглядаються основні концептуальні засади антисипативного управління в умовах машинобудівних підприємств, а його сутність визначена як «… цілеспрямована діяльність, що передбачає завчасне визначення потенційних змін зовнішнього і внутрішнього середовища на засадах слабких сигналів та формування на цій основі багатоваріантного сценарію, який відображає сукупність найвірогідніших шляхів розвитку можливих подій та комплекс адекватних їм альтернативних заходів, з метою прийняття оптимального управлінського рішення, спрямованого на подолання загроз чи використання можливостей функціонування» [15, с. 10]. Наведене визначення можна вважати таким, що об’єднує раніше розглянуті підходи, адже йдеться про визначення змін середовища функціонування на основі слабких сигналів, і розроблення кількох варіантів реакції, вибір одного з яких забезпечить захист від загроз та/або сприятиме розвитку підприємства. Одночасно з цим, таке визначення можна вважати загальним, а для виконання поставленого у цьому підрозділі завдання, потрібна докладніша конкретизація саме на аспектах управління фінансовою безпекою підприємства.

Перш ніж перейти до розгляду антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства доцільно вказати на відмінності

між такими видами управління як антисипативним, антикризовим та адаптивним. На рис. 5.1 нами не враховано специфіку процесу забезпечення фінансової безпеки для здійснення коректнішого порівняння.

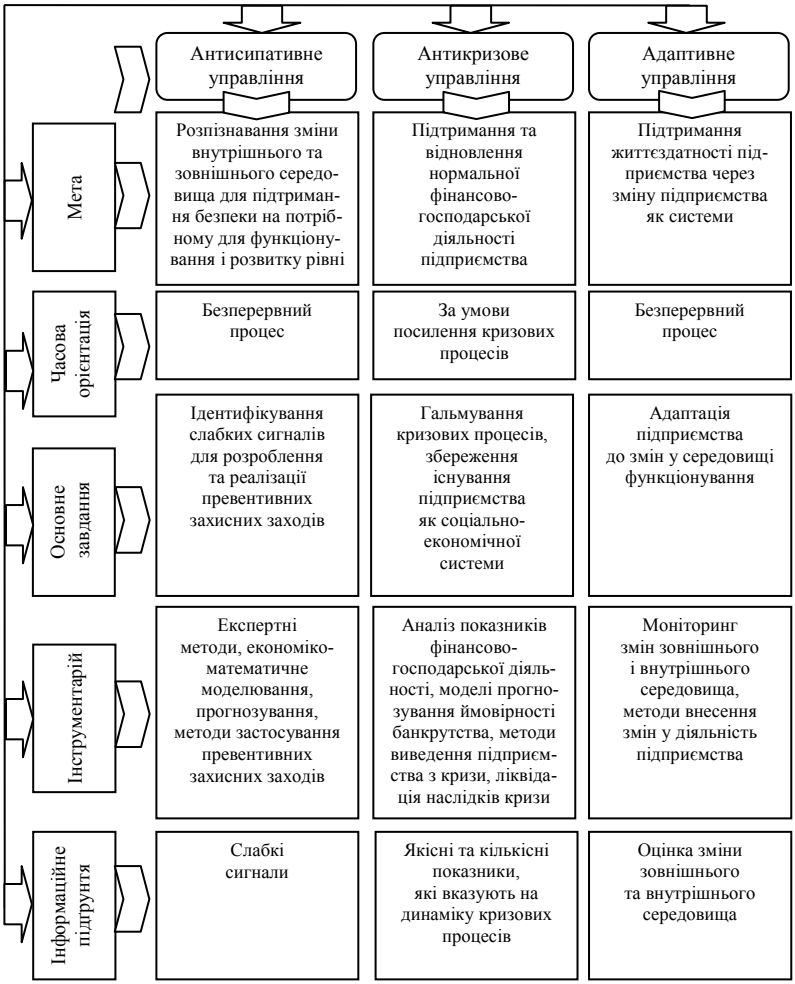


Рис. 5.1. Порівняльна характеристика антисипативного, антикризового та адаптаційного управління, *сформовано автором*

Узагальнене трактування трьох видів управління дає чітке уявлення про наявність як відмінностей, так і можливості одночасного застосування. Ця теза ґрунтується на тому факті, що антисипативне управління орієнтоване на виявлення слабких сигналів, які дають змогу розробити та реалізувати превентивні захисні заходи для зменшення ймовірності виникнення або ж посилення негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз. Адаптивне управління, сутність якого нами була розглянута у попередньому розділі наукового дослідження, спрямоване на систематичне відстеження змін у середовищі функціонування підприємства для поетапного коригування всіх внутрішніх процесів, тобто адаптування для максимально довгого підтримання життєздатності. Антикризове управління передбачає реалізацію заходів щодо гальмування кризових процесів підприємства, недопущення його банкрутства із подальшим відновленням нормальної фінансово-господарської діяльності.

Доцільно звернути увагу, що антисипативне та адаптивне управління нами визначені як безперервні, коли антикризове застосовується у разі незадовільної реалізації перших двох, тобто попри реалізацію превентивних захисних заходів та програми адаптації підприємства, кризові процеси посилюються, явними стають ознаки можливого банкрутства. Фактично можна сформувати логічний ланцюжок побудови захисних редутів: на основі слабких сигналів – реалізація превентивних захисних заходів; результат реалізації (позитивний чи негативний) – інформаційне підґрунтя реалізації адаптаційної процедури; негативний результат – основа для розроблення антикризової програми. При застосуванні антикризового управління, актуальними залишаються два інших, тобто не припиняється робота з виявлення слабких сигналів щодо зміни середовища функціонування, продовжуються адаптаційні процеси, але із урахуванням часових та ресурсних обмежень, які спричинені посиленням кризових процесів.

Суттєва різниця в застосуванні певного інструментарію полягає не лише в переліку найдоцільніших методів, але і в тому, що для антисипативного та адаптаційного управління вони орієнтовані на зовнішнє та внутрішнє середовища, коли для антикризового управління – на аналізування внутрішніх процесів, адже йдеться про виживання підприємства у короткостроковому періоді.

Якщо антикризове управління передбачає зосередження уваги на динаміці кризових процесів, то антисипативне та адаптивне орієнтовані не лише на визначення та адаптацію до негативного впливу загроз, але й виявлення додаткових можливостей, які сприятимуть повнішому досягненню економічних інтересів підприємства.

Якщо взяти до уваги такий параметр як ступінь невизначеності при розробленні та реалізації управлінських рішень, то при антисипативному управлінні він найвищий, адже йдеться про визначення слабких сигналів, які, одночасно із «інформаційним шумом», можуть вказувати на ознаки появи нової або ж посилення впливу наявної загрози. Для ідентифікації слабких сигналів є мало придатними сучасні засоби обробки інформації, а важливішим є застосування експертних методів. Пояснюється це тим, що слабким сигналом може бути не конкретна зміна, наприклад, курсу національної валюти, а лише неофіційна інформація про можливу девальвацію в межах наступного місяця на 10%. Таке інформаційне повідомлення потребує перевірки й підтвердження, що дає змогу його надалі сприймати як слабкий сигнал, що потребує відповідного реагування для зменшення ймовірності посилення загроз для фінансової безпеки підприємства.

Інформаційною основою для адаптивного управління є зміна ключових параметрів зовнішнього середовища та певних показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Щодо антикризового управління, то для оцінювання кризових процесів застосовується широкий спектр якісних та кількісних показників, а також економіко-математичні моделі, які дають можливість прогнозувати можливі наслідки реалізації антикризових заходів.

Якщо зосередитися на суб'єктах управління, то всі три види управління пов'язані із виконанням функціональних обов'язків співробітниками служби безпеки підприємства. Одночасно з цим уже організаційні аспекти передбачають рівень залучення зовнішніх суб'єктів безпеки, а в умовах антикризового управління – розроблення і реалізацію ними антикризових програм. Інший аспект полягає в тому, що до антикризового управління залучаються всі рівні управлінської ієрархії, коли антисипативне та адаптивне є визначальними для служби безпеки та профільних підрозділів, які формують потрібне інформаційне підґрунтя та забезпечують реалізацію відповідних захисних програм.

Коротко розглянеом основні заходи, які застосовуються в процесі реалізації розглянутих видів управління. Антикризове управління передбачає запровадження режиму економії, зменшення всіх витрат, які не пов'язані з основним видом економічної діяльності та не забезпечують позитивного результату в короткостроковому періоді, реалізацію зайвого обладнання, передавання вільних приміщень в оренду, закриття віддалених відділень та представництв, припинення роботи підрозділів із найнижчим рівнем результативності, скорочення асортименту продукції тощо. Адаптивне управління, як зазначалось у четвертому розділі наукового дослідження, спрямоване на реалізацію комплексу заходів, метою яких є адаптація до умов ведення бізнесу. Тобто, може відбуватись як коригування цінової політики, перегляд кадрової стратегії, вдосконалення мотиваційного механізму, так і диверсифікація господарської діяльності або ж зниження ділової активності. Антисипативне управління загалом передбачає реалізацію захисних заходів для недопущення виникнення або ж зменшення негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз. Йдеться про превентивні заходи, тобто ті, які здійснюються на випередження. Наприклад, при очікуваному зростанні цін на сировину, здійснюються послідовні кроки щодо пошуку альтернативних варіантів ресурсного забезпечення виробництва, підписуються додаткові довгострокові угоди, здійснюються авансові платежі, відбувається пошук варіантів зменшення витрат за іншими калькуляційними статтями для збереження конкурентних позиції продукції на ринку.

Здійснене порівняння дало змогу обґрунтувати відмінності між антикризовим, адаптаційним та антисипативним видами управління, які доводять потребу вдосконалення методологічних засад їх комплексного застосування в умовах українських підприємств. Одночасно з цим, процес управління фінансовою безпекою підприємств, як було доведено у перших розділах наукового дослідження, характеризується суттєвими відмінностями, які потребують перегляду розглянутих вище параметрів антисипативного управління. Зважаючи, що ключовою особливістю антисипативного управління є реалізація певної сукупності управлінських рішень на основі слабких сигналів, то саме вони потребують першочергової уваги з конкретизацією стосовно можливості їх визначення у сфері фінансової безпеки підприємства.

Проведене узагальнення дало змогу виявити серед науковців доволі узгоджене тлумачення суті слабких сигналів із незначними, на перший погляд, відмінностями. Докладніший аналіз засвідчив, що саме ці незначні відмінності гальмують активне застосування антисипативного управління, адже інколи вводять менеджерів в оману, через що останні як слабкі сигнали сприймають сильні, які вже є результатом суттєвого негативного впливу загроз. Відтак, фактична результативність застосування антисипативного управління є критично низькою. Змінити таку ситуацію можна шляхом чіткого визначення суті слабких сигналів, зокрема у сфері фінансової безпеки підприємства.

Спільним є трактування слабких сигналів як інформації про певні зміни у середовищі функціонування, які можуть спричинити зміну у взаємодії між підприємством та суб'єктами зовнішнього середовища та між складовими внутрішнього середовища. У своєму розумінні суті слабких сигналів Т. Пахомова та В. Мошко [327, с. 39] орієнтуються виключно на процеси, які відбуваються у господарюючій системі підприємства, що можна вважати не зовсім правильним підходом, адже поза увагою залишається момент виникнення та розвитку зовнішніх загроз. Доцільно взяти до уваги позицію О. Мельник, яка слабкі сигнали пов'язує із «… тенденцією розвитку потенційних явищ або виникнення нових тенденцій» [231, с. 15]. О. Кузьмін конкретизує цю позицію, підкреслюючи, що йдеться про дані із «… незавершеним змістом, недостатньо чіткі та зрозумілі повідомлення та дані, що потребують адекватного розпізнавання, оброблення та інтерпретації» [195, с. 70]. Більшість менеджерів, на відміну від представників наукових кіл, розуміють під слабким сигналом зміну одного чи одночасно кількох показників у річній звітності підприємства, що і є їх першочерговою помилкою. Взявши за основу позицію О. Кузьміна, О. Мельник та інших науковців доцільно наголосити, що зміни, які відображаються у фінансовій звітності і не лише в річній, але й квартальній, потрібно сприймати як сильні сигнали, які вказують на результати негативного впливу певної загрози, але не на момент її виникнення чи розвитку. Іншим важливим моментом є той факт, що слабкі сигнали виражаються не у зміні певних показників, а вони можуть бути у вигляді інформації, яка не має кількісного вираження. Окрім цього, така інформація не завжди є повною, чіткою та достовірною. Слід

зазначити, що надходження такої інформації не є послідовною, періодичною та супроводжується інформаційним шумом. Усе це доводить складність здійснення антисипативного управління через потребу акцентування максимальної уваги роботі з інформацією, яка надалі буде підґрунтям для прийняття захисних превентивних заходів. У контексті зазначеного, О. Мельник доводить, що основною проблемою у процесі впровадження та застосування антисипативного управління на українських підприємствах є «… відсутність уніфікованої, зрозумілої та доступної послідовності дослідження слабких сигналів середовища функціонування, складність оброблення слабких сигналів середовища функціонування, складність отримання інформації про слабкі сигнали» [231, с. 15]. Для часткового вирішення зазначеної проблеми, антисипативне управління фінансовою безпекою підприємства має передбачати внесення змін в інформаційне забезпечення, яке нами було розглянуто у третьому розділі наукового дослідження. Діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства було нами орієнтовано на оцінювання: рівня фінансової безпеки підприємства, результативності дій суб'єктів безпеки, результативності реалізації захисних заходів та визначення впливу факторів на процес управління фінансовою безпекою підприємства. Тобто, основна увага зосереджується на внутрішньому середовищі підприємства, що є недостатнім для здійснення антисипативного управління, яке має передбачати можливість відстеження моменту виникнення як внутрішніх, так і зовнішніх загроз.

М. Копитко, розглядаючи слабкі сигнали як основу забезпечення економічної безпеки підприємства, обґрунтовує доцільність класифікації таких сигналів на групи: внутрішні, зовнішні та форс-мажорні, із подальшою деталізацією. Так, стосовно фінансової складової економічної безпеки підприємства запропоновано наступні форми прояву слабких сигналів «… використання застарілих фінансово-економічних технологій управління, неефективне фінансове планування та управління активами, … зниження прибутковості діяльності, зростання дебіторської заборгованості, падіння курсу акцій, зниження рівня платоспроможності» [174, с. 25]. Загалом, погоджуючись з таким підходом, вважаємо за доцільне внести певні зміни, які відповідають суті розглянутим у попередніх розділах наукового дослідження методологічним засадам

управління фінансовою безпекою підприємства. Так, пропонується розширити поле отримання інформації, а також змінити процедуру ідентифікації, враховуючи такі параметри виникнення та розвитку слабких сигналів:

– суб'єкти безпеки, зважаючи на досвід забезпечення фінансової безпеки у минулому, та враховуючи поточний етап розвитку підприємства, мають сформувати орієнтовне поле моніторингу з його поділом у межах основних функціональних складових, тобто, як нами було визначено у першому розділі наукового дослідження, на сектори: бюджетний, грошово-кредитний, інвестиційний, банківський, фондовий, страховий та інноваційний;

– стосовно кожного сектора визначаються найбільш ймовірні загрози та конкретизуються параметри їх виникнення, швидкість розвитку, ступінь негативного впливу на фінансову безпеку підприємства, що загалом дає змогу сформувати початковий банк даних – банк типових слабких сигналів;

– перелік інформаційних джерел для визначення слабких сигналів формується відповідно до поля моніторингу та суті ймовірних загроз. Загалом до внутрішніх інформаційних джерел стосовно фінансової безпеки підприємства належать: економічні та фінансові плани, прогнози, дані про поточну фінансово-господарську діяльність підприємства, бюджети, записи в облікових регістрах, звіти про матеріальні цінності, аудиторські висновки, акти ревізій, накази, положення, бізнес-плани тощо. Зовнішніми джерелами інформацію можуть бути: офіційні статистичні дані, законодавчі акти, документи консалтингових, міжнародних та державних організацій щодо розвитку національної економіки та окремих видів економічної діяльності, повідомлення засобів масової інформації, результат інтернет-пошуку, інформація про діяльність конкурентів тощо. Моніторинг має передбачати систематичне звернення до певних інформаційних джерел, які мають бути підібрані із урахуванням повноти та достовірності отримання необхідних даних, а також доступності;

– зовнішнє середовище, як і внутрішнє, для українських підприємств не є стабільним, тобто слабкі сигнали виникають постійно, кожен з них має свою траєкторію трансформації. Зазначене потребує розроблення критеріїв відбору слабких сигналів, а також їх ієрархічного впорядкування відповідно до часового орієнтиру

перетворення їх на сильні сигнали та ймовірність зумовлення ними виникнення дестабілізуючих факторів;

– надалі всі сигнали класифікуються на дві групи: «відомі» та «виявлені вперше». Якщо сигнал відомий, тобто в банку даних був зафіксований аналогічний у минулому, то аналітик узагальнює інформацію про перебіг подій, що супроводжували виникнення такого сигналу, тобто причини виникнення, вплив на фінансову безпеку, дії суб'єктів безпеки та наслідки. У разі виявлення сигналу вперше доцільним є його ідентифікація, тобто відстеження зміни, підтвердження достовірності, пошук взаємозв'язків з іншими сигналами;

– основою визначення слабких сигналів є порівняльний аналіз основних параметрів середовища функціонування для виявлення можливих змін з подальшим застосуванням експертних методів для прогнозування впливу на фінансову безпеку підприємства. Складність визначення слабких сигналів полягає у неможливості приведення всіх параметрів середовища функціонування до кількісного виміру, що частково компенсовується експертними методами, які дають змогу, узгоджуючи думки групи експертів, характеризувати вплив окремих сигналів та прогнозувати їх можливу трансформацію в часі;

– спостереження за слабким сигналом може надати кілька варіантів наступного розвитку подій: сигнал надалі не повторюватиметься, тобто він був одномоментним, що вказує на недостовірність інформації або ж дезінформацію; сигнал з'являється періодично, але зміна його інтенсивності вказує на низькі темпи зростання загрози, внаслідок чого її можна не відносити до групи пріоритетних, які потребують швидкої реакції та застосування превентивних захисних заходів; сигнал посилюється, періодичність зростає, що вказує на його можливу трансформацію у доволі короткий період часу до рівня сильного;

– увага до зміни слабких сигналів обумовлюється існуванням такої залежності: чим вищі темпи посилення слабкого сигналу, тим менший часовий інтервал отримують суб'єкти безпеки для здійснення адекватних захисних заходів і більшими будуть ресурсні витрати. За таких умов, необхідним є формування не лише банку типових слабких сигналів, але і варіантів реалізації превентивних захисних заходів із підкріпленням кожного такого варіанта потрібним ресурсним забезпеченням. Готовність до можливих варіантів роз-

витку подій забезпечує своєчасність реакції та збільшує результативність дій суб'єктів безпеки;

– суттєві зміни в інформаційному забезпеченні управління фінансовою безпекою внаслідок потреби виявлення та відстежування не лише внутрішніх слабких сигналів, але й зовнішніх, потребує розширення кола виконавців аналітичних етапів та перебудови комунікаційних каналів передавання даних. Штатними аналітиками є працівники служби безпеки, саме вони відстежують зміну інтенсивності та періодичні появи слабких сигналів, але первинна інформація має надходити з усіх підрозділів підприємства. Якщо стосовно внутрішніх слабких сигналів такими профільними підрозділами у сфері фінансової безпеки нами були (розглянуто у третьому розділі наукового дослідження) визначені: бухгалтерія, планово-економічний відділ, фінансовий відділ, підрозділ конкурентної розвідки та служба внутрішнього контролю, то для виявлення зовнішніх слабких сигналів доцільно залучити ще й відділ маркетингу, а також налагодити співпрацю з аналітичними компаніями, орієнтуючи їх на збирання та формування звітів про суттєві зміни на ринках, які перебувають у сфері інтересів підприємства;

– антисипативне управління, як зазначалось вище, має суттєву перевагу, яка полягає у можливості здійснення дій на випередження, що також спричиняє потребу вирішення проблеми збільшення інформаційного потоку, обсяг якого зростає з кожною наступною ієрархічною ланкою управління фінансовою безпекою підприємства. Без чітко визначених критеріїв відсікання слабких сигналів, які не представляють особливого інтересу з погляду забезпечення фінансової безпеки, аналітична робота з надмірними обсягами даних може негативно впливати на результативність дій суб'єктів безпеки. Стосовно кожної із функціональних складових фінансової безпеки визначають перелік кількісних і якісних показників та процеси, які сигналізують про зміну середовища функціонування, а відтак і перебувають у полі постійної уваги аналітиків. Інші сигнали беруться до уваги у поєднанні з цими основними. Наприклад, стосовно банківської складової орієнтирами при визначенні ймовірності виникнення слабких сигналів мають бути: надійність комерційного банку; зміна відсотків за користування кредитами; процес здійснення депозитних операцій; можливість дешевшого запозичення капіталу. Важливо, що в умовах кожного

окремого підприємства як перелік зон особливої уваги, так і процес відстеження виникнення слабких сигналів буде суттєво різнитися;

– у процесі моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища доцільно використовувати офіційні та неофіційні джерела, адже кожен слабкий сигнал потребує перевірки та відстежування його трансформації. Перевірка передбачає формування додаткового запиту через інший канал отримання інформації. Слабкі сигнали, внаслідок недостатньої чіткості та зрозумілості, не формують достатнього інформаційного підґрунтя для прийняття суб'єктами безпеки управлінських рішень, вони спонукають до зосередження уваги на певних змінах, які можуть спричинити виникнення та посилення негативного впливу через реалізацію внутрішньої або зовнішньої загрози;

– процес моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища доцільно поділити на три етапи: збір інформації, узагальнення та систематизація, аналіз. На етапі збору інформації потрібно встановити періодичність проведення спостереження, визначення поля моніторингу (показники та процеси внутрішнього та зовнішнього середовища), уточнення джерел та розроблення процедури перевірки та доповнення даних. Узагальнення інформації передбачає систематизацію, зіставлення і порівняння в динаміці, ієрархічне впорядкування за пріоритетністю можливого впливу на фінансову безпеку підприємства. Аналіз слабких сигналів передбачає проведення елімінування і факторний аналіз, встановлення причинно-наслідкових зв'язків, розроблення можливих сценаріїв, прогнозування наслідків при реалізації різних варіантів превентивних захисних заходів. Окрім зазначеного, інформаційне забезпечення антисипативного управління фінансової безпекою підприємства потребує організації захищених каналів передавання інформації, збереження даних та поповнення банку даних;

– інформаційне підтвердження змісту певного слабкого сигналу дає змогу аналітику, шляхом залучення експертів та використання економіко-математичних методів, визначити сценарії розвитку подій, передбачити можливі наслідки, тобто за яких умов він трансформується у сильний сигнал та стане причиною посилення дестабілізуючих факторів (ризиків та загроз) із подальшим зниженням рівня фінансової безпеки підприємства;

– кількість слабких сигналів безпосередньо залежить від масштабів діяльності підприємства та інтенсивності його фінансово-

господарської діяльності. Кожен сигнал характеризується джерелом, моментом свого виникнення, інтенсивністю і траєкторією розвитку, що загалом суттєво ускладнює процес їх визначення, ідентифікації та спостереження за розвитком;

– на процес застосування превентивних захисних заходів мають впливати результати оцінювання сили сигналу. Із збільшенням сили сигналу скорочується час на реакцію та зростає потреба у ресурсному забезпеченні для реалізації найдоцільніших захисних заходів. Можна стверджувати, що завдання аналітиків полягає не лише у визначенні слабких сигналів, стеженні за траєкторією їх розвитку, але й оцінюванні сили та, надалі, супровід за процесом реалізації захисних заходів для уможливлення контролю та внесення оперативних змін;

– антисипативне управління фінансовою безпекою підприємства потребує приділення уваги не лише слабким сигналам у сфері фінансової безпеки, але й сильним стосовно інших функціональних складових економічної безпеки підприємства. Зазначене положення ґрунтується на природі виникнення та розвитку дестабілізуючих факторів, яка нами була розглянута у першому розділі наукового дослідження. Загроза для кадрової безпеки, наприклад висока плинність кадрів, зокрема висококваліфікованих працівників, спричиняє зниження продуктивності праці та зменшенням якості продукції, наслідком чого є зниження обсягів отриманого чистого доходу та погіршення кінцевих фінансових результатів діяльності підприємства. Моніторинг слабких сигналів у сфері фінансової безпеки має доповнюватись інформацією про сильні сигнали інших функціональних складових для реалізації комплексних захисних заходів;

– відстеження зміни траєкторії розвитку слабких сигналів потребує встановлення причинно-наслідкових зв’язків між виникненням окремих подій та можливим впливом на фінансову безпеку підприємства. Визначення логічних зв’язків сприяє розробленню сценаріїв подальшого розвитку подій, окресленню можливих супровідних процесів та уточненню часових параметрів для трансформації слабких сигналів у сильні;

– розроблені сценарії дають можливість: перевірити наявність досвіду дій суб’єктів безпеки у схожих ситуаціях; визначити часові орієнтири, які дають змогу підприємству здійснити певні дії для зменшення ймовірних втрат; здійснити розрахунки варіантів

потрібного організаційного та ресурсного забезпечення для реалізації захисних превентивних заходів; враховуючи можливі втрати від посилення дестабілізуючих факторів та очікувані витрати на організацію заходів зі стабілізації ситуації для обґрунтування варіантів дій суб'єктів безпеки;

– розроблення прогнозів реалізації захисних превентивних заходів здійснюється із урахуванням не лише розвитку ситуації щодо певного слабкого сигналу, але можливих змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі у тактичному і стратегічному вимірах. Важливо, що реалізація превентивних захисних заходів у сфері фінансової безпеки не може спричинити зниження економічної безпеки за іншими функціональними складовими. Обґрунтовується доцільність певних дій суб'єктів безпеки не лише відповідно до поточного рівня та можливих змін фінансової безпеки, а насамперед економічної безпеки підприємства.

Узагальнюючи можна стверджувати, що здійснення антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства, відповідно до основних методологічних аспектів ідентифікації та спостереження за трансформацією слабких сигналів, має проводитись із дотримання таких принципів:

– безперервності (лише постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища уможливлює ідентифікацію та відстеження процесу трансформації слабких сигналів як основи для реалізації антисипативного управління);

– комплексності (антисипативне управління фінансової безпекою має спиратися на врахування всіх слабких сигналів, які стосуються об'єктів фінансової безпеки, а також сильних сигналів щодо інших функціональних складових економічної безпеки підприємства);

– адекватності (розроблення та реалізація захисних превентивних заходів відповідно до можливих втрат від посилення негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз);

– узгодженості (безперервний моніторинг на основі отримання, перевірки та доповнення даних з різних джерел потребує узгодженої та цілеспрямованої роботи всіх структурних підрозділів із координуючою функцією служби безпеки підприємства);

– пришвидшеної реакції (зменшення можливих втрат шляхом швидкого прийняття найдоцільніших управлінських рішень).

Антисипативне управління фінансовою безпекою призначене не лише сформувати перший оборонний редут для збереження підприємства як соціально-економічної системи, але і сприяти отриманню додаткових можливостей для досягнення економічних інтересів. Саме такої думки дотримуються М. Дядюк [98, с. 75], яка доводить можливість використання слабких сигналів для отримання конкурентних переваг, а А. Штангрет для «… прогнозування змін та розвитку організаційної гнучкості в процесі прийняття рішення» [455, с. 101]. Така позиція загалом відповідає запропонованому у першому розділі наукового дослідження визначенню фінансової безпеки підприємства. Слабкі сигнали мають сприяти ефективнішому використанню всіх наявних ресурсів та прийняттю адекватних, в тій чи іншій ситуації управлінських рішень. Тобто при визначенні слабких сигналів аналітик має орієнтуватися не лише на погіршення або зниження певних показників чи параметрів середовища функціонування, але й на можливе поліпшення, що дасть змогу посилити конкурентні переваги через випередження конкурентів та досягнення економічних інтересів.

Застосування антисипативного управління фінансовою безпекою потребує розроблення технології, яка надалі буде адаптована до умов певного промислового підприємства із урахуванням основних параметрів його фінансово-господарської діяльності та взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища. Один з перших варіантів такої технології було розроблено науковим колективом під керівництвом О. Кузьміна [15, с. 178]. Особливістю цієї розробки є те, що в основі технології містяться функції антисипативного управління: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Отримані результати є цінними та формують потрібний фундамент для подальших наукових досліджень.

Погоджуючись із потребою розроблення технології антисипативного управління, ми вибрали трохи іншу позицію, яка передбачає виокремлення таких основних етапів: підготовки, моніторингу, розроблення превентивних захисних заходів та їх застосування. Особливістю такого підходу є врахування специфіки фінансово-господарської діяльності промислових підприємств та процесу управління фінансовою безпекою в їх умовах. Основні позиції, які містяться в основі запропонованої технології, зокрема щодо етапу

підготовки та моніторингу, нами послідовно розглянуто у цьому підрозділі вище, тому зосередимо увагу на інших моментах.

Етап розроблення превентивних захисних заходів орієнтований на формування можливих сценаріїв розвитку подій, які становлять основу розроблення альтернативних варіантів дій суб'єктів безпеки. Орієнтуючись на часовий період можливої трансформації слабкого сигналу у сильний із подальшим спричиненням виникнення дестабілізуючого фактора, зокрема внутрішньої або зовнішньої загрози, кожен з альтернативних варіантів формується відповідно до наявного досвіду, ресурсного забезпечення та очікуваних результатів. Під ресурсним забезпеченням розуміється: підготовленість аналітиків (фаховість, вміння, досвід, знання, навички), компетентність експертів (досвід та знання специфіки процесу забезпечення фінансової безпеки підприємства), наявність програмно-технічного, матеріального й фінансового забезпечення. Отримання слабкого сигналу без належного ресурсного забезпечення та координації дій з боку суб'єктів безпеки суттєво знижує результативність антисипативного управління. Доцільним є розгляд варіанта залучення зовнішніх суб'єктів безпеки, посилення співпраці та узгодженого виконання дій.

Вибір певного альтернативного варіанта превентивних захисних заходів залежить від можливих втрат, які будуть спричинені підприємству внаслідок виникнення або ж посилення ключових загроз для фінансової безпеки підприємства. Зважаючи на обмеженість ресурсного забезпечення та високу динамічність середовища функціонування, що провокує виникнення значної кількості слабких сигналів, реагування потребують лише ті сигнали, які можуть суттєво вплинути на фінансову безпеку підприємства. Отож, вибір певного альтернативного варіанта заходів потребує застосування економіко-математичних та експертних методів.

Наявність переходу у вигляді стрілки від етапу застосування превентивних захисних заходів до етапу моніторингу обґрунтовується тим, що результативність реалізації управлінських рішень також доцільно відстежувати за слабкими сигналами, що підвищує інформативність коригування дій суб'єктів безпеки (рис. 5.2).

Інші стрілки – вказують на потребу поповнення банку типових слабких сигналів, а також є підставою для докладного розгляду процесу реалізації захисних заходів експертами і внесення змін у типові варіанти дій суб'єктів безпеки у схожих ситуаціях.

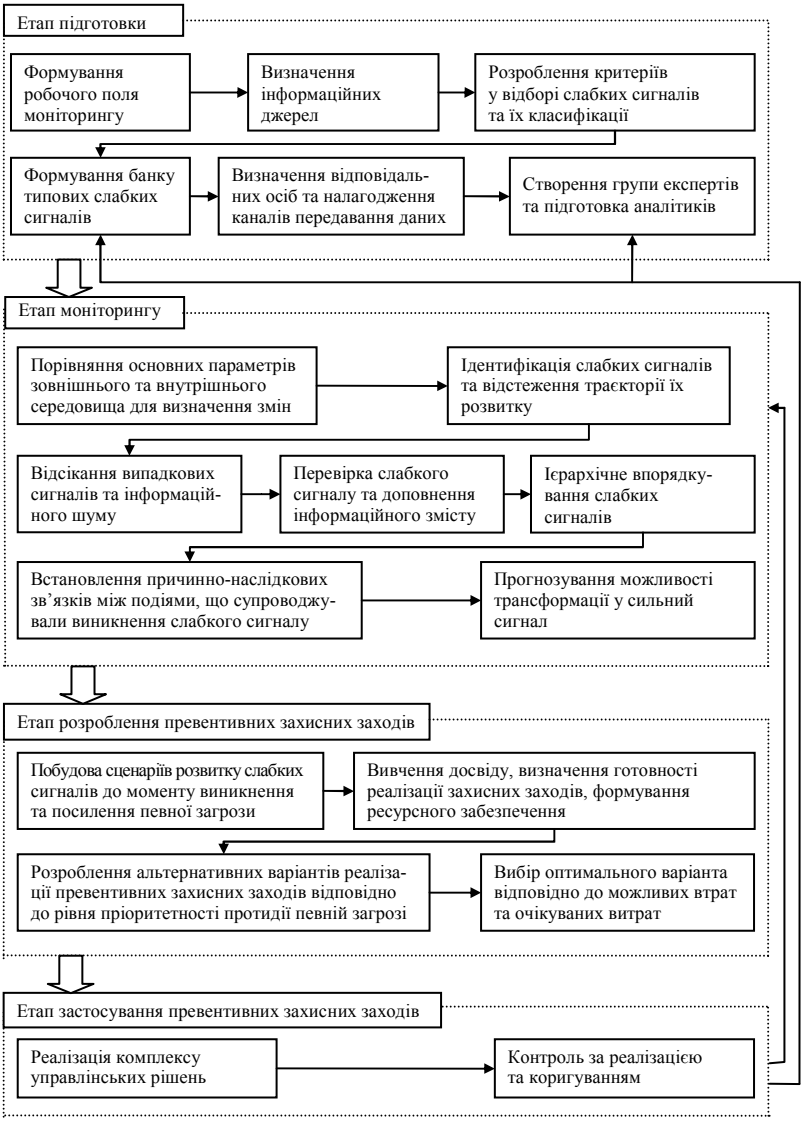


Рис. 5.2. Технологія антисипативного управління фінансовою безпекою промислового підприємства, *розроблено автором*

Отож варто зауважити, що результати реалізації превентивних захисних заходів є інформаційною основою для адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства, а у разі невдалої реалізації захисних заходів, що не дали змогу попередити виникнення та посилення негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз – для застосування антикризового управління.

## 5.2. Багатокритеріальний вибір захисних заходів в процесі управління фінансовою безпекою підприємств

У свідомості більшості власників та представників вищого менеджменту все більш чітко формується уявлення про дії суб'єктів безпеки як такі, що повинні не лише сприяти збереженню бізнесу, але й бути обов'язковою складовою при вирішенні будь-якого питання, яке хоча б в найменшій мірі стосується взаємовідносин із суб'єктами зовнішнього середовища та підтриманням контролю над внутрішніми процесами. Зростання важливості обумовлює потребу внесення необхідних змін в процес управління фінансовою безпекою, як найбільш важливої, а в умовах українських підприємств і базової складової економічної безпеки, яке повинно бути не лише адекватним, але й максимально гнучким. Гнучкість, у нашому розумінні, визначається застосуванням найбільш доцільних захисних заходів в певній ситуації та стосовно окремої групи ризиків та загроз. У попередніх розділах нами аргументувалося доцільність застосування адаптивного, антисипативного та антикризового управління фінансовою безпекою промислових підприємств, обґрунтовувались загальні методологічні засади їх застосування за певних умов. Логічним продовженням, яке уже спирається не лише на узагальненні теоретичного матеріалу і формуванні власних міркувань, є конкретизація доцільності застосування певного виду захисних заходів, виходячи із суті можливих зазначених варіантів управління фінансовою безпекою підприємства, яка буде підкріплена математичними розрахунками, зокрема через застосування методу багатокритеріального вибору альтернатив на основі нечіткого відношення переваги, який нами уже був застосований у підрозділі 4.2.

Наша базова позиція полягає у виборі найбільш доцільних захисних заходів, які пов'язані із певним видом управління. Так, антисипативні заходи орієнтовані на відстеження зміни ситуації за слабкими сигналами, адаптивні – спрямовані на пристосування системи управління фінансовою безпекою підприємства до зміни зовнішнього середовища та внутрішньогосподарських процесів, антикризові спрямовані на ліквідацію наслідків посилення негативного впливу загроз, стабілізацію ситуації та відновлення нормальної діяльності. У підрозділі 5.1 нами обґрунтовувалась можливість одночасного та послідовного застосування певних видів управління. Поруч з цим, необхідна деталізація у розрізі функціональних складових фінансової безпеки та виходячи із умов функціонування певного підприємства, які характеризуються сьогодні високою турбулентністю вимагають конкретизації вибору певного комплексу захисних заходів, залишаючи пріоритетним високу гнучкість у зміні можливого варіанту захисних заходів. Така гнучкість, на нашу точку зору, може бути досягнута через врахування основних базових критеріїв, які визначають доцільність певних захисних заходів:

– рівень фінансової безпеки підприємства;

– результативність дій суб'єктів безпеки;

– ефективність використання організаційної структури та ресурсного забезпечення;

– готовність системи управління до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників;

– час на прийняття рішення;

– рівень інформаційного забезпечення.

Перші три критерії нами пов'язані із результатами оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства. У підрозділі 4.1 було розглянуто питання готовності системи управління фінансовою безпекою підприємства до впливу зовнішніх та внутрішніх чинників із визначенням ознак реактивності або інертності. На важливості врахування часового параметру наголошувалося у підрозділі 5.1, оскільки саме час між виявленням слабкого сигналу та трансформацією його у сильний визначає можливість суб'єктів безпеки зреагувати через реалізацію певних захисних заходів. Останній критерій – інформаційне забезпечення, яке було нами розглянуто у підрозділі 3.2. У сукупності, усі шість критеріїв формують необхідну основу для вибору найбільш доцільного варіанту захисних заходів.

Вважаємо за доцільне наголосити ще й на тому моменті, що визначення варіанту захисних заходів не може здійснюватися без прив'язки до конкретних умов певного підприємства та ситуації, що вимагає внесення змін у процес управління його фінансовою безпекою. Окрім цього, хоча нами такий варіант і не буде розглядатися внаслідок складності презентації результатів, але стосовно кожної окремої функціональної складової можуть застосовуватися відмінні захисні заходи, тобто, як приклад, щодо грошово-кредитної – адаптаційні, а бюджетної – антисипативні і т. д. Потрібно також зауважити і на недопустимість незмінного застосування одного варіанту захисних заходів, адже із зміною ситуації потрібно шукати оптимальний варіант, чому і повинні сприяти шість базових критеріїв.

Для цілей математичного моделювання варіантам захисних заходів та критеріям надані умовні позначення (табл. 5.1–5.2).

*Таблиця 5.1*

**Варіанти реалізації захисних заходів у процесі управління фінансовою безпекою промислового підприємства**,
*складено автором*

| **Варіанти реалізації заходів** | $x_i$ |
|---|---|
| Антисипативні | $x_1$ |
| Антикризові | $x_2$ |
| Адаптивні | $x_3$ |

*Таблиця 5.2*

**Критерії, за якими здійснюється вибір варіантів реалізації захисних заходів у процесі управління фінансовою безпекою промислового підприємства**,
*складено автором*

| Критерії вибору | $g_j$ |
|---|---|
| Рівень фінансової безпеки підприємства | $g_1$ |
| Результативність дій суб'єктів безпеки | $g_2$ |
| Ефективність використання організаційної структури та ресурсного забезпечення | $g_3$ |
| Готовність системи управління до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників | $g_4$ |
| Час на прийняття рішення | $g_5$ |
| Рівень інформаційного забезпечення | $g_6$ |

Ґрунтуючись на вищенаведених теоретичних міркуваннях (підрозділ 4.2) порівняємо між собою критерії $g_j$ (табл. 5.2), за якими здійснюється вибір варіантів реалізації захисних заходів у процесі забезпечення фінансової безпеки ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод», а результати парних порівнянь подамо у вигляді матриці (табл. 5.3).

*Таблиця 5.3*

**Матриця парних порівнянь критеріїв, за якими здійснюється вибір варіантів реалізації захисних заходів у процесі управління фінансовою безпекою промислового підприємства**, *складено автором*

| $g_j$ | $g_1$ | $g_2$ | $g_3$ | $g_4$ | $g_5$ | $g_6$ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| $g_1$ | 1 | 6 | 1 | 5 | 4 | 3 |
| $g_2$ | 1/6 | 1 | 1 | 4 | 5 | 4 |
| $g_3$ | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 5 |
| $g_4$ | 1/5 | 1/4 | 1/3 | 1 | 1 | 1 |
| $g_5$ | 1/4 | 1/5 | 1/2 | 1 | 1 | 1 |
| $g_6$ | 1/3 | 1/4 | 1/5 | 1 | 1 | 1 |

Здійснені надалі за допомогою комп'ютерної програми [138], розрахунки показали, що індекс узгодженості матриці (табл. 5.3) у межах норми (≤0,1), тобто маємо задовільні результати порівнянь. Отримані результати дали змогу визначити суми елементів стовпців матриці парних порівнянь для цього випадку й, відповідно, ваги критеріїв, за якими здійснюється вибір серед варіантів реалізації заходів із забезпечення фінансової безпеки ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод» з урахуванням:

– рівня фінансової безпеки підприємства $\omega_1 = 0{,}354$;

– результативності дій суб'єктів безпеки $\omega_2 = 0{,}204$;

– ефективності використання організаційної структури та ресурсного забезпечення $\omega_3 = 0{,}234$;

– готовності системи управління до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників $\omega_4 = 0{,}067$;

– часу на прийняття рішення $\omega_5 = 0{,}071$;

– рівня інформаційного забезпечення $\omega_6 = 0{,}070$, $\sum_{j=1}^{n} \omega_j = 1$.

Узагальнимо думки експертів для ситуації на аналізованому підприємстві щодо переваги того чи іншого варіанта реалізації захисних заходів у процесі управління фінансовою безпекою над

іншим з урахуванням критеріїв $g_j$, за якими здійснюється вибір серед них:

– відношення варіантів реалізації захисних заходів з врахуванням рівня фінансової безпеки підприємства $g_1$:

$$\begin{array}{c} x_1 \succ x_2, x_1 \succ x_3, \\ x_2 \succ x_3. \end{array} \quad (5.1)$$

– відношення варіантів реалізації захисних заходів з урахуванням результативності дій суб'єктів безпеки $g_2$:

$$\begin{array}{c} x_1 \succ x_2, x_1 \succ x_3, \\ x_2 \succ x_3. \end{array} \quad (5.2)$$

– відношення варіантів реалізації захисних заходів з урахуванням ефективності використання організаційної структури та ресурсного забезпечення $g_3$:

$$\begin{array}{c} x_1 \approx x_2, x_1 \approx x_3, \\ x_2 \prec x_3. \end{array} \quad (5.3)$$

– відношення варіантів реалізації захисних заходів з урахуванням готовності системи управління до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників $g_4$:

$$\begin{array}{c} x_1 \approx x_2, x_1 \prec x_3, \\ x_2 \approx x_3. \end{array} \quad (5.4)$$

– відношення варіантів реалізації захисних заходів з урахуванням часу на прийняття рішення $g_5$:

$$\begin{array}{c} x_1 \approx x_2, x_1 \approx x_3, \\ x_2 \succ x_3. \end{array} \quad (5.5)$$

– відношення варіантів реалізації захисних заходів з урахуванням рівня інформаційного забезпечення $g_6$:

$$\begin{array}{c} x_1 \succ x_2, x_1 \approx x_3, \\ x_2 \prec x_3. \end{array} \quad (5.6)$$

Далі на основі співвідношень (4.2) і (5.1)–(5.6) було побудовано функцію належності заданих відношень переваги $\mu_{gj}(x_i, x_j)$ – табл. 5.4–5.9.

*Таблиця 5.4*

**Матриця відношення варіантів реалізації заходів у процесі управління фінансовою безпекою з урахуванням рівня фінансової безпеки підприємства**, *узагальнено автором*

| $\mu_{g1}(x_i, x_j) =$ | $x_i/x_j$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ |
|---|---|---|---|---|
| | $x_1$ | 1 | 1 | 1 |
| | $x_2$ | 0 | 1 | 1 |
| | $x_3$ | 0 | 0 | 1 |

*Таблиця 5.5*

**Матриця відношення варіантів реалізації заходів у процесі управління фінансовою безпекою з урахуванням результативності дій суб'єктів безпеки**, *узагальнено автором*

| $\mu_{g2}(x_i, x_j) =$ | $x_i/x_j$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ |
|---|---|---|---|---|
| | $x_1$ | 1 | 1 | 1 |
| | $x_2$ | 0 | 1 | 1 |
| | $x_3$ | 0 | 0 | 1 |

*Таблиця 5.6*

**Матриця відношення варіантів реалізації заходів у процесі управління фінансовою безпекою з урахуванням ефективності використання організаційної структури та ресурсного забезпечення**, *узагальнено автором*

| $\mu_{g3}(x_i, x_j) =$ | $x_i/x_j$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ |
|---|---|---|---|---|
| | $x_1$ | 1 | 1 | 1 |
| | $x_2$ | 0 | 1 | 0 |
| | $x_3$ | 0 | 1 | 1 |

*Таблиця 5.7*

**Матриця відношення варіантів реалізації заходів у процесі управління фінансовою безпекою з урахуванням готовності системи управління до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників**, *узагальнено автором*

| $\mu_{g4}(x_i, x_j) =$ | $x_i/x_j$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ |
|---|---|---|---|---|
| | $x_1$ | 1 | 1 | 0 |
| | $x_2$ | 0 | 1 | 1 |
| | $x_3$ | 1 | 0 | 1 |

*Таблиця 5.8*

**Матриця відношення варіантів реалізації заходів у процесі управління фінансовою безпекою з урахуванням часу на прийняття рішення**, *узагальнено автором*

| $\mu_{g5}(x_i, x_j) =$ | $x_i/x_j$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ |
|---|---|---|---|---|
| | $x_1$ | 1 | 1 | 1 |
| | $x_2$ | 0 | 1 | 1 |
| | $x_3$ | 0 | 0 | 1 |

*Таблиця 5.9*

**Матриця відношення варіантів реалізації заходів у процесі управління фінансовою безпекою з урахуванням рівня інформаційного забезпечення**, *узагальнено автором*

| $\mu_{g6}(x_i, x_j) =$ | $x_i/x_j$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ |
|---|---|---|---|---|
| | $x_1$ | 1 | 1 | 0 |
| | $x_2$ | 0 | 1 | 0 |
| | $x_3$ | 1 | 1 | 1 |

Будуємо згортку відношень $g_1, g_2 \ldots, g_6$ у вигляді перетину $Q_1 = g_1 \cap g_2 \cap g_3 \cap g_4 \cap g_5 \cap g_6$ з функцією належності (табл. 5.10):

$$\mu_{Q1}(x_i, x_j) = \min\{\mu_{g1}(x_i, x_j), \mu_{g2}(x_i, x_j), \mu_{g3}(x_i, x_j), \mu_{g4}(x_i, x_j), \mu_{g5}(x_i, x_j), \mu_{g6}(x_i, x_j)\}. \quad (5.7)$$

*Таблиця 5.10*

**Матриця $\mu_{Q1}(x_i, x_j)$ мінімальних елементів $x_i, x_j$ серед матриць $\mu_{gj}(x_i, x_j)$,** *розраховано автором*

| $\mu_{Q1}(x_i, x_j) =$ | $x_i/x_j$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ |
|---|---|---|---|---|
| | $x_1$ | 1 | 1 | 0 |
| | $x_2$ | 0 | 1 | 0 |
| | $x_3$ | 0 | 0 | 1 |

Далі визначимо відношення строгої переваги за першою згорткою, будуємо функцію належності (табл. 5.11):

$$\mu^s_{Q_1}(x_i, x_j) = \max\left\{0; \mu_{Q_1}(x_i, x_j) - \mu_{Q_1}(x_j, x_i)\right\}. \quad (5.8)$$

*Таблиця 5.11*

**Матриця** $\mu_{Q1}^{s}(x_i, x_j)$, *розраховано автором*

| $\mu_{Q1}^{s}(x_i, x_j)$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ |
|---|---|---|---|
| $x_1$ | 0 | 1 | 0 |
| $x_2$ | 0 | 0 | 0 |
| $x_3$ | 0 | 0 | 0 |

Потім визначимо множину недомінованих альтернатив $Q_1^{нд}$ у множині ($X$, $Q_1$), будуємо функцію належності:

$$\mu_{Q1}^{нд}(X) = 1 - \max \mu_{Q1}^{s}(x_j, x_i). \qquad (5.9)$$

Так, функція належності має такий вигляд:

$$\mu_{Q1}^{нд}(X) = [1; 0; 1].$$

Результати розрахунків за (5.9) подамо в табл. 5.14.

Використовуючи згортку критеріїв у вигляді суми $Q_2 = \sum_{j=1}^{n} \omega_j g_j$, будуємо нечітке відношення переваги $Q_2$ з функцією належності (табл. 5.20):

$$\mu_{Q2}(x_i, x_j) = \sum_{j=1}^{m} \omega_j \mu_{gj}(x_i, x_j). \qquad (5.10)$$

*Таблиця 5.12*

**Матриця** $\mu_{Q2}(x_i, x_j)$, *розраховано автором*

| $\mu_{Q2}(x_i, x_j)$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ |
|---|---|---|---|
| $x_1$ | 1 | 1 | 0,863 |
| $x_2$ | 0 | 1 | 0,696 |
| $x_3$ | 0,137 | 0,304 | 1 |

Визначаємо відношення строгої переваги за другою згорткою $Q_2^s$ і будуємо функцію належності (табл. 5.13):

$$\mu_{Q2}^{s}(x_i, x_j) = \max\{0; \mu_{Q2}(x_i, x_j) - \mu_{Q2}(x_j, x_i)\}. \qquad (5.11)$$

*Таблиця 5.13*

**Матриця** $\mu^{s}_{Q_2}(x_i, x_j)$, *розраховано автором*

| $\mu^{s}_{Q_2}(x_i, x_j)$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ |
|---|---|---|---|
| $x_1$ | 0 | 1 | 0,726 |
| $x_2$ | 0 | 0 | 0,392 |
| $x_3$ | 0 | 0 | 0 |

Тепер визначаємо недоміновані альтернативи за другою згорткою $Q_2^{нд}$ і будуємо функцію належності:

$$\mu^{нд}_{Q_2}(X) = 1 - \max \mu^{s}_{Q2}(x_j, x_i). \qquad (5.12)$$

Так, нечітка підмножина недомінованих альтернатив стосовно $Q_2$:

$$\mu^{нд}_{Q_2}(X) = [1; 0; 0{,}274].$$

Отримані результати розрахунків за (5.12) подамо в табл. 5.14.

*Таблиця 5.14*

**Визначення недомінованого варіанту захисних заходів (альтернативи) за обома згортками**, *розраховано автором*

| Функції | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ |
|---|---|---|---|
| $\mu^{нд}_{Q1}(X)$ | 1 | 0 | 1 |
| $\mu^{нд}_{Q2}(X)$ | 1 | 0 | 0,274 |

Обчислюємо спільну множину недомінованих альтернатив за обома згортками (табл. 5.14) $Q^{нд}(X) = Q_1^{нд}(X) \bigcap Q_2^{нд}(X)$ з функцією належності

$$\mu_{Q^{нд}}(X) = \min\left\{\mu_{Q_1^{нд}}(X); \mu_{Q_2^{нд}}(X)\right\}. \qquad (5.13)$$

Визначено недоміновану альтернативу за обома згортками:

$$\mu_{Q^{нд}}(X) = [1; 0; 0{,}274].$$

Отримані результати свідчать, що найкращою альтернативою із запропонованих варіантів заходів для управління фінансовою безпекою ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод» є антисипативні заходи для яких ступінь недомінованості за обома згортками – максимальний.

Спробуємо змінити завдання для визначення найвагоміших чинників (варіанти), наявність яких вимагає застосування тих чи інших захисних заходів у процесі управління фінансовою безпекою підприємства (табл. 5.15–5.16).

*Таблиця 5.15*

**Чинники (варіанти), що визначають ефективність захисних заходів в процесі забезпечення фінансової безпеки промислового підприємства**, *складено автором*

| Чинники, що визначають ефективність заходів | $x_i$ |
|---|---|
| Рівень фінансової безпеки підприємства | $x_1$ |
| Результативність дій суб'єктів безпеки | $x_2$ |
| Ефективність використання організаційної структури та ресурсного забезпечення | $x_3$ |
| Готовність системи управління до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників | $x_4$ |
| Час на прийняття рішення | $x_5$ |
| Рівень інформаційного забезпечення | $x_6$ |

*Таблиця 5.16*

**Критерії, за якими здійснюється вибір чинників, що визначають ефективність захисних заходів**, *складено автором*

| Критерії вибору | $g_i$ |
|---|---|
| Антисипативні захисні заходи | $g_1$ |
| Антикризові захисні заходи | $g_2$ |
| Адаптивні захисні заходи | $g_3$ |

У процесі виконання розрахунків обчислюємо найвагоміші чинники відносно визначених критеріїв. Розрахунки так само проводимо на прикладі ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод».

Спочатку визначаємо ваги *i*-го критерію з використанням шкали відносної важливості об'єктів (табл. 4.4), сформувавши матрицю їх парних порівнянь (табл. 5.17).

*Таблиця 5.17*

**Матриця парних порівнянь критеріїв, за якими здійснюється вибір серед визначених зовнішніх чинників таких, що впливають на управління фінансовою безпекою підприємства**, *узагальнено автором*

| $g_j$ | $g_1$ | $g_2$ | $g_3$ |
|---|---|---|---|
| $g_1$ | 1 | 4 | 5 |
| $g_2$ | 1/4 | 1 | 3 |
| $g_3$ | 1/5 | 1/3 | 1 |

Здійснені далі за допомогою комп'ютерної програми [138] розрахунки дають наступні суми елементів стовпців матриці парних порівнянь:

$$E_n = (0{,}673;\ 0{,}225;\ 0{,}102).$$

Індекс узгодженості матриці парних порівнянь (табл. 5.17) у межах норми (≤0,1). Отримані ваги критеріїв, за якими здійснюється вибір серед визначених чинників для:

– антисипативних захисних заходів $\omega_1 = 0{,}673$;

– антикризових $\omega_2 = 0{,}225$;

– адаптивних $\omega_3 = 0{,}102$, $\sum_{j=1}^{n} \omega_j = 1$.

Узагальненні думки експертів щодо переваги того чи іншого чинника, що визначає ефективність захисних заходів з урахуванням критеріїв, за якими здійснюється вибір бачимо нижче:

– важливість того чи іншого варіанта при здійсненні антисипативних захисних заходів $g_1$:

$$\begin{gathered} x_1 \approx x_2,\ x_1 \approx x_3,\ x_1 \succ x_4,\ x_1 \succ x_5,\ x_1 \succ x_6, \\ x_2 \approx x_3,\ x_2 \succ x_4,\ x_2 \prec x_5,\ x_2 \approx x_6, \\ x_3 \succ x_4,\ x_3 \prec x_5,\ x_3 \prec x_6, \\ x_4 \prec x_5,\ x_4 \prec x_6, \\ x_5 \succ x_6. \end{gathered} \qquad (5.14)$$

– важливість того чи іншого варіанта при здійсненні антикризових заходів $g_2$:

$$\begin{gathered} x_1 \succ x_2, x_1 \succ x_3, x_1 \succ x_4, x_1 \succ x_5, x_1 \succ x_6, \\ x_2 \approx x_3, x_2 \succ x_4, x_2 \approx x_5, x_2 \approx x_6, \\ x_3 \succ x_4, x_3 \approx x_5, x_3 \approx x_6, \\ x_4 \succ x_5, x_4 \succ x_6, \\ x_5 \approx x_6. \end{gathered} \tag{5.15}$$

– важливість варіантів за адаптивних захисних заходів $g_3$:

$$\begin{gathered} x_1 \succ x_2, x_1 \succ x_3, x_1 \succ x_4, x_1 \succ x_5, x_1 \succ x_6, \\ x_2 \approx x_3, x_2 \approx x_4, x_2 \succ x_5, x_2 \succ x_6, \\ x_3 \approx x_4, x_3 \succ x_5, x_3 \succ x_6, \\ x_4 \approx x_5, x_4 \approx x_6, \\ x_5 \prec x_6. \end{gathered} \tag{5.16}$$

Далі на основі співвідношень (4.2) *і* (5.14)–(5.16) було побудовано функції належності заданих відношень переваги $\mu_{gj}(x_i, x_j)$ – табл. 5.18–5.20.

*Таблиця 5.18*

**Матриця відношення варіантів, що визначають ефективність захисних заходів, при здійсненні антисипативних захисних заходів,** *узагальнено автором*

| | $x_i/x_j$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $x_1$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | $x_2$ | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| $\mu_{g1}(x_i, x_j) =$ | $x_3$ | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| | $x_4$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | $x_5$ | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | $x_6$ | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |

*Таблиця 5.19*

**Матриця відношення варіантів, що визначають ефективність захисних заходів, при здійсненні антикризових захисних заходів**, *узагальнено автором*

| $\mu_{g2}(x_i, x_j) =$ | $x_i/x_j$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $x_1$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | $x_2$ | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | $x_3$ | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $x_4$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| | $x_5$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | $x_6$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |

*Таблиця 5.20*

**Матриця відношення варіантів, що визначають ефективність захисних заходів, при здійсненні адаптивних захисних заходів**, *узагальнено автором*

| | $x_i/x_j$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $x_1$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | $x_2$ | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| $\mu_{g3}(x_i, x_j) =$ | $x_3$ | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | $x_4$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| | $x_5$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_6$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |

Дані було подано у вигляді матриць $\mu_{g1}(x_i, x_j)$, $\mu_{g2}(x_i, x_j)$, $\mu_{g3}(x_i, x_j)$, які відповідають критеріям $g_j$.

Тепер будуємо згортку відношень $g_1$, $g_2$, $g_3$ у вигляді перетину $Q_1 = g_1 \cap g_2 \cap g_3$ з функцією належності:

$$\mu_{Q1}(x_i, x_j) = \min\{\mu_{g1}(x_i, x_j), \mu_{g2}(x_i, x_j), \mu_{g3}(x_i, x_j)\}. \qquad (5.17)$$

Результати розрахунків за формулою (5.17) подаємо в табл. 5.21.

*Таблиця 5.21*

**Матриця $\mu_{Q1}(x_i, x_j)$ мінімальних елементів $x_i$, $x_j$ серед матриць $\mu_{gj}(x_i, x_j)$**, *розраховано автором*

| | $x_i/x_j$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $x_1$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | $x_2$ | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| $\mu_{Q1}(x_i, x_j) =$ | $x_3$ | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| | $x_4$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | $x_5$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_6$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |

Визначивши відношення строгої переваги за першою згорткою, будуємо функцію належності:

$$\mu^s_{Q_1}(x_i, x_j) = \max\left\{0; \mu_{Q_1}(x_i, x_j) - \mu_{Q_1}(x_j, x_i)\right\}. \qquad (5.18)$$

Результати розрахунків за формулою (5.18) подаємо в табл. 5.22.

*Таблиця 5.22*

**Матриця** $\mu_{Q1}^{s}(x_i, x_j)$, *розраховано автором*

| $\mu_{Q1}^{s}(x_i, x_j)$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| $x_1$ | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| $x_2$ | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| $x_3$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| $x_4$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $x_5$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $x_6$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Потім визначимо множину недомінованих альтернатив $Q_1^{нд}$ у множині ($X$, $Q_1$) і будуємо функцію належності $\mu_{Q1}^{нд}(X)$:

$$\mu_{Q1}^{нд}(X) = 1 - \max \mu_{Q1}^{s}(x_j, x_i). \qquad (5.19)$$

Функція належності $\mu_{Q1}^{нд}(X)$ має такий вигляд:

$$\mu_{Q1}^{нд}(X) = [1; 0; 0; 0; 0; 0].$$

Використовуючи згортку критеріїв у вигляді суми $Q_2 = \sum_{j=1}^{n} \omega_j g_j$, будуємо нечітке відношення переваги $Q_2$ з функцією належності:

$$\mu_{Q2}(x_i, x_j) = \sum_{j=1}^{m} \omega_j \mu_{gj}(x_i, x_j). \qquad (5.20)$$

Результати розрахунків за формулою (5.20) подаємо в табл. 5.23.

*Таблиця 5.23*

**Матриця** $\mu_{Q2}(x_i, x_j)$, *розраховано автором*

| $\mu_{Q2}(x_i, x_j)$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| $x_1$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| $x_2$ | 0 | 1 | 1 | 1 | 0,327 | 1 |
| $x_3$ | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,327 | 0,327 |
| $x_4$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,327 | 0,327 |
| $x_5$ | 0 | 0,673 | 0,673 | 0,673 | 1 | 0,898 |
| $x_6$ | 0 | 0 | 0,673 | 0,673 | 0,102 | 1 |

Визначаємо відношення переваги за другою згорткою $Q_2^s$ і будуємо функцію належності:

$$\mu_{Q2}^s(x_i, x_j) = \max\{0; \mu_{Q2}(x_i, x_j) - \mu_{Q2}(x_j, x_i)\}. \quad (5.21)$$

Результати розрахунків за формулою (5.21) подаємо в табл. 5.24.

*Таблиця 5.24*

**Матриця** $\mu_{Q2}^s(x_i, x_j)$, *розраховано автором*

| $\mu_{Q2}^s(x_i, x_j)$ | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| $x_1$ | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| $x_2$ | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| $x_3$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| $x_4$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $x_5$ | 0 | 0,346 | 0,346 | 0,346 | 0 | 0,796 |
| $x_6$ | 0 | 0 | 0,346 | 0,346 | 0 | 0 |

Визначаємо недоміновані альтернативи за другою згорткою $Q_2^{нд}$ і будуємо функцію належності:

$$\mu_{Q_2}^{нд}(X) = 1 - \max \mu_{Q2}^s(x_j, x_i). \quad (5.22)$$

Так, нечітка підмножина недомінованих альтернатив стосовно $Q_2$:

$$\mu_{Q_2}^{нд}(X) = [1; 0; 0; 0; 0; 0].$$

Знаходимо спільну множину недомінованих альтернатив за обома згортками (табл. 5.25) $Q^{нд}(X) = Q_1^{нд}(X) \cap Q_2^{нд}(X)$ з функцією належності

$$\mu_{Q^{нд}}(X) = \min\{\mu_{Q_1^{нд}}(X); \mu_{Q_2^{нд}}(X)\}. \quad (5.23)$$

*Таблиця 5.25*

**Визначення недомінованого чинника (варіанта) за обома згортками**, *розраховано автором*

| | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| $\mu_{Q1}^{нд}(X)$ | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $\mu_{Q2}^{нд}(X)$ | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Проведені розрахунки покажуть, що найвагомішою альтернативою слід вважати ту, для якої ступінь недомінованості за обома згортками максимальний. За обома згортками отримаємо такі результати:

$$\mu_{Q^{no}}(X) = [1; 0; 0; 0; 0; 0].$$

Отримані результати демонструють, що рівень фінансової безпеки цього підприємства визначає ефективність захисних заходів у процесі забезпечення його фінансової безпеки. На перший погляд, ці результати нам нічого не дають, бо вони є очевидними. Однак, якщо з чинників, що наведені в табл. 5.15 прибрати чинник «рівень фінансової безпеки підприємства» та, відповідно, з виразів (5.15)–(5.16) порівняння цього чинника з іншими, не змінюючи інших оцінок отримаємо наступні модифіковані матриці відношень варіантів (табл. 5.26–5.28).

*Таблиця 5.26*

**Модифікована матриця відношення варіантів, що визначають ефективність захисних заходів, при здійсненні антисипативних захисних заходів**, *узагальнено автором*

| $\mu_{g1}(x_i, x_j) =$ | $x_i/x_j$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $x_2$ | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| | $x_3$ | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| | $x_4$ | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | $x_5$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | $x_6$ | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |

*Таблиця 5.27*

**Модифікована матриця відношення варіантів, що визначають ефективність захисних заходів, при здійсненні антикризових захисних заходів**, *узагальнено автором*

| $\mu_{g2}(x_i, x_j) =$ | $x_i/x_j$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $x_2$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | $x_3$ | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | $x_4$ | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| | $x_5$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | $x_6$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |

*Таблиця 5.28*

**Модифікована матриця відношення варіантів, що визначають ефективність захисних заходів, при здійсненні адаптивних захисних заходів**, *узагальнено автором*

| $\mu_{g3}(x_i, x_j) =$ | $x_i/x_j$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $x_2$ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | $x_3$ | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | $x_4$ | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| | $x_5$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_6$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |

Результати розрахунків за формулою (5.17) подаємо в табл. 5.29.

*Таблиця 5.29*

**Матриця $\mu_{Q1}(x_i, x_j)$ мінімальних елементів $x_i, x_j$ серед матриць $\mu_{gj}(x_i, x_j)$**, *розраховано автором*

| $\mu_{Q1}(x_i, x_j) =$ | $x_i/x_j$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $x_2$ | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| | $x_3$ | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| | $x_4$ | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| | $x_5$ | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | $x_6$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |

Результати розрахунків за формулою (5.18) подаємо в табл. 5.30.

*Таблиця 5.30*

**Матриця** $\mu^s_{Q1}(x_i, x_j)$, *розраховано автором*

| $\mu^s_{Q1}(x_i, x_j)$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ |
|---|---|---|---|---|---|
| $x_2$ | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| $x_3$ | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| $x_4$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $x_5$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $x_6$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Функція належності (5.19) має такий вигляд: $\mu^{нд}_{Q1}(X) = [1; 0; 0; 1; 0]$.

Результати розрахунків за формулою (5.20) подаємо в табл. 5.31.

*Таблиця 5.31*

**Матриця** $\mu_{Q2}(x_i, x_j)$, *розраховано автором*

| $\mu_{Q2}(x_i, x_j)$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ |
|---|---|---|---|---|---|
| $x_2$ | 1 | 1 | 1 | 0,327 | 1 |
| $x_3$ | 0 | 1 | 1 | 0,327 | 0,327 |
| $x_4$ | 0 | 0 | 1 | 0,327 | 0,327 |
| $x_5$ | 0,673 | 0,673 | 0,673 | 1 | 0,898 |
| $x_6$ | 0 | 0,673 | 0,673 | 0,102 | 1 |

Результати розрахунків за формулою (5.21) подаємо в табл. 5.32.

*Таблиця 5.32*

**Матриця** $\mu^s_{Q2}(x_i, x_j)$, *розраховано автором*

| $\mu^s_{Q2}(x_i, x_j)$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ |
|---|---|---|---|---|---|
| $x_2$ | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| $x_3$ | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| $x_4$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| $x_5$ | 0,346 | 0,346 | 0,346 | 0 | 0,796 |
| $x_6$ | 0 | 0,346 | 0,346 | 0 | 0 |

Проведені за формулами (5.19) і (5.22) розрахунки показують, що найбільш вагомими альтернативами за обома згортками є: $\mu_{Q^{нд}}(X) = [0{,}654; 0; 0; 1; 0]$, тобто $x_5$ – час на прийняття рішення та $x_2$ – результативність дій суб'єктів безпеки.

Якщо взяти до уваги попередні розрахунки та те що ситуація на аналізованому підприємстві потребує вживання випереджувальних захисних заходів з забезпечення фінансової безпеки, то зрозуміло, що у цій ситуації час на прийняття рішення та результативність дій суб'єктів безпеки матимуть вирішальне значення.

Здійснені дослідження формують необхідне інформаційне підґрунтя для удосконалення управління фінансовою безпекою не лише в умовах підприємства, яке було взято як об'єкт дослідження, але і як науково-методичний підхід, застосування якого сприяє вибору найбільш доцільного варіанту захисних заходів для будь-

якого промислового підприємства. Основна перевага такого підходу у забезпеченні гнучкості управління фінансовою безпекою через визначення актуальних в певний момент і за конкретної ситуації захисних заходів, спираючись на шість базових критеріїв. Поруч з цим, цей же підхід дозволяє визначити ті параметри, які є визначальними при реалізації комплексну захисних заходів, що є необхідним підґрунтям для удосконалення управління фінансовою безпекою в умовах певного підприємства.

## 5.3. Інтелектуалізація управління фінансовою безпекою підприємств

Фінансово-господарська діяльність українських підприємств характеризується високим рівнем невизначеності, що, будучи наслідком подальшої трансформації національної економіки, посилення впливу зовнішньоекономічних чинників та пошуку власної конкурентної позиції на ринку, формують нові вимоги до управління. Збереження цілісності підприємства як соціально-економічної системи, тобто підтримання необхідного рівня стабільності, стійкості, рівноваги та надійності, потребує своєчасного реагування на всі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що неможливо без гнучкості та адаптивності, основою яких стає інтелектуалізація, тобто активнішого використання інтелектуального потенціалу для виявлення проблем та розроблення і реалізація найдоцільніших управлінських рішень. Термін «інтелектуалізація» нами буде розглядатися перш за все стосовно управління фінансовою безпекою підприємства з позиції застосування творчого підходу до вирішення проблеми забезпечення фінансової безпеки шляхом розвитку інтелектуального потенціалу в керованій та керуючій підсистемах. Слід зауважити, що в науковій літературі немає напрацювань інтелектуалізації не лише управління фінансовою безпекою підприємства, а й розгляду цього актуального напряму у безпекознавстві загалом. Відповідно, для чіткості формування авторського підходу, вважаємо за доцільне розглянути базові позиції, які стосуються генезису сприйняття та застосування терміна «інтелектуалізація», уточнення термінів «інтелект»,

«інтелектуальний потенціал» та «інтелектуальний капітал» щодо управління фінансовою безпекою підприємства.

Як й інші терміни в економіці, інтелектуалізацію можна вважати запозиченою, зокрема з психології під нею розуміють процеси пов'язані з посиленням інтелектуальної діяльності людини, розвитком інтелекту через розширення пізнавальних здібностей, збільшенням ефективності використання інтелектуальних ресурсів. Хоча в економіці інтелектуалізація стала актуальною лише впродовж останніх трьох десятиліть, зокрема в контексті теоретичного обґрунтування сутності економічного поступу країн-лідерів на основі все активнішого використання інформації і знань як новітніх нелімітованих ресурсів, але теоретичні основи її застосування були закладені раніше. У наукових працях М. Вебера простежується трактування інтелектуалізації через раціональніше виконання потрібних у певних обставинах дій. К. Маркс, своєю чергою, інтелектуалізацію пов'язував зі зростанням майстерності та збільшенням знань у виконавців, що загалом має поліпшити кінцевий результат їх об'єднаної діяльності. Сьогодні все активніше застосування терміна «інтелектуалізація» обумовлюється як мінімум двома обставинами: можливістю отримати переваги в конкурентній боротьбі через пропозицію на ринку інноваційної продукції, створення якої потребує активізації інтелектуальної праці; інформація і знання сприяють ефективнішому використанню обмежених в обсязі природніх ресурсів, формуючи основу для сталого розвитку людства. Уже зі змісту цих двох обставин логічним є те, що інтелектуалізація не розглядається виключно на якомусь одному рівні, вона сьогодні є потрібною складовою та основою формування таких понять як «інтелектуалізація суспільства», «інтелектуалізація економіки», «інтелектуалізація підприємства» та «інтелектуалізація управління». Коротко приділимо увагу цим поняттям, відповідно до потреби конкретизації надалі сутності терміна «інтелектуалізація управління фінансовою безпекою підприємства».

Серед численних визначень терміна «інтелектуалізація суспільства» слід виокремити два, на яких варто докладніше акцентувати увагу. Так, в одній з перших в Україні наукових праць присвячених інтелектуалізації – «Україна: Інтелект нації на межі століть», яка була підготовлена колективом авторів під керівництвом В. Врублевського у 2000 р., подано визначення інтелектуалізації як

«… цілеспрямований процес, що має на меті радикальне розширення масштабу і покращення використання знань, підвищення творчих можливостей соціальних систем усіх видів і рівнів, створення соціальних і технологічних передумов для кращого використання інтелекту кожної особистості і сукупного інтелекту» [409, с. 185]. Лаконічніше тлумачення цього терміна належить В. Дерію, який подає його як «… сукупність освіченості і культури, загальнолюдської свідомості, професіоналізму, здатності продукувати конструктивні ідеї, вміння спонукати до дій інших індивідів» [89, с. 55]. Беручи до уваги, окрім процитованих, інші визначення, які стосуються інтелектуалізації суспільства, доцільно зазначити, що в них акцентовано увагу на зростаючій ролі інтелектуальної компоненти в можливості не лише кожного індивідуума, як носія інтелекту, задовольняти свої потреби, а насамперед сприяти розвитку суспільства, зокрема через збільшення загального рівня освіченості, наукового та культурного потенціалу, ефектнішому використанню сукупного інтелекту.

При розгляді інтелектуалізації економіки орієнтирами є схожі аспекти щодо суспільства, але з певною конкретизацією, яку О. Другов визначає як «… створення та накопичення в суспільстві знань і вмінь … що сприяє економічному зростанню, спричиняє структурні зміни в економіці, підвищує частку сфер нематеріального виробництва, інтелектуальної праці, інформаційних і високих технологій» [96]. у цьому та інших визначеннях зазначається, що інтелектуалізація спричиняє структурні зміни, пов’язані зі стрімкішим розвитком тих сфер економічної діяльності, в яких активніше використовується інтелект людини, зростає частка сфери послуг, зменшується кількість людей, зайнятих у виробництві та добуванні природніх ресурсів, ініціюється творчий підхід до вирішення не лише нових, але й повсякденних проблем. Інтелектуалізація економіки цікава з тієї позиції, що її ступінь різний стосовно національних економік і частина з них уже сьогодні займають вигідніші конкурентні позиції. Можна стверджувати, що ступінь інтелектуалізації стає новим критерієм для визначення належності до більш або ж менш розвинутих національних економік, тобто групи, яка орієнтується на використання інтелекту, або ж подальшу активну експлуатацію природніх ресурсів. У контексті формування методологічних засад інтелектуалізації управління фінансовою безпекою, функціонування підприємства в умовах національної економіки з певним

ступенем інтелектуалізації, визначає не лише відмінності у складі ключових загроз, але і здатність суб'єктів безпеки протидіяти їм.

Інтелектуалізація праці, як наступний рівень, уточнює відмінності між фізичною та інтелектуальною працею. З цієї позиції доцільно процитувати визначення П. Сем'янчука, в якому він подає інтелектуалізацію праці як «… процес постійного підвищення наукоємності як виробничих факторів, так і продукції, неперервного вдосконалення навичок та здібностей персоналу, творчого підходу до організаційних, виробничих й маркетингових процесів, а також масових нововведень в ресурсно-сировинну, процесно-технологічну, продуктову, організаційну й збутову компоненти господарської діяльності» [376, с. 215]. Варто зауважити, що інтелектуальна праця потребує творчого, інноваційного підходу для вирішення раніше невідомих проблем, яке сприяє професійному розвитку виконавців. Саме ці моменти важливі в управлінні фінансовою безпекою підприємства внаслідок швидкої зміни середовища функціонування та потреби творчого підходу до розроблення та реалізації кожного управлінського рішення.

Сутність інтелектуалізації підприємства чітко сформовано у публікації В. Іванова як «… процес нагромадження розвитку та поліпшення структури інтелектуального потенціалу підприємства з метою забезпечення його стратегічних цілей в умовах гіперконкуренції» [133, с. 55].

За основу розгляду інтелектуалізації управління можна взяти твердження В. Петранка, який ще у 2009 р. сформулював новітню управлінську парадигму у такому форматі: «інтелектуалізованому суспільству – інтелектуалізоване управління» [330, с. 55]. До формування методологічної основи інтелектуалізації управління долучився Й. Ситник, у наукових публікаціях якого обґрунтовується потреба створення апаратом управління умов за яких «… вплив керуючої системи на керовану забезпечить інтелектуально-орієнтовану діяльність підприємства та отримання конкретних результатів» [380, с. 94]. У контексті роботи над цієї новою парадигмою було обґрунтовано, що інтелектуалізація полягає не лише в орієнтації на створення інноваційної продукції, але й у застосуванні методів, функцій, технологій, механізмів тощо у взаємодії між керуючою та керованою системи, які ґрунтуються на творчому підході; здатності до узагальнення інформації, генеруванні нових

знань та їх застосуванні для досягнення спільних інтересів; переході від шаблонного вирішення поточних проблем до розроблення та реалізації нетипових рішень відповідно набутого досвіду, отриманих знань та комбінації факторів розвитку підприємства як системи; пріоритетності зростання професійних та загальноосвітніх знань кожного учасника взаємовідносин.

Узагальнюючи основні параметри інтелектуалізації на всіх виокремлених рівнях, нами було сформовано потрібне підґрунтя для визначення сутності інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємства (рис. 5.3). Авторське визначення ґрунтується на пріоритетності використання інтелекту особистості для вирішення поставлених перед нею завдань, конкретизуючи при цьому важливість стимулювання інтелектуальної активності саме суб'єктів безпеки.

Рис. 5.3. Спільні ознаки інтелектуалізації систем,
*сформовано автором*

Інтелектуальна активність у нашому розумінні має передбачати можливість і здатність використати набутий досвід, отримані знання, уміння й навички для виконання поточних завдань та спроможність розвиватися, самоудосконалюватися, збільшувати інтеле-

ктуальний потенціал, відповідно до потреби бути готовим до нетипових ситуацій, які є новими і потребують творчого підходу. Нетиповість ситуації потребує насамперед зосередження уваги на розвитку у працівників профільних підрозділів умінь щодо узагальнення великих обсягів інформації із виокремленням потрібних даних для проведення аналізу ситуації, розроблення можливих сценаріїв розвитку подій та формування оптимального варіанта управлінських рішень.

Інтелектуалізація передбачає також не лише генерування нових знань щодо можливої зміни рівня фінансової безпеки та варіантів дій для підтримання стабільності й стійкості функціонування, повернення до стану рівноваги й надійності у реалізації захисних заходів, але і розширення можливостей для їх застосування суб'єктами безпеки через удосконалення організаційного забезпечення, підтримки ініціативності працівників профільних підрозділів, децентралізації у вирішенні окремих завдань. Методологічні засади мають сприяти й ефективнішому використанню інтелекту кожного працівника профільних підрозділів, а також сумарного інтелекту через узгодженість особистих інтересів, спадковості традицій, передавання досвіду та зваженої кадрової політики щодо посилення інтелектуального потенціалу.

В авторському визначенні інтелектуалізація подається як процес, тобто не йдеться про миттєве досягнення певних результатів, а систематичний цілеспрямований науково-організований процес досягнення та підтримання потрібного рівня інтелектуалізації, який забезпечує досягнення поставлених завдань у сфері фінансової безпеки підприємства.

Чіткість подання авторського розуміння суті інтелектуалізації управління фінансовою безпекою потребує хоча б короткого з'ясування сутності процесів, які стали поштовхом до наукового розгляду інтелектуалізації загалом, тобто йдеться про розгляд суті такого терміна як «постіндустріальне суспільство». Поглиблення інтеграції України у світовий економічний простір потребує розгляду цього аспекту, відповідно до потреби побудови системи орієнтирів входження до групи високотехнологічних країн, а відтак і можливої зміни середовища функціонування, що безпосередньо впливатиме на процес управління фінансовою безпекою підприємств. Інші аргументи можна визначити так: в основі теорії пост-

індустріального суспільства містяться взаємовідносини в системі «людина-людина», що максимально наближено до процесу управління; основним джерелом економічного зростання є інтелектуальна праця, що потребує перегляду системи взаємодії між працівником та підприємством, узгодження їх фінансових інтересів та протидії можливим загрозам; активізуючим елементом виробництва інноваційної продукції стають творчі здібності працівників, що потребує посилення прямого та зворотного зв'язку між керуючою та керованою підсистемами в межах підприємства та управління його фінансовою безпекою.

Варто погодитись з думкою В. Іноземцева щодо визначення теорії постіндустріального суспільства як «… єдиної соціальної мататеорії, що повною мірою сприйнята західною соціологічною традицією» [131, с. 30]. Коротко зазначимо, що теорію постіндустріального суспільства можна вважати узагальненою, тобто такою, що ввібрала в себе доволі значну кількість напрацювань (Д. Белл – «постіндустріальне суспільство», О. Тоффлер – «третя хвиля», П. Дракер – «суспільство на основі знань», Дж. Гелбрейт – «техноструктура» тощо), які обґрунтовували потребу послідовного відходу від індустріалізації в напрямі до вищого рівня розвитку суспільства. Цей вищий рівень передбачає: домінуючу роль в економічних процесах людини як носія інтелекту; відхід від матеріального виробництва на користь сфери послуг; зростання ролі інформації і знань як основних виробничих ресурсів; мотивації працівників до творчого виконання своїх обов'язків; інвестування не у технічні засоби, а в освіту й особистий розвиток кожного працівника; зміну системи управління, яка має передбачати збільшення інтелектуального капіталу та ефективності його використання.

Порівняння основних параметрів, визначених Д. Беллом трьох типів суспільства («доіндустріальне», «індустріальне» та «постіндустріальне») вказує на суттєві відмінності, які полягають у наступному: якщо для першого типу основним виробничим ресурсом була сировина, для другого – енергія, то для третього – постіндустріального – інформація та знання; технологія виробництва із трудомісткої (перший тип) змінилася на капіталомістку у другому типі та перейшла до наукомісткої в постіндустріальному суспільстві. Можна визначити й інші відмінності, але вважаємо за доцільне акцентувати увагу на таких важливих моментах: сьогодні існують

усі три типи суспільства, але темпи економічного розвитку для них відмінні; інформація і знання використовувались і в перших двох типах, але лише в постіндустріальному суспільстві вони стають основними виробничими ресурсами; хибною є думка, що збільшення кількості комп'ютерної техніки дає можливість перейти до постіндустріального суспільства, адже вона лише сприяє отриманню, опрацюванню та зберіганню інформації, а знання генеруються людиною; людина з її особистим інтелектом стає рушійною силою для економічного поступу; людина ж є генератором загроз, зокрема і у сфері фінансової безпеки, що потребує вдосконалення захисних редутів в умовах кожного підприємства; людина виконує функції суб'єкта безпеки, що потребує перегляду вимог до її інтелектуального рівня, систематичного підвищення кваліфікації, безперервної освіти та внесення своєчасних змін у систему управління безпекою; інтелектуалізація праці у сфері фінансової безпеки полягає в отриманні інформації та генеруванні на її основі нових знань, які застосовуються в процесі управління фінансовою безпекою підприємства.

Відштовхуючись від викладених вище міркувань вважаємо за доцільне коротко розглянути сутність інформації та знань як основних ресурсів в управлінні фінансовою безпекою підприємства. Інформація й знання використовуються суб'єктами безпеки для свого саморозвитку, особистого інтелектуального зростання та збільшення інтелектуального потенціалу й капіталу в системі управління фінансовою безпекою підприємства. Йдеться не про життєві знання, які формують у процесі фізіологічного дозрівання кожної особистості, а наукові знання, які забезпечують сприйняття змін у навколишньому середовищі, осмислення впливу окремих факторів із подальшим прогнозуванням розвитку подій та пошуком варіантів впливу на об'єкти управління для досягнення поставлених завдань.

У попередньому підрозділі наукового дослідження нами були розглянуті як етапи процесу управління фінансовою безпекою, так і доведено пріоритетність своєчасного отримання потрібних даних щодо зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Вважаємо, що ці моменти є достатньо важливими аргументами, які засвідчують потребу акцентування уваги на інформації із подальшим доведенням її значення в інтелектуалізації управління

фінансовою безпекою підприємства. У Законі України «Про інформацію» зазначено таке визначення інформації – «… задокументовані або публічно розголошені відомості про події та явище, що відбуваються в суспільстві, державі та оточуючому природньому середовищі» [353], одночасно з цим доцільно врахувати, що в умовах постіндустріального суспільства інформація набуває властивостей товару, адже володіння актуальною, достовірною, повною та оперативною інформацією сприяє отриманню конкурентної переваги. Цей аспект важливий і в управлінні фінансовою безпекою, де інформація є засобом обґрунтування та прийняття кожного управлінського рішення, як основа цілеспрямованого пливу керуючої підсистеми на керовану, і від якості якої залежить результативність дій суб'єктів безпеки та ефективність реалізації захисних заходів. Можна стверджувати, що інформація є основою процесу управління фінансовою безпекою підприємства.

Стосовно інформації як виробничого ресурсу хибним є акцентування уваги на максимальному використанні інформаційно-комунікаційних технологій. Потрібно враховувати, що комп'ютерні системи забезпечують швидке отримання, обробку, перетворення, передачу та зберігання інформації, але в управлінні фінансовою безпекою важливим є момент виявлення та оцінювання зміни ступеня негативного впливу певної загрози, що безпосередньо залежить від особистого інтелекту працівника профільного підрозділу. Складність полягає ще й у тому, що кожен прояв загрози може не мати аналогів у минулому, тобто тут потрібен творчий підхід із здатністю навчатися в процесі роботи. Сьогодні одним з найдоступніших джерел інформації є комп'ютерна мережа Інтернет, для роботи з якою потрібен персональний комп'ютер та навички пошуку інформації. Одночасно з цим є й неструктуризована інформація, джерелом якої виступає працівник підприємства чи інформатор з числа персоналу підприємства-конкурента. Перевірка такої інформації та встановлення рівня достовірності й можливості використання в процесі розроблення та реалізації управлінських рішень залежить від інтелектуальної активності працівників служби безпеки.

Взаємозв'язок між інформацією і знаннями простежується у визначенні, в якому інформація подається як «нові знання, які отримує споживач (суб'єкт) у результаті сприйняття і переробки

певних відомостей» [139], тобто нові знання можуть формуватися на основі інформації, що вказує на потребу зосередження уваги на її якісних та кількісних параметрах. Доцільно зазначити той факт, що інформація зменшує невизначеність, тобто ризик. В управлінні фінансовою безпекою підприємства цей аспект має бути реалізований через належне інформаційне забезпечення суб'єктів безпеки, зокрема і шляхом реалізації, запропонованих у попередніх підрозділах наукового дослідження, заходів щодо вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення на промислових підприємствах. Інший аспект полягає в тому, що перетворення інформації на знання можливе за умови творчого осмислення суті відомостей, тобто здатності сприймати їх та бажання використати у сфері професійних обов'язків.

Сучасні погляди на сутність терміна «знання» характеризуються суттєвою відмінністю. Процитуємо лише окремі підходи, що максимально наближені до процесу управління фінансовою безпекою підприємства. Так, У. Гузар визначає знання як «… процес набуття та закріплення відомостей з певної галузі, їх відтворення у процесі трудової діяльності» [83, с. 28], а І. Тупик дотримується поглядів їх визначення через «… інформацію, накопичений досвід і компетенцію, які забезпечують успішну, цілеспрямовану економічну діяльність і розвиток підприємства» [406, с. 79]. Отож варто акцентувати увагу на такому моменті, що створені знання можуть бути передані у вигляді інформації, тобто важливим є фіксування зміни рівня фінансової безпеки підприємства під впливом різних факторів та результатів реалізації певних захисних заходів як основи для формування знань у працівників координуючого і профільних підрозділів. Знання працівників зазначених підрозділів пов'язані з їх професійною діяльністю, їх не можна визначати як певну матеріальну форму. Знання безпосередньо пов'язані з особистістю, яка їх сформувала на основі власного інтелекту та отриманої інформації, набутого досвіду та наявних здібностей, вони перебувають у її свідомості. Знання, на відміну від інформації, не можуть бути товаром. Звільнення працівника підрозділу, задіяного в забезпечення фінансової безпеки підприємства, спричиняє зменшення інтелектуального потенціалу, тобто здатності виконувати поставлені завдання. Відновлення цього потенціалу можливе через своєчасну підготовку фахівця з рівнем знань не нижчим, ніж

у попередника. Зазначене можливе завдяки створенню організаційних знань, які у трактуванні В. Пікалова являють собою «… набір принципів, фактів, навичок, правил, які інформаційно забезпечують процеси ухвалення рішень, поведінки і дії в організації» [335, с. 262]. Відповідно до цього визначення, організаційні знання можуть компенсувати втрату особистих знань окремого працівника шляхом реалізації таких заходів: формалізація особистих знань працівника у вигляді таблиць, рисунків, етапності розроблення та реалізації рішення, алгоритму дій у певній ситуації тощо; отримані формалізовані знання іншими працівниками у вигляді інформації сприймаються ними і засвоюються для створення власних знань; нові знання застосовуються на практиці з можливістю обговорення результатів та внесення коректив відповідно до індивідуальних особливостей. Формування організаційних знань потребує цілеспрямованої кадрової політики, яка спрямована на об'єднання зусиль персоналу над колективним вирішенням проблем, створення комфортних умов для взаємодії членів одного підрозділу, індивідуалізм – неприйнятний внаслідок неможливості передавання особистих знань.

Генерування ідей та створення нових знань безпосередньо пов'язано з інтелектом, адже термін «інтелект» визначають як «… здатність накопичувати знання» [172, с. 69]. На нашу думку, стосовно інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємства доцільно зазначити інше визначення, яке наведено у довідковій літературі та ґрунтується на перекладі цього терміна з латинської як «розуміння» або ж «пізнання» – «… загальна здатність до пізнання і рішення проблем, визначає успішність будь-якої діяльності і є основою інших здібностей; 2) система усіх пізнавальних здібностей індивіда: відчуття, сприйняття, пам'яті, мислення, уяви; 3) здатність до рішення проблем без проб і помилок «в умі»» [357, с. 55]. Таке визначення прийнятне щодо характеристики інтелекту працівників координуючого та профільних підрозділів, адже вони мають бути здатними вирішувати завдання будь-якої складності, спиратись як на власний досвід, так і творчо підходити до пошуку можливих нетипових варіантів врегулювання проблем, швидко адаптовуватися та вносити потрібні зміни в процес управління фінансовою безпекою підприємства. При характеристиці інтелекту суб'єктів безпеки доцільно передусім звертати увагу не на чіткість

виконання дій за попередньо визначеним алгоритмом щодо збору й опрацювання інформації, а на самостійне набуття ними нових знань та застосування їх у нетипових ситуаціях для прийняття оригінальних управлінських рішень.

Термін «інтелект» є однією зі складових поняття «інтелектуальний потенціал», яке потребує уваги для виконання, поставленого у цьому розділі наукового дослідження, завдання. Іншу складову – «потенціал» – у перекладі з латинської можна визначити як «сила» або «міць». У довідковій літературі потенціал подається як «… запас чого-небудь, резерв; приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов» [51, с. 92].

Серед науковців немає узгодженого трактування інтелектуального потенціалу, тому процитуємо лише окремі з них, які найбільшою мірою дотичні та можуть бути використані в інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємств. Так, Е. Резнікова, як прихильник ресурсного підходу, під цим терміном розуміє «… можливість створення, накопичення, використання здібностей, вмінь, досвіду персоналу організації» [362, с. 86]. Можна стверджувати, що такий підхід доречний у застосуванні і щодо управління фінансовою безпекою, адже передбачає цілеспрямовану діяльність щодо формування та підтримання необхідного рівня інтелектуального потенціалу координуючого та профільних підрозділів для виконання ними поставлених завдань. Певним недоліком цього підходу є те, що увага зосереджується виключно на наявних у підприємства ресурсах (кадри, матеріально-технічне забезпечення, нематеріальні активи тощо). Вважаємо, що стосовно управління фінансовою безпекою підприємств доцільно говорити і про можливість та ефективність використання ресурсів, які становлять основу інтелектуального потенціалу підприємства. Своєю чергою, інший підхід – результативний – передбачає орієнтацію на досягнення визначених цілей, тобто в управлінні фінансовою безпекою такими мають бути: досягнення фінансової стійкості та стабільності, підтримання фінансової рівноваги та забезпечення надійності.

Сьогодні в наукових колах наявна дискусія не лише щодо тлумачення інтелектуального потенціалу, але й стосовно його структури. Вважаємо за доцільне зазначити думку Н. Теницької, яка виокремлює такі складові: «… кадрова, наукова, матеріально-технічна, соціально-інформаційна та організаційна» [398, с. 221–222].

Не заперечуючи важливість інших складових, вважаємо, що найціннішою є кадрова, рівень якої визначається особистими інтелектуальними характеристиками працівників, зокрема співробітників координуючого та профільних підрозділів, тобто їхніми знаннями, компетентністю, кваліфікацією, вміннями, здібностями та вмотивованістю до розвитку.

Ефективна реалізація інтелектуального потенціалу уможливлює формування інтелектуального капіталу. Тлумачення цього терміна певним чином різняться, але об'єднуючим є те, що в основі містяться знання, інформація та інтелект працівника. Наприклад, І. Іноземцев визначає інтелектуальний капітал відповідно з тієї позиції, що «інформація та знання – специфічні за своєю природою та формою участі у виробничому процесі фактори, що в межах фірми приймають вид інтелектуального капіталу» [131, с. 340]. В. Калятин у складі інтелектуального капіталу виокремлює «… знання і навички конкретних людей, норми і системи цінностей, бази даних, методології, програмне забезпечення, виробничий досвід (ноу-хау) ліцензії, бренди, торгові секрети тощо» [144, с. 67]. Відповідно до цих тлумачень у складі інтелектуального капіталу розрізняють дві складові: людський та структурний капітал. Стосовно підприємства інтелектуальний капітал, відповідно до його структури, визначається як джерело посилення конкурентної позиції та отримання доходу. Вважаємо, що у сфері управління фінансовою безпекою підприємства інтелектуальний капітал є основою збереження бізнесу та формування безпечних умов розвитку.

Інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал пов'язані з інтелектуальними ресурсами, якими у сфері управління фінансовою безпекою можна вважати знання, інформацію та людські ресурси. Для цих ресурсів, за умови приділення належної уваги, характерне зростання, збільшення вартості та вдосконалення. Ефективне використання зазначених ресурсів має забезпечити виконання поставлених перед системою управління фінансовою безпекою підприємства завдань.

Підводячи проміжні висновки можна стверджувати, що інтелектуалізація управління фінансовою безпекою підприємств передбачає зосередження уваги на реалізації, через наявні інтелектуальні ресурси, інтелектуальний потенціал для формування інтелектуального капіталу. Інтелектуалізація має передбачати зосередження

уваги на розвитку людських ресурсів, генеруванні нових знань та ефективному використанні інформації. Відповідно до цієї позиції слід зосередити увагу на питанні інтелектуальної стратифікації суб'єктів безпеки.

Автором терміна «інтелектуальна стратифікація» можна вважати В. Петранка, який його визначає як «.. диференціацію осіб та їх організованих групу за рівнем та результатами використання їх інтелекту» [331, с. 52]. Ідея В. Петренка полягає в тому, щоб працівників підприємства поділити на групи, тобто страти, за рівнем інтелекту: «ординарний» (виконання завдань, які відповідають наявним знанням, характеризуються типовістю та повторювальністю), «неординарний» (потребує нових знань, досвіду, характеризується збільшенням частки інтелектуальної праці) та «елітний» (потребує творчого підходу до виконання складних та нових завдань, полягає в роботі зі значними масивами інформації, передбачає систематичне збільшення знань, наявність прагнення до самовдосконалення). З таких підходом доцільно погодитися та розглянути можливість його застосування в процесі інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємства у двох ракурсах: по-перше, для групування працівників, які задіяні в забезпеченні фінансової безпеки підприємства; по-друге, для розроблення заходів щодо зміни фактичної структури на користь такої, яка б забезпечувала виконання поставлених завдань.

Беручи за основу, обґрунтовану у попередніх розділах наукового дослідження класифікацію підрозділів («координуючий», «профільні» та «непрофільні»), які задіяні у процесі забезпечення фінансової безпеки, доцільно здійснити оцінювання рівня інтелекту кожного працівника. Використовуючи тести, співбесіду й аналіз функціональних завдань та результати роботи у попередніх періодах усіх працівників потрібно охарактеризувати на належність до певної інтелектуальної страти. Оптимальним є варіант, коли в координуючому підрозділі задіяні співробітники з «елітним» інтелектом, адже вони мають творчо підходити до виконання завдань щодо своєчасного виявлення зміни рівня фінансової безпеки, розробляти та організовувати реалізацію захисних заходів. У профільних підрозділах може бути задіяний персонал із «неординарним» інтелектом, а в непрофільних – із «ординарним» (рис. 5.4), але керівники цих підрозділів мають бути носіями «елітного» інтелекту.

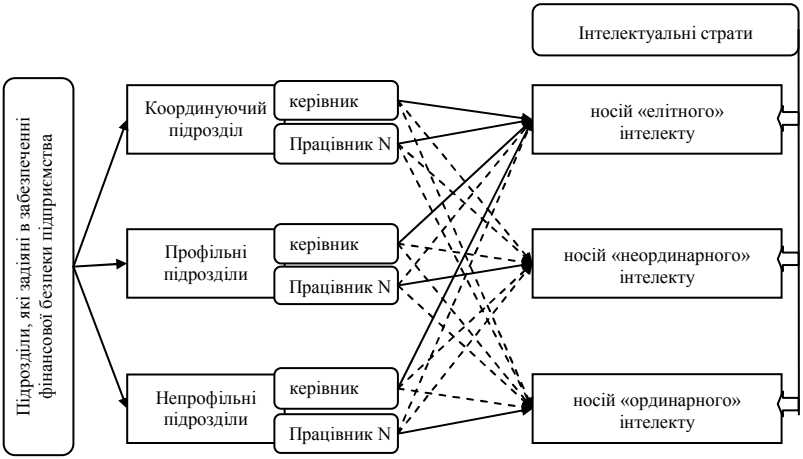


Рис. 5.4. Варіанти результатів оцінювання
інтелектуальних характеристик працівників підрозділів,
задіяних у забезпеченні фінансової безпеки підприємства,
*сформовано автором*

Розглянемо варіанти дій у разі відхилення фактичного рівня інтелектуалізації від рекомендованого (рис. 5.5). При позитивному відхиленні, тобто вищому рівні інтелектуальних характеристик окремого працівника, доцільно розглянути можливість переведення його в інший підрозділ, який потребує вагоміших знань та здібностей, підвищити в посаді та мотивувати до подальшої інтелектуальної активності. У разі недостатнього рівня інтелекту у співробітника, що не дає змоги йому забезпечувати потрібний рівень виконання завдань – спільно сформувати програму самопідготовки, посилити обмін досвідом у межах групи, застосувати матеріальні та нематеріальні мотиватори, створити умови для розвитку та отримання нових знань.

Результати оцінювання інтелектуальних характеристик кожного працівника мають стати основою для вдосконалення організаційного забезпечення та внесення потрібних змін у кадрову політику у сфері фінансової безпеки підприємства, шляхом:

– кадрових змін у складі координуючого, профільних та непрофільних підрозділів;

– реалізації програми формування нових знань в окремих працівників та організаційних знань у групах;

Рис. 5.5. Процес розвитку інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємства, *розроблено автором*

– розроблення планів та критеріїв систематичного оцінювання інтелектуальних характеристик працівників із встановленням їх належності до певної інтелектуальної страти;

– аналізування переходу певного працівника з однієї інтелектуальної страти в іншу із встановленням причин та застосуванням мотиваційних програм;

– формування системи мотиваторів для працівників різних підрозділів із врахуванням їх функцій у процесі забезпечення фінансової безпеки підприємства;

– застосування до працівників матеріальних (доплати, преміювання) та нематеріальних (курси підвищення кваліфікації, семінари, конференції, переведення на нову посаду) стимулів до підвищення ними особистих інтелектуальних характеристик;

– розроблення програми розвитку знань відповідно до прогнозів зміни завдань у сфері забезпечення фінансової безпеки у тактичному і стратегічному вимірах;

– налагодження та підтримання контактів із рекрутинговими підприємствами для підбору претендентів на заміщення вакантних посад з обов'язковою перевіркою інтелектуальних характеристик;

– створення бази даних працівників щодо рівня їх особистих інтелектуальних характеристик із фіксацією зміни належності до певної інтелектуальної страти;

– удосконалення системи інформаційного забезпечення координуючого, профільних та непрофільних підрозділів відповідно до переліку основних завдань.

Результати структуризації працівників, проведення організаційних змін та застосування мотиваторів, можна окреслити так: зростання особистих інтелектуальних характеристик та організаційних знань, збільшення інтелектуального потенціалу та інтелектуального капіталу, посилення взаємодії між усіма підрозділами та ефективніше використання інтелектуальних ресурсів, що в сукупності має сприяти зростанню інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємства.

Отож слід виокремити ще один ракурс вирішення важливої проблеми інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємства, взявши за основу системний підхід (рис. 5.6).

Керуюча підсистема безперервно впливає на керовану на основі отриманої інформації про зміну рівня фінансової безпеки шляхом розроблення та прийняття управлінських рішень. Результативність впливу залежить від:

– інтелектуальної активності суб'єктів безпеки (керуючої підсистеми), їх творчого підходу, наявності нових ідей, здатності оцінювати ситуацію та розробляти альтернативні варіанти рішень;

– інтелектуальної активності об'єктів безпеки (керованої підсистеми) щодо ефективного використання наявних фінансових ресурсів для досягнення фінансових інтересів підприємства;

– об'єктивності проведення оцінювання особистих інтелектуальних характеристик усіх учасників системи;

– результатів пошуку резервів інтелектуалізації та ефективності реалізації заходів, спрямованих на збільшення особистого та організаційного інтелекту;

– здатності керуючої підсистеми активізувати інтелектуальну діяльність керованої підсистеми через систему мотивації;

– наявності необхідних ресурсів для реалізації управлінських дій.

Рис.5.6. Програма інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємства, *сформовано автором*

У нашому розумінні інтелектуалізація має стосуватися як керованої, так і керуючої підсистем. Лише за такої умови досягається синхронність у зростанні інтелектуальних характеристик усіх учасників взаємодії. Хибним є міркування, що навчання потрібне лише підлеглим, а керівник, через свій досвід та інтуїцію, здатний вирішити будь-яку проблему. Сучасне середовище швидко змінюється, рівень невизначеності є критично високим і знання швидко старіють, а їх оновлення потребує самоосвіти незалежно від посади. Для керівника стимулюючим чинником має бути потреба відповідати своїй посаді через систематичне збільшення професійних та загальноосвітніх знань, підвищення компетентності у всіх ключових

питаннях, здатності адаптовуватися та творчо підходити до вирішення проблем. У цьому контексті доцільно згадати позицію сера Френсіса Гальтона про те, що «… інтелект – це похідна від швидкості й вибірковості сенсорних реакцій на стимули навколишнього середовища» [331, с. 122]. Відповідно, інтелектуальна активність керівної підсистеми має ґрунтуватися на здатності отримувати, узагальнювати, аналізувати, оцінювання та використовувати інформаційні ресурси, обсяги яких мають тенденцію до зростання.

Дотримання розробленої програми інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємства сприятиме досягненню визначених цілей та завдань у структурі економічної безпеки, забезпеченню високої готовності реагувати на будь-які зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, збільшенню ефективності використання інтелектуальних ресурсів підприємства.

# ВИСНОВКИ

1. За результатами теоретичного дослідження обґрунтовано, що проблема забезпечення безпеки була і залишається актуальною для людини, адже від суто фізичного захисту у протидії із хижаками та собі подібними, вона трансформувалася до посилення захищеності перед економічними та інформаційними загрозами. Морфологічний аналіз понять «безпека», «економічна безпека підприємства», «фінансова діяльність» та «фінансова безпека підприємства» дали можливість сформувати потрібний теоретичний базис управління фінансовою безпекою українських підприємств. Розроблено концептуально-цільову матрицю, в основі якої містяться дві базові площини («ядра» поняття та «основного призначення»), які створили підґрунтя для авторського визначення поняття «фінансова безпека підприємства» як стану, при якому через ефективне використання всіх наявних ресурсів та прийняття адекватних, у кожній конкретній ситуації, управлінських рішень, формується рівновага, підтримується стійкість і стабільність, забезпечується надійність системи для досягнення поставлених цілей та завдань, реалізації стратегії розвитку шляхом застосування заходів своєчасного розпізнавання викликів, уникнення/зменшення ризиків, протидії/адаптації до негативного впливу загроз.

2. Обґрунтовано, що управління фінансовою безпекою підприємств передбачає не лише визначення та відстеження зміни рівня фінансової безпеки загалом та у межах основних функціональних складових, але й систематичне вдосконалення процесу взаємодії суб'єктів та об'єктів безпеки, що потребує уточнення понятійно-категоріального апарату, зокрема таких термінів як «виклик», «загроза», «ризик» та «небезпека». Авторське трактування кожного із перелічених понять дало можливість уточнити взаємозв'язки та обґрунтувати сутність їх об'єднання в дестабілізуючі фактори, які мають бути найважливішим об'єктом уваги суб'єктів безпеки на кожному етапі життєвого циклу підприємства. Розроблена модель понятійно-категоріального апарату забезпечує необхідну чіткість у розумінні впливу дестабілізуючих факторів на об'єкти безпеки з обґрунтуванням взаємодії внутрішніх та

зовнішніх суб'єктів безпеки для досягнення й підтримання потрібного рівня фінансової безпеки.

3. Доведено, що рівень фінансової безпеки підприємства залежить від наявності механізму забезпечення фінансової безпеки. Обґрунтовано, що такий механізм доцільно трактувати як систему, що поєднує в собі різноманітні методи, засоби, важелі та інструменти, які застосовуються для протидії та/або адаптації до дії внутрішніх та зовнішніх загроз для досягнення та підтримки фінансової стійкості, стабільності, рівноваги та надійності підприємства. Визначено основні аспекти досягнення фінансової стійкості, підтримання фінансової стабільності, забезпечення фінансової рівноваги та дотримання фінансової надійності. Належну увагу приділено механізму протидії загрозам фінансовій безпеці як одній зі складових механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. Розроблено теоретико-методичну модель побудови і функціонування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства, яка визначає умови та порядок формування такого механізму, який би, відповідно до поточного рівня фінансової безпеки сприяв мінімізації негативного впливу дестабілізуючих факторів та забезпеченню досягнення стратегічних цілей з необхідним контролем за рівнем ефективності управління фінансовою безпекою підприємства.

4. Встановлено взаємозв'язок між управлінням економічною безпекою підприємства, управлінням фінансовою діяльністю підприємства та управлінням фінансовою безпекою підприємства, що дало змогу охарактеризувати об'єкти фінансової безпеки (фінансові інтереси, фінансові взаємовідносини та фінансові ресурси) та окреслити спектр пріоритетних завдань суб'єктів безпеки. Розроблено мультифакторну модель управління фінансовою безпекою підприємства, яка обґрунтовує основні етапи процесу управління за взаємопов'язаними рівнями управління: підприємством, економічною безпекою підприємства, фінансовою безпекою підприємства та протидією загрозам.

5. Обґрунтовано доцільність визначення як домінантів для управління фінансовою безпекою підприємства: фінансову стійкість, стабільність, рівновагу та надійність. Стосовно кожної домінанти визначено їх види в контексті зміни характеру дій суб'єктів безпеки відносно об'єктів. Виокремлено основні зовнішні та внутрішні чинники, які можуть позитивно або негативно впливати на

кожну з домінантів, із визначенням ключових дій суб'єктів безпеки щодо стимулювання, або ж протидії цьому.

6. На основі докладного розгляду поняття «система» та «система управління» обґрунтовано авторське трактування системи управління фінансовою безпекою підприємства як взаємодії між координуючим (служба безпеки) та профільними у сфері фінансової безпеки підрозділами, яка забезпечує цілеспрямований вплив на об'єкти безпеки для підтримання життєздатності системи та формування безпечних умов розвитку попри вплив зовнішнього середовища та зміни у внутрішньогосподарських процесах. Розроблено радарну модель розвитку/деградації системи управління фінансовою безпекою підприємства та секторну модель розвитку системи управління фінансовою безпекою підприємства за етапами життєвого циклу, які в сукупності доводять пріоритетність приділення максимальної уваги питанню вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємства.

7. Розроблено концептуальну модель формування та розвитку системи управління фінансовою безпекою підприємства, яка містить домінанти, враховує методологічні засади визначення впливу чинників на процес управління, а також окреслює процес діагностування управління фінансовою безпекою підприємства через оцінювання: фінансової безпеки, результативності дій суб'єктів безпеки та ефективності використання організаційної структури та ресурсного забезпечення.

8. На основі узагальнення та аналізування офіційних статистичних даних зроблено висновки про неоднозначність у зміні кількості підприємств при скороченні кількості зайнятих працівників у 2018 р. порівняно із 2010-им на 981,8 тис. осіб, або 31,75%, що вказує на критичне скорочення кадрового потенціалу. При характеристиці рівня фінансової безпеки за окремими видами економічної діяльності було виявлено: найвищі темпи зростання обсягу реалізованої продукції були характерні для виробництва фармацевтичної та харчової промисловості, коли для інших видів економічної діяльності – неритмічність та спади тривалістю два-три роки; у структурі реалізованої продукції критично скоротилася частка машинобудування з 9,3% у 2010-му до 6,1% у 2016-му із подальшим незначним зростанням у 2018-му до 6,9%; фінансові результати до оподаткування вказують на мінімальний рівень

прибутку у 2010–2013 рр. та 2017–2018 рр., коли у 2014–2016 рр. – мали місце сумарні збитки; частка збиткових підприємств зменшується, але у 2018-му все таки становила 27,2%; низький рівень рентабельності операційної діяльності, зокрема у 2015 р. на рівні 0,9% вказує на недостатність уваги до оновлення асортименту продукції та формування конкретних переваг.

9. Обґрунтовано теоретичні засади вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємства шляхом внесення змін в організаційне забезпечення через виокремлення координуючої ланки, тобто служби безпеки, та профільних підрозділів, до яких належать: бухгалтерія, планово-економічний відділ, фінансовий відділ, підрозділ конкурентної розвідки та служба внутрішнього контролю, з відповідними змінами в системі взаємодії та інформаційного обміну.

10. Запропоновано теоретичні основи діагностування процесу управління фінансовою безпекою підприємства, які передбачають концентрацію уваги на оцінюванні ступеня досягнення суб'єктами безпеки поставлених завдань, результативності їх дій та ефективності використання ресурсного забезпечення. Приділено увагу інформаційному забезпеченню процесу управління фінансовою безпекою підприємства через регламентування дій профільних підрозділів щодо отримання, узагальнення та перевірку структурованої та неструктурованої інформації.

11. Розроблено методичний підхід до оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства, який передбачає поетапне оцінювання окремих індикаторів та груп за трьома складовими: фінансова безпека підприємства, оцінювання результативності дій суб'єктів безпеки та оцінювання ефективності використання організаційної структури та ресурсного забезпечення. Здійснена апробація в умовах шести машинобудівних підприємств дала змогу виявити: критичний рівень фінансової безпеки підприємства, низьку обґрунтованість управлінських рішень та узгодженість дій суб'єктів безпеки; недостатню увагу до вдосконалення процесу управління фінансовою безпекою підприємств.

12. Обґрунтовано критерії оцінювання реактивності та інертності системи управління фінансовою безпекою підприємства із подальшим формуванням теоретичного підходу до діагностування її готовності до зміни впливу зовнішніх і внутрішніх чинників

через готовність чотирьох базових блоків: основних домінантів управління фінансовою безпекою підприємства, функціональних складових фінансової безпеки, інформаційної та кадрової готовності.

13. Шляхом застосування методу багатокритеріального вибору альтернатив на основі нечіткого відношення переваг здійснено моделювання впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на управління фінансовою безпекою промислових підприємств, що посприяло створенню потрібного інформаційного підґрунтя для вдосконалення системи управління через визначення тих чинників, які потребують першочергової уваги, а також обґрунтуванню доцільності застосування адаптивного й антисипативного видів управління.

14. Обґрунтовано доцільність трактування адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства як процесу реалізації узгоджених заходів, в умовах обмеженого інформаційного забезпечення та швидкої і складно передбачуваної зміни умов функціонування, які передбачають внесення змін в організаційну структуру, стиль та методи управління фінансовою безпекою для поліпшення результативності дій суб'єктів безпеки та ефективності реалізації захисних заходів. Розглянуто практичні аспекти застосування адаптивного управління в умовах промислових підприємств відповідно до необхідності відстеження змін у зовнішньому середовищі та внутрішньогосподарських процесах для своєчасного проведення адаптивних процедур стосовно керуючої та керованої підсистем у межах системи управління фінансовою безпекою підприємства.

15. Здійснено порівняння основних параметрів застосування антисипативного, адаптаційного та антикризового управління фінансовою безпекою підприємств, що дало можливість обґрунтувати потребу застосування антисипативного управління як такого, що уможливлює зменшення ймовірності виникнення та посилення негативного впливу основних дестабілізуючих факторів через відстеження слабких сигналів та оцінювання швидкості їх трансформації у сильні.

16. Обґрунтовано доцільність в умовах певного підприємства, для забезпечення високої гнучкості управління фінансовою безпекою підприємства, здійснення багатокритеріального вибору захисних заходів (антисипативні, адаптаційні та антикризові)

відповідно до шести базових критеріїв, якими визначено: рівень фінансової безпеки підприємства, результативність дій суб'єктів безпеки, ефективність використання організаційної структури та ресурсного забезпечення; готовність системи управління до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників; час на прийняття рішення; рівень інформаційного забезпечення.

17. Обґрунтовано доцільність розгляду інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємства як процесу, що ґрунтується на стимулюванні інтелектуальної активності суб'єктів безпеки, який, у поєднанні із посиленням інформаційного обміну, сприяє забезпеченню фінансової безпеки на рівні, що уможливлює досягнення фінансових інтересів та формує основи розвитку підприємства. Розвинуто ідею інтелектуальної стратифікації стосовно працівників, які задіяні в координуючому, профільному та непрофільному підрозділах у сфері фінансової безпеки. Розроблено програму інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємства, застосування якої спрямовано на ефективніше використання інтелектуальних ресурсів підприємства в процесі управління фінансовою безпекою підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Абрютіна М. С., Грачєв А. В. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства. Москва : Діло і Сервіс, 2000. 56 с.
2. Авдєй О. К. Управління фінансовими ресурсами машинобудівного комплексу. Київ : Комплекс, 2012. 154 с.
3. Адізес І. Управління життєвим циклом компанії URL : http://innovations.com.ua/uk/articles/4/22/523 (дата звернення 24.02.2020).
4. Адоніна О. Є. Стратегічний аналіз хімічної промисловості України. *Управління розвитком*. 2014. №14. С. 14–17.
5. Азаренкова Г. М., Журавель Т. М., Михайленко Р. М. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2009. 299 с.
6. Акофф Р. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питер Ком,1999. 419 с.
7. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / пер. с англ. ; за ред. В. И. Данилова-Данильяна. Москва, 1985. URL : http://gtmarket.ru/files/book/Russell_Ackoff_Creating_the_Corporate_Future.pdf (дата звернення 24.02.2020).
8. Алексеенко В., Сокольский Б. Система захисту комерційних об'єктів. Москва : Мысль, 1992. 195 с.
9. Алекєєв С. Б. Формування адаптивного управління підприємством вугільного машинобудування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01. Донецьк, 2003. 23 с.
10. Амосов О. Ю. Фінансова безпека підприємства в сучасних економічних умовах: теоретичний аспект. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки.* 2011. №4. С. 76–80.
11. Англо-український словник : у 2т. – Близько 120 000 слів / Склав М. І. Балла. Київ : Освіта, 1996. Т. 1. 752 с.
12. Андрійчук О. П., Бурий С. А. Управління економічною стійкістю підприємства. Вісник *Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 6. Т.1. С. 100–102.
13. Антикризисное управление : учебн. ; под. ред. Э. М. Короткова. Москва : ИНФРА-М, 2000. 432 с.
14. Антикризові технології в управлінні економічною безпекою підприємства / М. М. Караїм та ін. Львів : Укр. акад. друкарства, 2016. 252 с.

15. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів : монографія / О. Є. Кузьмін, Л. Г. Ліпич, О. Г. Мельник [та ін.]. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 224 с.

16. Антонова О. В. Фінансова надійність страхової компанії. *Сучасні економічні системи: стан та перспективи*: тези доп. VI Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф., 14–15 травня 2015 р. Хмельницький : ХКТЕІ, 2015. С. 149–151.

17. Аранчій В. І. Фінанси підприємств : навч. посібник. Київ : Професіонал. 2004. 304 с.

18. Ареф'єва О. В., Городянська Д. М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 83–90.

19. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1. С. 98–103.

20. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств : монографія. Київ : вид-во Європ. ун-ту, 2005. 398 с.

21. Базілінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посіб. Київ: Знання, 2009. 328 с.

22. Бакеренко Н. П. Сутнісно-структурна характеристика дефініції «фінансово-економічний механізм управління діяльністю підприємств». *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 7. С. 77–81.

23. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізм забезпечення) : монографія. Київ : Київ. нац. торгекон. ун-т, 2004. 759 с.

24. Баталова О. А. Методичні засади фінансування підприємств за рахунок випуску облігацій. Київ : Думка, 2015. 213 с.

25. Бердар М. М. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2010. 352 с.

26. Берталанфи Л. История и статус общей теории системы. Системные исследования: Ежегодник. Москва : Наука, 1973. 220 с.

27. Бєлов О. В. Удосконалення аналізу динаміки показників фінансової безпеки держави. *Актуальні питання фінансової безпеки держави*. 2014. № 3. С. 64–69.

28. Білик М. Д. Роль стабільної діяльності підприємств у їх фінансовій безпеці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 4 (83). С. 129–133.

29. Білик М. Д. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 592 с.

30. Білоусова І. А. Управлінський облік – інформаційна складова системи економічної безпеки : монографія. Київ : Дорадо-Друк, 2010. 432 с.

31. Біляк Ю. Основні загрози фінансовій безпеці корпоративних підприємств. *Агросвіт*. № 12. 2017. С. 20–30.

32. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента : в 2 т. Київ : Ника-Центр, 1999. Т. 2. 489 с.

33. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2009. 784 с.

34. Бланк І. А. Фінансова стратегія підприємства : монографія. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2004. 720 с.

35. Близнюк О. П., Іванюта О. М. Управління позиковими ресурсами в системі забезпечення фінансової безпеки торговельного підприємства. *Perspective questions of economy and Management : Collection of scientific articles*. 2015. Vol. 1 P. 60–65.

36. Богоніколос Н. Д. Моделі антисипативного управління у фінансовій діяльності підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.03.02. Харків, 2005. 18 с.

37. Бодрук О. С. Структура воєнної безпеки: національний та міжнародний аспекти : монографія. Київ : НІПМБ, 2001. 300 с.

38. Большой энциклопедический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. 2-е изд., доп. и перераб. Москва : Институт новой зкономики, 1997. 864 с.

39. Бондаренко О. М. Показники, критерії та методи оцінки економічної безпеки авіакомпаній. Одеса : Ніка, 2003. 335 с.

40. Бондаренко О. М. Формування комплексної системи показників для оцінки рівня економічної безпеки авіакомпанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2003. Вип. 5. С. 155–160.

41. Брюховецька Н. Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика. Донецьк : ІЕП НАН України, 1999. 276 с.

42. Брызгалова С. И. Формирование в вузе готовности учителя к педагогическому исследованию: теория и практика. Калининград, 2004. 312 с.

43. Бугай В. З., Омельченко В. М. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства. *Держава та регіони*. 2008. № 1. С. 34–39.

44. Вареник В. М., Скряга Я.В. Політика управління фінансовою безпекою комерційного банку. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 5 (05). С. 299–305.

45. Варналій З. С., Мельник П. В., Тарангул Л. Л. Економічна безпека Київ: Знання, 2009. 346 с.

46. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 197 с.

47. Василенко В. О. Менеджмент стійкого розвитку підприємства : монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 648 с.

48. Василик О. Д. Теорія фінансів. Київ : НІОС, 2000. 238 с.

49. Васильців Т. Г. Економічна безпека України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів : Арал, 2008. 574 с.

50. Вдовенко Л. С., Черненко Д. С. Фінансові інтереси підприємства як основа забезпечення його фінансової безпеки. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2015. № 2. С. 38–43.

51. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь : ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.

52. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності. Київ, 2000. 241 с.

53. Веретеннікова Г. Б. Економічна безпека підприємства: планування й організація : конспект лекцій. Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. 84 с.

54. Веселовский В. Н. О сущности живой материи. Москва : Мысль, 1971. 296 с.

55. Виноградова З. І., Щербакова В. Є. Стратегічний менеджмент: матриця модулів, дерево цілей. Москва : Академічний проспект, 2004. 304 с.

56. Вировий С. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління.* 2014. № 39. С. 201–206.

57. Висоцька І. Б. Проблеми забезпечення стабільності та стійкості фінансової системи України. *Науковий вісник ЛДУВС. Серія економічна.* 2012. Вип. 2. С. 33–36.

58. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Київ : Нац. ін.-т проблем. міжнарод. безпеки РНБОУ, 2008. 48 с.

59. Войнаренко М., Яременко О. Управління економічною безпекою підприємств на основі оцінки відхилень порогових показників. *Економіст*. 2008. № 12. С. 60–63.

60. Волощук Л. О. Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. Вип. 2 (36). С. 329–334.

61. Воробйов Ю. М., Воробйова О. І., Блажевич О. Г. Фінансова безпека будівельних підприємств : монографія. Сімферополь : ВД «Аріал», 2013. 180 с.

62. Воробйова О. І. Фінансова безпека на мікро- та макрорівнях. *Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції*. 2012. № 2. С. 6–10.

63. Воробьёв И., Киселёв В. Фактор внезапности. *Армейский сборник*. 2009. № 1. С. 22–26.

64. Галицький О. М. Теоретико-методичні аспекти адаптивних моделей управління. *Агросвіт*. 2017. № 1-2. С. 39–43.

65. Гасилина А. А. Роль маркетинга и менеджмента в ипотечной отрасли. Гжель: ГГУ, 2018. 884 с.

66. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика. Київ : Центр навч. літератури, 2007. 400 с.

67. Гнилицька Л. В. Дослідження методичних підходів до діагностики фінансової надійності контрагентів підприємства у системі його безпеки. *Облік: Теорія і практика.* 2011. С. 21–24.

68. Гоббс Т. Левіафан ; пер. з англ. Київ : Дух і Літера, 2000. 606 с.

69. Гончаров В. Н., Савченко М. В., Солоха Д. В. Організація управління економічним потенціалом промислових підприємств : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2008. 202 с.

70. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста. Київ : Центр учб. літ., 2009. 264 с.

71. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Засади національної безпеки України : підруч. Київ : Інтертехнологія, 2009. 272 с.

72. Горячева К. С. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 9 (27). С. 43–49.

73. Горячева К. С. Оцінка рівня фінансової безпеки підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2004. № 10. С. 288–295.

74. Горячева К. С. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2003. № 8. С. 65–67.

75. Герасимчук З. В., Вавдіюк Н. С. Економічна безпека регіону: діагностика та механізм забезпечення: монографія. Луцьк : Надстир'я, 2006. 243 с.

76. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : «Центр учбової літератури», 2010. 488 с.

77. Гончаров В. Н., Савченко М. В., Солоха Д. В. Організація управління економічним потенціалом промислових підприємств : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2008. 202 с.

78. Грабовський І. С., Якименко А. М. Методичні аспекти формування та оцінки зони фінансової стабільності підприємства. *Економіка та держава. Економічна наука*. 2016. № 1. С. 64–70.

79. Гриньова В. М., Власенко В. В. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2005. 200 с.

80. Гудзь Т. П. Механізм управління фінансовою рівновагою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка.* 2018. № 2 (52). С. 108–120.

81. Гудзь Т. П. Місце фінансової рівноваги у понятійному апараті фінансів підприємств. *Теорія і практика сучасної економіки*: матеріали XVI Міжн. наук.-практ. конф. 19 лист. 2015 р. Черкаси : Черкаський державний технологічний університет, 2015. С. 85–87.

82. Гудзь Т. П. Формування фінансової рівноваги підприємства: методологічний аспект. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 8–15.

83. Гузар У. Є. Економіка знань та її перспективи для України. *Регіональна економіка*. 2009. № 1. С. 27–35.

84. Гуторов О. І., Гуторов О. О. Теоретико-методологічні основи оцінки ефективності управління. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. Економічні науки.* 2013. № 5. С. 38–47.

85. Гуцаленко Л. Стратегічний облік і контроль у формуванні фінансових результатів. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2010. № 12. С. 24–32.

86. Давидюк Т. В. Фінансово-економічна безпека або фінансова складова економічної безпеки: епістемологічний підхід. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Сер. : Бухгалтерський облік, контроль і аналіз*. 2013. Вип. 1. С. 39–52.

87. Дацків Р. М. Економічна безпека у глобальному вимірі. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 7 (37). С. 143–153.

88. Державне управління в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. В. Б. Авер'янова, Київ, 1998. 350 с.

89. Дерій В. А. Облік і аналіз витрат підприємства на інтелектуалізацію, інформатизацію та інформацію. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2014. № 3 (69). С. 50–56.

90. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент. Київ : Знання, 2008. 389 с.

91. Дмитриева О. Г. Региональная экономическая діагностика. Спб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 1992. 127 с.

92. Докієнко Л. М. Методологічні принципи управління фінансовою стійкістю підприємств торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2004. № 2. С. 63–75.

93. Домарев В. В. Безопасность информационных технологий. Системный подход. Киев : ТИД ДиаСофт, 2002. 688 с.

94. Донцова Л. В., Никифорова Н. А. Анализ бухгалтерской отчетности. Москва : ИНФРА, 2007. 220 с.

95. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія. Харків: ХДЕУ, 2002. 431 с.

96. Другов О. О. Інтелектуалізація як шлях до підвищення конкурентоспроможності реального сектора економіки України. URL : http://khibs.edu.ua/R5/1.pdf. (дата звернення 24.02.2020).

97. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. Рукер. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2004. 272 с.

98. Дядюк М. А. Управління за слабкими сигналами в системі адаптаційного управління підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2015. № 2 (22). С. 74–83.

99. Дымшиц М. Манипулирование покупателем. Москва : Омега-Л, 2004. 252 с.

100. Екологізація суспільства : Соціальна роль та моделювання = Ecologization of society : Social role and modelling = Экологизация общества : Социальная роль и моделирование / Семенюк Е. П. та ін. Львів: Укр. акад. друкарства, 2012. 460 с.

101. Економіка логістичних систем : монографія / Василевський М. та ін. ; за наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2008. 596 с.

102. Економічна безпека бізнесу : навч. посіб. / Швиданенко Г. О. та ін. ; за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. Київ : КНЕУ, 2011. 511 с.

103. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. та ін. Київ: Всеукр. асоц. видавців «Правова єдність», 2009. 544 с.

104. Економічна енциклопедія / відповід. ред. С. В. Мочерний. Київ : Видавничий центр «Академія», 2001. Т. 2. 790 с.

105. Економічна теорія. Політекономія: підруч. / за ред.В. Д. Базилевича. 6-те вид., перероб. і доп. Київ : Знання Прес, 2007. 719 с.

106. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненкотаін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

107. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління. Харків : Основа, 2004. 121 с.

108. Єрмошенко А. М. Механізм забезпечення фінансової безпеки страхових організацій: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01. Київ, 2006. 19 с.

109. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави : Національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. Київ : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2001. 309 с.

110. Єрмошенко М. М., Горячева К. С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство : монографія. Київ : Національна академія управління, 2010. 232 с.

111. Єрмошкіна О. В. Управління фінансовими потоками промислових підприємств: теорія, практика, перспективи : монографія. Донецьк: Національний гірничий університет, 2009. 228 с.

112. Єщенко П., Гайдай Т. Оновлення методології економічної теорії – веління часу. *Економіка України*. 2010. № 11. С. 83–85.

113. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління : монографія. Львів : «Ліга-Прес», 2012. 431 с.

114. Живко З. Б. Методологія управління економічною безпекою підприємства : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2013. 472 с.

115. Жужукіна Н. Економічна безпека підприємств харчової промисловості в сучасних умовах. *Економіка і соціальний розвиток*. 2016. № 4. С. 55–60.

116. Журавльова О. Є. Фінансова стійкість підприємства: теорія і практика. *Формування ринкової економіки*. 2009. № 22. 523 с.

117. Жучкова Г. А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти визначення. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517. (дата звернення 24.02.2020).

118. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ : УФІМБ, 1997. 543 с.

119. Загарельськая Т. Ю. Финансовая безопасность предприятия как обьект управления. *Научные труды Ден НТУ*. 2000. Вып. 103-4. С. 215–218.

120. Загорельська Т. Ю. До проблеми формування системи управління фінансовою безпекою на підприємстві. *Вісник ДНУ. Сер. В: Економіка і право*. 2009. Вип. 2. С. 243–247.

121. Загорельська Т. Ю. Формування підходів щодо управління фінансовою безпекою підприємства. *Экономические науки*. URL : http://www.rusnauka.com/30_NIEK_2009/Economics/54118.doc.htm (дата звернення 24.02.2020).

122. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Київ : Знання, 2007. 1079 с.

123. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. Фінансовий словник. Київ : Знання, 2000. 483 с.

124. Зайцева И. В., Токарева Е. А. Оценка зкономических рисков. Новочеркасск : ЮРГТУ, 2001. 84 с.

125. Зайченко Ю. П. Дослідження операцій . 7-е вид., перероб. та доп. Київ : Слово, 2006. 816 с.

126. Зайченко Ю. П. Исследование операций. Нечеткая оптимизация. Київ: Вища шк., 1991. 191 с.

127. Замроз М. В. Аналіз рівня конкурентоспроможності харчової промисловості. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2782(дата звернення 24.02.2020).

128. Запорожець О. І. Міжнародні сучасні аспекти безпеки життєдіяльності людини. *Безпека життя і діяльності людини – освіта, наука, практика* : матеріали II наук.-метод. конф. Київ : НАУ, 2003. С. 3–8.

129. Запорожцева Л. А. Финансовая безопасность предприятия при переходе на МСФО. *Международный бухгалтерский учет*. 2011. № 36. С. 46–51.

130. Зенькина И. В. Учетно-аналитичекое обеспечение стратегического управления комерчиской организацией. *Аудит и финансовый анализ*. 2009. № 2. С. 1–3.

131. Иноземцев В. Л. Перспективи постиндустриальной теории в меняющемся мире. Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология. Москва : Академия, 1999. 640 с.

132. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 728 с.

133. Іванова В. В. Економіка, заснована на знаннях, та економіка знань: адекватність використання категорій. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 3. С. 47–54.

134. Ізмайлова К. В. Сучасні технології фінансового аналізу. навч. посіб. Київ, 2003. 312 с.

135. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. 2-ге вид., стереотип. Київ : МАУП, 2001. 152 с.

136. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навч. посіб. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ: Центр навч. л-ри, 2004. 220 с.

137. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком. Суми: «Університетська книга»; Київ: ВД «Княгиня Ольга», 2005. 324 с.

138. Імітаційне моделювання в системному аналізі методом бінарних порінянь : Комп'ютерна програма: свідоцтво про реєстрацію автор. права на твір 41832 Україна / І. В. Гілета, В. М. Сеньківський, О. В. Мельников. № 42107; заявка 17.11.2011 ; опубл. 02.07.2012, Бюл. № 27. С. 88.

139. Інформація. URL : http://uk.wikipedia.org/wiki (дата звернення 24.02.2020).

140. Кайдрович Х. І. Фінансова рівновага як механізм забезпечення економічної безпеки підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 21.04.02. Львів, 2017. 23 с.

141. Калініна Л. М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: дис… д-ра пед. наук : 13.00.06. Київ, 2008. 471 с.

142. Каллаур П. Формирование системы мониторинга и оценки финансовой стабильности Республики Беларусь. *Банкаускій веснік*. 2008. № 6. С. 4–8.

143. Калюжна Н. Визначення елементного складу системи управління підприємством як передумова дослідження її потенціалу. *Економічний аналіз*. 2012. № 10. С. 137–139.

144. Калятин В. О. Интеллектуальная собственность (Исключительные права) : учеб. Москва : НОРМА, 2000. 480 с.

145. Камінський А. Вступ до міжнародних відносин. Львів: Світ, 1995. 143 с.

146. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект. Київ : Атіка, 2005. 432 с.

147. Капітула С. В. Оцінка та управління економічною безпекою підприємства (на прикладі гірничо-збагачувальних комбінатів України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Кривий Ріг, 2009. 22 с.

148. Картузов Є. П. Аналіз механізму управління фінансовою безпекою підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 7. С. 119–125.

149. Картузов Є. П. Визначення фінансової безпеки підприємства: поняття, зміст, значення і функціональні аспекти. *Актуальні проблеми економіки* 2012. № 8. С. 172–181.

150. Квасницька Р. С., Джерелейко С. О. Організаційно-економічний механізм забезпечення бюджетування діяльності промислових підприємств України. *Вісник ХмНУ*. 2012. № 5. Т. 1. С. 66–70.

151. Керанчук Т. Л. Фінансова стабільність підприємства і методичні аспекти її оцінки. *Економіка України*. 2000. № 1. С. 83–87.

152. Кириченко О. А., Кудря І. В. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 22–26.

153. Кирієнко А. В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2000. 22 с.

154. Кім Ю. Г. Управління системою фінансової безпеки підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 21.04.02. Київ, 2009. 21 с.

155. Кірейцев Г. Г., Нехай В. А. Обліково-аналітична система сільськогосподарського підприємства в умовах антикризового управління. *Облік і фінанси АПК*. 2009. № 3. С. 84–90.

156. Кісіль М. І. Критерії і показники економічної ефективності малого та середнього бізнесу на селі. *Економіка АПК*. 2001. № 8. С. 59–64.

157. Кладченко І. С. Фінансова рівновага як умова забезпечення збалансованого розвитку промислового підприємства. *Наукові праці Кіровоградського нац. техн. ун-ту. Економічні науки*. 2013. № 24. С. 372.

158. Клапків М. С. Страхування фінансових ризиків : монографія. Тернопіль: Економічна думка, Карт-бланш, 2002. 570 с.

159. Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. Москва : Экономика, 1997. 290 с.

160. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент. Москва : Финансы и статистика, 1999. 768 с.

161. Коваленко Д. І., Легка А. О. Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *International Scientific Journal.* 2015. № 8. С. 120–126.

162. Коваленко О. В. Сутність, особливості та деякі проблеми превентивного антикризового управління підприємством. *Вісник Нац. техн. ун-ту «Харківський політехнічний інститут».* 2009. № 5. С. 99–106.

163. Ковалюк О. М. Фінансовий механізм організації економіки України (проблеми теорії і практики) : монографія. Львів: Видавничий центр Льв. Нац. ун-ту ім. І. Франка, 2002. 396 с.

164. Ковальчук С. В. Фінанси : навч. посіб. Львів : «Новий світ – 2000», 2006. 422 с.

165. Коженьовскі Л. Безпека менеджерів. Суб'єктивні та об'єктивні аспекти безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 6 (48). С. 86–94.

166. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.

167. Козаченко Г. В., Христенко Л. М. Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством. *Экономика и управление*. 2006. № 2–3. С. 86–94.

168. Козюк В. Монетарні аспекти розвитку поглядів на проблему забезпечення глобальної фінансової стабільності. *Вісник НБУ*. 2007. № 4 (134). С. 34–39.

169. Колісник О. Альтернативні підходи в теорії безпеки і їх застосування у фінансовій науці URL: http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya /KZITgn.pdf (дата звернення 24.02.2020).

170. Коломойцев В. Е. Універсальний словник економічних термінів : навч. посіб.. Київ : Вид-во «Молодь», 2000. 384 с.

171. Колпаков П. А. Концептуальные основы экономической безопасности фирмы: автореф. дис. … на соис. науч. степени канд. экон. наук : 08.00.01. Москва, 2007. 24 с.

172. Кондрашова-Діденко В. І. Концептуальні засади інтелектономіки. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Сер. Економіка*. 2005. № 75–76. С. 68–70.

173. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності. Харків : Фактор, 2002. 144 с.

174. Копитко М. І. Виявлення слабких сигналів середовища функціонування як запорука формування високого рівня економічної безпеки промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 11. С. 24–27.

175. Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств : дис. … д-ра екон. наук : 21.04.02. ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2015. 478 с.

176. Копка П. М. Якісні та кількісні оцінки загроз національній безпеці України. *Євроатлантична інтеграція. Бюлетень «Україна НАТО»*. 2005. № 4. С. 15–20.

177. Корж К. М. Концептуалізація соціального контролю як технологічного засобу стримування соціальних відхилень соціологічних теорій кінця XIX- початку XX століття : монографія. Київ: Київський ун-т ім. Т. Шевченка, факультет соціології, 2012. 328 с.

178. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств : навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2002. 294 с.

179. Короліщук Л. П. Фінансова стійкість акціонерного товариства як умова його економічного розвитку. *Економіка АПК*. 2006. № 9. С. 81–87.

180. Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства : монографія. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2005. 256 с.

181. Котькалова-Литвин І. В. Розробка системи управління фінансовою безпекою підприємства. *Агросвіт*. 2014. № 10. С. 26–30.

182. Кравчук Н. Я., Колісник О. Я., Мелих О. Ю. Фінансова безпека : навч.-метод. посіб. Тернопіль: Вектор, 2010. 286 с

183. Кракос Ю. Б., Разгон Р. О. Управління фінансовою безпекою підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. Проблеми теорії та практики*. 2008. № 1(1). С. 86–97.

184. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз і планування. Київ: Слово, 2003. 316 с.

185. Краснова О. В., Лидерс А. Г. Социальная психология старения. Москва: СТАМ, 2002. 528 с.

186. Кремень В. Г., Пазиніч С. М., Пономарьов О. С. Філософія управління : підруч. Київ : Знання України, 2007. 360 с.

187. Кривицька О. Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку. *Фінанси України*. 2005. № 3. С. 138–146.

188. Крутов В. В. Становлення та розвиток недержавної системи безпеки підприємництва. Київ : Фенікс, 2008. 406 с.

189. Крутов В., Пригунов П., Будаков М. Словник термінів та визначень недержавної системи безпеки України. Київ : УСПП, 2008. С. 37–38.

190. Крутова А. С., Ставерська Т. О., Шевчук І. Л. The problems of the enterprises financial security. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2015. Вип. 1 (21). С. 92–105.

191. Крюкова І. О. Науково-теоретичні домінанти формування системи управління фінансовою безпекою підприємств агропродовольчої сфери. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2015. № 2. С. 64–68.

192. Кужельний М. В., Лінник В. Г. Теорія бухгалтерського обліку : підруч. Київ : КНЕУ, 2001. 334 с.

193. Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон наук : 08.06.01. Київ, 2004. 18 с.

194. Кузенко Т. Б., Прохорова В. В., Сабліна Н. В. Управління фінансовою безпекою на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2007. № 12 (1). С. 27–29.

195. Кузьмін О. Є. Метод перспективної діагностики слабких сигналів потенційних явищ за видами діяльності підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 2. С. 69–74.

196. Кукушкин С. Г., Самохвалова С. М., Подвербных У. С. Инновационная готовность системы управления персоналом к реализации проектов на аэкосмическом предприятии. *Решетневские чтения*. 2013. № 3. С. 44–46.

197. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

198. Лавренко Л. Р., Томаневич Л. М. Фінансова безпека суб'єктів підприємницької діяльності: матеріали міжвузівської наук.-практ. конф. Львів : Ліга-Прес, 2013. С. 222–226.

199. Лаврова Ю. В. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Вісн. економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 127–130.

200. Лазарева М. Г. Механізм реагування в сучасній корпорації. *Актуальні соціально-економічні проблеми держави і регіонів* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 13–14 травня 2019 р. Покровськ. ДонНТУ, 2019. С. 7.

201. Лапуста М. Г., Шаршукова Л. Г. Ризики в підприємницькій діяльності. Москва : ІНФРА-М, 1998. 224 с.

202. Ластаев Т. Т., Кайгородцев А. А. Механизм агропромышленной интеграции. *Вестник КАССУ*. 2006. № 4. С. 10–12.

203. Липовий О. В., Осіпчук Ю. А. Системний підхід до управління формуванням оборотних активів торговельних підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. Випуск № 1 (11). С. 7.

204. Лиса О. В. Фінансова безпека суб'єктів господарювання в сучасних умовах. *Економічний аналіз*. 2016. № 1. Т. 26. С. 58–64.

205. Литвин І. С., Іващенко А. І. Шляхи удосконалення системи управління грошовими потоками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 2. С. 51–56.

206. Ліпкан В. А. Безпекознавство : навч. посіб. Київ : Європейський університет, 2003. 208 с.

207. Лобза А., Гузь І. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. 2018. № 1 (53). С. 510–513.

208. Ловінська І. Г. Фінансова стійкість організацій як індикатор економічного потенціалу. *Фінанси, облік і аудит*. 2014. Вип. 1 (23). С. 252–256.

209. Лясковець О. В. Механізм розвитку економічної безпеки підприємств машинобудування : дис. … канд. екон. наук : 08.00.04 / Запорізький нац. ун-т, Запоріжжя, 2018. 270 с.

210. Ляшенко О. М. Аналітичний огляд сучасних підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства. Вісник Запорізького національного університету. *Економічні науки*. 2014. № 1. С. 254–263.

211. Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємств: тенденції та підходи до оцінювання. *Стратегічні пріоритети*. 2016. № 3. С. 213–219.

212. Ляшенко О. М., Юрків Н. Я. Зміцнення економічної безпеки підприємств реального сектору економіки. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2014. № 1 (49). С. 138–143.

213. Маєвська О. О. Економічний зміст механізму стимулювання інноваційної активності підприємств легкої промисловості. *Вісник ПолтНТУ «Економіка і регіон»*. 2001. № 3 (30). С. 147–151.

214. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Эффективный менеджмент / под общей ред. И. И. Мазура. Москва : Высшая школа, 2003. 555 с.

215. Макаров В. М. Теория менеджмента : учеб. пособ. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2012, 125 с.

216. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. Москва : ИНФРА-М, 2006. 940 с.

217. Малик О. В. Концептуальні засади механізму управління фінансовою безпекою підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 4 (20). С. 82–87.

218. Малик О. В. Концептуальні основи формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства. *Університетські наукові записки.* 2017. № 64. С. 213.

219. Малик О. В. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства. *Економічний простір*. 2015. № 99. С. 160–169.

220. Малихіна О. К., Семенович Г. Д., Волошина Т. В. Формування механізму управління фінансовою безпекою будівельного підприємства на засадах системного підходу. *Управління розвитком складних систем*. 2014. № 20. С. 104–111.

221. Мамонтова Н. А. Фінансова стійкість акціонерних підприємств і методи її забезпечення : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. : 08.00.04. Київ : 2001. 16 с.

222. Мандзіновська Х. Сучасні принципи забезпечення ефективності системи фінансової безпеки підприємства. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення* : матеріали ІІІ Всеукр. наук.-практ. конф. Львів: Укр. акад. друкарства, 2016. С. 59–64.

223. Марова С. Ф. Управління безпекою життєдіяльності : монографія. Донецьк : Вебер, 2009. 344 с.

224. Марушко Н. С. Фінансова безпека підприємства в системі залучення капіталу. *Наук. вісник ЛДУВС. Серія економічна*. 2009. № 2. С. 2–10.

225. Марченко О. М. Актуальні загрози фінансово-економічній безпеці суб'єктів господарювання України. *Науковий вісник ЛДУВС*. 2011. № 1. С. 171–184.

226. Марченко О. М. Концептуальні засади управління фінансовою безпекою підприємства. *Вісн. Львів. ун-ту. Сер. Економічна*. 2003. Вип. 32. С. 104–110.

227. Марченко О. М. Управління фінансовою безпекою агропромислового виробництва в умовах трансформації економіки України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.03. Львів, 2008. 25 с.

228. Матвійчук Л. О. Структура системи фінансової безпеки в управлінні підприємством. *Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту*. 2010. № 6. С. 194–197.

229. Мелкунов Л. С. Рейтинговый экспресс-анализ финансового положения предприятия. Москва : Финансы и статистика, 1995. 156 с.

230. Мельник Л. М. Фінансова рівновага як складова системи фінансово-економічної безпеки підприємств. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 2. С. 22–29.

231. Мельник О. Г. Комплексне дослідження стану антисипативного управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі.* 2014. № 2. С. 14–23.

232. Мельник С. І. Багатокритеріальний вибір технології управління фінансовою безпекою підприємства на основі нечіткого відношення переваги. *Актуальні проблеми сучасної науки*: матер. міжнар. інт.-конф. (м. Вінниця, 6 квітня 2020 р.). Вінниця, 2020. С. 34–38.

233. Мельник С. І. Визначення основних чинників впливу на фінансову надійність в контексті управління фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка.* 2018. № 3. URL: http://www.-economy.nayka.com.ua /?op=1&z=7361. (дата звернення 24.03.2020).

234. Мельник С. І. Дослідження викликів, ризиків, загроз та небезпеки в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. Вип. 4/72. Ч. 1. С. 172–177.

235. Мельник С. І. Загрози фінансовій безпеці підприємств : методичні аспекти реалізації захисних заходів. *Держава та регіони.* 2019. Вип. 2 (107). С. 99–104.

236. Мельник С. І. Застосування організаційно-економічного механізму в процесі забезпечення фінансової безпеки промислового підприємства. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення:* матер. VI всеукр. наук.-прак. конф. (м. Львів, 16–18 травня 2019 р.). Львів, 2019. С. 108–110.

237. Мельник С. І. Інтелектуалізація управління фінансовою безпекою підприємства. *Вплив глобальної фінансової кризи на розвиток нацоінальних фінансових систем*: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 18 квітня 2020 р.). Львів, 2020. С. 46–49.

238. Мельник С. І. Класифікація основних ризиків та загроз фінансовій безпеці підприємства. *Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення:* матер. ІІ всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Львів, 15–16 травня 2015 р.). Львів, 2015. С. 98–99.

239. Мельник С. І. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: методичні засади формування. *Сучасні підходи до ефективного використання потенціалу економіки:* матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 23 березня 2019 р.). Запоріжжя, 2019. С. 95–97.

240. Мельник С. І. Організаційно-економічний механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Наук. записки (Укр. акад. друкарства)*. 2019. Вип. 1 (58). С. 117–123.

241. Мельник С. І. Основні підходи до визначення поняття фінансової безпеки підприємства. *Легалізація економіки та проти-*

*дія корупції в системі економічної безпеки держави:* матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 31 травня 2013 р.). Львів, 2013. С. 189–190.

242. Мельник С. І. Основні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені І. Огієнка. Економічні науки*. 2013. Вип. 8. С. 147–150.

243. Мельник С. І. Основні структурні елементи механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2019. Вип. 44. С. 72–76.

244. Мельник С. І. Основні ризики та загрози фінансовій безпеці підприємства. *Актуальні проблеми економічної безпеки в контексті трансформації ринкової економіки:* матер. міжвузів. наук.-практ. конф. (м. Львів, 12 грудня 2013 р.). Львів, 2013. С. 220–222.

245. Мельник С. І. Основні чинники впливу на фінансову стабільність в контексті управління фінансовою безпекою підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. Вип. 5/73. Ч. 2. С. 92–97.

246. Мельник С. І. Особливості основних підходів до управління фінансовою безпекою підприємства. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні:* матер. V всеукр. наук.-прак. конф. (м. Львів, 27–30 листопада 2019 р.). Львів, 2019. С. 390–391.

247. Мельник С. І. Особливості формування та розвитку системи управління фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка.* 2018. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua op=1&z=7364. (дата звернення 24.03.2020).

248. Мельник С. І. Проблематика забезпечення фінансової безпеки підприємств в Україні. *Гібридні загрози економічній безпеці держави в транзитивній економіці:* матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 14 березня 2019 р.). Київ, 2019. С. 51–55.

249. Мельник С. І. Процес управління фінансовою безпекою підприємства в сучасних умовах розвитку. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2019. Вип. 3/65. С. 244–250.

250. Мельник С. І. Система управління фінансовою безпекою підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2019. Вип. 3 (214). С. 76–82.

251. Мельник С. І. Сутнісна характеристика поняття «фінансова безпека підприємства». *Держава та регіони.* 2019. Вип. 2 (108). С. 234–239.

252. Мельник С. І. Сутність поняття «механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства». *Фінансові потоки економічних агентів: теоретичні та практичні аспекти:* наук.-практ. семінар. (м. Львів, 10 жовтня 2019 р.). Львів, 2019. С. 84–87.

253. Мельник С. І. Сутність поняття «фінансова безпека підприємства»: історичні аспекти та сучасні погляди. *Методичні підходи до формування стратегічного бачення соціально-економічного розвитку регіонів:* матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 22 червня 2019 р.). Дніпро, 2019. С. 92–93.

254. Мельник С. І. Теоретичні аспекти застосування антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства. *Агросвіт.* 2020. № 5. С. 31–35.

255. Мельник С. І. Теоретичні засади формування системи управління фінансовою безпекою підприємства. *Управління системою економічної безпеки: від теорії до практики:* матер. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Львів, 19 квітня 2019 р.). Львів, 2019. С. 114–117.

256. Мельник С. І. Теоретичні основи фінансової безпеки підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України.* 2013. Вип. 23.14. С. 276–281.

257. Мельник С. І. Технологія антисипативного управління фінансовою безпекою промислового підприємства. *Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності:* матер. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Львів, 10 квітня 2020 р.). Львів, 2020. С. 114–117.

258. Мельник С. І. Управління загрозами фінансовій безпеці підприємства. *Актуальні тенденції розвитку освіти, науки та технологій:* матер. ІІІ міжнар. наук.-практ. конф. (м. Бахмут, 16–17 травня 2019 р.). Бахмут, 2019. С. 99–101.

259. Мельник С. І. Фінансова безпека підприємства: сутність та сучасні проблеми забезпечення. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. Вип. 1 (69). Ч. 2. С. 7–12.

260. Мельник С. І. Формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства. *Бізнес-навігатор.* 2019. Вип. 2 (51). С. 84–87.

261. Мельник С. І. Характеристика реактивності та інертності системи управління фінансовою безпекою підприємства. *Причорноморські економічні студія.* 2019. Вип. 48. Ч. 3. С. 99–102.

262. Мельник С. І., Гирович В. І. Організація системи економічної безпеки на підприємстві. *Актуальні проблеми економічної безпе-*

*ки в контексті трансформації ринкової економіки:* матер. міжвузів. наук.-практ. конф. (м. Львів, 11 грудня 2014 р.). Львів, 2014. С. 66–69.

263. Мельник С. І., Горбан І. М. Дослідження впливу факторів еластичності пропозиції та попиту на рівень економічної безпеки великоформатного торговельного підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* Серія економічна. 2013. Вип. 1. С. 216–224.

264. Мельник С. І., Горбан І. М., Рехлецький Є. А. Теоретико-методичні аспекти використання методологій функціонально-вартісного моделювання в управлінні економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна.* 2014. Вип. 2. С. 275–287.

265. Мельник С. І., Івахів А. Б. Основні загрози економічній безпеці підприємства. Економічна безпека України: стан, проблеми та перспективи: матер. всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Львів, 22 квітня 2016 р.). Львів, 2016. С. 173–175.

266. Мельник С. І., Лисий Ю. В. Фінансовий моніторинг в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інформаційна та економічна безпека (INFECO-2015):* матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 21–22 травня 2015 р.). Харків, 2015. URL: http://khibs.edu.ua/images/userfiles/file/infeco2015.rar (дата звернення 24.03.2020).

267. Мельник С. І., Лисий Ю. В., Гирович В. І. Фінансовий моніторинг у системі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна.* 2016. Вип. 1. С. 71–81.

268. Мельник С. І., Наконечна Н. В. Передумови формування і розвитку фінансового контролінгу. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2017. Вип. 2. С. 218–225.

269. Мельник С. І., Наконечна Н. В. Роль внутрішнього аудиту в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2018. Вип. 2. С. 176–183.

270. Мельник С. І., Сідлецький А. В. Фінансовий контроль за легалізацією («відмиванням») доходів отриманих злочинним шляхом. *Wyksztalcenie i nauka bez granic – 2012:* materialy VIII miedzynarodowej naukowi-praktycznej konferencji. (m. Przemysl, 7–15 grudnia 2012 r.). Przemysl, 2012. S. 61–62.

271. Мельник С. І., Франчук В. І., Пригунов П. Я. Безпекова діяльність: системний підхід. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2017. Вип. 1. С. 154–163.

272. Мельник С. І., Франчук В. І. Безпека як властивість соціальної системи. *Концептуальні засади економічного і правового забезпечення безпеки держави в умовах євроінтеграції:* матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса–Черкаси, 29–30 квітня 2015 р.). Одеса, 2015. С. 104–107.

273. Мельников О. В. Сталий розвиток інформаційної сфери України : Напрями та перспективи. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 390 с.

274. Мельников О. В, Караїм М. М. Багатофакторний вибір альтернативних варіантів оптимального антикризового рішення в процесі гарантування економічної безпеки підприємства на основі нечіткого відношення переваги. *Наук. вісник Нац. лісотехн. ун-ту України*.2013. Вип. 23.3. С. 355–362.

275. Мельникова К. Сучасні управлінські підходи до визначення сутності поняття «Економічна безпека підприємства». *Экономика Крыма*. 2011. № 4(37). С. 167–170.

276. Менеджмент : навч. посіб. / за ред. С. І. Михайлова. Вінниця: Нова книга, 2006. 416 с.

277. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. ; пер. с англ. Москва : Дело, 1992. 702 с.

278. Мец В. О. Економічний аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2001. 236 с.

279. Михаліцька Н. Я. Фінансова безпека підприємств та її індикатори. *Наук. вісник ЛДУВС. Серія економічна*. 2012. № 1. С. 67–72.

280. Мігус І. П. Механізм захисту акціонерних товариств від недружнього поглинання при публічній емісії на фондових біржах. *Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 1(53). С. 139–144.

281. Мігус І. П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2018. № 4 (52). С. 213–221.

282. Мігус І. П., Денисенко М. П., Коваль Я. С. Розрахунок інтегрального показника оцінювання економічної безпеки банку. Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка». 2017. Вип. 46. С. 125–131.

283. Міщенко А. П. Стратегічне управління. Київ : Центр навч. літератури, 2004. 336 с.

284. Могиліна Л. А. Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної нестабільності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.08. Суми, 2015. 24 с.

285. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2011. 380 с.

286. Момот Т. В., Момот Д. Т. Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки інвестиційних стратегій на ринку арт-індустрії. *Наук. вісник ЛДУВС. Серія економічна*. 2018. Вип. 1. С. 70–78.

287. Момот Т. В., Бубенко П. Т., Панов В. В. Забезпечення економічної безпеки власників житлової нерухомості. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 161–168.

288. Момот Т. В., Писаревський М. І. Оцінка впливу параметрів загроз рейдерського захоплення на показник ринкової вартості підприємства машинобудування. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 191–201.

289. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 319 с.

290. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

291. Мороз О. В., Сметанюк О. А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах : монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2006. 167 с.

292. Мочерний С. В. Економічна теорія : навч. посіб. Київ: Академія, 2001. 656 с.

293. Мочерний С. В., Устенко О. А., Чеботар С. І. Основи підприємницької діяльності : посіб. Київ : Академія, 2001. 280 с.

294. Мулик Я. І. Сутність поняття «фінансова безпека підприємства»: систематизація наукових поглядів. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету*. 2013. № 3 (80). С. 195–206.

295. Муляр В. І. Самореалізація особистості як соціальна проблема: філософсько-культурологічний аналіз. Житомир : ЖІТІ, 1997. 214 с.

296. Мунтіян В. І. Економічна безпека України. Київ : КВІЦ, 1999. 464 с.

297. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2008. 435 с.

298. Нагірна О. Інформаційна та фінансова безпека компанії, або «рекрутинг чужими руками». *Практика управління*. 2007. № 8. С. 38–40.

299. Налукова Н. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: сутнісно-аналітичний аспект. *Галицький економічний вісник*. 2011. № 1 (30). С. 166–174.

300. Науменкова С. В., Черкашина К. Ф. Валютне регулювання. Київ : ЦП «Компринт», 2013. 155 с.

301. Нестеренко Г. О. Самовідтворення української політичної нації: принципи та механізми: дис. … д-ра філософ. наук. 09.00.03. Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2008. 428 с.

302. Нестеров А. К. Информационно-аналитическое обеспечение. Образовательная энциклопедия. URL : https:// odiplom.ru/informacionno-analiticheskoeobespechenie.html (дата звернення 24.02.2020).

303. Нечволод Л. І. Сучасний словник іншомовних слів. Харків : Торсінг Плюс, 2007. 768 с.

304. Нємець Л. М., Баркова Г. А., Нємець К. А. Медична галузь Харківської області: територіальні особливості, проблеми та шляхи вдосконалення (суспільно-географічні аспекти). Київ : Четверта хвиля, 2009. 223 с.

305. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління : навч. посіб. Київ : УАДУ, 1998. 160 с.

306. Нижник Н. Р., Ситник Г. П., Білоус В. Т. Національна безпека України (методологічні аспекти, стан і тенденції розвитку) : навч. посіб. Ірпінь, 2000. 304 с.

307. Нікіфорова П. О., Куперівська С. С. Сутність та значення фінансової безпеки страхової компанії. *Фінанси України*. 2006. № 5. С. 86–90.

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

309. Овсянников В. Г. Общая патология: патологическая физиология: учебник. Ростов н/Д.: Изд-во Рост ГМУ, 2014. 360 с.

310. Овчаренко Є. І. Методологія формування та узгодження цілей у системі економічної безпеки підприємства : дис. … д-ра екон. наук : 21.04.02. Східноукраїнський нац. ун-т ім. В. Даля. Сєвєродонецьк, 2015. 631 с.

311. Олійник Л. В. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стабільності підприємства. *Фінанси, облік, банки*. 2017. № 1 (22). С. 118–124.

312. Оліферук С. І. Адаптивне управління розвитком сільського господарства: сутність та ознаки. *Ефективна економіка*. 2012. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1648 (дата звернення 24.02.2020).

313. Омелянович Л. О., Долматова Г. Є. Економічна безпека торговельного підприємства : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. 195 с.

314. Опарін В. М. Фінансова система: теоретичні засади та практичні аспекти її розбудови в Україні. *Фінанси України*. 1998. № 9. С. 49–59.

315. Орєхова К. В. Експрес-оцінювання фінансової надійності підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність проблеми теорії та практики*. 2012. № 2 (13). С. 49–55.

316. Орєхова К. В. Управління загрозами фінансовій безпеці підприємства. *Економіка промисловості*. 2013. № 1–2 (61–62). С. 77–83.

317. Орлик О. В. Економічна безпека підприємства: властивості, стратегія та методи забезпечення. Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки : колективна : монографія : у 2 т. Дніпропетровськ, 2014. Т. 2. 577 с.

318. Основи економічної безпеки : підруч. / Бандука О. М., Духов В. Е., Петрова К. Я., Червяков І. М. Харків: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. 236 с.

319. Основні положення та словник термінів ДСТУ ISO 9000:2007. URL : https://dbn.at.ua/_ld/11/1128_432_iso9000-1-.pdf (дата звернення 24.020.2020).

320. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятия, личность) / под ред. Е. А. Олейникова. Москва : Интел-Синтез, 1997. 278 с.

321. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : монографія. / Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В. А., Копчак Ю. С. Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. 144 с.

322. Павленко И. Г. Подходы к определению экономической сущности понятия «эффективность». *Экономика и управление*. 2006. № 1. С. 35–38.

323. Пазєєва Г. М. Комплексна діагностика в забезпеченні економічної безпеки підприємств (на матеріалах транспортноекспедиційних підприємств України). Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2017. 291 с.

324. Пантелєєв В. П. Аудит. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2008. С. 158.

325. Пархоменко В. Рух грошових коштів як індикатор господарської діяльності. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2011. № 11. С. 3–5.

326. Пастухова Е. А. Адаптация экономической системы к изменениям окружающей среды. *Современные наукоемкие технологии*. 2006. № 5. С. 77–80.

327. Пахомова Т. М. Антикризове управління як найважливіша умова сталого розвитку підприємств. *Вісник НАУ*. 2011. № 1 (14). С. 39–40.

328. Пахомова Т. Механізм управління ризиками та кризами в системі державного управління. *Юридичний вісник*. 2006. № 4. С. 123 –127.

329. Пашнюк Л. Загрози економічній безпеці підприємства та засоби їх нейтралізації. *Економіка.* 2013. № 10(151). С. 93–97.

330. Петренко В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління : монографія. Івано-Франківськ : ПП Курилюк В. Д., 2009. 196 с.

331. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах : монографія. Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2006. 352 с.

332. Петренко Л. М. Моделювання процесів управління фінансовою безпекою підприємства : автореф. дис.. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00. 11. Київ, 2010. 20 с.

333. Пігуль Н. Г., Дехтяр Н. А., Боярко І. М. Особливості забезпечення фінансової безпеки акціонерних товариств. П*роблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2013. Вип. 37. С. 140–146.

334. Підхомний О. М., Микитюк Н. О., Вознюк І. П. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2007. 306 с.

335. Пікалов В. Л. До питання про процеси і методи управління організаційними знаннями. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2013. № 1 (6). С. 261–268.

336. Пікельна В. С., Удод О. А. Управління школою. Дніпропетровськ : НМОПІ «Альфа», 1998. 284 с.

337. Пілова Д. П. Методичні підходи щодо визначення зон економічної безпеки підприємства. *Вісник Криворізького технічного університету*. 2006. № 3. С. 264–268.

338. Погосова М. Ю. Структурно-логічний аналіз поняття «Фінансова безпека підприємства». *Наука й економіка*. 2008. № 3. С. 258–263.

339. Погріщук Г. Б., Мацедонська Н. В. Управління фінансовою безпекою підприємства в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 618–621.

340. Пойда-Носик Н. Н. Адаптивне управління в системі забезпечення фінансової безпеки корпоративного підприємства. *Інформаційна та економічна безпека (INFECO-2015)* : матеріали ІІ Міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції (21–22 травня, м. Харків). Харків : ХІБС УБС НБУ, 2015. С. 53–58.

341. Пойда-Носик Н. Н. Визначення сутності механізму забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. *Вісн. Ун-ту банків. справи Нац. банку України*. 2012. № 1 (13). С. 87–91.

342. Пойда-Носик Н. Н. Сутність фінансової безпеки суб'єктів підприємництва та її роль в забезпеченні національної економічної безпеки. *Вісн. ЖДТУ*. 2011. № 1 (55). С. 340–342.

343. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підруч. Вид. 2-ге, перероб та доп. Київ : КНЕУ, 2000. 528 с.

344. Політологічний енциклопедичний словник / упоряд. В. П. Горбатенко ; за ред. Ю. С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. 2-ге вид., допов. і переробл. Київ : Генеза, 2004. 736 с.

345. Пономаренко О. Е. Теоретичні аспекти фінансової безпеки підприємств. *Економіка розвитку*. 2010. № 1 (53). С. 77–80.

346. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : підруч. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2008. 630 с.

347. Правове регулювання господарсько-фінансової діяльності підприємства : монографія / Торкатюк В. І. та ін. ; за заг. ред. В. І. Торкатюка. Харків : ХНАМГ, 2011. 346 с.

348. Приймак І. І. Організація стратегічного управління суб'єктами господарювання в економіці України. *Вісник Львів. ун-ту. Серія : Економічна.* 2006. Вип. 36. С. 143–147.

349. Приймак І. І. Роль стратегічного управління фінансами у формуванні інноваційного потенціалу підприємств України. Київ : Комплекс, 2007. 534 с.

350. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: монографія : у 2 ч. – Ч. 1 / за ред. В. М. Гейця, А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 389 с.

351. Про друковані засоби масової інформації : Закон України №2783-XII від 16.11.92 URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2782-12 (дата звернення 24.02.2020).

352. Про затвердження Вимог до підсистеми зв'язку системи фізичного захисту. Наказ Міністерства України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків чорнобильської катастрофи від 08.10.2009 №519/672. URL: https://zakon.-rada.gov.ua/laws/show/z1019-09 (дата звернення 24.02.2020).

353. Про інформацію : Закон України від 02.10.92 № 2658-XII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12/ed20110106 (дата звернення 24.02.2020).

354. Проблема визначення ефективності. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності. URL : http://pidruchniki.com/-1854051647541/ekonomika/problema_viznachennya_efektivnosti_metodichni_pidhodi_otsinki_efektivnosti_diyalnosti_pidpriyemstva. (дата звернення 24.020.2020).

355. Проценко Я. В. Управління фінансовою стабільністю підприємства готельного господарства : дис…. канд. екон. наук: 08.00.04 / Київський нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2018, 236 с.

356. Проценко Я. В. Управління фінансовою стабільністю підприємств готельного господарства в умовах кризи. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2016. № 9 (184). С. 110–115.

357. Психологический словарь / под ред. В. П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова ; 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Педагогика-Пресс, 1999. 440 с.

358. Ревак І. О. Об'єкти та суб'єкти фінансової безпеки – базові складові системи фінансової безпеки держави. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 54–56.

359. Ревак І. О. Механізм забезпечення фінансової безпеки України: теоретичний аспект. *Наук. вісник ЛДУВС. Серія економічна*. 2009. № 2. С. 5–9.

360. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур. Львів : ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.

361. Резанович А. Е. Развитие готовности студентов вузов к организаторской деятельности : автореф. дисс. на соискание уч. степени канд.пед. наук : спец. 13.00.08 «Теория и методика проф. образ.». Магнитогорск, 2002. 22 с.

362. Резникова Е. А. Теоретические основы интеллектуального потенциала внешнеэкономического персонала предприятия. *Культура народов Причерноморья. Сер. Экономические науки*. 2006. № 3. С. 85–88.

363. Різник Н. С. Теоретичні засади формування системи діагностики економічної безпеки банку. *Вісник Харк. нац. техн. ун-ту сільського господарства : Економічні науки*. 2007. Вип. 66. С. 118–123.

364. Родіонов О. В., Співак С. І., Тертична Н. В. Формування фінансової безпеки підприємства : монографія. Львів : Ноулідж, 2011. 248 с.

365. Романюк В. Л., Пилипака Ю. І. Реактивність та психічне здоров'я особистості. *Збірник наукових праць РДГУ*. 2016. № 7. С. 182–184.

366. Руденський Р. А. Антисипативное управление сложными экономическими системами: модели, методы, инструменты : монография. Донецк : Юго-Восток, 2009. 257 с.

367. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25 (1). С. 188–195.

368. Русіна Ю., Полозук Ю. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства та фактори, що на неї впливають. *Міжнародний науковий журнал.* 2015. № 2. С. 90–94.

369. Рябкова О. В. Сутність результативності та ефективності діяльності підприємства. URL :http:// mevhnu.com/load/ 2013/7_konkurentnij_ potencial_pidpriemstva_metodi_ta_mekha-nizmi_pidvishhennja/ 37-1-0-246. (дата звернення 24.02.2020).

370. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий : пер. с англ. Москва : Радио и связь, 1993. 315 с.

371. Сабліна Н. В., Кузенко Т. Б. Формування стратегічних карт у рамках реалізації процесу управління фінансовою безпекою підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 327–331.

372. Самсонова К. В. Фактори впливу на фінансову стійкість підприємства. *Збірник наук. праць Кіровоградського нац. техн. ун-ту*. 2013. № 4. С. 125–134.

373. Сапронов О. Виклики, ризики та загрози національній безпеці в транспортній сфері. URL: http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/ 2010/201003(6)/10sovbts.pd (дата звернення: 24.02.2020).

374. Светуньков С. Г. Количественные методы прогнозирования эволюционных составляющих экономической динамики. Ульяновск : Изд-во Ульяновский государственний университет. 1999. 177 с.

375. Семенда Д. К., Здоровцов О. І., Котик П. С. Аграрна економіка : підруч / за ред. Д. К. Семенди та О. І. Здоровцова. Умань : УВПП, 2005. 318 с.

376. Сем'янчук П. М. Проблеми інтелектуалізації праці в Україні та шляхи їх вирішення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. Вип. 18.4. С. 215–225.

377. Синергетические методы управления сложными системами. Энергетические системы / под. общ. ред. А. А. Колесникова. Москва : КомКнига, 2006. 247 с.

378. Синк С. Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. Москва : Прогресс, 1989. 522 с.

379. Ситник Г. П., Олуйко В. М., Вавринчук М. П. Національна безпека України : теорія і практика : навч. посіб. Київ : Кондор, 2007. С. 20.

380. Ситник Й. С. Концептуальні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8 (134). С. 90–97.

381. Сімех Ю. А. Визначення поняття конкурентостійкість підприємства. *Вісник Міжнародного слов'янського університету. Серія «Економічні науки»*. 2007. Т. Х. № 1. С. 12–16.

382. Скалюк Р. Управління фінансовою рівновагою промислових підприємств. *Вісник ТНЕУ*. 2013. № 4. С. 42–45.

383. Скриньковський Р. М. Економічна безпека підприємства: сутність, класифікація та система діагностики. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. Вип. 3. С. 414–418.

384. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підруч. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.

385. Словник іншомовних слів / за заг. ред. О. С. Мельничука. Київ, 1974. 600 с.

386. Сова О. Ю. Напрями вдосконалення механізму управління фінансовою безпекою підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2014. Вип. 37. С 103–113.

387. Соколов Ю. Фінансова безпека економічних систем. Москва : Анкил, 2010. 570 с.

388. Сорочан О., Ігнатюк Д. Економічна безпека: стан і загрози в республіці Молдова. *Zeszyty naukowe politechniki rzeszowskiej ekonomia i nauki humanistyczne.* 2002. № 3. P. 19.

389. Ставерська Т. О., Іванюта О. М. Історія фінансів. Харків : Видавець Іванченко І.С., 2013. 83 с.

390. Статистична інформація : URL : http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 24.02.2020).

391. Стащук О. В. Зовнішні та внутрішні загрози фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. *Другі наукові читання пам'яті С. І. Юрія. Тернопіль*, 2016. С. 131–136.

392. Стащук О. В. Фінансова безпека акціонерних товариств: історико-аналітичний аспект. *Економічний часопис Східноєвропейського нац. ун-ту ім. Лесі Українки*. 2018. № 3. С. 134–141.

393. Стецiв Л. П., Малярчук І. І. Управління фінансовою безпекою підприємства в умовах фінансової кризи. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : матеріали Всеукраїн. наук.-практ. інтернет-конф. Львів: Укр. акад. друкарства, 2015. С. 137–140.

394. Судакова О. І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. *Економічний простір*. 2008. № 9. С. 140–148.

395. Сухоруков А. І. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня економічної безпеки України. Київ : Національний ін-т проблем міжнародної безпеки, 2003. 64 с.

396. Талавиря М., Двроник І., Македон Г. Формування макроекономічної рівноваги на ринку товарів та платних послуг. Ніжин : Блискавка, 2014. 255 с.

397. Тарнавська Т. В. Генеза поняття «система»: історичний огляд. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2011. № 6. С. 131–133.

398. Теницька Н. Б. Складові та чинники формування інтелектуального потенціалу. *Наук. праці Полтавської держ. аграрної акад. Серія: Економічні науки*. 2012. Вип. 1 (4). Т. 3. С. 219–223.

399. Теоретико-методичні засади формування організаційного забезпечення управління економічною безпекою машинобудівного підприємства : монографія / Халіна О., Штангрет А., Сухомлин Л., Мельников О. Львів : Укр. акад. друкарства, 2016. 220 с.

400. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 554 с.

401. Тимків Я. І. Особливості та класифікація сучасних загроз національній та міжнародній безпеці. Науковий вісник Одеського державного економічного університету. 2006. № 11 (31). С. 176–183.

402. Тихомирова А. В. Оценка эффективности управления производством. Москва : Экономика, 1984. 104 с.

403. Томашук І. О., Терещук С. М., Салькова І. Ю. Теоретичні аспекти управління фінансовою діяльністю підприємства. *Гроші, фінанси і кредит*. 2019. Вип. 27. С. 347–350.

404. Топій І. І. Фінансова стабільність підприємства як запорука його розвитку в умовах ринкової економіки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 6. С. 505–509.

405. Троц І. В. Забезпечення економічної безпеки на підприємстві з метою попередження банкрутства. *Вісн. Житомирського держ. технол. ун-ту. Економічні науки*. 2012. № 1 (59). Ч. 2. С. 223–227.

406. Тупик И., Плескач В. Управление знаниями на промышленном предприятии. *Менеджмент персонала*. № 3. 2009. С. 78–90.

407. Турко М. О. Теоретичні підходи до визначення категорії «економічна адаптивність підприємства». URL : http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/1_2016/04.pdf (дата звернення 24.02.2020).

408. Україна в цифрах 2018. URL : www.ukrstat.gov.ua(дата звернення 24.02.2020).

409. Україна: Інтелект нації на межі століть : кол. монографія. / Врублевський В. К. та ін. Київ: Інформаційно–видавничий центр «Інтелект», 2000. 516 с.

410. Унижаев Н. В. Информационно-аналитическое обеспечение безопасности организации. Москва : ВНИИгеосистем, 2014. 388 с.

411. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів : навч. посіб. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Фролова. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 286 с.

412. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2014. Випуск X. С. 97.

413. Ухтомский А. А. Доминанта как фактор поведения. Избранные труды, Львов : Наука, 1978. 468 с.

414. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. СПб.: Питер, 2006. 448 с.

415. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підруч. Київ: Либідь, 2004. 448 с.

416. Философский энциклопедический словарь. Москва : Сов. энциклопедия, 1983. 610 с.

417. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств: посібник. Київ : Вид-во «Ніка-Центр», 2002. 359 с.

418. Філімонюк Є. В., Тарасенко І. О. Теоретичні засади управління фінансовою безпекою підприємства. *Інтернаука. Серія : Економічні науки*. 2018. № 9 (17). С. 23–28.

419. Філіна Г. І. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 320 с.

420. Філіпковська Л., Савченко Г. Забезпечення ринкового аспекту економічної безпеки фармацевтичних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13 С. 747–753.

421. Фінанси підприємств : підруч. / кер. авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін ; 4-те вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2002. 571 с.

422. 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.

423. Фінансова діяльність підприємства: підруч. / Бандурка О. М., Коробов М. Я., Орлов П. І., Петрова К. Я. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Либідь, 2002. 320 с.

424. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія / Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. Львів : ЛКА, 2012. 386 с.

425. Фоміна М. В. Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств: теорія і практика : монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 140 с.

426. Франчук В. І. Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності : підруч. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 236 с.

427. Франчук В. І. Основи економічної безпеки : навч. посіб. Львів : Каменяр, 2009. 203 с.

428. Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних систем : підруч. Львів: ЛьвДУВС, 2016. 216 с.

429. Фучеджі В. І. Характеристика структурних елементів фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/12345 6789/1395 (дата звернення 24.02.2020).

430. Фучеджі В. І. Управління фінансовою безпекою суб'єктів підприємництва України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. : 08.00.08. Одеса, 2014. 24 с.

431. Хайман Д. Н.Современная микроэкономика : анализ и применение. Москва : Финансы и статистика, 1992. 362 с.

432. Хахонова Н. Н. Теоретико-методологическое исследование категории «учетно-аналитическая система» управления коммерческой организации. *Фундаментальные исследования*. 2012. № 9. С. 231–234.

433. Хміль Ф. І. Менеджмент : підруч. Київ : Вища школа, 1995. 351 с.

434. Холл А. Д. Опыт методологии для системотехники. Москва : Советское радио, 1975. 448 с.

435. Хоменко О. А. Фінансова безпека підприємств агропромислового комплексу та організаційне забезпечення управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. № 3. С. 125–128.

436. Худа В. В. Фінансова рівновага як основний показник успішної економічної діяльності торговельного підприємства. Наукова конференція. URL: http://intkonf.org/ken-huda-vv-postoviy-dp-finansova-rivnovaga-yak-osnovniy-pokaznik-uspishnoyi-ekonomichnoyi-diyalnosti-torgovelnogo-pidpriemstva/ (дата звернення: 24.02.2020).

437. Худолій Л. М. Теорія фінансів : навч.-метод. посіб. Київ : Вид-во Європейського ун-ту, 2003. 450 с.

438. Цал-Цалко Ю. С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: посіб. Київ : ЦУЛ, 2002. 359 с.

439. Цвік М. В., Ткаченко В. Д., Богачова Л. Л. Загальна теорія держави і права : підруч. / за ред. М. В. Цвіка, В. Д. Ткаченка, О. В. Петришина. Харків : Право, 2002. 432 с.

440. Чаленко Н. В. Шляхи забезпечення фінансової стабільності підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 6 (157). С. 135–139.

441. Чернявська О. В., Горбунова О. А. Фінансова спроможність суб'єкта господарювання та напрями її дослідження. *Стратегії інноваційного розвитку економіки України проблеми, перспективи, ефективність* : матеріали Міжн. наук.-практ. конф. Харків, 2010. С. 174–176.

442. Черняк Ю. И. Анализ и синтез в экономике. Москва : Экономика, 1970. 151 с.

443. Чібісова І. В., Івашина Є. М. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. URL : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_31/Chibis.pdf (дата звернення 24.02.2020).

444. Чопко Н., Жук О. Система управління фінансовою безпекою підприємств. *Вісник Львівського ун-ту. Серія економіка*. 2008. Вип. 40. С. 320–322.

445. Чубукова О. Ю. Адаптація системи управління економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?=2015 (дата звернення 14.02.2020)

446. Шакура О. О. Дослідження сутності фінансової надійності страховика в умовах розвитку системи комерційного страхування в Україні. *Науковий вісник НТЛУ України*. 2013. Вип. 23.15. С. 270–277.

447. Швиданенко Г. О. Економіка підприємства : підруч. Київ : КНЕУ, 2009. 199 с.

448. Швиданенко Г. О., Олексюк О. І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства. Київ: КНЕУ, 2002. 192 с.

449. Шевченко І. Особливості формування економічної безпеки підприємства. *Наука молода*. 2010. № 10. С. 178–181.

450. Шевчук О. Д. Фінансова стійкість сільськогосподарських підприємств: аналіз, оцінка, прогноз : дис. … канд. екон. наук : 08.06.04 / Національний аграрний університет. Київ, 2006. 169 с.

451. Шлемко В. Т., Бінько І. Ф. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення. Київ : НІСД, 1997. 120 с.

452. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 452 с.

453. Шредер Н., Швам Ю. Економічний аналіз господарської діяльності. Київ : Думка, 2017. 376 с.

454. Штангрет А. М. Еволюція поглядів на категорію «економічна безпека». *Наукові записки (Укр. акад. друкарства)*. 2010. 1 (17). С. 95–116.

455. Штангрет А. М. Окремі аспекти використання проактивного антикризового управління на поліграфічних підприємствах. *Наук. записки (Укр. акад. друкарства)*. 2007. № 1 (11). С. 98–103.

456. Штангрет А. М., Караїм М. М. Управління економічною безпекою підприємства. *Наук записки (Укр. акад. друкарства)*. 2016. 1 (52). С. 201–206.

457. Щербина В. М. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств та установ. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 10 (64). С. 220–225.

458. Юрій С. І., Бескид Й. М., Дем'янишин В. Г. Бюджетна система України. Київ : НІОС, 2000. 246 с.

459. Якобсон Р. О. Хрестоматия по теоретическому литературоведению. Минск : Тарту, 1976. 618 с.

460. Яковенко О. Д. Дослідження системи управління малих підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 4. С. 129.

461. Яременко О. Ф. Механізм управління економічною безпекою машинобудівного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2009. 22 с.

462. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони*. 2014. № 1 (76). С. 130–136.

463. Ярочкін В. І. Секютирологія – наука про безпеку життєдіяльності. URL: http://kiev-security.org.ua/b/x22/index.shtml. (дата звернення: 24.02.2020).

464. Яценко Н. М., Михайлюк С. О. Регіональна економічна безпека у контексті національної економічної безпеки. *Наук. праці Донецького держ. техн. ун-ту. Серія: економічна*. 2001. Вип. 37. С. 78–82.

465. Ячменьова В. М. Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств : монографія. Сімферополь : Доля, 2007. 384 с.

466. Экономическая стратегия фирм : учебн. пособ. / под. ред. А. П. Градова. Санк-Петербург : Спец. лит., 1999. 589 с.

467. Anti-crisis personnel management in the process of ensuring the economic security of the enterprise / Melnyk S., Shuprudko N., Kolosovska I., Berest I., Pasichnyk M. *Business: Theory and Practice*. 2020. Vol. 21. No. 1. pp. 272–281.

468. Cicero M. E. Volume XXI. On Duties (De Officiis). *De Officiis (Loeb Classical Library*. 2010. No. 30. P. 122–143.

469. Crockett A. The Theory and Practice of Financial Stability. *GEI Newsletter Issue. Global Economic Institutions*. 1997. № 6. URL : http://www.cepr.org/gei/6rep2.htm (дата звернення 24.02.2020).

470. Encyclopedia of Communications Theory / ed. by S. W. Littleohn, K. A. Foss. London: Sage, 2009. 1105 p.

471. Foot M. What is financial stability and how do we get it? *Speech on Meeting of the Financial Services Authority and ACI (UK)*. 2007. 122 p.

472. Hurwicz L. Mechanizm design Theory. Щорічник лауреатів нобелівської премії з економіки. 2007. URL: http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/. (дата звернення: 24.02.2020).

473. Identification the ways of counteraction of the threats to the financial security of high-tech enterprises / Franchuk V., Omelchuk O., Melnyk S., Kelman M., Mykytyuk O. *Business: Theory and Practice*. 2020. Vol. 21. No. 1. pp. 1–9.

474. Kaynes J. M. The General Theory of Employment, Interest, and Money. Palgrave maclillan 1936. 300 p.

475. Lippit G. L. Growth of Organizations. Organizational Renewal. N. Y., 1969. 550 p.

476. Melnyk S. Organizational support for managing the financial security of the enterprise. *Modern Science – Moderni veda.* 2020. № 1. p. 20–28.

477. Merriam-Webster's Collegiate Dictionary Eleventh edition. – Merriam-Webster, 2003. 1664 p. URL : http://www.merriam webster. com/netdict/anticipation. (дата звернення 24.02.2020).

478. Pardini G. Et si nous parlions sйcuritй йconomique. Introduction de Gйrard Pardini. *Les Cahiers de la sйcuritй* 2008. n°4 (avril). URL: www.inhes.interieur.gouv.fr/fichiers/IE_Introduction CS4.pdf (Дата звернення 24.02.2020).

479. Pfeffer J. Insurance and Economic Theory, Irvin Inc., Homewood, Illinois, 1956. 42 p.

480. Roosevelt F. D. Fireside Chats. University of Oklahoma Press. 1992. 326 p.

481. Roumasset J. A. Rise and Risk: Decision Making Among Low-In-come Farmers. Amsterdam: North-Holland, 1976. 251 p.

482. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. University of Chicago Press. 1977. 443 p.

483. Taylor F. M. The principles of Scientific management. Harper & Row. 1911. 144 p.

484. Webster's Revised Unabridged Dictionary. The ARTFL Project: Chicago: The University of Chicago, 1928. p. 1465. URL: http://machaut.uchicago.edu/?resource=Webster%27s&word=system&use1928=on. (дата звернення 24.02.2020)

485. William C. Ashley. Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making. *The Futurist*. 1997. № 31(5). PP. 47–50. URL : www.inta.gov.ar/Proceso%20Toma%20de%20decisiones/Anticipatory%20Management.pdf. (дата звернення 24.02.2020).

## Додаток А

*Таблиця А.1*

**Основні наукові погляди щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства»,**
*узагальнено автором*

| Автор | Визначення |
|---|---|
| С. Капітула [147, с. 6] | захищеність від негативного впливу сукупності соціальних, економічних, екологічних, правових та силових внутрішніх і зовнішніх факторів |
| Д. Пілова [337, с. 266] | здатність чинити опір сукупному впливу загроз макро- та мікросередовищ, з метою досягнення своєї стратегічної мети в усіх видах діяльності |
| З. Живко [113, с. 31] | стан, за якого забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності підприємства, здатність своєчасно, адекватно й без суттєвих втрат реагувати на зміни внутрішньої та зовнішньої ситуації та негативний вплив дестабілізуючих чинників |
| О. Бондаренко [40, с. 157] | стан підприємства, при якому відбувається його ефективне функціонування через визначення, забезпечення захищеність функціональних складових та здатність протистояння як внутрішнім так і зовнішнім загрозам |
| К. Горячева [74, с. 66] | стан, який характеризується збалансованістю і стійкістю до негативного впливу будь-яких загроз, її здатністю забезпечувати на основі власних економічних інтересів свій сталий і ефективний розвиток |
| В. Василенко [46, с. 197] | стан, при якому стратегічний потенціал фірми не знаходиться поблизу границь адаптивності, а погроза втрати економічної безпеки наростає в міру наближення ступеня адаптивності стратегічного потенціалу до граничної зони |
| О. Яременко [461, с. 3] | стан, коли при максимально-ефективному використанні ресурсів досягається уникнення, послаблення або локалізація небезпеки, і таким чином реалізується мета діяльності в умовах конкурентного середовища за допомогою методів сучасного менеджменту |
| О. Ареф'єва, Т. Кузенко [20, с. 99] | такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технологій, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, |

| | |
|---|---|
| | за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) |
| А. Кирієнко [153, с. 8] | стан оптимального для конкретного підприємства рівня використання його економічного потенціалу |
| В. Алексєєнко [8] | забезпечення умов для зберігання та захисту комерційної та інших таємниць підприємства |
| Г. Козаченко, В. Пономарьов, О. Ляшенко [166] | міра гармонії в часі і просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства |
| О. Бондаренко [39, с. 60] | стан підприємства, при якому відбувається його ефективне функціонування через визначення, забезпечення і захищеність його функціональних складових та здатність протистояння як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам |
| В. Щербина [457, с. 220] | сукупність умов і чинників, які забезпечують незалежність підприємства, його стабільність і стійкість, здатність до постійного оновлення і самовдосконалення |
| М. Войнаренко, О. Яременко [59, с. 61] | сукупність факторів, які забезпечують незалежність підприємства, стійкість і здатність до розвитку в умовах дії дестабілізуючих факторів |
| Н. Яценко, С. Михайлюк [464, с. 80] | підсистема національної економічної безпеки та такий економічний стан підприємства, сталий по відношенню до внутрішніх і зовнішніх змін фінансово-господарської діяльності, не пов'язаної з форс-мажорними обставинами |
| І. Шевченко [449, с. 178] | сукупність чинників, які забезпечують незалежність, стійкість, здатність до прогресу в умовах дестабілізуючих факторів |
| В. Ортинський, І. Керницький [103] | захищеність потенціалу підприємства (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення |
| О. Новікова, Р. Покотиленко [308] | стан захищеності економічних інтересів особи, суспільства, держави від економічних загроз та інших загроз національній безпеці, які на них впливають |

| | |
|---|---|
| І. Бланк [33] | становище найбільш ефективного використання ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства на теперішній час і в майбутньому |
| Т. Васильців [49, с. 74] | захищеність діяльності підприємства від негативного впливу зовнішнього оточення, а також здатність своєчасно усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не відбиваються негативно на його діяльності |

*Таблиця А.2*

**Основні наукові погляди щодо сутності поняття «фінансова безпека підприємства»,**
*узагальнено автором*

| Автор | Сутність поняття |
|---|---|
| Т. Кузенко, В. Прохорова, Н. Сабліна [194, с. 27] | стан найефективнішого використання інформаційних, фінансових показників, ліквідності та платоспроможності, рентабельності капіталу, що перебуває в межах своїх граничних значень |
| О. Судакова [394, с. 141] | важлива складова економічної безпеки підприємства, що базується на незалежності, ефективності і конкурентоспроможності фінансів підприємства, яка відображається через систему критеріїв і показників його стану, що характеризують збалансованість фінансів, достатню ліквідність активів і наявність необхідних грошових резервів, фінансову стабільність, ступінь захищеності фінансових інтересів на усіх рівнях фінансових відносин |
| Х. Мандзіновська, А. Штангрет, Я. Котляревський, О. Мельников [422, с. 18] | фінансово-економічний стан підприємства, за якого забезпечується фінансова стійкість, платоспроможність, ліквідність підприємства в довгостроковій перспективі, достатня фінансова незалежність, здатність фінансової системи забезпечувати реалізацію власних фінансових інтересів та протистояти загрозам зовнішнього та внутрішнього середовища через збалансованість використання фінансових методів та інструментів |

| | |
|---|---|
| І. Чібісова, Є. Івашина [443] | складова економічної безпеки підприємства, яка полягає у наявності такого його фінансового стану, який характеризується: збалансованістю і якістю фінансових інструментів, технологій і послуг; стійкістю до загроз |
| Н. Реверчук [360] | захист від можливих фінансових втрат і попередження банкрутства підприємства, досягнення найефективнішого використання корпоративних ресурсів |
| О. Марченко [226, с. 108] | захищеність його фінансових інтересів та наявність фінансових ресурсів для задоволення своїх потреб та виконанням існуючих зобов'язань |
| Н. Пойда-Носик [342, с. 341] | складний багаторівневий процес забезпечення захищеності суб'єкта від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх фінансових загроз та формування його фінансової рівноваги в поточній і стратегічній перспективі за рахунок ефективного використання його фінансового потенціалу з метою збільшення ринкової вартості |
| Ю. Кракос, Р. Разгон [183, с. 90] | здатність підприємства самостійно розробляти і проводити фінансову стратегію відповідно до цілей корпоративної стратегії, в умовах невизначеного і конкурентного середовищ |
| В. Мунтіян [296] | стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, виражений у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості й рентабельності бізнесу, якості управління, використання основних і оборотних засобів підприємства, структури його капіталу, норми дивідендних виплат як синтетичного індикатора поточного фінансово-господарського стану підприємства і перспектив його технологічного та фінансового розвитку |
| О. Пономаренко [345, с. 78] | визначений якісно та кількісно рівень фінансового стану підприємства та діяльність, направлена на досягнення даного стану, який характеризується збалансованістю і якістю використання фінансових інструментів економічної системи та забезпечує її здатність реалізувати свою місію й забезпечувати стабільний розвиток, витримуючи негативний вплив зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих факторів |

| | |
|---|---|
| Ю. Лаврова [199, с. 127] | складова економічної безпеки підприємства, яка полягає у наявності такого його фінансового стану, котрий характеризується: збалансованістю і якістю фінансових інструментів, технологій і послуг; стійкістю до загроз; здатністю підприємства забезпечувати реалізацію фінансових інтересів, а також місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів; а також спрямованістю на ефективний і сталий розвиток |
| І. Бланк [33] | кількісно і якісно детермінований рівень фінансового стану підприємства, що забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього й внутрішнього характерів, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії й створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого зростання в поточному й перспективному періодах |
| Я. Мулик [294, с. 196] | стан захищеності фінансових інтересів підприємства на всіх рівнях його фінансових відносин від впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, який забезпечує його самозбереження та розвиток у поточній та стратегічній перспективах |
| О. Воробйова [62, с. 6] | узагальнююча характеристика стану фінансів відповідного суб'єкта господарювання на встановлену дату, яка свідчить про фінансові можливості та спроможність виконувати зобов'язання і ефективно функціонувати в умовах нестабільності, невизначеності та різних фінансових і господарських ризиків |
| Т. Давидюк [86] | такий стан, за якого підприємство: знаходиться у фінансовій рівновазі, забезпечується стійкість, платоспроможність і його ліквідність в довгостроковому періоді; задовольняє потреби у фінансових ресурсах для стійкого розширеного відтворення; забезпечує достатню фінансову незалежність та захищеність фінансових інтересів власників підприємства; здатне протистояти наявним небезпекам і загрозам та таким, що виникають, які призводять до фінансового збитку |
| О. Амосов [10, с. 78] | міра гармонізації в часі і просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, що діють поза межами підприємства |

| | |
|---|---|
| Н. Михаліцька [279, с. 72] | такий стан бюджетної, грошово-кредитної, банківської, валютної системи та фінансових ринків, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних загроз, здатністю забезпечити ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання |
| Н. Марушко [224, с. 4] | складна динамічна система, що забезпечує стійке фінансування і розвиток підприємства за допомогою ефективного використання залученого капіталу в умовах зовнішніх і внутрішніх загроз |
| Л. Могиліна [284, с. 4] | динамічний фінансовий стан підприємства, що характеризується стабільною захищеністю його пріоритетних фінансових інтересів від ідентифікованих ендогенних і екзогенних загроз та здатністю забезпечувати реалізацію своїх фінансових інтересів, місії і завдань, а також власний розвиток достатніми обсягами фінансових ресурсів |
| А. Загородній, Г. Вознюк [122] | захищеність фінансових інтересів суб'єктів господарювання на всіх рівнях фінансових відносин, забезпеченість домашніх господарств, підприємств, організацій та установ фінансовими ресурсами, достатніми для задоволення їхніх потреб і виконання фінансових зобов'язань |

*Таблиця А.3*

**Основні наукові погляди щодо сутності поняття «загроза»,**
*узагальнено автором*

| Автор | Визначення |
|---|---|
| В. Франчук [428, с. 65] | дія дестабілізуючих природних і (або) суб'єктивних факторів, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією, порушенням законів та норм, цілісності процесів чи об'єктів, що можуть спричинити потенційні або реальні збитки |
| К. Горячова [74, с. 66] | небезпека на стадії переходу з можливості у дійсність, як наявна чи потенційна демонстрація готовності: відносно суб'єктів господарської діяльності – одних суб'єктів завдати шкоду іншим або по відношенню до процесів, явищ – негативно вплинути на господарську діяльність підприємства |

| | |
|---|---|
| М. Камлик [146] | потенційні або реальні умови, чинники чи дії фізичних та юридичних осіб, що порушують нормальний фінансово-економічний стан підприємницької діяльності і здатні заподіяти великої шкоди аж до припинення його діяльності |
| Є. Рудніченко [367, с. 194] | наслідок небезпеки у вигляді об'єктивізованого чинника потенційно негативної дії |
| Ю. Соколов [387, с. 20] | зміна в оточуючих і внутрішніх елементах середовища функціонування фінансової системи, які можуть призвести до такої зміни предмета безпеки і їх руху для забезпечення фінансової безпеки (незалежності), що проблематичним буде збереження існування фінансової системи в незмінному вигляді |
| І. Бланк [33, с. 53] | форма вираження суперечності фінансових інтересів фінансовому середовищу функціонування підприємства, яка відображає реальну чи потенційну можливість прояву деструктивного впливу різноманітних чинників чи умов на їх реалізацію в процесі фінансового розвитку, що приводить до прямого або непрямого економічного збитку |
| О. Марченко [225, с. 176] | стан того чи іншого компонента його зовнішнього або внутрішнього середовища (або їх сукупності), який може негативно вплинути на фінансово-економічний стан, перешкодити реалізації фінансово-економічних інтересів чи фінансово-економічному розвиткові |
| З. Живко [113, с. 12] | форма небезпеки, виникнення і розвиток якої спричинено негативною дією зовнішнього середовища та неможливістю проконтролювати і здійснювати ефективне управління внутрішнім середовищем системи |
| З. Герасимчук, Н. Вавдіюк [75] | існування негативних чинників, які здійснюють дестабілізуючий вплив на функціонування економіки регіону, порушуючи її стійкість до задоволення потреб населення |
| В. Шлемко, І. Бінько [451] | явні або потенційні дії, що ускладнюють або унеможливлюють реалізацію національних економічних інтересів і створюють небезпеку для соціально-економічної та політичної систем, національних цінностей, життєзабезпечення нації та окремої особи |

| | |
|---|---|
| В. Крутов, П. Пригунов, М. Будаков [189, с. 37] | розмаїття внутрішніх і зовнішніх, об'єктивних і суб'єктивних суперечностей суспільного розвитку у середовищі функціонування об'єкта, які ускладнюють або унеможливлюють створення сприятливих умов для реалізації його інтересів і створюють небезпеку для його системи безпеки, життєзабезпечення її системоутворюючих елементів |
| О. Ареф'єва, В. Кузенко [20, с. 26] | потенційна і реальна дія, подія, процес або явище, здатні порушити стійкість та розвиток підприємства, чи спричинити припинення його діяльності |
| Л. Коженьовські [165, с. 86] | потенційна причина небажаного стану |
| О. Сорочан, Д. Ігнатюк [388, с. 19] | сукупність умов і факторів, які мають дестабілізуючий вплив на функціонування і розвиток економічної системи |
| В. Ліпкан [206] | існування або можливість виникнення ситуації, за якої формуються передумови протидії забезпеченню безпеки, вона обмежується діями, які підкріплюють її, але не переростають у діяльність, безпосередньо спрямовану на її здійснення |
| А. Сухоруков [395, с. 4] | такі зміни у зовнішньому або внутрішньому середовищі, що призводять до небажаних змін предмету безпеки |
| О. Халіна, А. Штангрет, Л. Сухомлин, О. Мельников [399, с. 15] | частина небезпеки, яка набуває попереджувального характеру, має конкретний вектор негативного впливу на об'єкт, суб'єкт, процес, яка може бути реалізованою, чи ні, залежно від інших факторів впливу |
| М. Копитко [175, с. 27] | вплив зовнішнього середовища, його суб'єктів чи внутрішніх елементів системи, що може призвести до втрат |
| О. Барановський [23] | найвищий ступінь вірогідності перетворення небезпеки з можливості на дійсність, висловленим наміром одних суб'єктів завдати шкоди іншим, демонстрацією готовності здійснити насилля для завдання шкоди |
| М. Єрмошенко [109] | конкретна і безпосередня форма небезпеки або сукупність негативних чинників чи умов |

*Таблиця А.4*

**Основні наукові погляди щодо сутності поняття «механізм»,**
*узагальнено автором*

| Автор | Визначення |
|---|---|
| В. Авер'янова [88] | система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності |
| О. Мельничук [385,с. 185] | сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ |
| С. Мочерний [104, с. 361] | послідовність станів процесів, які визначають собою певні дії, явища; система, пристрій, який визначає порядок певного виду діяльності |
| Л. Гурвіц, Р. Майерсон, Є. Маскін [472, с. 25] | будь-яка взаємодія економічних суб'єктів, як стратегічна гра (гра, в даному випадку, – опис того, яким чином поводитимуть себе гравці (економічні суб'єкти) і до чого призведе будь-який набір дій) |
| Т. Пахомова [328, с. 123] | сукупність процедур прийняття управлінських рішень |
| Н. Бакеренко [22, с. 78] | система, що визначає упорядкованість чітких діянь |
| Н. Брюховецька [41, с. 25] | певна послідовність економічних явищ, що виникають в певних умовах під впливом початкового імпульсу |
| Г. Нестеренко [301, с. 148] | внутрішній пристрій системи, дія котрого забезпечує її специфічне функціонування та розвиток |
| В. Муляр [295, с. 108] | способи і засоби, які сприяють самореалізації |
| С. Гончаров, Н. Кушнір [70, с. 185] | сукупність процесів, прийомів, методів, підходів або здійснення певних дій задля досягнення мети |
| Р. Квасницька, С. Джерелейко [150, с. 67] | система, що визначає послідовність здійснення певних процесів або порядок виконання відповідних робіт |
| О. Маєвська [213, с. 148] | систему (сукупність) заходів, чинників, які функціонують у взаємозв`язку, з метою підвищення ефективності, задоволення потреб суспільства, збільшення грошових потоків до бюджету |
| М. Дороніна [95, с. 128] | складна систему, що має вхід та вихід |

*Таблиця А.5*

**Основні наукові погляди**
**щодо сутності поняття «фінансова стійкість»,**
*узагальнено автором*

| Автор | Визначення |
|---|---|
| М. Коробов [178] | розміщення фінансових ресурсів підприємства, а також відповідність параметрів діяльності підприємств критеріям позитивної характеристики фінансового стану |
| О. Кривицька [187, с. 138] | результат формування достатнього для розвитку підприємства обсягу прибутку, що є визначальною ознакою його економічної незалежності |
| Ю. Русіна, Ю. Полозук [368, с. 94] | такий стан фінансових ресурсів, при якому досягається фінансова незалежність підприємства від запозичених коштів, забезпечується його платоспроможність та стабільна продуктивність |
| А. Грачєв, М. Абрютіна [1, с. 39] | надійно гарантована платоспроможність, незалежність від випадків ринкової кон'юнктури і поведінки партнерів |
| О. Філімоненков [417, с. 304] | такий стан підприємства, коли обсяг його майна достатній для погашення зобов'язань, тобто підприємство є платоспроможним |
| О. Василенко [47, с. 39] | здатність системи зберігати свій працездатний стан щодо досягнення запланованих результатів за наявності різних мінливих впливів |
| О. Ареф'єва, Д. Городянська [18, с. 83] | сукупність взаємозумовлених та взаємопов'язаних складників, які за будь-яких умов забезпечують здатність до ведення діяльності підприємств, запас ресурсів (ресурсного потенціалу) та збалансований процес функціонування |
| І. Ловінська [208, с. 252] | являє собою певний стан рахунків підприємства, що гарантує його постійну платоспроможність |
| О. Журавльова [116, с. 523] | сутність фінансової стійкості проявляється у оптимальній структурі капіталу, що забезпечується домінуючою часткою власного капіталу в загальному обсязі авансованого в підприємство капіталу, що дає змогу підтримувати фінансову незалежність від зовнішніх кредиторів та забезпечити безперервний виробничо-господарський процес |
| Ю. Сімех [381, с. 12] | потенційні можливості підприємства повернутися у стан рівноваги, в якому підприємство має позитивну динаміку функціонування або не виходить за межі встановлених границь |

*Таблиця А.6*

**Основні наукові погляди**
**щодо сутності поняття «фінансова стабільність»,**
*узагальнено автором*

| Автор | Визначення |
|---|---|
| В. Козюк [168] | розвиток фінансового сектора, який би сприяв довгостроковому зростанню глобальної економіки в цілому, забезпечив безперешкодне фінансування дефіцитів платіжних балансів із приватних джерел |
| П. Калаура [142, с. 4] | виступає характеристикою системи, що дозволяє їй довгостроково функціонувати не змінюючи свою структуру та зберігаючи рівновагу |
| М. Фут [471] | стан, при якому: існує монетарна стабільність; близький до природного рівня зайнятості населення; довіра до діяльності більшості фінансових інститутів та ринків; в економіці відсутні різкі зміни цін реальних фінансових активів |
| І. Висоцька [57, с. 33] | є наслідком злагодженого функціонування стабільної фінансової системи |
| Е. Крокет [469] | відсутність нестабільності, ситуації, в якій економічна діяльність перебуває під негативним впливом коливань цін на фінансові активи або існує нездатність фінансових установ виконувати взяті на себе зобов'язання |
| Ю. Цал-Цалко [438, с. 315] | стан активів (пасивів) підприємства, що гарантує постійну платоспроможність |
| Н. Мамонтова [221, с. 7] | стан підприємства, при якому забезпечується стабільна фінансова діяльність, постійне перевищення доходів над витрати, вільний обіг грошових коштів, ефективне управління фінансовими ресурсами, безперервний процес виробництва та його оновлення |
| Л. Короліщук [179] | охоплює сукупність факторів, що забезпечують абсолютну та нормативну фінансову стійкість за контрольованої фінансової рівноваги і здатності до сталого розвитку |
| Т. Керанчук [151, с. 85] | можливість підприємства до збереження ним абсолютної або нормальної фінансової стійкості при контрольованій фінансовій рівновазі та одночасно – здатність до стійкого економічного росту при врахуванні найбільш значущих зовнішніх факторів |
| І. Топій [404, с. 509] | є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки, запорукою його виживання та основою стабільного стану |

*Таблиця А.7*

**Основні наукові погляди**
**щодо сутності поняття «фінансова рівновага»,**
*узагальнено автором*

| Автор | Визначення |
|---|---|
| О. Терещенко [400, с. 277] | передбачає що грошові надходження підприємства дорівнюють або перевищують потребу в капіталі для виконання поточних платіжних зобов'язань |
| М. Білик [29, с. 228] | відповідність обсягів формування та споживання власних фінансових ресурсів |
| О. Чернявська, О. Горбунова [441, с. 174] | зростання та нарощування ринкової вартості підприємства |
| І. Литвин, А. Іващенко [205, с. 55] | виступає основою фінансової стабільності корпорації та основою досягнення її фінансових цілей |
| В. Худа [436] | певний стан підприємства, який віддзеркалює його спроможність забезпечити виконання своїх фінансово-майнових зобов'язань перед іншими господарськими суб'єктами завдяки правильно організованій роботі з власними засобами, за рахунок оптимальної структури активів підприємства та ефективності їх використання та правильно сформованих пасивів |
| Т. Гудзь [82, с. 14] | досягається через збалансування ліквідності, ризику та дохідності, за умов якого відбувається нарощення фінансового потенціалу до рівня, достатнього для покриття потреб сталого розвитку |
| Х. Кайдрович [140, с. 13] | такий стан підприємства, для якого властивими є такі характеристики, як спроможність виконання фінансових зобов'язань, ефективне використання власних засобів, оптимальна структура активів та пасивів підприємства, забезпечення позитивної динаміки росту, захищеність від внутрішніх і зовнішніх загроз діяльності, що зрештою детермінує досягнення оптимального рівня економічної безпеки |
| З. Виноградова, В. Щербакова [55, с. 229] | такий стан, який характеризується високим рівнем фінансової стійкості і платоспроможності підприємства на всіх етапах його розвитку і забезпечується формуванням оптимальної структури капіталу і його авансуванням в необхідних обсягах у високоліквідні види активів |

| | |
|---|---|
| Л. Мельник [230, с. 24] | такий стан його господарської діяльності, за якого досягається збалансованість між власним та залученим капіталом, що дає змогу підвищити фінансову стійкість, платоспроможність та сприяє економічному розвитку суб'єкта господарювання |
| І. Бланк [34, с. 286] | відповідність обсягів формування та використання (споживання) власних фінансових ресурсів. Забезпечення фінансової рівновага підприємств досягається оптимізацією співвідношення між часткою коштів, що капіталізуються, і тією їх часткою, що спрямовується на споживання, а також узгодження джерел формування та напрямів використання власних фінансових ресурсів, встановлення оптимального співвідношення між внутрішніми та зовнішніми джерелами формування власних фінансових ресурсів |

*Таблиця А.8*

**Основні наукові погляди**
**щодо сутності поняття «фінансова надійність»,**
*узагальнено автором*

| Автор | Визначення |
|---|---|
| К. Орехова [315] | безперервний процес трансформації капіталу (джерел фінансування господарської діяльності) в капітальні блага (матеріальні ресурси, готову продукцію, грошові кошти), який характеризується майновим положенням, ліквідністю, фінансовою незалежністю, діловою активністю та рентабельністю |
| О. Баталова [24, с. 213] | здатність підприємства генерувати грошові кошти в достатньому розмірі для погашення основної суми боргу та купонних платежів за емітованими облігаціями у визначений проспектом емісії строк |
| О. Шакура [446, с. 271] | одна з найважливіших характеристик його фінансового стану, що визначає стабільність діяльності підприємства у довгостроковій перспективі |
| Л. Костирко [180] | рівновага ефективності, ліквідності та фінансової стійкості |
| К. Ізмайлова [134] | рівень забезпечення стабільності його діяльності в майбутньому, яка пов'язана із загальною фінансовою структурою підприємства, його залежністю від кредиторів та інвесторів |

| | |
|---|---|
| О. Антонова [16, с. 149] | здатність протистояти різноманітним дестабілізуючим чинникам при здійсненні господарської діяльності |
| Н. Шредер, Ю. Швам [453, с. 76] | система методів та форм та прийомів регуляції ринкових механізмів в області фінансів, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства |
| Л. Гнилицька [67, с. 21] | стан, коли підприємство протягом тривалого часу реалізує конкурентоспроможну продукцію, отримує прибуток, достатній для виробничого і соціального розвитку, є ліквідним та кредитоспроможним, а його фінансові відносини з іншими суб'єктами господарювання гарантують стабільність та фінансово-комерційний успіх |

# Додаток Б

*Таблиця Б.1*

**Основні наукові погляди**
**щодо сутності поняття «управління»,**
*узагальнено автором*

| Автор | Суть підходу |
|---|---|
| О. Здоровцов, П. Котик, Д. Семенда [375] | важлива складова соціально-економічного розвитку держави |
| М. Кісіль [156, с. 59] | організаційна робота органів по об'єднанню і направленню зусиль трудових колективів підприємств, організацій та установ на рішення задач технологічних, економічних і соціально-політичних |
| В. Бусел [51, с. 1300] | спрямування діяльності кого-, чого-небудь |
| Л. Калініна [141] | регулювання стану будь-якої системи (матеріально-речової, соціальної) з метою отримання потрібного результату |
| В. Кремень [186, с. 96] | обґрунтований вибір та здійснення таких впливів на нього, які узгоджені з механізмами його самоорганізації і спрямовані на підтримання певної цілісності і структурної визначеності цього об'єкта та бажаного характеру його функціонування і розвитку з метою успішного досягнення обраних цілей |
| В. Пікельна, О. Удод [336, с. 63] | адміністративна функція керівництва й пов'язане з реалізацією загальних (технологічних) функцій управління в будь-якому спеціальному виді управлінської діяльності |
| Г. Єльнікова [107, с. 27] | цілеспрямована активна взаємодія керівників, громадськості та інших учасників педагогічного процесу, спрямована на його упорядкування й переведення на більш високий рівень, що відповідає закономірностям, які визначають його розвиток і забезпечують одержання заданого результату в оптимальному варіанті |
| М. Кизим, В. Забродський, | сукупність послідовних дій керівної підсистеми (суб'єкта управління), націлених на керівну |

| | |
|---|---|
| В. Зінченко, Ю. Копчак [321, с. 12] | підсистему (об'єкт управління) для досягнення поставлених цілей; при цьому вплив суб'єкта управління на об'єкт управління повинен здійснюватися за замкнутим циклом, який необхідно розглядати з точки зору структури, змісту та процесу |
| В. Коломойцев [170] | систематичний вплив на об'єкт (підрозділи підприємства) з метою забезпечення його життєдіяльності, злагодженої роботи і дослідження кінцевого результату |
| В. Гончаров, М. Савченко, Д. Солоха [69, с. 8] | управлінські дії керівників і працівників кадрових служб організації, які націлені на пошук, оцінку, відбір, професійний розвиток персоналу, його мотивацію та стимулювання до виконання задач, які стоять перед організацією |
| С. Мочерний [104] | процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації |
| С. Михайлова [276] | постійна та систематична дія, спрямована на діяльність його структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату |

*Таблиця Б.2*

**Основні наукові погляди**
**щодо сутності поняття «система управління»,**
*узагальнено автором*

| Автор | Суть підходу |
|---|---|
| О. Моргулець [290, с. 280] | одне з ключових понять теорії організації, тісно пов'язане з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень на виконання визначених цілей |
| О. Липовий, Ю. Осіпчук [203, с. 7] | цілісна сукупність взаємопов'язаних структурних елементів цього управління, спрямована на досягнення передбаченого результату функціонування |
| А. Устенко [293, с. 97] | концепція взаємопов'язаних і взаємозалежних частин-компонентів: наукових знань і практичних навичок щодо керування різними об'єктами (людиною, процесом, організацією) для забезпечення їх конкурентоспроможності в ринкових умовах і всебічного задоволення потреб при оптимальному використанні ресурсів |

| | |
|---|---|
| В. Василенко [46] | забезпечує збереження структури системи; підтримку режиму діяльності; реалізацію програм, цілей функціонування цих систем в умовах різних зовнішніх і внутрішніх впливів, що їх супроводжують |
| Н. Дикань, І. Борисенко [90] | склад, взаємозв'язки та суппідрядність організаційних одиниць апарату управління, які виконують різні функції управління організацією |
| О. Іванілов [132] | принципи та механізми прийняття рішень, проходження інформації, планування, а також системи мотивації та матеріального стимулювання |
| Г. Монастирський [289, с. 159] | сукупність усіх служб організації, всіх підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують функціонування організацією |
| М. Мурашко [297] | внутрішня побудова, яка характеризує склад підрозділів і систему зв'язку, підпорядкованість і взаємодію між ними |
| Л. Федулова [415] | характеризує її будову, просторово-часове розташування її частин, взаємозв'язки між ними і виступає впорядкованою сукупністю стійко взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого |
| Л. Шморгун [452] | упорядкована сукупність органів структурних підрозділів підприємства, їх підпорядкованість, субординація, відносини між ними, які дають змогу досягти поставленої мети |

*Таблиця Б.3*

**Основні наукові погляди щодо сутності поняття «управління економічною безпекою підприємства»,**
*узагальнено автором*

| Автор | Суть підходу |
|---|---|
| А. Драга [91, с. 133] | захищеність життєво-важливих для підприємства інтересів від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань та окремих осіб, здатність протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам, зберігати стабільність при функціонуванні та розвитку підприємства відповідно до його статутних цілей |

| | |
|---|---|
| О. Бандука, В. Духов, К. Петрова, І. Червяков [318] | спроможність економічної системи чинити опір загрозам, що можуть призвести до її руйнації або зашкодити досягненню цілей, при цьому предметом економічної безпеки є управління економічними ризиками |
| М. Фоміна [425] | управління, при якому найбільш ефективно використовуються ресурси з метою ліквідації загроз та забезпечення ефективного і стабільного функціонування підприємства в поточному та перспективному періодах |
| І. Білоусова [30] | збалансований безупинний і сталий розвиток, що досягається за використання всіх видів ресурсів і підприємницьких можливостей, за якими гарантується найбільш ефективне використання їх для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного і соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам), забезпечення стабільного функціонування підприємства, що є важливим аспектом його успішного розвитку як сьогодні так і на майбутню перспективу |
| Т. Кузенко [193] | управління з ефективним використанням ресурсів та існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечувати тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії |
| С. Покропивний [343] | це не тільки управління з використанням корпоративних ресурсів, а й підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного та соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) |
| Л. Гнилицька [67] | здатність суб'єкта господарювання ефективно та безперервно здійснювати свою статутну діяльність на основі вживання сукупності взаємопов'язаних обліково-аналітичних та контрольних процедур, що дозволяють оптимізувати використання корпоративних ресурсів підприємства та нівелювати вплив загроз внутрішнього та зовнішнього середовища |
| Г. Козаченко, В. Пономарьов, О. Ляшенко [166] | міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства |

| | |
|---|---|
| А. Штангрет, М. Караїм [399, с. 202] | сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо забезпечення довготермінового безпечного функціонування суб'єкта господарювання, вибору стратегії і шляхів її досягнення та оптимальне використання ресурсів, що можуть забезпечити реалізацію обраної стратегії |

*Таблиця Б.4*

**Основні підходи до управління фінансовою безпекою підприємства,**
*узагальнено автором*

| Назва підходу | Прихильники | Сутність підходу |
|---|---|---|
| Інформаційний підхід | О. Нагірна [298, с. 38] | Фінансова безпека передбачає забезпечення надійності інформаційної системи підприємства та збереження інформаційних ресурсів шляхом проведення спеціальних перевірок осіб, що допускаються до роботи з фінансовими документами та недопущення її незаконного розповсюдженнях |
| Ресурсний підхід | Ю. Кракос, Р. Разгон [183, с. 87] | Фінансова безпека визначається як стан корпоративних ресурсів (виробничих, фінансових, людських, інформаційних тощо) і підприємницьких можливостей, який забезпечує їх ефективне використання в поточному періоді та на перспективу з метою забезпечення розвитку підприємства |
| Структурний підхід | Н. Пігуль, Н. Дехтяр, І. Боярко [333, с. 142] | Фінансова безпека як складова економічної безпеки |
| Ресурсно-функціональний підхід | | Фінансова безпека підприємства розглядається в наступних аспектах: забезпечення адаптації підприємства до змін ринкової кон'юнктури та якості реалізації управлінських функцій (планування, облік, аналіз), система захисту |

| | | |
|---|---|---|
| | | його фінансових інтересів від постійного деструктивного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, що дозволяє йому ефективно розвиватися у поточному та перспективному періоді, стан захищеності фінансових інтересів |
| Стаціонарний підхід | О. Колісник [169] | Фінансова безпека розглядається як стан об'єкта з точки зору його рівня, визначається незалежністю, стійкістю, стабільністю та потребує застосування інструментів фінансового менеджменту |
| Динамічний підхід | | Безпека є сукупністю умов функціонування суб'єкта, що контролюється ним. Підхід із застосуванням індексних показників, використання яких дозволяє оцінити динаміку (напрямок) розвитку підприємства у тому випадку, якщо фінансову безпеку підприємства пов'язують з реалізацією його фінансової стратегії |
| Інституціональний підхід | | Фінансова безпека характеризується сукупністю фінансових умов, які формуються під впливом наявних обсягів фінансових ресурсів; можливостей їх формування та використання згідно з нормативно-правовими підставами фінансової діяльності підприємства; механізмами, що забезпечують виконання цих норм та правил, а також формалізованими та неформалізованими нормами відносин між суб'єктами господарювання |
| Статистичний підхід | А. Крутова, Т. Ставерська, І. Шевчук [190, с. 94] | Фінансова безпека як стан ефективного використання ресурсів підприємства з метою його стабільного функціонування |
| Вузько-функціональний підхід | Г. Козаченко, В. Пономарьов, О. Ляшенко [166] | Управління фінансовою безпекою підприємства лише з позиції окремого аспекту його фінансово-економічної діяльності |

| | | |
|---|---|---|
| Неоінституціональний підхід | Л. Гацька [201] | Передбачає обов'язкове урахування в процесі управління інституційних пасток, які характеризують наявність стійких неефективних інституціональних норм та правил. Серед них найбільш впливовими на фінансову безпеку підприємства є: оподаткування та субсидування суб'єктів господарювання; корумпованість посадових осіб державних органів влади; поширення «тіньових» відносин між суб'єктами господарювання тощо |
| Програмно-цільовий підхід | Ю. Кракос, Р. Разгон [183, с. 87] | Передбачає формулювання проблемної ситуації; визначення цільової настанови управління фінансової безпеки (визначення мети, постановка завдань) та розробки програм реалізації сформульованої політики |
| Синергетичний підхід | А. Колпаков [171] | Безпеку господарюючого суб'єкту можна визначити як динамічно стійкий стан по відношенню до несприятливих впливів і діяльність по захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз, по забезпеченню таких внутрішніх і зовнішніх умов його існування, які гарантують можливість стабільного розвитку |
| Системний підхід | Т. Васильців, В. Волошин, О. Бойкевич, В. Каркавчук [424] | Фінансова безпека – складова системи економічної безпеки. Комплекс заходів щодо забезпечення стабільного розвитку підприємства через створення сприятливих умов, а також нейтралізації і ліквідації зовнішніх та внутрішніх загроз |
| Вартісний підхід | Т. Загорельська [121] | Ознакою фінансової безпеки підприємства є розмір його вартості |

# Додаток В

*Таблиця В.1*

**Зміна кількості підприємств за масштабами діяльності**,
*сформовано автором на основі* [390]

| Рік | Усього, одиниць | у тому числі | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | великі | | середні | | малі | |
| | | одиниць | у % до загальної кількості підприємств за відповідного виду діяльності | одиниць | у % до загальної кількості підприємств за відповідного виду діяльності | одиниць | у % до загальної кількості підприємств за відповідного виду діяльності |
| Усього | | | | | | | |
| 2010 | 378810 | 586 | 0,2 | 20983 | 5,5 | 357241 | 94,3 |
| 2011 | 375695 | 659 | 0,2 | 20753 | 5,5 | 354283 | 94,3 |
| 2012 | 364935 | 698 | 0,2 | 20189 | 5,5 | 344048 | 94,3 |
| 2013 | 393327 | 659 | 0,2 | 18859 | 4,8 | 373809 | 95,0 |
| 2014 | 341001 | 497 | 0,1 | 15906 | 4,7 | 324598 | 95,2 |
| 2015 | 343440 | 423 | 0,1 | 15203 | 4,4 | 327814 | 95,5 |
| 2016 | 306369 | 383 | 0,1 | 14832 | 4,9 | 291154 | 95,0 |
| 2017 | 338256 | 399 | 0,1 | 14937 | 4,4 | 322920 | 95,5 |
| 2018 | 355877 | 446 | 0,1 | 16057 | 4,5 | 339374 | 95,4 |
| у тому числі промисловість | | | | | | | |
| 2010 | 47827 | 347 | 0,7 | 6107 | 12,8 | 41373 | 86,5 |
| 2011 | 47479 | 407 | 0,9 | 5998 | 12,6 | 41074 | 86,5 |
| 2012 | 43356 | 410 | 0,9 | 5802 | 13,4 | 37144 | 85,7 |
| 2013 | 49130 | 382 | 0,8 | 5569 | 11,3 | 43179 | 87,9 |
| 2014 | 42187 | 289 | 0,7 | 4791 | 11,3 | 37107 | 88,0 |
| 2015 | 42564 | 233 | 0,6 | 4691 | 11,0 | 37640 | 88,4 |
| 2016 | 38555 | 208 | 0,5 | 4652 | 12,1 | 33695 | 87,4 |
| 2017 | 42026 | 215 | 0,5 | 4745 | 11,3 | 37066 | 88,2 |
| 2018 | 44425 | 237 | 0,5 | 4866 | 11,0 | 39322 | 88,5 |

*Таблиця В.2*

**Методичні засади оцінювання фінансової безпеки підприємства**,
*розроблено автором*

| № | Група/індикатор | Рівень /граничні значення | | | Коеф. вагом. |
|---|---|---|---|---|---|
| | | «низький» | «нормальний» | «високий» | |
| | ***Кількісні*** | | | | |
| 1. | Прибутковості | | | | 0,3 |
| 1.1. | Чиста рентабельність продажу (чистий прибуток/ чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)), % | <5 | 5–10 | >10 | 0,6 |
| 1.2. | Рентабельність продукції (валовий прибуток (збиток)/ собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)), % | <40 | 40–60 | >60 | 0,4 |
| 2. | Ліквідності | | | | 0,15 |
| 2.1. | Коефіцієнт покриття (оборотні актив / поточні зобов'язання) | <1,5 | 1,5–2,0 | >2,0 | 0,7 |
| 2.2. | Коефіцієнт швидкої ліквідності (очікувані фінансові надходження і грошові кошти / поточні зобов'язання) | <0,5 | 0,5–1,0 | >1,0 | 0,3 |
| 3. | Ділової активності | | | | 0,15 |
| 3.1. | Коефіцієнт оборотності активів (чистий дохід/ середньорічна вартість активів) | <1,5 | 1,5–2,0 | >2,0 | 0,6 |
| 3.2. | Коефіцієнт оборотності власного капіталу (чистий дохід / середньорічна вартість власного капіталу) | <1,0 | 1,0–1,5 | >1,5 | 0,4 |
| 4. | Фінансової стійкості | | | | 0,2 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 4.1. | Коефіцієнт автономії (власний капітал / валюта балансу) | <0,4 | 0,4-0,6 | >0,6 | 0,5 |
| 4.2. | Коефіцієнт фінансової стійкості (власний капітал / залучений / капітал) | <1,0 | 1,0-2,0 | >2,0 | 0,5 |
| | ***Якісні*** | | | | |
| 5. | Наявність корпоративних конфліктів (вербально-експертний метод) | суттєвий негативний вплив | прийнятний рівень | незначний рівень | 0,1 |
| 6. | Наявність фінансових зловживань (вербально-експертний метод) | суттєвий негативний вплив | прийнятний рівень | незначний рівень | 0,1 |

*Таблиця В.3*

**Методичні засади оцінювання результативності дій суб'єктів безпеки**, *розроблено автором*

| № | Група/індикатор | Рівень /граничні значення | | | Коеф. вагом. |
|---|---|---|---|---|---|
| | | «низький» | «нормальний» | «високий» | |
| 1. | Результат розроблення і реалізації захисних заходів | низький | середній | високий | 0,6 |
| 1.1. | Обгрунтованість рішень, які приймаються в сфері фінансової безпеки (вербально-експертний метод) | низький | середній | високий | 0,3 |
| 1.2. | Науково-технічний рівень управління (вербально-експертний метод) | низький | середній | високий | 0,3 |
| 1.3. | Відповідність одержаних результатів встановленим цілям (вербально-експертний метод) | низький | середній | високий | 0,2 |
| 1.4. | Рівень культури управління | низький | середній | високий | 0,2 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 2. | Результат використання внутрішніх можливостей | | | | 0,4 |
| 2.1. | Ініціативність у виявленні зміни рівня безпеки та застосуванні превентивних захисних заходів (вербально-експертний метод) | низький | середній | високий | 0,4 |
| 2.2. | Рівень злагодженості дій в сфері фінансової безпеки підприємства (вербально-експертний метод) | низький | середній | високий | 0,4 |
| 2.3. | Раціональність використання ресурсів (вербально-експертний метод) | низький | середній | високий | 0,2 |

*Таблиця В.4*

**Методичні засади оцінювання ефективності використання організаційної структури та ресурсного забезпечення**,
*розроблено автором*

| № | Група/індикатор | Рівень /граничні значення | | | Коеф. вагом. |
|---|---|---|---|---|---|
| | | «низький» | «нормальний» | «високий» | |
| 1. | Організаційна складова | | | | 0,6 |
| 1.1. | Цілеспрямованість дій у сфері фінансової безпеки (чисельність працівників, на яких покладено виконання спеціальних завдань в сфері фінансової безпеки / загальної чисельності підрозділів), % | <40 | 40–60 | >60 | 0,4 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.2. | Показник функціональної структури фінансової безпеки підприємства (кількість функцій в сфері фінансової безпеки, покладених за певним підрозділом/загальна кількість функцій, визначених для певного підрозділу), % | <40 | 40–60 | >60 | 0,4 |
| 1.3. | Показник надійності виконання обов'язків в сфері фінансової безпеки (кількість реалізованих захисних заходів в сфері фінансової безпеки/загальна кількість розроблених та прийнятних до реалізації захисних заходів)), % | <60 | 60–80 | >80 | 0,2 |
| 2. | Ресурсна складова | | | | 0,4 |
| 2.1. | Коефіцієнт інформаційного забезпечення (вербально-експертний метод) | <50 | 50–70 | >70 | 0,3 |
| 2.2. | Вмотивованість праці суб'єктів безпеки (вербально-експертний метод) | <50 | 50–70 | >70 | 0,4 |
| 2.3. | Технічна забезпеченість (вербально-експертний метод) | <50 | 50–70 | >70 | 0,3 |

*Таблиця В.5*

**Оцінювання управління фінансовою безпекою**
**ПрАТ «Одеський машинобудівний завод»**,
*розраховано автором*

| № | Група/індикатор | роки | | | | | Коеф. вагом. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | |
| | **Оцінювання фінансової безпеки** | | | | | | |
| | ***Кількісні*** | | | | | | |
| 1. | Прибутковості | 0,0 | 0,0 | 0,01 | 0,0 | 0,0 | 0,3 |
| 1.1. | Чиста рентабельність продажу | -65,64/0,0 | -56,76/0,0 | -27,07/0,0 | -38,77/0,0 | -22,23/0,0 | 0,6 |
| 1.2. | Рентабельність продукції | 7,69/0,0 | -8,01/0,0 | 22,19/0,04 | 3,65/0,0 | 10,43/0,0 | 0,4 |
| 2. | Ліквідності | 0,05 | 0,03 | 0,04 | 0,06 | 0,09 | 0,15 |
| 2.1. | Коефіцієнт покриття | 0,81/0,0 | 0,68/0,0 | 0,6/0,0 | 0,57/0,0 | 0,5/0,0 | 0,7 |
| 2.2. | Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,28/0,18 | 0,15/0,1 | 0,18/0,12 | 0,3/0,2 | 0,48/0,31 | 0,3 |
| 3. | Ділової активності | 0,0 | 0,4 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,15 |
| 3.1. | Коефіцієнт оборотності активів | 0,32/0,0 | 0,32/0,0 | 0,6/0,0 | 0,42/0,0 | 0,56/0,0 | 0,6 |
| 3.2. | Коефіцієнт оборотності власного капіталу | -18,7/0,0 | 7,08/1,0 | -5,09/0,0 | -1,52/0,0 | -1,41/0,0 | 0,4 |
| 4. | Фінансової стійкості | 0,02 | 0,01 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,2 |
| 4.1. | Коефіцієнт автономії | 0,06/0,0 | 0,05/0,0 | -0,11/0,0 | -0,27/0,0 | -0,38/0,0 | 0,5 |
| 4.2. | Коефіцієнт фінансової стійкості | 0,1/0,03 | 0,06/0,02 | -0,14/0,0 | -0,07/0,0 | -0,33/0,0 | 0,5 |
| | ***Якісні*** | | | | | | |
| 5. | Наявність корпоративних конфліктів | с.н.в./0,31 | с.н.в./0,32 | с.н.в./0,32 | с.н.в./0,3 | с.н.в./0,32 | 0,1 |
| 6. | Наявність фінансових зловживань | с.н.в./0,22 | с.н.в./0,2 | с.н.в./0,25 | с.н.в./0,2 | с.н.в./0,21 | 0,1 |
| | **Оцінювання результативності дій суб'єктів безпеки** | | | | | | |
| 1. | Результат розроблення і реалізації захисних заходів | 0,22 | 0,23 | 0,24 | 0,25 | 0,21 | 0,6 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.1. | Обгрунтованість рішень, які приймаються в сфері фінансової безпеки | низ./0,18 | низ./0,19 | низ./0,24 | низ./0,22 | низ./0,19 | 0,3 |
| 1.2. | Науково-технічний рівень управління | низ./0,2 | низ./0,2 | низ./0,21 | низ./0,22 | низ./0,2 | 0,3 |
| 1.3. | Відповідність одержаних результатів встановленим цілям | низ./0,27 | низ./0,25 | низ./0,27 | низ./0,24 | низ./0,22 | 0,2 |
| 1.4. | Рівень культури управління | низ./0,32 | низ./0,31 | низ./0,32 | низ./0,3 | низ./0,3 | 0,2 |
| 2. | Результат використання внутрішніх можливостей | 0,25 | 0,24 | 0,24 | 0,24 | 0,23 | 0,4 |
| 2.1. | Ініціативність у виявленні зміни рівня безпеки та застосуванні превентивних захисних заходів | низ./0,15 | низ./0,17 | низ./0,19 | низ./0,2 | низ./0,19 | 0,4 |
| 2.2. | Рівень злагодженості дій в сфері фінансової безпеки підприємства | низ./0,22 | низ./0,2 | низ./0,21 | низ./0,19 | низ./0,18 | 0,4 |
| 2.3. | Раціональність використання ресурсів | сер./0,48 | сер./0,45 | сер./0,42 | сер./0,41 | сер./0,38 | 0,2 |
| | **Оцінювання ефективності використання організаційної структури та ресурсного забезпечення** | | | | | | |
| 1. | Організаційна складова | 0,14 | 0,14 | 0,15 | 0,1 | 0,09 | 0,6 |
| 1.1. | Цілеспрямованість дій у сфері фінансової безпеки | 35/0,25 | 32/0,2 | 34/0,23 | 31/0,18 | 29/0,15 | 0,4 |
| 1.2. | Показник функціональної структури фінансової безпеки підприємства | 24/0,07 | 26/0,1 | 25/0,08 | 23/0,05 | 21/0,02 | 0,4 |
| 1.3. | Показник надійності виконання | 42/0,03 | 45/0,08 | 48/0,13 | 44/0,07 | 45/0,08 | 0,2 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | обов'язків в сфері фінансової безпеки | | | | | | |
| 2. | Організаційна складова | 0,21 | 0,15 | 0,19 | 0,18 | 0,15 | 0,4 |
| 2.1. | Коефіцієнт інформаційного забезпечення | 42/0,2 | 39/0,15 | 44/0,23 | 42/0,2 | 41/0,18 | 0,3 |
| 2.2. | Вмотивованість праці суб'єктів безпеки | 37/0,12 | 35/0,08 | 39/0,15 | 40/0,17 | 37/0,12 | 0,4 |
| 2.3. | Технічна забезпеченість | 49/0,32 | 47/0,28 | 43/0,21 | 42/0,2 | 40/0,17 | 0,3 |

*Таблиця В.6*

**Оцінювання управління фінансовою безпекою**
**ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод»**,
*розраховано автором*

| № | Група/індикатор | роки | | | | | Коеф. вагом. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | |
| | **Оцінювання фінансової безпеки** | | | | | | |
| | ***Кількісні*** | | | | | | |
| 1. | Прибутковості | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,21 | 0,69 | 0,3 |
| 1.1. | Чиста рентабельність продажу | -31,93/0,0 | -103,9/0,0 | -27,92/0,0 | 3,45/0,23 | 14,44/0,96 | 0,6 |
| 1.2. | Рентабельність продукції | 8,64/0,0 | 4,71/0,0 | 9,36/0,0 | 30,21/0,17 | 37,1/0,28 | 0,4 |
| 2. | Ліквідності | 0,92 | 0,31 | 0,15 | 0,67 | 0,83 | 0,15 |
| 2.1. | Коефіцієнт покриття | 2,76/1,0 | 1,5/0,33 | 1,22/0,15 | 1,32/0,88 | 4,91/1,0 | 0,7 |
| 2.2. | Коефіцієнт швидкої ліквідності | 1,11/0,74 | 0,38/0,25 | 0,26/0,18 | 0,31/0,21 | 0,64/0,42 | 0,3 |
| 3. | Ділової активності | 0,49 | 0,0 | 0,06 | 0,22 | 0,59 | 0,15 |
| 3.1. | Коефіцієнт оборотності активів | 0,23/0,15 | 0,61/0,0 | 1,02/0,1 | 1,55/0,36 | 1,48/0,32 | 0,6 |
| 3.2. | Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 8,15/1,0 | -0,9/0,0 | -1,82/0,0 | -4,2/0,0 | 47,8/1,0 | 0,4 |
| 4. | Фінансової стійкості | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,04 | 0,2 |
| 4.1. | Коефіцієнт автономії | -0,04/0,0 | -0,7/0,0 | -0,46/0,0 | -0,33/0,0 | -0,03/0,0 | 0,5 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4.2. | Коефіцієнт фінансової стійкості | -0,17/0,0 | -1,55/0,0 | -1,05/0,0 | -0,71/0,0 | 0,2/0,07 | 0,5 |
| | ***Якісні*** | | | | | | |
| 5. | Наявність корпоративних конфліктів | с.н.в./0,32 | с.н.в./0,3 | с.н.в./0,32 | с.н.в./0,32 | пр.р./0,38 | 0,1 |
| 6. | Наявність фінансових зловживань | с.н.в./0,21 | с.н.в./0,28 | с.н.в./0,31 | с.н.в./0,32 | пр.р./0,39 | 0,1 |
| | **Оцінювання результативності дій суб'єктів безпеки** | | | | | | |
| 1. | Результат розроблення і реалізації захисних заходів | 0,31 | 0,25 | 0,24 | 0,3 | 0,36 | 0,6 |
| 1.1. | Обґрунтованість рішень, які приймаються в сфері фінансової безпеки | низ./0,3 | низ./0,24 | низ./0,23 | низ./0,32 | низ./0,38 | 0,3 |
| 1.2. | Науково-технічний рівень управління | низ./0,22 | низ./0,2 | низ./0,21 | низ./0,25 | низ./0,33 | 0,3 |
| 1.3. | Відповідність одержаних результатів встановленим цілям | низ./0,39 | низ./0,32 | низ./0,31 | низ./0,31 | низ./0,35 | 0,2 |
| 1.4. | Рівень культури управління | низ./0,37 | низ./0,3 | низ./0,27 | низ./0,3 | низ./0,4 | 0,2 |
| 2. | Результат використання внутрішніх можливостей | 0,31 | 0,27 | 0,24 | 0,27 | 0,37 | 0,4 |
| 2.1. | Ініціативність у виявленні зміни рівня безпеки та застосуванні превентивних захисних заходів | низ./0,24 | низ./0,2 | низ./0,18 | низ./0,25 | сер./0,35 | 0,4 |
| 2.2. | Рівень злагодженості дій в сфері фінансової безпеки підприємства | низ./0,32 | низ./0,29 | низ./0,27 | низ./0,28 | сер./0,38 | 0,4 |
| 2.3. | Раціональність використання ресурсів | сер./0,39 | сер./0,35 | низ./0,32 | низ./0,32 | сер./0,41 | 0,2 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Оцінювання ефективності використання організаційної структури та ресурсного забезпечення** | | | | | | |
| 1. | Організаційна складова | 0,36 | 0,26 | 0,24 | 0,33 | 0,52 | 0,6 |
| 1.1. | Цілеспрямованість дій у сфері фінансової безпеки | 42/0,35 | 35/0,25 | 34/0,23 | 41/0,35 | 54/0,56 | 0,4 |
| 1.2. | Показник функціональної структури фінансової безпеки підприємства | 49/0,48 | 41/0,35 | 41/0,35 | 45/0,41 | 55/0,58 | 0,4 |
| 1.3. | Показник надійності виконання обов'язків в сфері фінансової безпеки | 48/0,13 | 45/0,08 | 44/0,07 | 48/0,13 | 60/0,33 | 0,2 |
| 2. | Організаційна складова | 0,28 | 0,25 | 0,26 | 0,27 | 0,44 | 0,4 |
| 2.1. | Коефіцієнт інформаційного забезпечення | 52/0,36 | 51/0,35 | 51/0,35 | 51/0,35 | 59/0,48 | 0,3 |
| 2.2. | Вмотивованість праці суб'єктів безпеки | 48/0,3 | 45/0,25 | 46/0,26 | 47/0,28 | 60/0,5 | 0,4 |
| 2.3. | Технічна забезпеченість | 41/0,18 | 38/0,13 | 39/0,15 | 41/0,18 | 49/0,32 | 0,3 |

*Таблиця В.7*

**Оцінювання управління фінансовою безпекою**
**ПрАТ «Гребінківський машинобудівний завод»**,
*розраховано автором*

| № | Група/індикатор | роки | | | | | Коеф. вагом. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | |
| | **Оцінювання фінансової безпеки** | | | | | | |
| | ***Кількісні*** | | | | | | |
| 1. | Прибутковості | 0,06 | 0,04 | 0,05 | 0,06 | 0,06 | 0,3 |
| 1.1. | Чиста рентабельність продажу | 1,51/0,1 | 1,11/0,07 | 1,36/0,09 | 1,47/0,1 | 1,48/0,1 | 0,6 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.2. | Рентабельність продукції | 13,78/0,0 | 11,62/0,0 | 6,32/0,0 | 7,73/0,0 | 6,09/0,0 | 0,4 |
| 2. | Ліквідності | 0,38 | 0,27 | 0,25 | 0,19 | 0,21 | 0,15 |
| 2.1. | Коефіцієнт покриття | 1,46/0,3 | 1,26/0,17 | 1,16/0,11 | 1,26/0,17 | 1,21/0,14 | 0,7 |
| 2.2. | Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,88/0,58 | 0,77/0,51 | 0,87/0,57 | 0,36/0,24 | 0,58/0,38 | 0,3 |
| 3. | Ділової активності | 0,04 | 0,47 | 0,6 | 0,54 | 0,22 | 0,15 |
| 3.1. | Коефіцієнт оборотності активів | 0,48/0,0 | 1,0/0,1 | 1,48/0,33 | 1,35/0,23 | 0,73/0,0 | 0,6 |
| 3.2. | Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 0,67/0,11 | 1,55/0,67 | 2,94/1,0 | 2,74/1,0 | 1,32/0,55 | 0,4 |
| 4. | Фінансової стійкості | 0,84 | 0,54 | 0,33 | 0,51 | 0,51 | 0,2 |
| 4.1. | Коефіцієнт автономії | 0,73/0,77 | 0,58/0,62 | 0,43/0,39 | 0,55/0,59 | 0,56/0,59 | 0,5 |
| 4.2. | Коефіцієнт фінансової стійкості | 2,69/0,9 | 1,37/0,45 | 0,77/0,25 | 1,27/0,42 | 1,26/0,42 | 0,5 |
| | ***Якісні*** | | | | | | |
| 5. | Наявність корпоративних конфліктів | пр.р./0,52 | пр.р./0,55 | пр.р./0,6 | пр.р./0,6 | пр.р./0,65 | 0,1 |
| 6. | Наявність фінансових зловживань | пр.р./0,45 | пр.р./0,47 | пр.р./0,51 | пр.р./0,51 | пр.р./0,55 | 0,1 |
| | **Оцінювання результатив-ності дій суб'єктів безпеки** | | | | | | |
| 1. | Результат розроблення і реалізації захи-сних заходів | 0,49 | 0,47 | 0,31 | 0,48 | 0,44 | 0,6 |
| 1.1. | Обгрунтова-ність рішень, які приймаються в сфері фінан-сової безпеки | сер./0,48 | сер./0,43 | сер./0,38 | сер./0,42 | сер./0,4 | 0,3 |
| 1.2. | Науково-технічний рівень управління | сер./0,41 | сер./0,41 | сер./0,41 | сер./0,41 | сер./0,39 | 0,3 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.3. | Відповідність одержаних результатів встановленим цілям | сер./0,54 | сер./0,51 | сер./0,43 | сер./0,57 | сер./0,52 | 0,2 |
| 1.4. | Рівень культури управління | сер./0,6 | сер./0,6 | сер./0,55 | сер./0,59 | сер./0,57 | 0,2 |
| 2. | Результат використання внутрішніх можливостей | 0,46 | 0,45 | 0,37 | 0,42 | 0,4 | 0,4 |
| 2.1. | Ініціативність у виявленні зміни рівня безпеки та застосуванні превентивних захисних заходів | низ./0,31 | низ./0,32 | низ./0,27 | низ./0,3 | низ./0,29 | 0,4 |
| 2.2. | Рівень злагодженості дій в сфері фінансової безпеки підприємства | сер./0,55 | сер./0,52 | сер./0,45 | сер./0,5 | сер./0,47 | 0,4 |
| 2.3. | Раціональність використання ресурсів | сер./0,58 | сер./0,55 | сер./0,42 | сер./0,48 | сер./0,47 | 0,2 |
| | **Оцінювання ефективності використання організаційної структури та ресурсного забезпечення** | | | | | | |
| 1. | Організаційна складова | 0,39 | 0,38 | 0,29 | 0,33 | 0,28 | 0,6 |
| 1.1. | Цілеспрямованість дій у сфері фінансової безпеки | 48/0,46 | 45/0,41 | 40/0,33 | 42/0,36 | 39/0,31 | 0,4 |
| 1.2. | Показник функціональної структури фінансової безпеки підприємства | 41/0,35 | 42/0,36 | 38/0,3 | 40/0,33 | 37/0,28 | 0,4 |
| 1.3. | Показник надійності виконання обов'язків в сфері фінансової безпеки | 62/0,36 | 60/0,33 | 52/0,2 | 56/0,26 | 51/0,18 | 0,2 |
| 2. | Організаційна складова | 0,36 | 0,34 | 0,27 | 0,32 | 0,26 | 0,4 |
| 2.1. | Коефіцієнт інформаційного забезпечення | 54/0,4 | 52/0,36 | 48/0,3 | 50/0,33 | 48/0,3 | 0,3 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.2. | Вмотивованість праці суб'єктів безпеки | 41/0,18 | 43/0,21 | 39/0,14 | 42/0,2 | 37/0,12 | 0,4 |
| 2.3. | Технічна забезпеченість | 65/0,58 | 61/0,51 | 54/0,4 | 59/0,47 | 54/0,4 | 0,3 |

*Таблиця В.8*

**Оцінювання управління фінансовою безпекою ПрАТ «Золотоніський машинобудівний завод»**, *розраховано автором*

| № | Група/індикатор | роки | | | | | Коеф. вагом. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | |
| | **Оцінювання фінансової безпеки** | | | | | | |
| | ***Кількісні*** | | | | | | |
| 1. | Прибутковості | 0,07 | 0,2 | 0,14 | 0,1 | 0,1 | 0,3 |
| 1.1. | Чиста рентабельність продажу | -7,24/0,0 | 5,05/0,33 | 2,33/0,15 | 0,13/0,01 | 0,85/0,06 | 0,6 |
| 1.2. | Рентабельність продукції | 20,2/0,07 | 19,4/0,0 | 27,47/0,12 | 34,09/0,23 | 29,9/0,16 | 0,4 |
| 2. | Ліквідності | 0,0 | 0,13 | 0,08 | 0,03 | 0,06 | 0,15 |
| 2.1. | Коефіцієнт покриття | 0,55/0,0 | 0,89/0,0 | 0,85/0,0 | 1,0/0,0 | 1,0/0,0 | 0,7 |
| 2.2. | Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,04/0,0 | 0,66/0,44 | 0,42/0,27 | 0,13/0,09 | 0,29/0,19 | 0,3 |
| 3. | Ділової активності | 0,58 | 0,71 | 0,54 | 0,4 | 0,41 | 0,15 |
| 3.1. | Коефіцієнт оборотності активів | 1,45/0,3 | 1,78/0,52 | 1,36/0,24 | 0,9/0,0 | 1,03/0,02 | 0,6 |
| 3.2. | Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 4,41/1,0 | 5,39/1,0 | 5,01/1,0 | 4,41/1,0 | 7,03/1,0 | 0,4 |
| 4. | Фінансової стійкості | 0,27 | 0,15 | 0,17 | 0,12 | 0,09 | 0,2 |
| 4.1. | Коефіцієнт автономії | 0,38/0,32 | 0,24/0,2 | 0,27/0,22 | 0,16/0,13 | 0,13/0,11 | 0,5 |
| 4.2. | Коефіцієнт фінансової стійкості | 0,68/0,22 | 0,32/0,11 | 0,37/0,12 | 0,19/0,1 | 0,15/0,05 | 0,5 |
| | ***Якісні*** | | | | | | |
| 5. | Наявність корпоративних конфліктів | с.н.в./0,32 | пр.р./0,35 | пр.р./0,36 | пр.р./0,42 | пр.р./0,45 | 0,1 |
| 6. | Наявність фінансових зловживань | с.н.в./0,27 | пр.р./0,38 | пр.р./0,38 | пр.р./0,44 | пр.р./0,46 | 0,1 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Оцінювання результативності дій суб'єктів безпеки** | | | | | | |
| 1. | Результат розроблення і реалізації захисних заходів | 0,24 | 0,31 | 0,33 | 0,29 | 0,29 | 0,6 |
| 1.1. | Обгрунтованість рішень, які приймаються в сфері фінансової безпеки | низ./0,24 | низ./0,29 | низ./0,32 | низ./0,3 | низ./0,31 | 0,3 |
| 1.2. | Науково-технічний рівень управління | низ./0,2 | низ./0,25 | низ./0,29 | низ./0,27 | низ./0,28 | 0,3 |
| 1.3. | Відповідність одержаних результатів встановленим цілям | низ./0,27 | низ./0,33 | низ./0,35 | низ./0,31 | низ./0,3 | 0,2 |
| 1.4. | Рівень культури управління | низ./0,31 | низ./0,33 | низ./0,34 | низ./0,3 | низ./0,29 | 0,2 |
| 2. | Результат використання внутрішніх можливостей | 0,21 | 0,26 | 0,27 | 0,25 | 0,25 | 0,4 |
| 2.1. | Ініціативність у виявленні зміни рівня безпеки та застосуванні превентивних захисних заходів | низ./0,18 | низ./0,2 | низ./0,21 | низ./0,2 | низ./0,19 | 0,4 |
| 2.2. | Рівень злагодженості дій в сфері фінансової безпеки підприємства | низ./0,21 | низ./0,3 | сер./0,33 | низ./0,29 | низ./0,3 | 0,4 |
| 2.3. | Раціональність використання ресурсів | низ./0,31 | низ./0,3 | низ./0,32 | низ./0,27 | низ./0,26 | 0,2 |
| | **Оцінювання ефективності використання організаційної структури та ресурсного забезпечення** | | | | | | |
| 1. | Організаційна складова | 0,24 | 0,29 | 0,32 | 0,24 | 0,28 | 0,6 |
| 1.1. | Цілеспрямованість дій у сфері фінансової безпеки | 38/0,3 | 41/0,35 | 43/0,38 | 39/0,31 | 40/0,33 | 0,4 |
| 1.2. | Показник функціональної струк- | 31/0,18 | 34/0,23 | 37/0,28 | 32/0,2 | 35/0,24 | 0,4 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | тури фінансової безпеки підприємства | | | | | | |
| 1.3. | Показник надійності виконання обов'язків в сфері фінансової безпеки | 54/0,23 | 58/0,3 | 58/0,3 | 52/0,2 | 55/0,25 | 0,2 |
| 2. | Організаційна складова | 0,15 | 0,21 | 0,27 | 0,17 | 0,19 | 0,4 |
| 2.1. | Коефіцієнт інформаційного забезпечення | 42/0,2 | 45/0,25 | 51/0,35 | 42/0,2 | 43/0,21 | 0,3 |
| 2.2. | Вмотивованість праці суб'єктів безпеки | 38/0,13 | 40/0,17 | 43/0,21 | 39/0,15 | 40/0,17 | 0,4 |
| 2.3. | Технічна забезпеченість | 39/0,15 | 40/0,17 | 44/0,23 | 39/0,15 | 42/0,2 | 0,3 |

*Таблиця В.9*

**Оцінювання управління фінансовою безпекою ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»**, *розраховано автором*

| № | Група/індикатор | роки | | | | | Коеф. вагом. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | |
| | **Оцінювання фінансової безпеки** | | | | | | |
| | ***Кількісні*** | | | | | | |
| 1. | Прибутковості | 0,0 | 0,26 | 0,03 | 0,2 | 0,23 | 0,3 |
| 1.1. | Чиста рентабельність продажу | -13,44/0,0 | 5,19/0,34 | -1,69/0,0 | 3,19/0,21 | 4,62/0,3 | 0,6 |
| 1.2. | Рентабельність продукції | 16,66/0,0 | 27,66/0,13 | 25,18/0,09 | 30,65/0,18 | 28,15/0,13 | 0,4 |
| 2. | Ліквідності | 0,06 | 0,23 | 0,15 | 0,16 | 0,23 | 0,15 |
| 2.1. | Коефіцієнт покриття | 1,0/0,0 | 1,44/0,29 | 1,16/0,11 | 1,15/0,11 | 1,4/0,26 | 0,7 |
| 2.2. | Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,29/0,19 | 0,15/0,1 | 0,42/0,28 | 0,43/0,28 | 0,27/0,18 | 0,3 |
| 3. | Ділової активності | 0,41 | 0,81 | 0,55 | 0,9 | 0,73 | 0,15 |
| 3.1. | Коефіцієнт оборотності активів | 1,03/0,02 | 2,03/0,69 | 1,37/0,25 | 2,26/0,84 | 1,84/0,55 | 0,6 |
| 3.2. | Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 2,5/1,0 | 3,75/1,0 | 2,99/1,0 | 4,32/1,0 | 4,88/1,0 | 0,4 |
| 4. | Фінансової стійкості | 0,27 | 0,65 | 0,27 | 0,19 | 0,29 | 0,2 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4.1. | Коефіцієнт автономії | 0,39/0,32 | 0,62/0,68 | 0,38/0,31 | 0,29/0,24 | 0,41/0,34 | 0,5 |
| 4.2. | Коефіцієнт фінансової стійкості | 0,67/0,22 | 1,82/0,6 | 0,62/0,21 | 0,42/0,14 | 0,69/0,23 | 0,5 |
| | ***Якісні*** | | | | | | |
| 5. | Наявність корпоративних конфліктів | пр.р./0,42 | пр.р./0,54 | пр.р./0,51 | пр.р./0,55 | пр.р./0,55 | 0,1 |
| 6. | Наявність фінансових зловживань | пр.р./0,45 | пр.р./0,62 | пр.р./0,58 | пр.р./0,56 | пр.р./0,56 | 0,1 |
| | **Оцінювання результативності дій суб'єктів безпеки** | | | | | | |
| 1. | Результат розроблення і реалізації захисних заходів | 0,3 | 0,44 | 0,36 | 0,42 | 0,42 | 0,6 |
| 1.1. | Обґрунтованість рішень, які приймаються в сфері фінансової безпеки | низ./0,3 | сер./0,42 | низ./0,32 | сер./0,35 | сер./0,38 | 0,3 |
| 1.2. | Науково-технічний рівень управління | низ./0,21 | сер./0,34 | низ./0,32 | сер./0,36 | сер./0,37 | 0,3 |
| 1.3. | Відповідність одержаних результатів встановленим цілям | низ./0,29 | сер./0,52 | низ./0,32 | сер./0,48 | сер./0,49 | 0,2 |
| 1.4. | Рівень культури управління | сер./0,45 | сер./0,56 | сер./0,51 | сер./0,5 | сер./0,5 | 0,2 |
| 2. | Результат використання внутрішніх можливостей | 0,2 | 0,35 | 0,3 | 0,37 | 0,37 | 0,4 |
| 2.1. | Ініціативність у виявленні зміни рівня безпеки та застосуванні превентивних захисних заходів | низ./0,15 | низ./0,21 | низ./0,2 | низ./0,22 | низ./0,22 | 0,4 |
| 2.2. | Рівень злагодженості дій в сфері фінансової безпеки підприємства | низ./0,24 | сер./0,48 | сер./0,4 | сер./0,5 | сер./0,49 | 0,4 |
| 2.3. | Раціональність використання ресурсів | низ./0,18 | сер./0,4 | низ./0,32 | сер./0,39 | сер./0,4 | 0,2 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Оцінювання ефективності використання організаційної структури та ресурсного забезпечення** | | | | | | |
| 1. | Організаційна складова | 0,15 | 0,36 | 0,29 | 0,34 | 0,38 | 0,6 |
| 1.1. | Цілеспрямованість дій у сфері фінансової безпеки | 31/0,18 | 45/0,41 | 39/0,31 | 43/0,38 | 45/0,41 | 0,4 |
| 1.2. | Показник функціональної структури фінансової безпеки підприємства | 28/0,13 | 41/0,35 | 38/0,3 | 41/0,35 | 43/0,38 | 0,4 |
| 1.3. | Показник надійності виконання обов'язків в сфері фінансової безпеки | 48/0,13 | 54/0,23 | 52/0,2 | 54/0,23 | 58/0,3 | 0,2 |
| 2. | Організаційна складова | 0,13 | 0,33 | 0,21 | 0,27 | 0,34 | 0,4 |
| 2.1. | Коефіцієнт інформаційного забезпечення | 39/0,15 | 52/0,36 | 45/0,25 | 49/0,31 | 52/0,36 | 0,3 |
| 2.2. | Вмотивованість праці суб'єктів безпеки | 35/0,08 | 49/0,32 | 41/0,18 | 45/0,25 | 50/0,33 | 0,4 |
| 2.3. | Технічна забезпеченість | 42/0,2 | 48/0,3 | 44/0,23 | 47/0,28 | 50/0,33 | 0,3 |

*Таблиця В.10*

**Оцінювання управління фінансовою безпекою**
**ПрАТ «Барський машинобудівний завод»**,
*розраховано автором*

| № | Група/індикатор | роки | | | | | Коеф. вагом. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | |
| | **Оцінювання фінансової безпеки** | | | | | | |
| | ***Кількісні*** | | | | | | |
| 1. | Прибутковості | 0,15 | 0,22 | 0,16 | 0,18 | 0,19 | 0,3 |
| 1.1. | Чиста рентабельність продажу | 3,84/0,25 | 5,67/0,37 | 4,09/0,27 | 4,52/0,3 | 4,73/0,31 | 0,6 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.2. | Рентабельність продукції | 19,7/0,0 | 19,1/0,0 | 19,06/0,0 | 16,16/0,0 | 18,15/0,0 | 0,4 |
| 2. | Ліквідності | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 0,98 | 0,1 | 0,15 |
| 2.1. | Коефіцієнт покриття | 6,52/1,0 | 8,65/1,0 | 4,73/1,0 | 4,07/1,0 | 4,11/1,0 | 0,7 |
| 2.2. | Коефіцієнт швидкої ліквідності | 2,01/1,0 | 2,65/1,0 | 1,86/1,0 | 1,4/0,93 | 1,52/1,0 | 0,3 |
| 3. | Ділової активності | 0,53 | 0,9 | 0,82 | 0,7 | 0,81 | 0,15 |
| 3.1. | Коефіцієнт оборотності активів | 1,92/0,61 | 2,25/0,83 | 2,05/0,7 | 1,76/0,5 | 2,01/0,68 | 0,6 |
| 3.2. | Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 1,13/0,42 | 2,35/1,0 | 2,28/1,0 | 2,26/1,0 | 2,3/1,0 | 0,4 |
| 4. | Фінансової стійкості | 0,95 | 0,96 | 0,93 | 0,87 | 0,9 | 0,2 |
| 4.1. | Коефіцієнт автономії | 0,88/0,9 | 0,91/0,92 | 0,82/0,85 | 0,67/0,74 | 0,73/0,78 | 0,5 |
| 4.2. | Коефіцієнт фінансової стійкості | 7,32/1,0 | 9,52/1,0 | 4,54/1,0 | 3,74/1,0 | 3,8/1,0 | 0,5 |
| | ***Якісні*** | | | | | | |
| 5. | Наявність корпоративних конфліктів | пр.р./0,59 | пр.р./0,6 | пр.р./0,61 | пр.р./0,61 | пр.р./0,61 | 0,1 |
| 6. | Наявність фінансових зловживань | пр.р./0,48 | пр.р./0,52 | пр.р./0,51 | пр.р./0,52 | пр.р./0,53 | 0,1 |
| | **Оцінювання результативності дій суб'єктів безпеки** | | | | | | |
| 1. | Результат розроблення і реалізації захисних заходів | 0,45 | 0,5 | 0,49 | 0,48 | 0,49 | 0,6 |
| 1.1. | Обґрунтованість рішень, які приймаються в сфері фінансової безпеки | сер./0,43 | сер./0,52 | сер./0,53 | сер./0,51 | сер./0,54 | 0,3 |
| 1.2. | Науково-технічний рівень управління | сер./0,34 | сер./0,35 | сер./0,34 | сер./0,34 | сер./0,34 | 0,3 |
| 1.3. | Відповідність одержаних результатів встановленим цілям | сер./0,52 | сер./0,57 | сер./0,54 | сер./0,55 | сер./0,54 | 0,2 |
| 1.4. | Рівень культури управління | сер./0,6 | сер./0,62 | сер./0,61 | сер./0,6 | сер./0,6 | 0,2 |
| 2. | Результат використання внутрішніх можливостей | 0,46 | 0,48 | 0,46 | 0,49 | 0,49 | 0,4 |
| 2.1. | Ініціативність у виявленні зміни | сер./0,38 | сер./0,38 | сер./0,36 | сер./0,36 | сер./0,37 | 0,4 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | рівня безпеки та застосуванні превентивних захисних заходів | | | | | | |
| 2.2. | Рівень злагодженості дій в сфері фінансової безпеки підприємства | сер./0,54 | сер./0,58 | сер./0,56 | сер./0,6 | сер./0,58 | 0,4 |
| 2.3. | Раціональність використання ресурсів | сер./0,43 | сер./0,48 | сер./0,49 | сер./0,54 | сер./0,55 | 0,2 |
| | **Оцінювання ефективності використання організаційної структури та ресурсного забезпечення** | | | | | | |
| 1. | Організаційна складова | 0,45 | 0,49 | 0,45 | 0,49 | 0,49 | 0,6 |
| 1.1. | Цілеспрямованість дій у сфері фінансової безпеки | 45/0,41 | 48/0,46 | 44/0,4 | 50/0,5 | 51/0,51 | 0,4 |
| 1.2. | Показник функціональної структури фінансової безпеки підприємства | 52/0,53 | 54/0,56 | 52/0,53 | 51/0,51 | 51/0,51 | 0,4 |
| 1.3. | Показник надійності виконання обов'язків в сфері фінансової безпеки | 65/0,41 | 67/0,45 | 64/0,4 | 67/0,45 | 67/0,45 | 0,2 |
| 2. | Організаційна складова | 0,32 | 0,36 | 0,39 | 0,43 | 0,42 | 0,4 |
| 2.1. | Коефіцієнт інформаційного забезпечення | 54/0,4 | 55/0,41 | 58/0,46 | 59/0,48 | 58/0,46 | 0,3 |
| 2.2. | Вмотивованість праці суб'єктів безпеки | 45/0,25 | 51/0,35 | 50/0,33 | 53/0,38 | 52/0,36 | 0,4 |
| 2.3. | Технічна забезпеченість | 48/0,3 | 50/0,33 | 54/0,4 | 58/0,46 | 58/0,46 | 0,3 |

Наукове видання

**Мельник Степан Іванович**
кандидат економічних наук, доцент

# УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА

*Монографія*

Підписано до друку 18.03.2020 р.
Формат 60×84/16. Друк цифровий. Папір офсетний.
Умовн. друк. арк. 22,32. Обл.-вид. арк. 19,20.
Наклад 300 прим.

Видавець і виготовлювач: ТзОВ «Растр-7»
79005, м. Львів, вул. Кн. Романа, 9/1
тел./факс: (032) 235 52 05, 235 72 13
e-mail: rastr.sim@gmail.com www.rastr-7.com.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ЛВ № 22 від 19.11.2002 р.

РАСТР·7

ISBN 978-617-7864-31-7