

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО - ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**  
**ПІДПРИЄМНИЦТВА**

*Навчальний посібник*

**Дніпро – 2018**

УДК 33 (075)  
К 59

Рекомендовано до друку Науково-методичною радою  
Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ  
(протокол № 7 від 11 квітня 2018 р.)

### **РЕЦЕНЗЕНТИ:**

**Салига К.С.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Класичного приватного університету (м. Запоріжжя)

**Воронкова О.М.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансових ринків Університету Державної фіскальної служби України (м. Ірпінь)

**Забезпечення фінансово – економічної безпеки підприємництва:**  
навчальний посібник/ Г.В.Соломіна. - Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2018. - 234 с.

ISBN 978 -17-7665-26-6

Розглянуто теоретичні питання сутності фінансово – економічної безпеки, визначено зміст механізму безпеки суб'єкта підприємництва, сформульовано концептуальні основи та методологія оцінки, управління та забезпечення фінансово - економічної безпеки підприємництва. До кожної теми додаються контрольні запитання та практичні вправи для закріплення знань.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти юридичних та економічних напрямів підготовки усіх форм навчання.

ISBN 978 -17-7665-26-6

УДК 33 (075)  
© Г.В. Соломіна, 2018  
© Дніпро, ДДУВС, 2018

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b>	5
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА</b>	7
<b>ТЕМА 1. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА: ПРЕДМЕТ, МЕТОДИ І ФУНКЦІЇ</b>	
1.1. Сутність категорії «фінансової» та «економічної» безпеки	7
1.2. Суб'єкти господарювання в системі безпеки підприємництва	10
1.3. Політика, система та стратегії безпеки підприємництва	17
1.4. Державне регулювання безпеки діяльності підприємництва	22
1.5. Концептуальні основи управління безпекою підприємництва	29
<i>Контрольні запитання</i>	
<i>Тестові завдання для самоконтролю</i>	
<b>ТЕМА 2. МЕХАНІЗМ ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА</b>	
2.1. Сутність механізму безпеки суб'єкта підприємництва	38
2.2. Забезпечення механізму суб'єкта безпеки підприємництва	46
2.3. Функції механізму суб'єкта безпеки підприємництва	49
2.4. Принципи механізму суб'єкта безпеки підприємництва	51
2.5. Завдання механізму суб'єкта безпеки підприємництва	57
<i>Контрольні запитання</i>	
<i>Тестові завдання для самоконтролю</i>	
<i>Модульний контроль 1</i>	67
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО - ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА</b>	69
<b>ТЕМА 3. ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА</b>	
3.1. Узагальнена оцінка рівня фінансової безпеки підприємництва	69
3.2. Індикатори кількісної оцінки рівня фінансової безпеки	74
3.3. Інтегральна оцінка рівня фінансової безпеки	86
3.4. Визначення позиції фінансової безпеки суб'єкта підприємництва	94
<i>Контрольні запитання</i>	
<i>Тестові завдання для самоконтролю</i>	
<i>Завдання для розв'язування</i>	

#### **ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

4.1. Невизначеність в економічній безпеці підприємництва	110
4.2. Інформаційне середовище економічної безпеки підприємництва	117
4.3. Структурування безпеки суб'єкта підприємництва	128
4.4. Управління механізмом безпеки суб'єкта підприємництва	135
4.5. Адаптація управління рівня безпеки до умов невизначеності	154

*Контрольні запитання*

*Тестові завдання для самоконтролю*

*Завдання для розв'язування*

#### **ТЕМА 5. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

5.1. Забезпечення організації безпеки суб'єкта підприємництва	174
5.2. Стратегічні та тактичні заходи захисту підприємницьких структур	186
5.3. Стандартизація і сертифікація безпеки суб'єктів господарювання	193
5.4. Ділова розвідка - система забезпечення безпеки підприємництва	201

*Контрольні запитання*

*Тестові завдання для самоконтролю*

*Завдання для розв'язування*

*Модульний контроль 2*

<b>БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК</b>	215
-------------------------------	-----

<b>ГЛОСАРІЙ ТЕРМІНІВ</b>	225
--------------------------	-----

## ПЕРЕДМОВА

Сучасні умови функціонування суб'єктів підприємництва піддаються змінам досить часто та достатньо швидко. Несталі характеристики зовнішнього економічного середовища породжують нестабільність результатів роботи та фінансового стану суб'єктів підприємницької діяльності, що, в свою чергу, обумовлює їх вразливість до негативних зовнішніх та внутрішніх впливів. Досягнення фінансово-економічної безпеки стає одним із головних завдань менеджменту підприємств, однак, при цьому, саме розуміння сутності такої безпеки є неоднозначним, як і розуміння механізму її досягнення. Незважаючи на численні дослідження у сфері економічно-фінансової безпеки суб'єктів господарювання, відчувається недостатність відповідної навчально-методичної літератури з цієї проблематики. Існуючі праці, у переважній більшості, висвітлюють окремі аспекти управління безпекою (зокрема організаційні), зосереджуючись виключно або на зовнішніх, або на внутрішніх її чинниках.

Навчальний посібник підготовлено відповідно до програми підготовки бакалаврів за спеціальністю 262 «Правоохоронна діяльність», зокрема навчальної програми вивчення дисципліни «Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва», яка входить до складу вибіркових дисциплін професійного спрямування і формує основу теоретичної і практичної підготовки майбутніх управлінських кадрів у сфері фінансово-економічної безпеки.

Завдяки теоретичному матеріалу, представленому в посібнику, студенти матимуть можливість отримати знання концептуальних основ сутності, організації та управління механізмом фінансово-економічної безпеки підприємницьких структур; методичних підходів якісної оцінки рівня фінансової безпеки підприємницьких структур, за рахунок формування уніфікованої сукупності ідентифікаційної інформації у формі паспорта безпеки та кількісної - на основі результатів адекватності існуючих одиничних та інтегральних індикаторів її рівня; теоретичної моделі мережі взаємодій

керівних органів при функціонуванні механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва, на основі структурного аналізу організаційного забезпечення, ієрархії та типології завдань з використанням системного підходу, що, в комплексі, надасть можливість визначити послідовність реалізації завдань, елементів управління та забезпечення функціонування механізму фінансово – економічної безпеки суб'єктів підприємництва.

Практичний матеріал дозволить студентам опанувати навички і вміння в контексті розробки концепції безпеки підприємницьких структур; аналізу і оцінювання рівня забезпечення з наступним формування відповідних висновків для прийняття управлінських рішень; досліджувати зовнішнє і внутрішнє середовище, виявляти загрози фінансово-економічній безпеці та формувати комплекс заходів для її реалізації; адаптувати механізм фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємництва до умов невизначеності за рахунок формування системи фільтрів управлінських дій з урахуванням джерел її виникнення та моделювання рівноважного співвідношення фінансових потоків.

Базові знання фундаментальних основ оцінки, управління та забезпечення фінансово – економічної безпеки підприємництва, є підґрунтям для опанування навчальних дисциплін, як «Фінансове право», «Цивільний процес», «Судова бухгалтерія» в обсязі, що необхідний для володіння категоріальним апаратом професійної галузі знань, здатності використовувати методи досліджень в обраній професії та підготувати висококваліфікованих працівників підрозділів слідства та кримінальної поліції.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

## **ТЕМА 1. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА: ПРЕДМЕТ, МЕТОДИ І ФУНКЦІЇ**

- 1.1. Сутність категорії «фінансової» та «економічної» безпеки
- 1.2. Суб'єкти господарювання в системі безпеки підприємництва
- 1.3. Політика, система та стратегії безпеки підприємництва
- 1.4. Державне регулювання безпеки діяльності підприємництва
- 1.5. Концептуальні основи управління безпекою підприємництва

### **1.1. Сутність категорії «фінансової» та «економічної» безпеки**

У сучасних умовах процес успішного функціонування і економічного розвитку підприємництва багато в чому залежить від міри забезпечення їх економічної безпеки. Необхідність постійного її дотримання зумовлюється для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування і досягнення головних цілей своєї діяльності. Серед існуючих в економічній науці підходів дослідження безпеки можна виділити дві групи: *перша - спеціалізований підхід*, який передбачає аналіз окремих сторін безпеки суб'єктів або окремих видів безпеки у відриві від інших, наприклад безпека праці, екологічна, спрощене тлумачення безпеки, її розгляд в якомусь одному аспекті. *Друга - розширеного трактування*, за якою економічна безпека розглядається, по-перше, як діяльність певних соціальних суб'єктів, як сфера відносин, що виникають між ними, і сфера, в якій функціонує і розвивається суспільна та індивідуальна свідомість, по-друге, як предмет теоретичного пізнання і, по-третє, як об'єкт аналізу з позицій політики, права, моралі [1].

У загальному вигляді безпека має певну кількість рівнів: 1) *міжнародна* (глобальна, регіональна); 2) *національна* (держави, галузі, регіону); 3) *приватна*: підприємства, господарства або особистості [2]. Серед усіх компонентів національної безпеки саме її економічній складовій належить визначальне місце, оскільки вона є системним поняттям та складається із

взаємообумовлених залежностей: економічної безпеки держави, суспільства (населення), регіону, галузі, підприємства, особи (рис. 1.1).

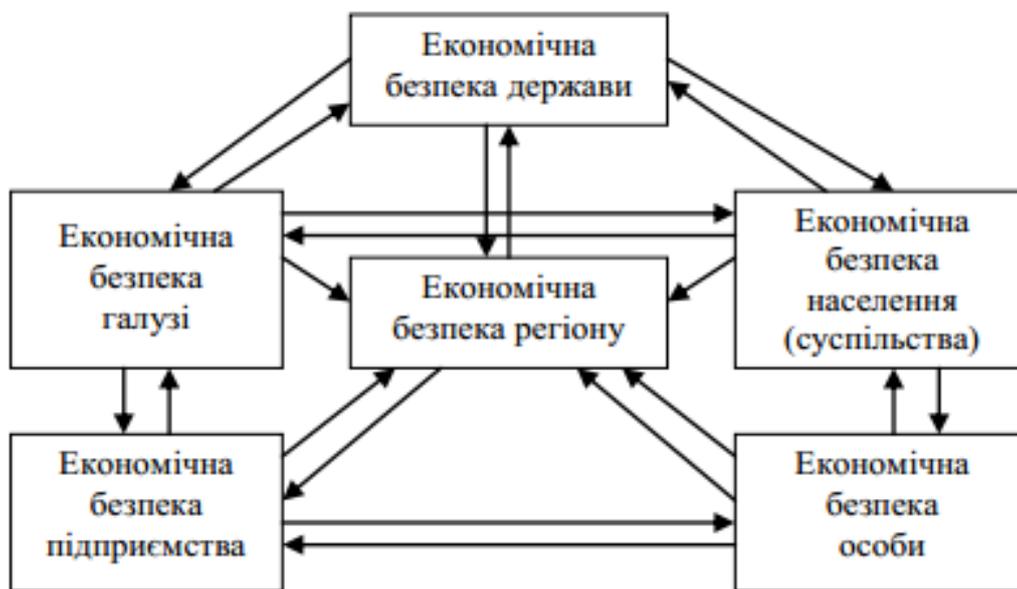


Рис. 1.1 – Економічна безпека держави

Вихідним поняттям фінансової безпеки є поняття безпеки економічної. Під *економічною безпекою* розуміють якісну характеристику економічної системи, що визначає її здатність підтримувати нормальні умови працездатності системи, розвиток у рамках цілей, поставлених перед системою, а у випадках виникнення різних загроз (зовнішніх та внутрішніх) система, яка здатна протистояти їм та відновлювати свою працездатність [36, с. 18].

Економічна безпека структури характеризується як стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації, технологій, прав, техніки, устаткування) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективно їх використання для стабільного функціонування та динамічного розвитку при запобіганні негативним внутрішнім та зовнішнім впливам [5, с. 99]. Інакше, під *економічною безпекою* розуміють комплекс заходів, що сприяє покращенню фінансової стійкості суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки та захисту їх комерційних інтересів від негативного впливу ринкових процесів [75, с. 22] або стан, за якого забезпечується економічний розвиток та стабільність діяльності

суб'єкта господарювання, гарантований захист його фінансових та матеріальних ресурсів, здатність адекватно і без суттєвих втрат реагувати на зміни зовнішньої та внутрішньої ситуації [52, с. 45].

Таким чином, поняття економічної безпеки та безпеки фінансової досить часто співвідносяться як загальне та часткове. Фінансову безпеку також вважають пов'язаним із фінансовим ризиком, але більш широким поняттям [22, с. 12]. Як *система* фінансова безпека включає в себе підсистеми: пріоритетних фінансових інтересів (поточного і стратегічного характерів); ідентифікованих зовнішніх та внутрішніх загроз; фінансових пропорцій розвитку суб'єкта господарювання [19, с. 134], до того ж вона є динамічною та відносною.

*На макрорівні, фінансова безпека* - це складова економічної безпеки держави, що характеризується збалансованістю фінансів, достатньою ліквідністю активів; наявністю необхідних грошових, золотовалютних активів; ступенем захищеності фінансових інтересів на усіх рівнях фінансових відносин між суб'єктами, наявністю імунітету до негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів; стійкістю функціонування фінансової, грошово-кредитної, валютної, банківської бюджетної, податкової, інвестиційної систем; збалансованістю механізмів регулювання і саморегулювання та забезпечення ефективного функціонування економіки в цілому [9, с. 28-30]. Фінансовою безпекою також вважають стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства та держави від зовнішніх та внутрішніх загроз у фінансовій сфері [34, с. 54]. Виокремлюють *фінансову безпеку галузі*, під якою розуміють систему фінансового захисту життєво необхідних інтересів галузі за рахунок відтворювальнонеобхідного рівня фінансового забезпечення та зниження рівня загроз ефективному господарюванню суб'єктів в умовах ризику, яка досягається шляхом впливу фінансових важелів та інструментів на удосконалення економічних відносин у межах дії механізму для забезпечення сталого розвитку галузі [30, с. 162]. Цільове призначення фінансової безпеки досить часто виокремлюють як

окрему складову в межах існуючих визначень. З одного боку, фінансова безпека сприймається як стан (з огляду на фінансовий характер поняття - фінансовий стан) суб'єкта підприємництва, з іншого - як здатність (що прямо пов'язує дане поняття із функціонуванням, діяльністю). У першому випадку (як фінансовий стан) фінансова безпека сприймається статично та звужено.

Статичність полягає у тому, що оцінка фінансового стану завжди провадиться для певного моменту часу. Оскільки фінансова безпека є різновидом фінансового стану, при якому досягається безпечно та ефективно функціонування суб'єкта підприємництва, то фінансова безпека є більш вузьким поняттям, ніж фінансовий стан. У другому випадку, фінансова безпека пов'язується із здатністю (яка виникає під час функціонування), що надає поняттю динамічного характеру та значно розширює його межі, оскільки здатність по відношенню до функціонування носить потенційний характер.

## **1.2. Суб'єкти господарювання в системі безпеки підприємництва**

Конкретизуємо та визначимо зв'язок між економічною безпекою - підприємництвом - реалізацію фінансових і національних інтересів держави (таблиця 1.1). *Система забезпечення національної безпеки* - організована державою сукупність суб'єктів, об'єднаних цілями та завданнями щодо захисту національних інтересів, які здійснюють свою діяльність у цій сфері у відповідності до визначених у законодавстві України функцій, механізмів їх виконання [3]. Під *національними інтересами* вітчизняне законодавство конкретизує матеріальні, інтелектуальні і духовні цінності населення як носія суверенітету і єдиного джерела влади в Україні, визначальні потреби суспільства і держави, реалізація яких гарантує державний суверенітет України та її прогресивний розвиток [4]. Економічна безпека відіграє визначальну роль у зміцненні безпеки національної економіки і є передумовою її стабільного розвитку. Існує взаємозалежність між розвитком

підприємництва та забезпеченням *функціональних складових безпеки* держави: фінансової, соціальної, технологічної, продовольчої, зовнішньоекономічної, демографічної та екологічної, а також матриця узгодження економічних інтересів громадян, суб'єктів господарювання, фінансових установ і держави у якості основи забезпечення їх економічної безпеки. Визначення сутнісних характеристик поняття «фінансово - економічної безпеки» потребує розмежування суті категорій «фінансова безпека» підприємства, «підприємницької діяльності» та «підприємництва», як сектора економіки. Для розмежування зазначених категорії необхідно звернутись до Господарського Кодексу України, згідно з яким *підприємством* є самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування (або іншими суб'єктами) для задоволення суспільних та особистих потреб через систематичне здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності. Оскільки підприємством є суб'єкт, який являє собою певну економічну систему, характеризується виробничою, технічною, економічною та організаційною єдністю та у вартісному вираженні може бути оцінений як сукупність його матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Згідно Закону України «Про підприємництво», *підприємництвом* є самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, здійснювана суб'єктами господарювання (підприємствами) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку. Вона характеризується такими ознаками: обов'язково ринкова діяльність; процес, спрямований на систематичне отримання прибутку; обов'язково законна діяльність.

Таблиця 1.1

## Матриця узгодження економічних інтересів забезпечення економічної безпеки

Суб'єкти	Громадяни	Суб'єкти господарювання	Фінансові установи	Держава
Держава	Підвищення рівня добробуту населення, раціональне податкове навантаження, підвищення соціальних стандартів та надання адресної фінансової допомоги	Покращення інвестиційного клімату, розширення меж фінансування бізнесу, контроль рівня інфляції та стабілізація валютного курсу, пільгове оподаткування малого і середнього бізнесу	Оптимізація та розвиток фінансового ринку, доступ до міжнародного капіталу, функціонування сегменту посередництва, забезпечення чесної конкуренції для учасників ринку	Забезпечення власної фінансової та економічної безпеки
Фінансові установи	Забезпечення високого рівня довіри до фінансових продуктів і послуг, розширення їх асортименту відповідно до потреб клієнтів, гарантії управління капіталом, сприяння підвищенню рівня фінансової обізнаності населення	Розробка програм фінансування бізнесу, розширення меж кредитування реального сектору економіки, надання послуг фінансового консалтингу, вирішення питань заборгованості	Забезпечення власної фінансової та економічної безпеки	Опосередкування процесів використання іноземних інвестицій, надання фінансових послуг для реалізації державних програм, розширення доступу до міжнародного капіталу
Суб'єкти господарювання	Раціональна цінова політика, розширення асортименту товарів і послуг за помірними цінами, підвищення рівня якості продукції та попиту на неї	Забезпечення власної фінансової та економічної безпеки	Розширення меж користування фінансовими послугами, рівня їх доступності, підвищення частки позикових джерел у структурі капіталу з метою розвитку діяльності	Зменшення залежності від експортно - імпортової діяльності за рахунок розширення власного виробництва, податкова дисципліни
Громадяни	Забезпечення власної фінансової та економічної безпеки	Використання вітчизняних продуктів і послуг з метою задоволення споживчих потреб, дотримання розрахункової дисципліни	Активне користування фінансовими продуктами і послугами, сприяння розширенню меж безготівкового обороту, перехід від збереження до їх інвестування	Сумлінне ставлення до податкових зобов'язань, використання допомоги за призначеннями

Поняття «суб'єкт підприємництва», стосовно якого розглядається дія механізму фінансової безпеки, є комплексним, багатоскладовим. Господарський Кодекс України не містить чіткого визначення поняття «суб'єкт підприємницької діяльності», формулюючи його опосередковано через поняття «господарська діяльність» і «суб'єкт господарювання» [6]. Можна вважати, що поняття суб'єкта господарювання та суб'єкта підприємництва співвідносяться як загальне і часткове, що впливає із формулювання цих понять у Господарському Кодексі (ст. 42), коли підприємництво визначається як вид господарської діяльності. Найбільш суттєвою ознакою, що відрізняє підприємницьку діяльність, є її мета - отримання прибутку.

Сукупність *суб'єктів господарювання* поділяється на:

- господарські організації та громадян України, іноземців та осіб без громадянства (ст. 55, ч. 2);
- суб'єкти мікропідприємництва, малого, середнього та великого підприємництва (ст. 55, ч. 3).

Таким чином, суб'єкт підприємницької діяльності може бути як *юридичною* (складне підприємництво), так і *фізичною* особою (просте підприємництво) [71]. Особливістю виникнення та перебігу правовідносин суб'єкта підприємницької діяльності - фізичної особи є те, що вони виникають і проводяться за аналогією правовідносин суб'єктів підприємницької діяльності - юридичних осіб (ст. 51) [26]. Сукупність правовідносин, в які вступають підприємці - юридичні особи є ширшою, ніж сукупність таких правовідносин для підприємців - фізичних осіб. Фізичні особи можуть набути статусу суб'єкта підприємницької діяльності обмежено у часі [78], з моменту набуття ними правоздатності, тоді як юридичні особи набувають статусу суб'єкта підприємницької діяльності з моменту реєстрації як юридичної особи (звичайно, якщо метою функціонування юридичної особи є провадження комерційної діяльності). Виходячи з вищезазначеного, для суб'єктів підприємницької діяльності - фізичних осіб коло відносин, в які вона вступає, є частковим по відношенню до кола відносин підприємця - юридичної особи.

Державний класифікатор організаційно-правових форм суб'єктів господарювання [56] надає суб'єктам підприємницької діяльності іншим, ніж підприємства (100), господарські товариства (200) та кооперативи (300) нижчу за рівнем ієрархії розрядність (від 910 до 995).

Тому розгляд фінансово - економічної безпеки для суб'єкта підприємницької діяльності - юридичної особи включає в себе також розгляд такого ж механізму для фізичної особи та суб'єктів підприємницької діяльності з особливими організаційно-правовими формами.

*Предметом фінансової безпеки підприємництва є діяльність суб'єктів безпеки як реалізація принципів, функцій, стратегічної програми або конкретних заходів щодо забезпечення безпеки, яка спрямована на об'єкти фінансової безпеки [5, с. 195].*

Проте, якщо розглядати фінансову безпеку у *широкому сенсі*, як здатність стало забезпечити власні фінансові інтереси, то воно є суб'єктивним, а отже, об'єктом механізму стає суб'єкт впливу (за інших рівних умов будуть змінюватись саме фінансові інтереси), управляючі впливи спрямовуються суб'єктом на себе самого та інших суб'єктів, що призводить до нівелювання самого поняття механізму.

Фінансова безпека у *вужькому сенсі* (як фінансовий стан суб'єкта підприємництва, який характеризується стійкістю до зовнішніх та внутрішніх небезпек та загроз) є об'єктивно існуючим явищем, отже, може входити до складу механізму. Іншим важливим питанням комплектації механізму фінансово - економічної безпеки суб'єкта підприємництва є питання щодо включення суб'єкт-об'єктних опозицій до складу її механізму.

Категорія фінансово-економічної безпеки підприємницької діяльності є частиною поняття економічної безпеки як сектора економіки. Вона відображає рівень захищеності і безпечності ведення підприємством новаторської господарської діяльності на відповідному ринку, пов'язаної із залученням ресурсів, ризиком, є закономірною та має на меті систематичне отримання прибутку.

*Економічна безпека підприємства* є швидше «статичне» поняття (стосується існуючого стану матеріальних і нематеріальних ресурсів суб'єкта господарювання, їх фізичного захисту та ефективності використання), а *економічна безпека підприємницької діяльності* відображає рівень захищеності економічних інтересів підприємств в процесі здійснення ними цієї діяльності. Разом з тим, оскільки підприємницька діяльність є, як правило, невід'ємним напрямом діяльності підприємства, то її економічну безпеку необхідно розцінювати як внутрішній складник економічної безпеки первинної ланки економіки. Проте категорія «фінансово-економічна безпека підприємства» є ширшою і відображає збереженість таких складників як майно підприємства, його потенціал, конкурентоспроможність тощо.

Разом з тим *фінансово-економічну безпеку підприємництва* (як сектора економіки) необхідно розглядати як ще ширшу (порівняно з економічною безпекою підприємства) економічну категорію, яка «увібрала в себе» попередні дві й базується на індикаторах рівня економічної безпеки на макрорівні ієрархії управління та показниках функціонування підприємства – суб'єкта підприємницької діяльності (як їх сукупності).

Значним теоретичним досягненням у цьому напрямі є узагальнення суті поняття «*фінансово - економічна безпека підприємництва (у секторі малих і середніх підприємств)*», що характеризується як стан системи регулювання, а також рівень розвитку підприємництва, за якого дотримуються гарантії захищеності важливих інтересів окремо взятих суб'єктів підприємницької діяльності та підприємництва загалом від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Серед складних системних і комплексних економічних категорій фінансова та економічна безпека підприємства мають важливе значення. *Економічна безпека* є найбільш повноцінною характеристикою спроможності економічного агента до життєздатності та передумов розвитку, динамічної економічної стійкості і конкурентоспроможності. *Фінансова безпека* засвідчує забезпеченість, захищеність та ефективність політики формування, використання і розвитку другого за важливістю (після праці) чинника

виробництва – капіталу, виступаючи таким чином найбільш важливою функціональною складовою економічної безпеки. У той же час фінансову безпеку підприємства потрібно розглядати як самостійний об'єкт дослідження через призму результатів діяльності підприємства. Свідченням цього є те, що фінансова безпека посідає особливе місце в системі економічної безпеки, об'єднуючи характеристики як економічної безпеки, так і фінансів підприємства, впливаючи абсолютно на всі сфери діяльності підприємства. Під *фінансовою безпекою* підприємства розуміють такий фінансовий стан, що характеризується, по-перше, збалансованістю та якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, які використовуються підприємством, по-друге, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, по-третє, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію його фінансових ресурсів, по-четверте, забезпечувати розвиток цієї фінансової системи.

Відтак, фінансова безпека підприємства є динамічною ознакою його фінансового стану, яка відображає його стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, здатність до сталого й збалансованого розвитку та захисту своїх інтересів.

Розглядаючи фінансово - економічну безпеку підприємництва, як один із видів забезпечення безпеки бізнесу, необхідно зазначити, що вона займає провідне місце серед всіх інших видів безпеки. Особлива значимість економічної безпеки обумовлюється рядом факторів як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. По-перше, необхідність і важливість безпеки впливає з наявної різноманітності інтересів суб'єктів ринку, їх прагнення до збільшення прибутків, що загострює конкурентну боротьбу, а остання, в свою чергу, завжди знаходилась в площині економічної безпеки. По-друге, обмеженість фінансових ресурсів суб'єктів підприємництва та джерел їх формування вимагає від них розробки досить ефективних технологій виробництва, застосування економічних інструментів підтримання на необхідному рівні ліквідності та конкурентоздатності, якісного використання їх ресурсної бази. По-третє, нестабільна економічна ситуація в державі, досить несподівані і різкі її зміни обумовлюють готовність суб'єктів господарювання в деякі періоди своєї

діяльності до роботи в майже кризових умовах, з досить високим ступенем ризику, іноді на межі втрати своєї ліквідності. Все це вимагає від вказаних суб'єктів вироблення адекватної економічної політики, економічної поведінки на ринку, поєднання принципів раціональності і доцільного ризику у своїй діяльності. По-четверте, зростання економічної злочинності ставить підприємницьку діяльність в ряд досить ризикових і тим самим обумовлює високу взаємовідповідальність суб'єктів підприємництва у взаємовідносинах між собою та своїми клієнтами, партнерами, контрагентами, акціонерами. У зв'язку з цим всі заходи безпеки спрямовуються і концентруються якраз навколо економічної безпеки, що і обумовлює її місце у системі безпеки бізнесу.

Підводячи підсумки, можна визначити, що фінансово - економічну безпеку підприємництва слід розглядати як універсальну та комплексну категорію, в основі якої закладено систему захисту консолідованої сукупності суб'єктів підприємницької діяльності, а також від неефективно функціонуючої державної політики з метою підвищення результативності діяльності підприємницького сектору, максимізації його прибутку, захисту інтересів національних, регіональних та галузевих виробників в умовах високодинамічних змін ринкового середовища [22].

### **1.3. Політика, система та стратегії безпеки підприємництва**

Системний підхід до аналізу фінансово - економічної безпеки передбачає розгляд економіко-виробничої діяльності як багаторівневої структурної системи. Він базується на принципі цілісності об'єкта дослідження, тобто дослідження його властивостей як єдиного цілого, оскільки ціле (система) володіє такими якостями, якими не володіє жоден його складник (рис. 1.2).

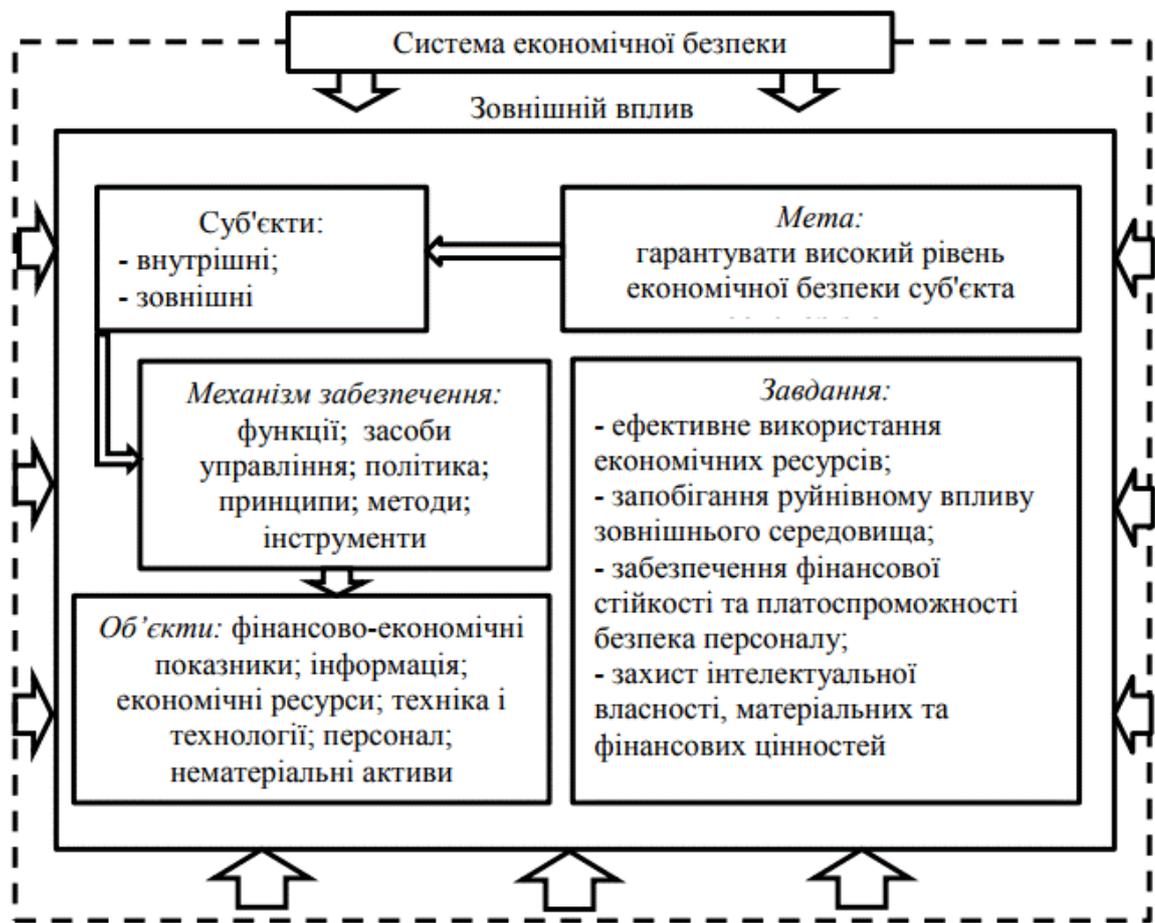


Рис. 1.2. – Система економічної безпеки підприємництва

Система фінансово - економічної безпеки володіє всіма властивостями кібернетичної системи, зокрема наявністю каналів інформації між її окремими елементами; багатоваріантністю поведінки системи; керованістю та цілеспрямованістю системи [15]. Системний підхід передбачає дослідження якомога більшої кількості зв'язків між елементами системи та об'єктами зовнішнього середовища для виявлення та аналізу найістотніших з них. Однією з основних проблем застосування системного підходу до дослідження економічної безпеки підприємництва є правильна специфікація системи, виявлення усіх істотних її елементів та встановлення всієї сукупності зв'язків між ними.

*Політика забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва* – комплекс заходів, які мають економічну та правову природу і спрямовані на досягнення та підтримку безпечного стану життєздатності підприємств всіх

форм власності, що здійснюються відповідно до стратегічного плану його розвитку.

*Система фінансово - економічної безпеки підприємництва* – це сукупність невід’ємних її елементів та взаємозв’язків між ними, створення якої має на меті постійне гарантування її належного рівня та складається із взаємозв’язаних елементів, складовими якої є об’єкт і суб’єкт безпеки, механізм управління, а також стратегічні дії по управлінню безпекою.

*Об’єктом фінансово – економічної безпеки* виступає: інформація, персонал, сукупність майнових і немайнових прав та економічних інтересів підприємств, трансформація стану яких призводить до зміни рівня їх фінансово-економічної безпеки.

*Суб’єктами фінансово – економічної безпеки* є: підрозділи, служби, органи, відомства, установи, які безпосередньо займаються забезпеченням безпеки бізнесу та поділяються на дві групи:

*до першої групи* відносяться ті суб’єкти, які входять в структуру самого підприємництва (служба безпеки, пожежна команда, рятувальна служба), а також решту персоналу фірми, який також піклується про безпеку;

*до другої групи* відносяться ті суб’єкти, які знаходяться за межами структури і не підкоряються його керівництву:

- *законодавчі органи влади* – приймають закони, що створюють правову основу діяльності по забезпеченню безпеки на рівні держави, регіону, підприємства і особи;

- *виконавчі органи влади* – проводять політику, деталізують механізми безпеки;

- *судові органи* – забезпечують дотримання законних прав підприємств і їх співробітників;

- *державні інститути* – здійснюють охорону кордону, митний, валютно-експортний, податковий контроль;

- *правоохоронні органи* – ведуть боротьбу з правопорушеннями і злочинами;

- *система наукових установ* – реалізує завдання по наукових опрацюваннях проблем безпеки і підготовки кадрів в даній галузі.

З початком ринкових реформ, паралельно з державними органами влади стали утворюватися недержавні організації, агентства, установи. Це різні приватні охоронні і детективні організації, аналітичні центри, інформаційні служби, учбові, наукові і консультаційні організації. Вони, як правило, за відповідну плату надають послуги з охорони об'єктів, забезпечують захист інформації, комерційної таємниці, накопичують інформацію про конкурентів, ненадійних партнерів.

Головна *мета політики забезпечення* фінансово - економічної безпеки підприємництва-гарантування його стабільності та життєздатності протягом усього циклу функціонування.

До основних *завдань забезпечення* фінансово - економічної безпеки відносяться:

- забезпечення ефективного використання економічних ресурсів;
- запобігання негативному впливу різноманітних чинників середовища функціонування;
- забезпечення фінансової стійкості й платоспроможності;
- гарантування захисту інформації, охорони комерційної таємниці;
- досягнення безпеки персоналу;
- захист інтелектуальної власності, матеріальних та фінансових цінностей.

Основні *принципи функціонування* системи управління, в рамках концепції безпечної діяльності полягають в наступному:

- 1) безумовне задоволення як загальних потреб підприємницьких структур, так і його персоналу;
- 2) гнучкість структури економічного потенціалу, що забезпечує його стабільне функціонування у теперішньому та безпечну діяльність у майбутньому;
- 3) постійне очікування загроз;

4) здатність структури управління швидко реагувати на загрози та ефективно використовувати існуючі можливості;

5) ефективна інформаційна забезпеченість процесів планування та використання стратегій;

6) усвідомлення суспільством важливості створення сприятливих умов для здійснення заходів з підтримки власної економічної безпеки.

*Принципи* системи фінансово – економічної безпеки є базою здійснення функцій системи, які в загальному вигляді являють собою послідовність чотирьох етапів: планування, організації і регулювання, мотивації і контролю.

Найважливішою функцією системи є *стратегічне планування*, що передбачає розроблення стратегічного плану, в якому задано якісні параметри використання корпоративних ресурсів в поєднанні з його організаційно-функціональною структурою і взаємозв'язками структурних підрозділів, а також деякі кількісні орієнтири забезпечення функціональних складових та економічної безпеки в цілому. На основі розробленого стратегічного плану виробляються загальні й функціональні рекомендації щодо реалізації планових установок.

На етапі *організації і регулювання* суб'єкт управління застосовує різноманітні економічні інструменти і технології з метою цілеспрямованого впливу на об'єкт.

*Мотивація* – комплекс заходів, що підвищують особисту зацікавленість співробітника в якості виконуваних їм обов'язків у системі економічної безпеки.

*Контроль* - у вигляді обліку, аналізу і аудиту становить зворотний зв'язок між наміченими цілями і ступенем їх реалізації.

Отже, *фінансово – економічна безпека підприємництва* – це система заходів, рішень, дій в області безпеки, які створюють сприятливі умови для досягнення цілей бізнесу, тобто політика безпеки дозволяє виконувати виробничу програму, підвищувати ефективність виробництва, збільшувати власність, одержувати прибуток.

Під *стратегією фінансово – економічної безпеки підприємництва* розуміється сукупність найбільш значущих рішень, направлених на забезпечення програмного рівня безпеки функціонування. Стратегії за своїм змістом бувають:

1) *Стратегія безпеки, пов'язана з необхідністю раптово реагувати на загрози виробничої діяльності, майна, персоналу.* Тобто в даному випадку діє принцип «загроза - віддзеркалення». Створені для вирішення цього завдання підрозділи, служби, виділені сили і засоби можуть послабити або запобігти дії загроз; однак суб'єкту господарювання можуть бути завдані і значні збитки.

2) *Стратегія безпеки, орієнтована на прогнозування, завчасне виявлення небезпек і загроз, цілеспрямоване дослідження економічної і криміногенної ситуацій як усередині суб'єкта підприємництва, так і в навколишньому середовищі.* Виділені для вирішення цього завдання фахівці, створені підрозділи і служби безпеки дають можливість усвідомлено і цілеспрямовано проводити роботу із створення сприятливих умов для підприємницької діяльності.

3) *Стратегія безпеки, спрямована на відшкодування (відновлення, компенсацію) нанесеного збитку.* Дана стратегія може вважатися прийнятною лише тоді, коли збиток значний, або тоді, коли немає можливості здійснити стратегії першого або другого типу.

Виокремлення найважливіших індикаторів системи фінансово-економічної безпеки та їхнє узагальнення дозволить визначити можливі напрями підвищення рівня економічної безпеки підприємництва.

#### **1.4. Державне регулювання безпеки діяльності підприємництва**

Держава здійснює найбільш помітний і значний вплив на формування економічної безпеки підприємництва. Використовуючи *прямі і непрямі важелі втручання*, вона *створює і регулює економічні умови діяльності*, що призначені для захисту економічних інтересів держави і її національної економіки. Загальновизнано, що регулювання економіки державою в більшій або меншій

мірі має місце у всіх країнах з ринковою економікою. Державне втручання обумовлене необхідністю досягнення балансу економічних інтересів у країні, що, як відомо, робить суспільство стійким і разом з тим таким, що розвивається. Необхідність державного регулювання діяльності підприємницьких структур обумовлена, в тому числі, і недосконалістю їх взаємодії. Регулюванню піддаються і конкуренція (якщо вона руйнівна), і монополія (якщо вона неефективна).

*Метою державного регулювання є досягнення ефективного механізму взаємодії підприємництва - відносини повинні сприяти росту виробництва, установленню прийнятної ціни на товар, підвищенню якості товару і відповідної продуктової диференціації, стабільності ринку.*

З питань державного регулювання діяльності суб'єктів господарювання розглядаються *три етапи інтервенції держави в економіку: широке регулювання економічних процесів, передача частини функцій державного регулювання ринковим відносинам і виконання державою найважливіших стратегічних задач.* Економіка України знаходиться на такому етапі розвитку, коли держава здійснює втручання в соціально-економічний розвиток навіть у більшому масштабі, ніж це визначено рамками першого етапу, тоді як у розвитку економіки таких країн, як США, Японія, Великобританія, Німеччина, Швеція, Франція, настав уже третій етап, що характеризується зменшенням втручання держави в діяльність суб'єктів господарювання. Державне регулювання діяльності підприємництва носить характер *прямого і непрямого впливу. Непряме регулювання управління діяльністю формує систему мотивації, створює стимулюючі умови для діяльності суб'єктів ринкових відносин і виступає в таких формах, як податкова система, цінова і фінансово-кредитна політика, державне замовлення.* Державне регулювання діяльності незалежно від форми власності на засоби виробництва здійснюється за допомогою правових, економічних і соціальних заходів. До *прямого державного регулювання* відносяться *розробка державою нормативних актів, положень, заходів, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність суб'єктів ринкових відносин.* У

рамках прямого державного регулювання основним інструментом регулювання економічних умов діяльності є прийняття законів і документів законодавчого характеру.

*Державне регулювання діяльності підприємництва здійснюється за напрямками:*

- проведення антимонопольної політики;
- регулювання ринку;
- формування системи оподаткування;
- регулювання інноваційних процесів;
- забезпечення правової основи діяльності підприємств всіх форм власності;
- проведення інвестиційної політики;
- формування і розвиток інфраструктури підприємництва;
- фінансова підтримка у формі державних гарантій забезпечення кредитів.

*За допомогою законодавства держава прагне внести визначену уніфікацію в діяльність суб'єктів господарювання, що властиво саме ринковій системі господарювання. Мотивами держави є ефективність функціонування економіки, економічна безпека її численних суб'єктів, соціальна захищеність працівників.*

І це логічно, оскільки банкрутство будь-якого підприємства, а особливо великого, має не стільки економічні наслідки - хоча і це дуже важливо, - скільки дуже відчутні соціальний вплив, що у складних умовах економіки України можуть мати набагато серйозні наслідки.

Правову основу підприємницької діяльності складають закони, що регулюють правові відносини між державою, укази і постанови органів влади з питань господарської діяльності (рис.1.3).

**Нормативні акти, що пов'язані із  
забезпеченням економічної безпеки бізнесу**



Рис. 1.3 – Нормативно-правова база регулювання безпеки підприємництва

Регулювання ринку - одна з найважливіших сфер державного регулювання національної економіки та підприємницької діяльності, зокрема. Одним з основних питань регулювання в цій області є регулювання рівня монополізму в промисловості. Важливість цього питання обумовлена тим, що концентрація виробництва в економіці централізованого типу сприяла формуванню високого рівня монополізму.

Боротися з негативним ефектом монополізації, як відомо, можна двома способами: або роз'єднуючи великі підприємства, забороняючи їм об'єднуватися і, домагаючись таким шляхом розширення сфери конкуренції (шлях американських антитрестівських законів), або, навпаки, використовуючи організованість великих монополістичних об'єднань для державного регулювання, домовлятися про прийнятні для суспільства ціни, норми

рентабельності, розподіл ресурсів. Цікавим представляється досвід організації антимонопольної політики в різних країнах, і насамперед у США, оскільки інші країни взяли за основу антимонопольне законодавство саме цієї країни. Основними напрямками державної антимонопольної політики в США є наступні: *регулювання злиття і поглинання фірм; регулювання інформаційного забезпечення ринку; виявлення антиконкурентних дій фірм.*

Однієї з найбільш значимих сфер *державного регулювання* діяльності підприємницьких структур у вітчизняній ринковій економіці є *формування системи оподаткування*: введення різного роду податків, визначення характеру оподаткування (фіскальний, стимулюючий), встановлення ставок оподаткування, порядку розрахунку і стягування податків. Існуючі численні дослідження впливу системи оподаткування на діяльність бізнесу показують, що цей вплив в основній своїй масі носить негативний характер. Це обумовлено великою їх кількістю податків, високими ставками оподаткування, не завжди продуманими і логічними схемами їх стягування.

*Формування і розвиток інфраструктури підприємництва* відноситься винятково до компетенції держави. У ст. 92 Конституції України вказується, що «... *винятково законами України встановлюються ... основи створення і функціонування фінансового, грошового, кредитного й інвестиційного ринків;...*». Якщо врахувати, що формування таких ринків, як фінансовим і інвестиційним, з переходом до ринкової економіки було почато практично з нуля, то в цій сфері державного регулювання діяльності за минулі десять років уже мають визначені досягнення. Державне регулювання кожної сфери економіки має на меті дотримання визначених інтересів. При цьому, слід зазначити, що *інтереси держави і підприємництва не завжди збігаються*. Внаслідок розбіжності державних інтересів і інтересів окремої структури або їх групи, сформованої по ряду ознак (наприклад, галузева приналежність або регіональне розташування, форма власності, організаційно-правова форма діяльності, масштаб діяльності), можна стверджувати, що державне регулювання діяльності має як позитивні, так і негативні прояви. Фактори позитивного впливу

державного регулювання на діяльність та фінансово – економічну безпеку підприємництва показано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Фактори позитивного впливу державного регулювання на фінансово - економічну безпеку підприємництва

Форми державного регулювання	Наслідки державного регулювання	Вплив державного регулювання на економічну безпеку
Різноманітність форм власності	Створення недержавного сектору в економіці	Можливість виявлення приватної ініціативи, підвищення зацікавленості в результатах діяльності
Формування та регулювання ринку	Створення мережі посередників	Збільшення кількості джерел інвестиційних ресурсів
Обмеження рівня монополізму	Створення умов для конкурентної боротьби	Зниження загрози з боку підприємств-монополістів, попередження небажаної поведінки учасників ринку
Обмеження імпорту з метою захисту вітчизняного товаровиробника	Збут продукції вітчизняних підприємств	Збільшення ємності ринку
Надання державних гарантій при залученні іноземних інвестицій	Збільшення притоку зарубіжних інвестицій	Збільшення кількості інвестиційних проектів, підвищення технічного рівня виробництва та продукції, вихід на зовнішні ринки

Слід відзначити, що деякі з приведених у табл. заходів мають подвійний характер і, мабуть, згодом повинні бути скоректовані. Так, захист інтересів вітчизняного товаровиробника за допомогою введення обмежень на імпорт продукції збільшує ємність вітчизняного ринку, дозволяє повною мірою перебудувати свою діяльність відповідно до нових для них вимог економіки ринкового типу. У найбільшій мірі це стосується податкового регулювання діяльності. Саме протиріччя в області оподаткування мають найбільші і найнегативніші наслідки для фінансово - економічної безпеки. Приклади негативного впливу державного регулювання на діяльність підприємницьких структур приведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Вплив негативних наслідків державного регулювання на фінансово - економічну безпеку

Сфера регулювання	Негативні аспекти регулювання	Захисна реакція підприємств	Вплив захисних заходів на економічну безпеку підприємства
Податкова сфера	Високі податкові ставки Відсутність системи податкових пільг	Відсутність прагнення до збільшення прибутку Приховування частини прибутку	Скорочення виробництва Високий рівень витрат власних інвестиційних ресурсів Низький технічний рівень виробництва Конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках
Інноваційна сфера	Відсутність субсидій та дотацій підприємствам недержавного сектора	Відсутність технічних та управлінських нововведень	Низький технічний рівень виробництва Висока енергоємність виробництва Низька продуктивність праці Неефективний менеджмент
Інвестиційна сфера	Незначні гарантії інвесторам Відсутність сприятливого інвестиційного клімату	Відмова від співробітництва із зарубіжними партнерами Вивезення капіталу	Відсутність співробітництва із зарубіжними партнерами Сповільнення динаміки розвитку
Інфраструктура підприємництва	Жорсткі обмеження діяльності	Відмова від послуг інфраструктури підприємництва	Зростання витрат та невисока якість робіт, виконаних самостійно Відсутність додаткових інвестицій через нерозвиненість фондового ринку

Однак проведення твердої протекціоністської політики протягом тривалого часу може викликати, через відсутність конкурентної боротьби, зниження якості продукції, відставання її технічного рівня, навіть незважаючи на те, що покупці продукції мають права вибору її виробників. Разом з тим зміст цілого ряду форм державного регулювання суперечить інтересам підприємницьких структур і впливає на їхню економічну безпеку. З метою захисту своїх інтересів, структури підприємництва починають вживати як заходи законного характеру, так і заходи, що суперечать законам України, незважаючи на можливі наслідки. Таким чином, державне регулювання діяльності підприємництва здійснює значний вплив, причому, цей вплив далеко не завжди позитивний. Зміна правил гри може значно вплинути на економічну безпеку як підсиливши її, так і послабивши.

## 1.5. Концептуальні основи управління безпекою підприємництва

Незважаючи на необхідність уніфікації підходів до управління фінансово-економічною безпекою первинної ланки економіки, все ж об'єктивно існують її особливості залежно від виду економічної діяльності. Для підприємств виробничої сфери пріоритетними завданнями є забезпечення доступу до господарських ресурсів, технологій та ринку збуту; для сфери послуг – захист комерційної таємниці та інформації; торговельного – вигідні контракти з постачальниками, вдале місце розташування, ефективна маркетингова політика. Закономірно, що існують особливості як оцінки, її індикаторів, функціональних складників, так і засобів забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (табл. 1.4). Щодо економічної безпеки у секторальному аспекті, то передусім такі чинники, як стимулювання збільшення обсягів господарської діяльності, покращення доступу до ринків, вдосконалення інституційно-правового забезпечення економічної безпеки, гарантуватимуть сталість, поступальний розвиток та передумови безпеки підприємств сектора великого підприємництва (табл. 1.5). Тому, насамперед доцільно дбати про належний рівень інноваційно - інвестиційної, ресурсної силової, інституційно-правової, інформаційної, логістичної, маркетингової складових безпеки. Сектор середнього підприємництва характеризується помірними обсягами фінансово-господарської діяльності, що зумовлює потребу в ефективності використання ресурсного забезпечення та гарантування збереження всіх видів ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних, інформаційних).

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика пріоритетів оцінки і засобів забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства за видами діяльності

Вид економічної діяльності	Пріоритетні функціональні складники	Пріоритетні індикатори рівня безпеки	Особливості оцінки	Засоби забезпечення
Промисловість	Техніко-технологічний, інноваційно-інвестиційний, інституційно-правовий, екологічний, інтелектуальний, кадровий	Оборотність запасів, фондовіддача, рівень інноваційної активності, конкурентоспроможність продукції, рівень захисту корпоративних прав, екологічність діяльності	Індикативний та ресурсно-функціональний підхід для визначення вартості бізнесу та його активів, динаміки їх зміни; інноваційність продукції; оцінка інвестицій	Стимулювання обсягів виробництва; отримання міжнародних сертифікатів якості; підвищення інноваційного складника конкурентоспроможності продукції
Сільське господарство	Фінансово-страховий, інтелектуально-кадровий, техніко-технологічний	Показники продуктивності праці, страхування, рівень ресурсного забезпечення	Оцінка ризиків рівня реалізації ресурсного та природного потенціалу, якості продукції	Страхування діяльності, використання цільових програм та моніторинг загроз
Будівництво	Інвестиційний, інтелектуально - кадровий, техніко-технологічний, інституційно-правовий	Показники доступу до джерел фінансування, ефективності капіталовкладень	Інвестиційний підхід, характеристика рівня реалізації проектів; оцінка фінансово-інвестиційних можливостей розвитку	Покращення доступу до інвестиційних ресурсів; збільшення обсягів фінансування, удосконалення механізмів залучення, використання інвестицій
Торгівля	Інтелектуально - кадровий, фінансовий, логістичний, інформаційний, маркетинговий, інституційно-правовий	Показники товарообороту, оборотності запасів, ринкової частки	Використання підходу «оцінка та управління ризиками» та визначення рівня концентрації торговельної мережі	Прогнозування розвитку мережі; моніторинг частки зміни споживчого попиту; вплив на відносини з суб'єктами середовища
Транспорт і зв'язок	Інформаційний, інвестиційний, правовий, інтелектуально - кадровий	Ліквідність, ефективність інвестицій, захищеність інформації	Оцінка рівня якості та відповідності стандартам; витрато місткість послуг	Підвищення якості бізнес-процесів до рівня визнаних стандартів; модернізація техніко-технологічної бази

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика пріоритетів оцінки і засобів забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств за секторами підприємництва

Сектор підприємництва	Пріоритетні функціональні складники	Пріоритетні індикатори рівня безпеки	Особливості оцінки	Засоби забезпечення
Сектор великого підприємництва	Інноваційно-інвестиційний, продуктовий, силовий, інституційно - правовий, інформаційний, логістичний, маркетинговий	Економічна ефективність інвестицій, фінансова стійкість, дохід на одиницю ресурсного забезпечення, ринкова частка, вартість підприємства, захищеність корпоративних прав	Визначення ринкової вартості підприємства та його активів, динаміки їх зміни	Стимулювання збільшення доходу; покращення доступу до ринків; покращення інституційно-правового забезпечення економічної безпеки
Сектор середнього підприємництва	Інтелектуально- кадровий, фінансовий, маркетинговий, інституційно - правовий	Показники обсягів діяльності, оборотності запасів, ефективності використання основних фондів, ліквідності, ринкової частки	Використання ресурсно – функціонального підходу	Стимулювання збільшення обсягів діяльності
Сектор малого підприємництва	Фінансовий, кадровий, інституційно - правовий	Показники економічної ефективності діяльності, рівня інтегрованості в економічну систему та кооперації з підприємствами інших секторів	Моніторинг рівня відхилення фактичних значень діяльності від планових згідно з його життєвим циклом	Планування етапів діяльності, нарощення економічного і ресурсного потенціалу; пошук форм інтеграції з середнім та великим підприємництвом; обґрунтування механізмів горизонтальної інтеграції та кооперації в малому бізнесі

Тому, доцільно забезпечити належний рівень інтелектуально-кадрової, фінансової, маркетингової, інституційно-правової складових безпеки, що можна зробити шляхом стимулювання збільшення обсягів господарської діяльності, досягнення позитивної динаміки обсягів реалізації продукції.

Мале підприємництво є вразливим сектором національної економіки. Важливими характеристиками економічної безпеки для підприємств цього сектора виступають моніторинг рівня відхилення фактичних значень їх діяльності від планових. Тому деталізоване планування етапів життєвого циклу підприємства, поступове нарощення економічного і ресурсного потенціалу, пошук та використання форм інтеграції з середніми та великими підприємствами, обґрунтування механізмів горизонтальної інтеграції та кооперації в малому бізнесі - є передумовами зміцнення безпеки малих суб'єктів господарювання.

Слід зазначити, що кожне підприємство підпадає під вплив значної кількості негативних чинників з боку зовнішнього середовища, що суттєво загрожує його життєздатності. Так, «недосконалість законодавства, низька купівельна спроможність населення, низький фінансовий стан, жорстка конкуренція, великий податковий тиск, здійснюють негативний вплив на діяльність та рівень фінансово - економічної безпеки підприємництва».

### ***Контрольні запитання:***

1. Сутність фінансово-економічної безпеки підприємства, підприємництва.
2. Організаційно-функціональні складові фінансово-економічної безпеки підприємництва.
3. Дайте визначення політики та системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва.
4. Визначте структурування та принципи функціонування системи управління фінансово - економічної безпеки підприємництва.
5. Державне регулювання та забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва.
6. Перелічте інститути державного регулювання фінансово-економічної безпеки підприємництва.
7. Сформулюйте позитивні та негативні фактори державного впливу на розвиток фінансово – економічної безпеки підприємництва.
8. Концептуальні основи регулювання та забезпечення фінансово – економічної безпеки підприємництва за видами діяльності.
9. Окреслить секторальний аспект управління фінансово-економічною діяльністю підприємництва.
10. Визначте стратегії та особливості стратегічного планування фінансово – економічної безпеки підприємництва.

### ***Тестові завдання для самоконтролю:***

#### *1. Оберіть правильне визначення поняття «економічна безпека»:*

- а) це стан і здатність економічної системи протистояти небезпеці руйнування її оргструктури і статусу, а також перешкодам у досягненні цілей розвитку;
- б) це сукупність факторів виробництва, невиробничих факторів, фондів обігу, готової продукції, грошових коштів, які знаходяться на рахунках підприємств в банку в результаті реалізації продукції і надання різних послуг;

в) процес систематичного збору й обробки інформації про складові частини та параметри процесу, спрямований на винесення оцінки, вироблення планів дії та прийняття рішення по даному процесу;

г) процес аналізу інформації про складові частини, спрямований на вироблення планів дії та прийняття рішення.

*2. Головна мета економічної безпеки підприємництва полягає в тому, щоб:*

а) забезпечити розвиток підприємства за рахунок технологічного прогресу;

б) гарантувати його стабільне й максимально ефективне функціонування, високий потенціал розвитку в майбутньому;

в) уникнути недобросовісної конкуренції за рахунок зростання усіх сфер діяльності підприємств;

г) забезпечити монопольне становище на ринку з метою його контролю.

*3. Основним способом незахищеності економічної безпеки є:*

а) залучення нових інвесторів, технологій;

б) належне зберігання комерційної таємниці;

в) виробництво і реалізація якісної продукції за доступними цінами, що забезпечує довіру споживачів, належний попит;

г) фінансова допомога, пільги з боку держави.

*4. Головна стратегія економічної безпеки підприємництва полягає в тому, щоб забезпечити:*

а) максимально можливий прибуток;

б) незалежність підприємств;

в) стабільне й максимально ефективне функціонування і високий потенціал розвитку в майбутньому;

г) високий рівень кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних НДЕКР.

*5. До економічної небезпеки призводять такі основні етапи:*

а) «негативний» вплив факторів – актуальні питання, що вимагають обов'язкової відповіді;

- б) проблеми (кризи, банкрутства тощо);
- в) «негативний» вплив факторів, загрози, проблеми;
- г) зміна політичного курсу держави.

6. Основним способом забезпечення економічної безпеки є:

- а) належне зберігання комерційної таємниці;
- б) виробництво і реалізація доброякісної продукції за доступними цінами, що забезпечує довіру споживачів, належний попит;
- в) залучення нових інвесторів, технологій;
- г) фінансова допомога, пільги з боку держави.

7. До джерел негативних впливів на економічну безпеку можна віднести:

- а) свідомі дії окремих посадових осіб;
- б) свідомі дії суб'єктів господарювання;
- в) несвідомі дії окремих посадових осіб;
- г) свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, конкурентів тощо).

8. До основних функціональних цілей економічної безпеки підприємництва не належать:

- а) досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу;
- б) свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання;
- в) мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності та стан довкілля;
- г) вірна відповідь а) і б).

9. Економічна безпека держави - це:

- а) стан, у якому підприємство може суверенно, без втручання ззовні, визначати шляхи і форми власного економічного розвитку;
- б) стан, здатність і умови, за яких суб'єкти суспільства (держави, юридичні та фізичні особи) можуть протистояти зовнішнім і внутрішнім

загрозам досягнення цілей економічного розвитку й реалізації суспільної місії;

- в) усі попередні відповіді правильні;
- г) усі попередні відповіді неправильні.

*10. Предметом економічної безпеки не є:*

- а) визначення небезпеки та її джерел;
- б) ідентифікація небезпеки;
- в) моніторинг небезпеки;
- г) здійснення захисту.

*11. Суб'єктами економічної безпеки є:*

- а) людина, національна держава, світове співтовариство;
- б) людина, держава, регіон, світове співтовариство;
- в) людина, національна держава, світове співтовариство;
- г) особа, підприємство, регіон, держава, світове співтовариство.

*12. Найбільш поширеними є такі групи тлумачення поняття «економічна безпека»:*

- а) стан розвитку економічної системи;
- б) стан розвитку, захист інтересів;
- в) захист інтересів; відтворення свого існування;
- г) усі відповіді вірні.

*13. «Поріг чутливості» – це:*

- а) рівень безпеки, за якого соціально-економічна система втрачає рівновагу;
- б) рівень безпеки, за якого соціально-економічна система зазнає незворотних змін;
- в) рівень безпеки, за якого соціально-економічна система починає відчувати наявність змін;
- г) рівень безпеки, за якого соціально-економічна система має прийнятні умови розвитку.

*14. Стан захищеності державного суверенітету, конституційного ладу, територіальної цілісності, економічного, науково-технічного й оборонного потенціалу країни, законних інтересів і прав громадян – це:*

- а) національна безпека;
- б) національна економічна безпека;
- в) стратегія забезпечення національної безпеки;
- г) стратегія забезпечення національної економічної безпеки.

*15. Основними методологічними вимогами до аналізу економіки є:*

- а) системність;
- б) комплексність;
- в) систематичність;
- г) усі відповіді правильні.

## **ТЕМА 2. МЕХАНІЗМ ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

2.1. Сутність механізму безпеки суб'єкта підприємництва

- 2.2. Забезпечення механізму суб'єкта безпеки підприємництва
- 2.3. Функції механізму суб'єкта безпеки підприємництва
- 2.4. Принципи механізму суб'єкта безпеки підприємництва
- 2.5. Завдання механізму суб'єкта безпеки підприємництва

## **2.1. Сутність механізму безпеки суб'єкта підприємництва**

Сучасні умови функціонування суб'єктів підприємництва змінюються досить значним чином і достатньо швидко. Несталі характеристики зовнішнього економічного середовища породжують нестабільність результатів роботи та фінансового стану суб'єктів підприємницької діяльності, що, в свою чергу, обумовлює їх вразливість до негативних зовнішніх та внутрішніх впливів. Досягнення фінансової безпеки стає одним із головних завдань сучасного менеджменту. Однак при цьому саме розуміння фінансово-економічної безпеки є неоднозначним, як і розуміння механізму її досягнення.

*Механізм у первинному значенні* представляє собою систему, як комплекс матеріальних форм та структур, що утворюють певну цілісність, у цьому розумінні він не представляє собою складно організовану систему, оскільки окремі його ланки, хоча і поєднані між собою та функціонують узгоджено, не мають властивостей організації, динамізму, відкритості, багаторівневості, ієрархії [27, с. 149]. *Призначення механізму* - здійснення перетворень зовнішнього об'єкту реалізується прямим чином, завдяки його безпосередньому впливу.

*Економічний механізм*, за визначенням авторів [35, с. 355], представляє собою систему або спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності (таблиця 2.1). Крім того, механізм являє собою систему прямих та опосередкованих взаємозв'язків між економічними явищами та процесами насамперед між їх протилежними сторонами, а також підсистемами і елементами економічних систем [32, с. 100].

## Термінологічні визначення категорії «економічний механізм»

Джерело	Розуміння економічного механізму
О. І. Барановський [9], М. М. Єрмошенко [37], В. М. Гаєць [68]	Принципова схема практичного використання важелів, методів, спрямованих на регулювання тих чи інших процесів або об'єктів у системі управління на всіх рівнях функціонування
В. Н. Бурков[17]	Сукупність процедур прийняття управлінських рішень
Б. М. Данилишин [32, с. 100]	Система прямих та опосередкованих взаємозв'язків між економічними явищами та процесами, насамперед між їх протилежними сторонами, а також підсистемами і елементами економічних систем
А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухіна[79]	Сукупність засобів і методів управління, реалізація яких визначає можливість цілеспрямованого руху системи
М. І. Круглов[58]	Сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових способів цілеспрямованої взаємодії суб'єктів господарювання і вплив на їх діяльність, що забезпечують узгодження інтересів взаємодіючих сторін, об'єктів та суб'єктів управління
С. В. Мочерний [52, с. 355]	Система або спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності
В. С. Пономаренко, О. М. Ястремська [73]	Сукупність форм, структур, методів і засобів управління, об'єднаних спільною метою, за допомогою яких здійснюється поєднання і узгодження суспільних, групових і приватних інтересів, забезпечується функціонування і розвиток підприємства як соціально економічної системи

За результатами аналізу сутності терміну «економічний механізм» зробимо наступні узагальнення:

- значенням поняття, його об'єктом виступає «система» як «сукупність»;
- приєднаними об'єктами є «методи, засоби, способи (*суб'єктивовані структурні елементи системи*)» та («економічні процеси, явища, порядок певного виду діяльності (*об'єктивовані структурні елементи системи*)»);
- властивостями (відносинами), що характеризують об'єкт виступають відносини, що складаються в процесі управління, регулювання, узгодження, поєднання (*форми процесів впливу*) або взаємозв'язки між структурними елементами системи.

*Економічний механізм* виступає як система, певна структурована цілісність, елементами якої виступають «...методи, важелі, засоби» або

«...економічні процеси, явища», поєднані між собою зв'язками. У першому випадку «економічний механізм» використовується для впливу на процеси, явища (виступає у прямому значенні), у другому - об'єктивною основою реалізації економічних законів та закономірностей. Відносини, властиві об'єкту категорії розподіляються подібним же чином - на *відносини впливу* механізму на *економічні процеси, явища* (механізм у його прямому значенні) та *відносини всередині механізму* між його структурними елементами (механізм у його переносному значенні). Оскільки механізм, у його переносному значенні, є поняттям більш широким, ніж механізм у його прямому значенні, то і визначення економічного механізму у переносному значенні буде більш широким, ніж визначення у прямому значенні (рис. 2. 1).

*Фінансовий механізм* є складовою економічного механізму та представляє собою сукупність форм, методів створення і використання фінансових ресурсів з метою забезпечення потреб державних структур, суб'єктів господарювання і населення. Існує велика кількість визначень фінансового механізму, сформована науковцями з точки зору об'єкта впливу, структури механізму, взаємозв'язків з категоріями фінансів, фінансових ресурсів [86, с.98-105].

Загалом поняття фінансового механізму вживається у широкому та вузькому розуміннях. У *широкому розумінні* фінансовий механізм представляє собою систему методів, важелів, інструментів, способів здійснення фінансових відносин у межах соціально-економічної системи. У *вузькому розумінні* фінансовий механізм є системою фінансових методів, важелів, інструментів, способів здійснення впливу (управління, регулювання) на розвиток економічного об'єкта.



Рис. 2.1- Сутнісний зміст категорії «економічний механізм»

Загалом, як відзначає науковець [57, с. 183-185], існує кілька підходів в інтерпретації поняття фінансового механізму стосовно суб'єкта підприємницької діяльності: системний, процесний, комплексний, програмно-цільовий та критеріальний (рис. 2.2).

Сутність *критеріального* підходу визначається, виходячи з інтерпретації необхідних напрямів застосування фінансового механізму. Основна трансформація фінансового механізму при цьому - його специфікація і концентрація на аналітичному та оціночному призначенні. Більш широко фінансовий механізм суб'єкта підприємницької діяльності сприймається в межах *програмно-цільового* підходу.

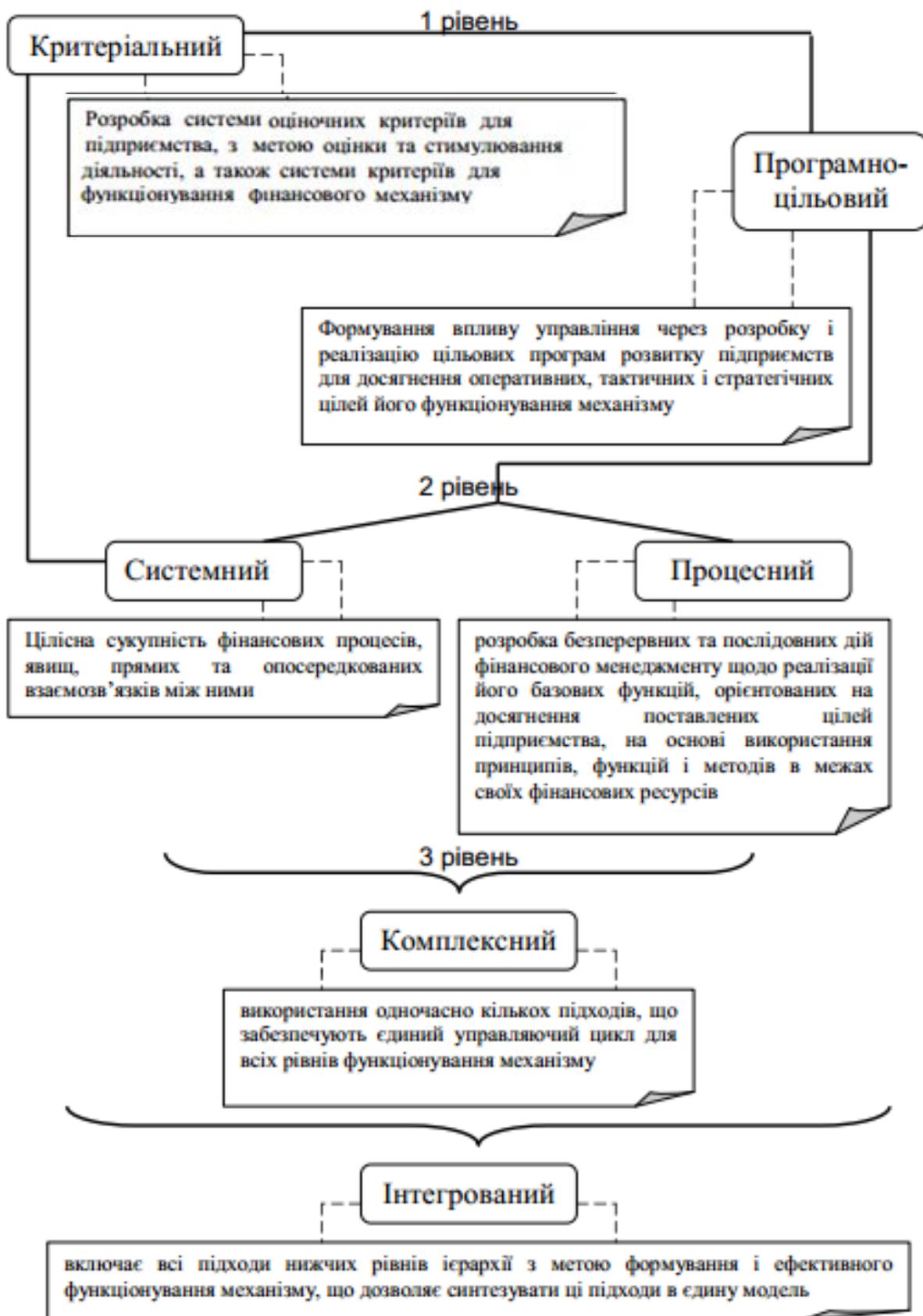


Рис. 2.2 - Підходи розуміння сутності механізму суб'єкта підприємницької діяльності

Системний підхід та процесний підхід формують другий рівень ієрархії щодо розуміння фінансового механізму суб'єкта підприємництва, зважаючи на цілісний характер його функціонування та комплектації. *Системний підхід* концентрується, перш за все, на цілісному сприйнятті, врахуванні більшості можливих взаємовпливів всіх його складових. *Процесний підхід* є більш динамічним, полягає у визначенні особливостей перебігу фінансових процесів стосовно суб'єкта підприємництва та впливу на ці процеси. Складність такого сприйняття фінансового механізму полягає у неможливості врахувати всі взаємодії в його межах та обґрунтуванні всіх можливих наслідків застосування окремих ланок.

Третій рівень розуміння механізму полягає в одночасному застосуванні кількох/всіх підходів до розуміння. Використання одночасно кількох критеріальних чи програмно-цільових підходів надає змогу синтезувати єдину модель впливу механізму на стан або розвиток суб'єкта підприємництва. Різноманітність розуміння фінансового механізму не виключає можливості звуження його сутності відповідно до специфічного добору цілей і завдань. Одним із прикладів такого специфічного спрямування є його концентрація на забезпеченні фінансової безпеки.

Об'єкт поняття, як правило, не вирізняється, однак широко представлено зв'язки, що поєднують ядро поняття з об'єктами інших понять. *За напрямками зв'язків* можна виокремити два підходи: *ресурсний* (оскільки фінансова безпека стосується використання ресурсів підприємства) та *управлінський* (оскільки мається на увазі реалізація функцій управління).

*Ресурсний підхід* споріднює дане поняття із ефективним використанням фінансових ресурсів підприємства і фактично прив'язує досягнення фінансової безпеки до підвищення ділової активності та рентабельності діяльності суб'єкта господарювання. *Управлінський підхід* визначає необхідність забезпечення сталості функціонування/ розвитку, що надає певних паралелей із тактикою управління. Зазначимо, що управлінський підхід є більш широким, ніж ресурсний, оскільки, в межах управлінського

підходу здійснюється в тому числі і управління ресурсами, а ресурсний підхід реалізується через управління ресурсами.

Відносини, які стосуються об'єкта поняття також сконцентровано у двох напрямках: *відносини захисту* (запобігання, протистояння) економічних інтересів, від небезпек, загроз та *відносини забезпечення* (економічних інтересів, функціонування, розвитку).

Відповідно до логіки побудови поняття «*фінансова безпека суб'єкта підприємництва*» його формулювання може бути наступним: це здатність суб'єкта підприємництва забезпечити власні фінансові інтереси. Найбільш вузьке формулювання поняття «*фінансова безпека суб'єкта підприємництва*» буде наступним: це фінансовий стан суб'єкта підприємства, який характеризується стійкістю до зовнішніх та внутрішніх небезпек та загроз.

Стосовно формулювання поняття механізму фінансово - економічної безпеки суб'єкта підприємництва:

- це сукупність послідовних дій з приводу управління інформаційними потоками захищеності та збереження, а також контроль з боку керівництва та держави за дотриманням чинного законодавства України в процесі взаємозв'язків між посередниками, постачальниками, органами державної влади з врахуванням впливу зовнішніх факторів та плинності часу [24, с. 15];

- це сукупність основних елементів дії на процес розробки і реалізації управлінських рішень щодо забезпечення захисту його фінансових інтересів від різних загроз [14, с. 99];

- це сукупність органів управління всіх рівнів, що діє на базі нормативно-правових документів, технічних засобів забезпечення процесу управління, організація формальних і неформальних взаємин між внутрішніми суб'єктами управління в процесі планування та проведення заходів щодо протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам і ризикам, а також взаємин із зовнішніми організаціями [51, с. 281-283].

Формулювання поняття механізму фінансово - економічної безпеки суб'єкта підприємництва, виходячи з результатів аналізу його складових, може бути сформульоване наступним чином:

- система методів, важелів, інструментів, способів функціонування суб'єкта підприємницької діяльності, за якого стало забезпечуються його фінансові інтереси. При такому формулюванні механізм розуміється як об'єктивно існуюче, властиве суб'єкту підприємництва, динамічне системне утворення, яке можна використати для здійснення впливу на його розвиток при забезпеченні параметрів цього розвитку. Умови існування суб'єкта підприємництва, існування зовнішніх та внутрішніх загроз при цьому не обумовлюються, однак сталість має бути досягнута і в умовах небезпек та загроз;

- система фінансових методів, важелів, інструментів, способів досягнення такого фінансового стану суб'єкта підприємництва, який характеризується стійкістю до зовнішніх та внутрішніх небезпек та загроз. При такому розумінні механізм фінансово - економічної безпеки розуміється як суб'єктивно-об'єктивна, статична система ієрархічно співпорядкованих фінансових методів, інструментів, що використовуються або можуть бути використані для впливу на його функціонування та розвиток.

*Об'єкт механізму фінансово – економічної безпеки підприємництва* включено до його складу, незалежно від того, яким чином інтерпретується саме поняття механізму. Якщо поняття механізму розглядають у його прямому сенсі, то об'єкт включається похідним чином, через взаємозв'язки між суб'єктом та управляючими впливами, управляючими впливами та ним самим. Якщо механізм розглядають похідним чином, то об'єкт включається до складу механізму безпосередньо, оскільки на закономірностях його функціонування реалізуються управляючі впливи стосовно нього самого.

*Предметом механізму фінансово - економічної безпеки підприємства* є діяльність суб'єктів фінансової безпеки як реалізація принципів, функцій, стратегічної програми або конкретних заходів щодо забезпечення фінансової

безпеки, яка спрямована на об'єкти фінансової безпеки [67, с. 195]. Виходячи із формулювання самого поняття об'єктом вважають саме фінансову безпеку.

Таким чином, фінансовий механізм фінансової безпеки суб'єкта підприємництва є комплексним поняттям, що має кілька ієрархічних рівнів прояву сутності, які можуть бути організовані в залежності від цілей та напрямів подальших досліджень.

## **2.2. Забезпечення механізму суб'єкта безпеки підприємництва**

Функціонування механізму суб'єкта безпеки підприємництва набуває останнім часом певних специфічних особливостей, пов'язаних як з розширенням функціонального навантаження, розширенням інтерпретації змісту зазначеного механізму, так і з зростанням видів небезпек і загроз, зростанням рівня невизначеності економічного середовища та результатів діяльності.

Проте реалії сучасності підкреслюють недостатність існуючого теоретичного забезпечення функціонування механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва, що відзначають й інші науковці [2, с. 79]. Свідченням є відсутність визначеної послідовності аналітичних операцій щодо оцінювання рівня фінансово - економічної безпеки, алгоритмізації процесів управління нею, порядку оцінювання впливу якісних і кількісних характеристик зовнішнього середовища на рівень безпеки, що спричиняє загрози розвитку суб'єкта в умовах невизначеності.

Виходячи із необхідності використовувати механізм фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва, для зменшення невизначеності його функціонування та розвитку, основу його побудови складають аксіоми загальності, неповторюваності та відкритості [27, с. 197-198], прийняті у фінансовому прогнозуванні в умовах невизначеності. Однак розуміння цих аксіом повинне бути адаптоване з урахуванням спрямованості використання механізму безпеки суб'єкта підприємництва:

- *аксіома загальності*. Зміст цієї аксіоми полягає в тому, що для суб'єкта підприємництва завжди існують певні ризики та небезпеки, отже, механізм фінансово-економічної безпеки також повинен існувати постійно та є невід'ємною частиною загального механізму діяльності суб'єкта підприємництва [10, с. 73];

- *аксіома унікальності*. У кожний конкретний момент часу комплекс небезпек та загроз для суб'єкта підприємництва є унікальним, отже, вплив як окремих інструментів, так і механізму в цілому, незважаючи на можливу стандартизацію буде також індивідуальним [38, с. 235];

- *аксіома відкритості*. Оскільки суб'єкт підприємництва перебуває у фінансових відносинах з іншими суб'єктами та підлягає впливу зі сторони факторів економічного середовища, то він представляє собою відкриту систему, відповідно жодна з загроз та небезпек не може бути тільки внутрішньою чи тільки зовнішньою. Отже, механізм фінансово-економічної безпеки, який є частиною механізму суб'єкта підприємництва в цілому, також є відкритою системою.

*Функціональне навантаження* механізму фінансової безпеки суб'єкта підприємництва ґрунтується на функціональних цілях безпеки економічної. Функція - системна сукупність завдань, які має реалізувати суб'єкт управління. Зміст кожної функції управління визначається специфікою завдань, виконуваних в межах даної функції [3, с. 15].

Основними *функціональними цілями* фінансово - економічної безпеки визначають (рис. 2. 3) [5, с. 100]:

- забезпечення технологічної (незалежності та конкурентоспроможності технічного потенціалу), організаційної (досягнення оптимальної та ефективної організаційної структури), кадрової (досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та ефективна організація його захищеності) безпек суб'єкта підприємництва, що обумовлюють переважно захищеність від внутрішніх загроз;



Рис. 2.3. - Функціональне навантаження безпеки суб'єкта підприємництва [48]

- забезпечення екологічної (зменшення руйнівного впливу діяльності на стан навколишнього середовища) та правової (якісна правова захищеність всіх аспектів діяльності) безпеки, що обумовлюють переважно захищеність від зовнішніх загроз;

- забезпечення інформаційної (досягнення високого рівня інформаційного забезпечення організації роботи, захисту інформаційного поля та додержання комерційної таємниці), комерційної (забезпечення захисту комерційних інтересів та його власників) безпеки, безпеки активів та майна суб'єкта підприємництва, фінансової безпеки (забезпечення високої фінансової ефективності роботи суб'єкта підприємництва, його фінансової стійкості та незалежності).

Забезпечення виконання функцій механізму економічної безпеки, таким чином, тісно пов'язане із джерелом виникнення загроз – зовнішнім чи внутрішнім. Сам спосіб запобігання загрозам також цілком залежатиме від джерела їх виникнення.

Оскільки фінансова безпека належить за джерелом виникнення до комплексних загроз, то наведена вище диференціація функціональних завдань з її забезпечення є умовною. Комплексний характер фінансової безпеки суб'єкта підприємництва підкреслює підпорядкованість фінансового механізму фінансової безпеки аксіомі відкритості.

### **2.3. Функції механізму безпеки суб'єкта підприємництва**

Класифікація *функцій* механізму фінансово – економічної безпеки суб'єкта підприємництва [33, с. 56]:

-*накопичувальна*, що полягає у повному забезпеченні суб'єкта господарювання фінансовими ресурсами за раціональною їх вартістю;

-*ощадна*, що полягає у запобіганні нераціональному використанню фінансових ресурсів або їх перевитраті;

-*відтворювальна*, що полягає у протидії загрозам та небезпекам, які виникають під час руху фінансових ресурсів;

-*контрольна*, що полягає у спостереженні за рухом грошових потоків, організації розрахунків;

-*інформаційна*, що полягає у наданні необхідної інформації стосовно існуючого рівня невизначеності та можливих заходів щодо зниження рівня фінансового ризику.

Групування функцій фінансового механізму фінансової безпеки суб'єкта підприємництва має здійснюватись з урахуванням його ієрархічної організації та міри їх специфічності (рис. 2.4.).

Ієрархія функцій механізму фінансово - економічної безпеки суб'єкта підприємництва є наступною:

– базові функції (розподільна та контрольна), що реалізуються в межах механізму суб'єкта підприємництва. Розподільна функція полягає у забезпеченні формування, використання та розподілу фінансових ресурсів при забезпеченні сталого функціонування та розвитку суб'єкта підприємництва та реалізується через підфункції: накопичувальну (формування та накопичення фондів фінансових ресурсів); ощадну (збереження фінансових ресурсів та запобігання їх перевитраті); відтворювальну (відтворення фінансових ресурсів в процесі їх кругообігу).

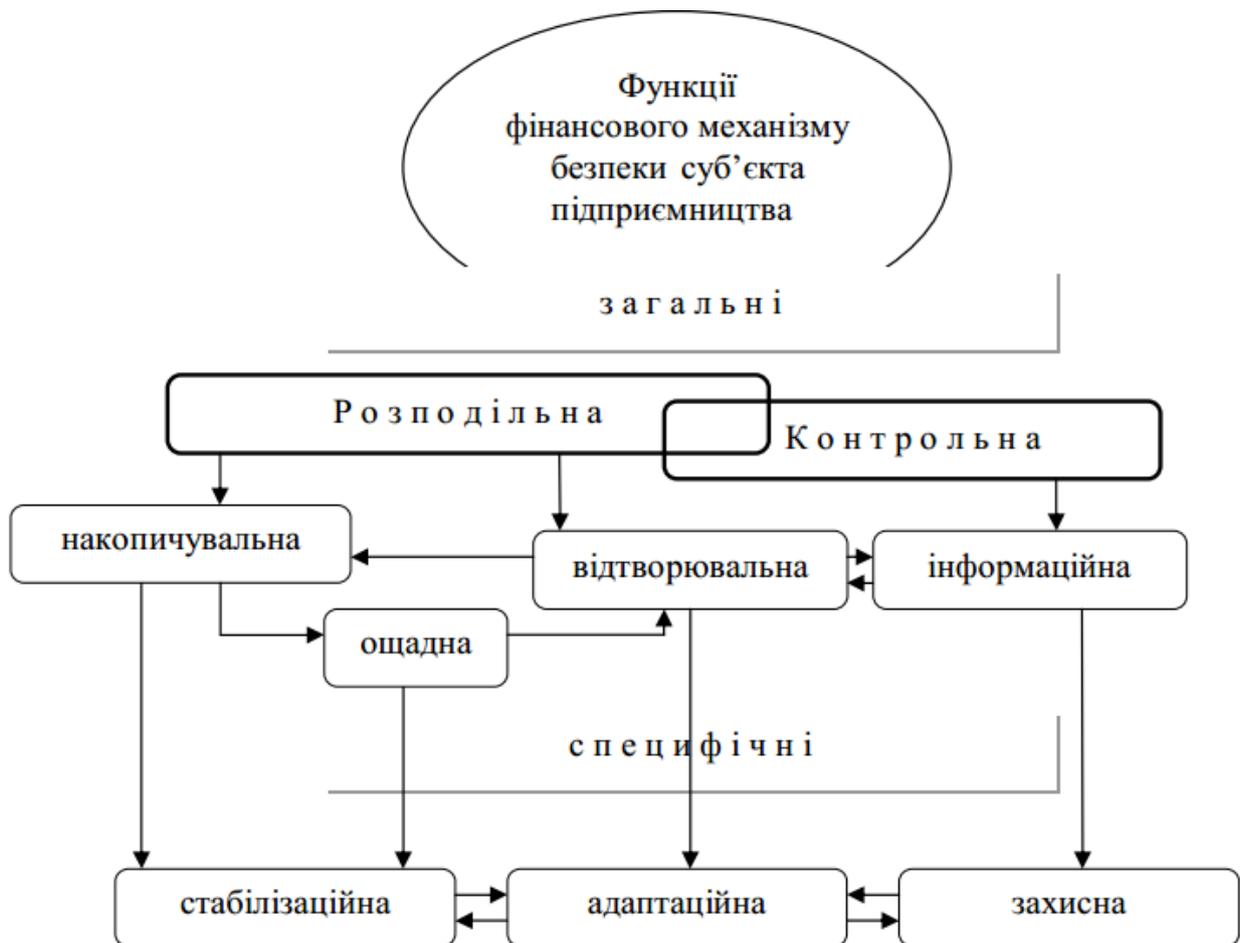


Рис. 2.4. – Функції механізму безпеки підприємництва

Контрольна функція реалізується на основі розподільної та включає в себе інформаційну підфункцію;

– специфічні функції, що поділяються на:

· *стабілізаційну* – зміст функції полягає у створенні та підтриманні рівноважного стану фінансів суб'єкта підприємництва за якого звичайні коливання руху фінансових потоків в межах суб'єкта не призводять до порушення закономірностей його функціонування та розвитку. Виконання цієї функції тісно пов'язане із протидією внутрішнім небезпекам та загрозам;

· *адаптаційну* – зміст функції полягає у створенні системи гнучкого та швидкого реагування на незначні зміни зовнішнього економічного середовища, що запобігатиме порушенню рівноважного розвитку суб'єкта підприємництва. Виконання цієї функції обумовить підвищення стійкості суб'єкта підприємництва до несистемних зовнішніх небезпек та загроз;

· *захисну* – зміст цієї функції полягає у створенні вагомих фінансових протидій системним загрозам та небезпекам, що можуть призвести до кризового стану навіть за умови перебування суб'єкта підприємництва у стані стійкої фінансової рівноваги.

Ефективність виконання функціонального навантаження механізму обумовлюється вертикальною та горизонтальною координацією його елементів. Під *вертикальною координацією* розуміють узгодженість елементів вищого рівня (методів) за елементами нижчого рівня (інструменти), сила і напрям впливу яких конкретизується за допомогою важелів. *Горизонтальна координація* має на увазі співпорядкованість, узгодженість та рівнозначність впливу елементів механізму одного ієрархічного рівня [44, с. 69].

#### **2.4. Принципи механізму суб'єкта безпеки підприємництва**

Ефективне виконання функцій механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва можливе за умови врахування економічних законів та закономірностей, на основі яких він функціонує. Закон відображає стійкі, повторювані зв'язки та відносини, що відбуваються в економічних явищах. Дія економічних законів є об'єктивною, а їх використання для управління окремою сферою - поєднання об'єктивного та суб'єктивного [1, с.

17]. Закони та закономірності визначають сукупність принципів використання механізму. Принцип представляє собою суб'єктивний підхід до управління [63].

Системи принципів з моніторингу та мінімізації загроз та ризиків, запропонованих науковцями представлена на рисунку 2.5.

Запропоновані системи принципів представляють собою абсолютні різні підходи до даного питання як за обсягом принципів, так і за їх тлумаченням. Їх можна впорядкувати шляхом аналізу, починаючи із принципів, що відзначають науковці. Серед них принцип безперервності, що характеризує діяльність з мінімізації фінансових загроз та ризиків як безперервний процес, щоденну поточну роботу з попередження кризових ситуацій. Даному визначенню відповідають тлумачення принципу інтеграції у Варіанті 1, принципу впровадження у Варіанті 3 та відповідно принцип безперервності у Варіантах 2 та 4.

*Принцип командності* (Варіант 1) як кооперація зусиль топ-менеджерів, менеджменту середньої ланки та виконавчого апарату фінансового департаменту є необхідною умовою ефективної реалізації механізму фінансово-економічної безпеки підприємництва. При цьому у Варіанті 2 даний зміст визначено як принцип комплексності, що передбачає взаємодію усіх підрозділів компанії у процесі виявлення та оцінки загроз [7, с. 11]. Варіант 4 визначає *принцип командності* як спільну діяльність всіх працівників на кожному рівні організації [45, с. 36]. Варіант 3 пропонує *принцип обліку ризиків*, тобто ідентифікацію усіх можливих загроз компанії, що можуть завадити досягненню цілей компанії. У свою чергу Варіант 2 пропонує *принцип інтеграції*, що впливає з попереднього принципу. Автор трактує його як оцінку інтегрального ризику компанії – зважену оцінку впливу на діяльність бізнесу всього спектру загроз компанії.

Практика свідчить, що виявлення таких зв'язків дозволяє сформувати більш зважену оцінку ситуації та відповідно оптимізувати потребу в обсязі ресурсів, необхідних для забезпечення діяльності компанії.



Рис. 2.5. - Принципи механізму фінансової безпеки суб'єктів підприємництва

Слід зауважити, що у двох варіантах систем принципів (Варіант 1 та Варіант 2) зазначено принцип інтеграції, але при цьому автори наводять їх різну інтерпретацію. Так, у першому варіанті мова йде про інтеграцію і впровадження завдань з моніторингу та оцінки можливих загроз та ризиків у щоденну роботу з попередження кризових ситуацій і використання своєчасного, постійного та точного використання технологій забезпечення необхідного рівня фінансової безпеки. У свою чергу, автор другого варіанту визначає принцип інтеграції як розрахунок інтегральної оцінки. Автори Варіантів 6 [21, с. 318] та 7 [64, с. 182] пропонують принципи максимізації та масштабності відповідно, що набувають одного значення: аналіз усіх можливих причин та чинників виникнення загроз з метою мінімізації рівня невизначеності.

Принцип прогнозованості пропонують автори Варіантів 1 [70, с. 54] та 5 [40, с. 64]. Оскільки завжди існує імовірність гіршого сценарію розвитку подій, остільки необхідним є передбачення наслідків кризових явищ та процесів.

Західні спеціалісти виокремлюють принцип гарантованості (Варіант 3 та 4). Процес реалізації механізму фінансово–економічної безпеки повинен давати керівникам організації впевненість у якості менеджменту та гарантію досягнення цілей [77, с. 12; 45, с. 36].

Вчені пропонують використання принципу ризик-менеджменту під назвою «ризик-апетит» (Варіант 4). Зазначений принцип передбачає оцінку майбутніх подій таким чином, щоб їх вплив не перевищував готовності організації йти на ризик [45, с.36]. Аналогічний принцип фіксують вітчизняні науковці. Наприклад, автор Варіанту 5 радить порівнювати ризик, що бере на себе компанія, з можливими доходами [28, с.64]. У Варіантах 6 та 7 зазначено, що суб'єкти господарювання можуть прийняти на себе лише обґрунтований ризик у допустимих розмірах [21, с.318; 64, с.182]. Серед зазначених систем принципів майже кожен варіант містить мінімум один унікальний принцип, що не знаходить аналогів та є виключно здобутком наукової діяльності. У Варіанті 1 запропоновані принцип інформативності, при цьому автор зазначає, що володіння інформацією не можна пов'язувати з особистою владою. Керівники повинні доводити інформацію про небезпеки до кожного працівника, необхідно забезпечити її вільний рух між усіма ланками організації. Також автором першого варіанта системи принципів запропоновано принцип документарності.

Зазначено, що існує необхідність реєстрації усіх етапів реалізації механізму фінансово – економічної безпеки, а інформацію треба зберігати у типових формах документів. При цьому буде сформовано базу небезпек, що є основою розробки наступних дій [70, с. 54].

У свою чергу Варіант 3 системи принципів ризик-менеджменту містить принцип аналізу. Під цим розуміється регулярний контроль ефективності процесу керування та внесення змін в разі необхідності [77, с. 12].

У Варіантах 6 та 7 запропоновано принцип адекватності реакції, що передбачає швидку реакцію на зміни, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації з метою попередження ризикових ситуацій [21, с. 318; 64, с. 182]. Зазначений принцип найбільш широко реалізовано в адаптивній функції фінансової безпеки.

Узагальнюючи, до принципів фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва відносять *принципи* [33, с. 57]: єдності, автономності, самостійності, гнучкості, нейтралізації, комплексності, системності, інформативності, економічності. Відповідно до принципу *єдності* в межах фінансового механізму фінансової безпеки суб'єкт підприємництва розглядається як єдине ціле. Принцип *автономності* полягає в автономному підтриманні рівня фінансово-економічної безпеки суб'єктом підприємництва. Принцип *самостійності* визначається тим, що суб'єкт господарювання самостійно визначає міру та спосіб підтримання рівня безпеки. Умова повного забезпечення прийняття та супроводження рішень щодо підтримання безпеки відповідає принципу інформативності. Принцип *економічності* реалізується в забезпеченні співставності доходів і витрат від будь-якої діяльності чи ініціативи суб'єкта господарювання. Принцип *комплексності* полягає у використанні обмеженого обсягу фінансових впливів для подолання комплексу небезпек та загроз. Крім того, принцип комплексності визначає необхідність враховувати максимальну кількість впливів на всі структурні утворення в межах суб'єкта підприємництва, що є можливим при застосуванні принципу *системності*, коли механізм фінансово-економічної безпеки сприймається як системне утворення. Принцип *гнучкості* стверджує, що механізм як системне утворення повинен мати достатньо високий рівень гнучкості, щоб його застосування було ефективним у швидкозмінних умовах зовнішнього економічного середовища. Принцип *нейтралізації* полягає у

можливості застосовувати окремі інструменти та методи механізму для нейтралізації найбільш значущих загроз та небезпек. Між зазначеними принципами, функціями та аксіомами функціонування механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва існує певний взаємозв'язок (рис. 2.6)



Рис. 2.6. – Взаємозв'язок механізму функціонування фінансової безпеки суб'єкта підприємницької діяльності [80]

Так, принципи автономності, самостійності та єдності є передумовою функціонування механізму суб'єкта підприємництва загалом, отже, і передумовою функціонування механізму фінансової безпеки, оскільки останній співвідноситься із механізмом суб'єкта підприємництва як часткове із загальним та відповідно до аксіоми загальності є його невід'ємною частиною. Однак зазначені принципи не вбудовані у механізм фінансової

безпеки безпосередньо. Виконання розподільної функції механізму суб'єкта підприємництва є можливим саме завдяки дотриманню зазначених принципів. Принцип інформативності також вбудовано у механізм суб'єкта підприємництва в цілому. Саме завдяки зазначеному принципу є можливим виконання другої базової функції – контрольної, що пов'язує одночасно зазначений принцип із аксіомою загальності.

Принципи економічності, комплексності, системності, гнучкості, нейтралізації є необхідними для виконання специфічних функцій механізму фінансово-економічної безпеки. Оскільки відповідно до аксіоми неповторюваності ситуація абсолютної безпеки для суб'єкта підприємництва не настає ніколи і у будь-який конкретний момент часу стан підприємства відносно фінансової безпеки є унікальним, то функціонування механізму безпеки повинно бути достатньо гнучким (принцип гнучкості), підтримувати стан динамічної рівноваги підприємства як системи (принцип системності), враховувати максимальну кількість впливів (принцип комплексності) при мінімально можливому обсягу витрат (принцип економічності). Останній принцип також пов'язаний із аксіомою загальності, оскільки його дотримання відповідає необхідності самофінансування та автономії суб'єкта підприємництва.

Принцип нейтралізації також відповідає виконанню специфічних функцій механізму фінансово-економічної безпеки, однак більшою мірою співвідноситься з аксіомою відкритості, оскільки співвідноситься із необхідністю захисту від зовнішніх впливів як несистемного (адаптаційна функція), так і системного (захисна функція) характерів.

## **2.5. Завдання механізму суб'єкта безпеки підприємництва**

Основна спрямованість функціонування механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва обумовлюється його цілепокладанням. Важливість якого обумовлена тим, що глобальна

мета діяльності підприємств є фундаментом формування резервів маневрування при пасивній та активній адаптації до внутрішніх та зовнішніх загроз, визначає напрями та способи використання ресурсів, скеровує визначення планових показників [31, с. 22].

Серед *завдань* фінансово-економічної безпеки вирізняють [22, с. 14; 48, с. 117; 53, с. 103]:

- ідентифікація небезпек та загроз;
- визначення індикаторів фінансової безпеки;
- забезпечення зростання прибутків та доходів суб'єкта підприємництва;
- забезпечення зростання вартості суб'єкта підприємництва;
- оптимізації поточних та капітальних витрат суб'єкта підприємництва;
- підтримання нормального фінансового стану суб'єкта підприємництва;
- забезпечення обсягу фінансових ресурсів суб'єкта підприємництва;
- забезпечення сталості руху фінансових потоків суб'єкта підприємництва;
- розробка системи моніторингу рівня фінансової безпеки;
- контроль за виконанням заходів із підтримання фінансової безпеки, їх аналіз та коректування;
- забезпечення зменшення трансакційних витрат.

У дослідженні [36, с. 119-144] використано системний підхід до групування *завдань* механізму фінансово-економічної безпеки:

-блок завдань

**1 – діагностика проблемних місць у роботі суб'єкта підприємництва та оцінка ступеню загроз:**

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ суб'єкта підприємництва;
- визначення кризового середовища суб'єкта підприємництва і виділення критичних ризиків;
  - оцінка імовірності настання криз та банкрутства;
  - оцінка ефективності діяльності суб'єкта підприємництва;

-блок завдань

## **2 – усунення кризових явищ та процесів та причин, що їх спричинили:**

- вибір оптимальної антикризової стратегії та інструментарію;
  - нейтралізація кризових явищ;
  - усунення причин криз;
  - усунення наслідків криз;
  - контроль за належним функціонуванням механізму безпеки;
  - контроль за виконанням функцій та завдань механізму;
  - визначення причин та масштабів кризи та результатів антикризових заходів;
- порівняння досягнутих результатів з очікуваними показниками;
- визначення ступеня відхилення досягнутих результатів від запланованих;
- контроль за розробкою оперативних рішень з нормалізації фінансової діяльності;
- оцінка ефективності заходів з нейтралізації кризи, висновки про їх достатність та необхідність додаткових заходів;
- спостереження за ходом реалізації завдань з фінансового управління;
- забезпечення обміну інформаційними потоками між ключовими підсистемами та обробка інформаційних потоків всередині системи.

Важливість забезпечення виконання контрольної функції обумовлює виокремлення в системі фінансової безпеки підсистеми контролінгу [123, с. 140].

Тобто сукупність завдань механізму фінансової безпеки суб'єкта підприємництва є достатньо широкою і відповідає швидше завданням фінансово – економічної безпеки в цілому. Незважаючи на такий обсяг завдань, їх основний склад можна згрупувати за ієрархічними рівнями (рис. 2.7.).

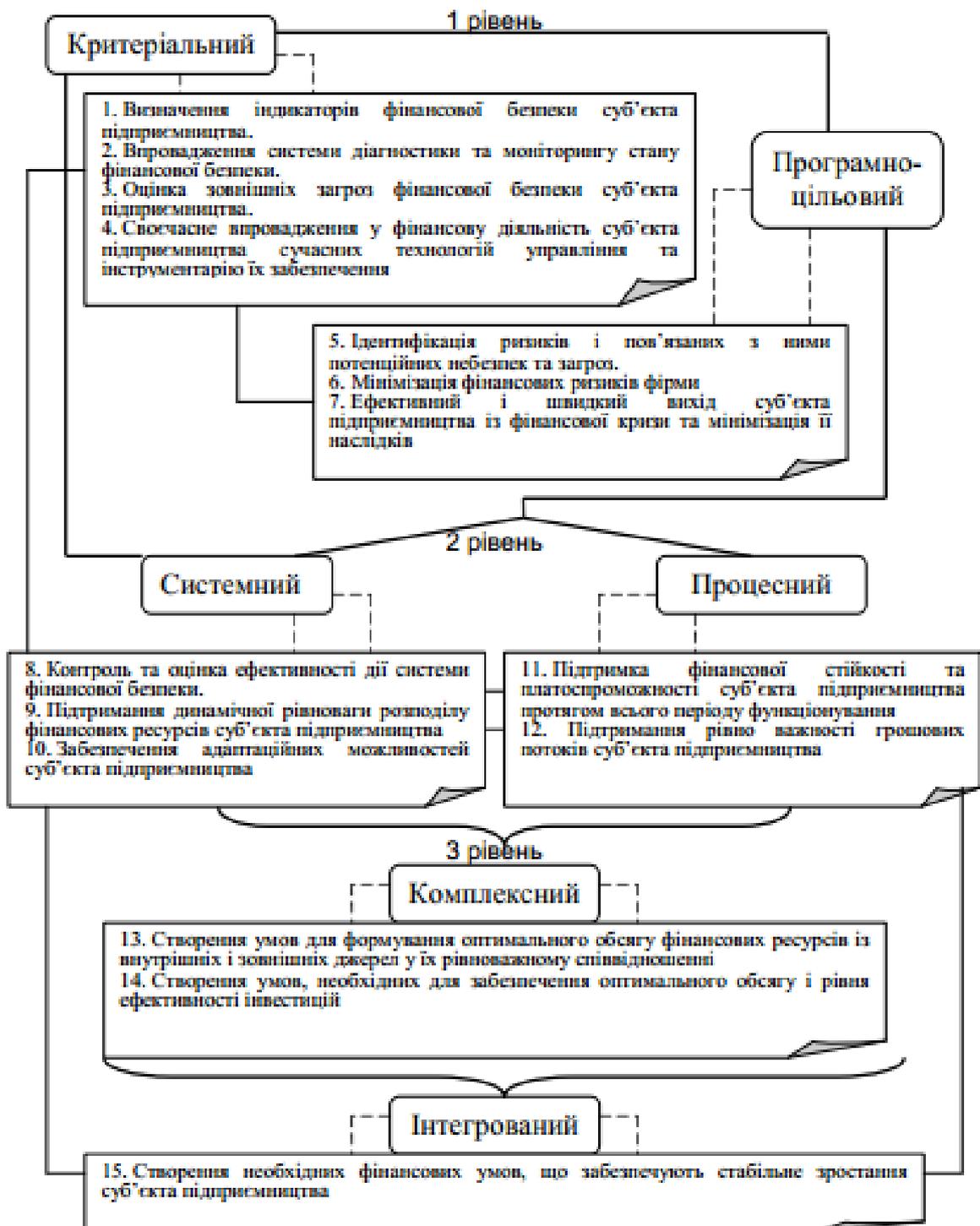


Рис.2.7. - Ієрархія завдань механізму безпеки суб'єкта підприємництва [80]

Ієрархія завдань механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва вибудована нами за аналогією з ієрархією підходів розуміння фінансового механізму суб'єкта підприємницької діяльності.

Відповідно до першого рівня ієрархії розуміння механізму (*критеріальний та програмно-цільовий підходи*) групи завдань мають звужений характер. Так, для *критеріального підходу* властиві завдання оціночно-діагностичного характеру у комплектації критеріїв, специфічних та доцільних саме для конкретного суб'єкта підприємництва. Таке виокремлення групи критеріїв носить синтетичний характер, відповідає ситуації виокремлення частини показників із їх загального комплексу. Завдання *програмно-цільового підходу*, що також належить до першого рівня ієрархії, звужені до визначення сукупності небезпек та загроз у діяльності суб'єкта підприємства, визначення його потенційних ризиків та розробки заходів протидії їм. З точки зору забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єкта у її «вузькому розумінні», наведені завдання програмно-цільового підходу є достатніми. Однак можливості забезпечення безпеки суб'єкта підприємництва не обмежуються реалізацією захисної функції, а також визначаються його адаптацією до змінних умов економічного середовища.

Саме забезпечення реалізації адаптаційної функції механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва формує зміст завдань за системним та процесним підходами (*2 рівень ієрархії*). Зміст завдань системного підходу ґрунтується на статичному сприйнятті механізму, самі завдання полягають у підтриманні сталості структурної організації фінансових ресурсів абстрактного та конкретного капіталу суб'єкта підприємництва. Для процесного підходу властиве динамічне сприйняття механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва, зміст завдань полягає у підтриманні рівно важності грошових потоків суб'єкта, що є основою можливостей адаптації суб'єкта до змінних умов економічного середовища.

*Третій рівень ієрархії* завдань механізму представлений комплексним та інтегрованим підходам. Зміст комплексного підходу полягає у одночасному сприйнятті механізму як статичної та динамічної системи. Саме тому в межах комплексного підходу відбувається фактичне поєднання дев'ятого та дванадцятого завдань, що стає основою виконання стабілізаційної функції.

Принципова відмінність комплексного підходу від інтегрованого полягає в тому, що завдання комплексного підходу відповідають ситуації «розвитку» суб'єкта підприємництва, що може мати висхідний, низхідний характер, а завдання інтегрованого підходу відповідають ситуації «зростання».

Таким чином, завдання інтегрованого підходу є логічним завершенням групи завдань механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва у його «широкому» розумінні. Саме перелік завдань включає основні їх групи, однак може бути суттєво розширений та деталізований відповідно до специфіки діяльності суб'єкта підприємництва. Зазначимо також, що конкретна ієрархія завдань механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва також буде обумовлюватись специфікою його діяльністю, поточним та перспективним фінансовими станами та конкретним переліком небезпек та загроз. Структурування ієрархії завдань також може бути суттєво змінено у зв'язку з існуванням зворотних та додаткових зв'язків між блоками завдань. Результатом є існування розгалуженого комплексу системи завдань, кожна складова якого може стати основною чи додатковою в залежності від конкретних обставин. Представлений комплекс ієрархії завдань механізму фінансово-економічної безпеки реалізується тільки у тому випадку, якщо умови економічного середовища для суб'єкта підприємництва не є агресивними, суб'єкт підприємництва стало функціонує та розвивається, не має на даний момент суттєвих ризиків та загроз, однак такі загрози можуть виникнути в майбутньому. Крім того, умовою є те, що для такого суб'єкта підприємництва раніше не поставало потреби вибудовувати механізм фінансово-економічної безпеки. За всіх інших умов ієрархія завдань вибудовується, виходячи із найбільш актуального блоку таким чином, щоб зберегти взаємозв'язки між блоками завдань, що призводить, відповідно, до формування нового комплексу. У цьому випадку яскраво простежується утворення циклічності між блоками завдань першого та другого рівня ієрархії та значне ускладнення комплексу завдань.

### ***Контрольні запитання:***

1. Критеріальний, системний, процесний підходи розуміння сутності «механізму суб'єкта підприємницької діяльності».
2. Зміст ресурсного та управлінського підходів за напрямками зав'язків механізму забезпечення мічної безпеки підприємництва.
3. Аксиоми механізму безпеки суб'єкта підприємницької діяльності.
4. Функціональне навантаження фінансової безпеки підприємництва.
5. Фінансові важелі та складові безпеки підприємництва.
6. Зміст координації та принципів безпеки підприємницької діяльності.
7. Сутність взаємовідносин між аксіомами, функціями та принципами функціонування механізму фінансово-економічної безпеки підприємництва.
8. Ієрархія завдань механізму забезпечення безпеки підприємництва.
9. Зміст «механізму забезпечення фінансової безпеки підприємництва».
10. Структурна організація забезпечення механізму фінансової безпеки підприємництва.

### ***Тестові завдання для самоконтролю:***

*1. Система або спосіб прямих і опосередкованих зав'язків між явищами та процесами; взаємодія суб'єктів та об'єктів управління:*

- а) фінансовий механізм;
- б) економічний механізм;
- в) організаційна структура;
- г) фінансово – економічний механізм.

*2. Сукупність форм, методів створення та використання фінансових ресурсів з метою забезпечення потреб державних структур, суб'єктів господарювання та населення:*

- а) фінансовий механізм;
- б) економічний механізм;
- в) організаційна структура;
- г) фінансово – економічний механізм.

3. Підходи, що визначають 2 рівень ієрархії розуміння сутності механізму суб'єкта підприємницької діяльності:

- а) інтегрований, комплексний;
- б) комплексний, процесний;
- в) системний, програмно – цільовий;
- г) системний, процесний.

4. Формування впливу управління через розробку і реалізацію цільових програм розвитку для досягнення оперативних, тактичних та стратегічних цілей його механізму функціонування, розкриває зміст підходу:

- а) критеріальний;
- б) програмно – цільовий;
- в) системний;
- г) процесний.

5. Підхід, що включає використання одночасно кількох підходів, що забезпечують єдиний управляючий цикл для всіх рівнів функціонування механізму:

- а) інтегральний;
- б) критеріальний;
- в) комплексний;
- г) процесний.

6. За напрямками зв'язків, фінансова безпека визначається через підходи:

- а) відносин захисту;
- б) відносин забезпечення;
- в) ресурсний;
- г) управлінський.

7. Діяльність суб'єктів фінансової безпеки як реалізація принципів, функцій, стратегічної програми або конкретних заходів щодо забезпечення програми фінансової безпеки визначає:

- а) предмет безпеки;

- б) об'єкт безпеки;
- в) принципи безпеки;
- г) система безпеки.

8. *Усунення внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечення комерційної безпеки розкриває:*

- а) економічне навантаження економічної безпеки;
- б) функціональне навантаження;
- в) організаційне навантаження;
- г) ієрархічне навантаження.

9. *Базові функції механізму фінансово – економічної безпеки суб'єкта підприємництва:*

- а) накопичувальна – ощадна;
- б) відтворювальна – контрольна;
- в) розподільна – контрольна;
- г) контрольна – інформаційна.

10. *Специфічні функції механізму фінансово – економічної безпеки суб'єкта підприємництва:*

- а) відтворювальна – адапційна;
- б) інформаційно – стабілізаційна;
- в) стабілізаційна – адапційна;
- г) адапційна-захисна.

11. *Співпорядкованість, узгодженість та рівнозначність впливу елементів механізму одного ієрархічного рівня:*

- а) вертикальна координація;
- б) горизонтальна координація;
- в) пряма координація;
- г) взаємозалежна координація.

12. *Аксиома загальності визначає зв'язок між принципами:*

- а) економічності;
- б) інформативності;

в) системності;

г) гнучкості.

*13. Аксиома відкритості визначає зв'язок між принципами:*

а) нейтралізації;

б) інформативності;

в) системності;

г) гнучкості.

*14. Контрольна функція визначає взаємозв'язок між принципами:*

а) інформативності;

б) автономності;

в) комплексності;

г) економічності.

*15. Третій рівень ієрархії завдань механізму фінансово-економічної безпеки підприємництва представлений:*

а) системний – процесний;

б) критеріальний – програмно-цільовий;

в) комплексний – інтегральний;

г) системний – комплексний.

## Модульний контроль 1

### Теоретичні питання:

1. Еволюція фінансово – економічної безпеки підприємництва: історичні аспекти та організаційно-правові основи становлення і розвитку в Україні.
2. Багаторівнева система економічної безпеки підприємництва: суть та складові.
3. Категоріальний апарат безпеки та її базові елементи: економічні інтереси, загрози, критерії та індикатори.
4. Фінансова безпека підприємництва: суть та місце в системі економічної безпеки держави.
5. Механізм та системи забезпечення безпеки підприємництва.
7. Фінансово - економічна безпека підприємництва в умовах глобалізації.
8. Соціальна політика та її вплив на економічну і фінансову безпеку підприємництва.
9. Соціальні критерії та індикатори оцінки фінансової безпеки людини.
10. Фінансова нестабільність суб'єктів підприємництва як головна загроза їх безпеці.
11. Методичні засади прогнозування викликів і загроз фінансовій безпеці підприємництва.
12. Стратегія і тактика забезпечення економічної безпеки підприємництва.
13. Особливості оцінювання рівня економічної безпеки підприємницьких структур у Сполучених Штатах Америки та Євпорейському Союзі.
14. Особливості та оцінка рівня корпоративного управління в Україні.
15. Класифікація факторів загроз економічній безпеці в системі корпоративного управління.
16. Теоретичні засади ризик-менеджменту на підставі розробки механізму управління ризиками інноваційної діяльності підприємницьких структур.
15. Інвестиційна безпека у структурі економічної безпеки підприємництва.
16. Загрози інвестиційній безпеці та страхування інвестиційних ризиків.
17. Інвестиційний клімат та інвестиційний рейтинг: вплив на інвестиційну

безпеку підприємницьких структур.

18. Ринковий та державний механізм у системі забезпечення інвестиційної безпеки підприємництва.

19. Особливості страхування бізнесу в Україні як основа забезпечення економічної безпеки підприємництва.

20. Глобальні трансформації та проблеми забезпечення міжнародної фінансової безпеки підприємництва.

21. Концептуальні та організаційні основи фінансової безпеки в умовах глобалізації.

22. Глобальні трансформації та соціальна політика у стратегії фінансової безпеки.

23. Організаційно-правове забезпечення фінансово – економічної безпеки підприємництва.

24. Грошово-кредитна політика та фінансова безпека підприємництва в умовах глобалізації.

25. Оподаткування міжнародного бізнесу й офшорні центри: проблеми ухилення від сплати податків і фінансова безпека підприємництва.

26. Міжнародне співробітництво у боротьбі з відмиванням «брудних грошей»: методи протидії та забезпечення фінансової безпеки підприємництва.

27. Світові фінансові кризи й проблеми забезпечення міжнародної фінансової безпеки.

28. Глобалізація інформаційних процесів і фінансові послуги: проблеми забезпечення фінансової безпеки підприємництва.

29. Пріоритети державної соціальної політики в стратегії економічної та фінансової безпеки підприємництва.

30. Інтеграція України в систему міжнародних організацій як фактор безпеки розвитку підприємництва.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

### **ТЕМА 3. ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

- 3.1. Узагальнена оцінка рівня фінансової безпеки підприємництва
- 3.2. Індикатори кількісної оцінки рівня фінансової безпеки
- 3.3. Інтегральна оцінка рівня фінансової безпеки
- 3.4. Визначення позиції фінансової безпеки суб'єкта підприємництва

#### **3.1. Узагальнена оцінка рівня фінансової безпеки підприємництва**

Одним із вагомих факторів фінансової безпеки суб'єкта підприємницької діяльності є сукупність зовнішніх загроз. Така сукупність є достатньо широкою, що обумовлює необхідність глибокого якісного і кількісного аналізу.

Проте у зв'язку з широтою об'єкта дослідження, завжди існує така частина загроз і небезпек, що не виявлені або перебувають у прихованому стані чи на даному етапі є несуттєвими. За певних умов зазначені загрози реалізуються у більш-менш повному обсязі. Якісний аналіз таких загроз є ускладненим, якщо, виходити з точки зору самого суб'єкта підприємництва. Якщо аналіз здійснювати з системної точки зору, розглядаючи суб'єкт підприємництва як відкриту економічну систему, то сукупність зовнішніх загроз, проаналізована в цілому, буде виявлена більш повно. Специфічність дослідження стану фінансової безпеки суб'єктів підприємницької діяльності відзначають і інші дослідники [15, с. 10-12]. Таким чином, оцінки зовнішніх загроз для суб'єкта підприємництва набувають комплексного неспецифічного характеру, якщо аналізувати стан економічного середовища, в якому він перебуває. Такі оцінки можна здійснювати: з позиції джерел виникнення

загроз, з позиції наслідків загроз, з позиції процесного підходу. Кожна точка зору має власні недоліки та переваги. З *позиції виникнення джерел* загроз: оскільки суб'єкти підприємництва перебувають в одному надсистемному утворенні, то джерела загроз для кожного з них є одними й тими ж, отже, аналіз зовнішніх загроз можна провадити як аналіз економічного середовища, в якому перебувають суб'єкти підприємництва. З *позиції наслідків* загроз: їх реалізація найбільш повно проявляє себе у досягненні певних фінансових результатів в цілому для однорідної групи суб'єктів підприємництва. Справді, якщо група суб'єктів підприємництва є в цілому однорідною, то всі джерела зовнішніх загроз реалізуються для неї в цілому однаково, отже з певними відхиленнями фінансові результати таких підприємств з точки зору зовнішніх загроз будуть змінюватись за спорідненими закономірностями. З позиції процесного підходу, значення має механізм прояву загроз, який реалізує себе як постійна зміна зовнішніх умов діяльності суб'єкта підприємництва.

Виходячи з вищезазначеного, порядок оцінки сукупності зовнішніх загроз фінансовій безпеці суб'єкта підприємництва, з точки зору наслідків їх реалізації, пропонується наступним чином (рис. 3.1).

Основним напрямом даного етапу аналізу є підтвердження чи спростування гіпотези про існування взаємозв'язку між структурним співвідношенням однорідних груп підприємств в економіці та рівнем фінансової безпеки в цих групах. Міркування при висуненні цієї гіпотези є наступними: зовнішні загрози по відношенню до суб'єкта підприємництва є тими ж самими, що й до інших суб'єктів підприємництва з цієї ж однорідної групи. Зовнішні загрози по відношенню до однорідної групи формуються економічним середовищем, при змінах структурного співвідношення однорідних груп зміниться комплекс загроз по відношенню до аналізованої групи, їх взаємні впливи, відповідно зміниться і рівень фінансової безпеки аналізованої групи.

Для підтвердження зазначеної гіпотези можливими є чотири докази: -якщо рівень фінансової безпеки, визначений за прогнозом структурного

співвідношення однорідних груп суб'єктів підприємницької діяльності, співпадає з прогнозом рівня фінансової безпеки, розрахованим за тенденціями динаміки її показників;



Рис. 3.1. - Узагальнена оцінка рівня фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва [80]

- якщо структурне співвідношення однорідних груп підприємств,

визначене за прогнозом показників фінансової безпеки, співпаде з прогнозним структурним співвідношенням;

-якщо буде визначено існування взаємозв'язку між типологією однорідних груп підприємств за тенденціями динаміки фінансових результатів та за рівнем фінансової безпеки;

-якщо буде визначено існування взаємозв'язку між волатильністю результатів діяльності однорідних груп підприємств та волатильністю показників фінансової безпеки.

Основним інструментом прогнозування є регресійний аналіз та методи дослідження рядів динаміки. Методами підтвердження достовірності виконаних досліджень - дисперсійний аналіз, **t** -статистика, **f** -статистика. Важливим моментом є визначення однорідної групи підприємств, відповідно до якого, *групу підприємств можна вважати однорідною* за наступних умов: підприємства мають однаковий вид економічної діяльності (групування за видами економічної діяльності); підприємства діють в одному соціально-економічному просторі (групування за адміністративно -територіальними утворенням); підприємства мають подібний розмір (групування за розміром). Виключення з групи однієї чи кількох ознак перетворює групу на умовно однорідну, однак таке виключення наразі є необхідним з огляду на практичні аспекти реалізації дослідження. Чим менш однорідною є група, тим важчим буде підтвердити описану вище гіпотезу. Однак, якщо гіпотеза буде підтверджена для умовно однорідної групи, то її можна вважати справедливою і для системи в цілому.

Більш звичайним є визначення індикаторів рівня фінансової безпеки суб'єктів підприємництва як характеристик їх фінансового стану та ефективності діяльності. Сукупність показників, які визначають як індикатори рівня фінансової безпеки, є досить широкою. Визначення таких показників для макрорівня є досить загальною оцінкою рівня фінансової безпеки за умовно однорідною групою суб'єктів підприємницької діяльності. Однак, результати такого визначення дадуть уявлення про тенденції зміни рівня фінансової

безпеки в цілому за видом економічної діяльності, що дасть змогу зробити якісні висновки. Збіжність таких висновків з результатами дослідження вектору розвитку виду економічної діяльності означатиме встановлення взаємозв'язку між структурним співвідношенням однорідних груп підприємств та рівнем фінансової безпеки в них, що вже частково підтверджене результатами дослідження якісних змін рівня фінансової безпеки за результатами аналізу динаміки валового внутрішнього продукту та фінансового результату до оподаткування за видами економічної діяльності.

Таким чином, структурне співвідношення однорідних груп суб'єктів підприємництва є вагомим фактором, що визначає рівновагу у розвитку економіки і тим самим сукупність зовнішніх загроз для окремих суб'єктів. Узагальнена оцінка рівня фінансової безпеки суб'єктів підприємництва дала змогу, в цілому, підтвердити гіпотезу стосовно існування кількісного взаємозв'язку між питомою вагою фінансового результату у валовому внутрішньому продукті та питомою вагою збиткових підприємств. Інтерпретація питомої ваги збиткових підприємств як узагальнюючого індикатору рівня фінансової безпеки за умовно однорідною групою суб'єктів підприємництва стала основою визначення векторів фінансової безпеки (сучасного та бажаного) для окремих видів економічної діяльності.

Серед зовнішніх загроз, що суттєвим чином впливають на фінансову безпеку суб'єкта підприємницької діяльності відзначають і рівень інфляції [77, с. 15], при чому зазначається, що вплив інфляції може бути суттєвим для одного суб'єкта та несуттєвим - для іншого. Значущість інфляції, як фактора впливу чи зовнішньої загрози, для фінансової безпеки визначається конкретноекономічними умовами діяльності та особливостями фінансового механізму суб'єкта підприємництва. За певних умов інфляція позитивно впливає на фінансову безпеку підприємства. Прикладом може бути фактичне збереження вартості майнових активів в умовах інфляції, коли вартість грошових активів зменшується.

### 3.2. Індикатори кількісної оцінки рівня фінансової безпеки

На сучасному етапі розвитку концепції забезпечення фінансово - економічної безпеки, значна увага приділяється методикам її оцінювання на національному рівні, але на рівні окремого господарюючого суб'єкта не вироблено єдиного комплексного методичного підходу до оцінки та аналізу.

В теоретичному аспекті для визначення кількісного рівня економічної безпеки використовується декілька підходів: індикаторний (пороговий), ресурсно-функціональний, програмно-цільовий (комплексний), підхід на основі теорії економічних ризиків.

*Індикаторний підхід* полягає у встановленні рівня економічної безпеки в результаті порівняння фактичних показників діяльності з індикаторами, що виступають пороговими значеннями цих показників і відповідають певному рівню безпеки. Такий підхід дозволяє визначитись з категоріями: безпечно або небезпечно; кризовий, критичний, передкризовий нормальний стан економічної безпеки. Основним недоліком такого підходу є те, що при невірному визначенні значень індикаторів невірно буде визначений рівень економічної безпеки.

*Ресурсно-функціональний підхід* передбачає визначення рівня економічної безпеки за допомогою оцінювання ефективності використання ресурсів. Підприємницький суб'єкт розробляє комплекс заходів щодо захисту від загроз і за кожним напрямом оцінюється економічний ефект. При застосуванні цього підходу частіше за все розраховуються значення за функціональними складовими. Зважаючи на це рівень економічної безпеки за таким підходом можна визначити лише порівнюючи з такими ж рівнями за декілька періодів, тобто в динаміці.

*Програмно-цільовий підхід* базується на інтегруванні показників, які визначають рівень економічної безпеки. Інколи, такий підхід називають комплексним. Значну увагу при його використанні необхідно приділити відбору показників та визначенню методів їх інтегрування. Також складності виникають при встановленні коефіцієнтів значущості на основі методів

експертних оцінок.

Сутність підходу на основі *теорії економічних ризиків* полягає у визначенні різних загроз та розраховується збиток, що порівнюється з величиною прибутку, доходу та майна.

У наукових працях пропонується проводити узагальнюючу оцінку економічної безпеки на підставі зіставлення значень індикаторів – граничних (тобто критичних і нормальних) та фактичних. При цьому показники, що відповідають максимальному значенню найкращих показників, називаються *стимуляторами*, а показники, що відповідають мінімальному значенню, – *дестимуляторами*. У якості нормативних показників можуть виступати показники, які розташовано в певному регіоні, показники кращих у галузі, показники кращих та аналогічних, потужності яких розташовано за кордоном.

У рамках ресурсно-функціонального підходу виділяються різні комбінації функціональних складових економічної безпеки. Пропонується проводити оцінку економічної безпеки на основі синтезу функціональних складових, як: фінансова, ринкова, інтерфейсна, інтелектуальна.

Одним із найбільш важливих завдань дослідження є перевірка адекватності існуючих методів кількісного оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємництва. Питання є настільки ж дискусійним, наскільки різноманітними є точки зору щодо сприйняття самої сутності фінансово-економічної безпеки. Фінансова безпека підприємства може і повинна мати певні кількісні критерії її рівня, причому для таких критеріїв повинна визначатись гранична межа [2, с. 77]. Існування критеріїв оцінки рівня фінансово-економічної безпеки пов'язане з необхідністю об'єктувати суб'єктивні принципи управління [3, с. 15].

В межах зазначеного питання можна вирізнити наступні аспекти:

- виокремлення сукупності методичних підходів щодо кількісної оцінки рівня фінансово-економічної безпеки та перевірка адекватності цих підходів;
- виокремлення критеріїв та індикаторів рівня фінансово-економічної безпеки та сортування окремих показників за мірою їх значущості;

- пошук абсолютних характеристик рівня фінансово-економічної безпеки, в тому числі інтегральних.

Стосовно першого напрямку наукового пошуку (*виокремлення сукупності методичних підходів щодо кількісної оцінки рівня фінансово-економічної безпеки*) зазначимо, що існує достатня кількість праць, в яких характеризуються окремі підходи та надається їх класифікація. Так, наприклад, визначають два основні методичні підходи до оцінки рівня безпеки: *ресурсний*, що пов'язує рівень фінансової безпеки з ефективністю використання фінансових ресурсів підприємства; *функціональний*, що пов'язує рівень фінансово-економічної безпеки із здатністю протистояти небезпекам та загрозам. Якщо виходити із *вужького розуміння* фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва, то індикаторами рівня безпеки є індикатори, які виокремлюються в межах функціонального підходу. Якщо ж виходити із *широкого розуміння* рівня фінансово-економічної безпеки, то її індикаторами також будуть індикатори, що характеризують ділову активність та прибутковість діяльності суб'єкта.

Стосовно другого напрямку наукового пошуку (*виокремлення критеріїв та індикаторів рівня фінансово-економічної безпеки та сортування окремих показників за мірою їх значущості*) зазначимо, що недостатня увага приділяється дискусійності самого розуміння критеріїв чи індикаторів рівня фінансово-економічної безпеки. Оскільки безпека за своєю сутністю є системним об'єктом дослідження, то описати її можна тільки за допомогою сукупності критеріїв.

Під критерієм зазвичай розуміють ознаку, правило прийняття рішення за результатами оцінки якої-небудь ознаки на відповідність висунутим вимогам. Оскільки стан фінансово-економічної безпеки для суб'єкта підприємництва - це цілий спектр станів, то такі критерії можуть змінюватись у певних межах і будуть відповідати стану безпеки. В таких умовах критерії сприймаються як індикатори, тобто кількісні характеристики стану фінансової діяльності, відібрані для характеристики стану безпеки підприємства [47, с.

176]. Зазначимо також, що поняття критеріїв використовують найчастіше, коли ознака, властивість підлягають безпосередньому виміру, а поняття індикатора - тоді коли властивість, ознаку можна виміряти похідним чином або якісно. Під критеріями також розуміють певні нормативні показники, за якими оцінюють фінансовий стан об'єкта з погляду забезпечення його сталого розвитку [54, с. 75]. *Індикаторами* називають реальні статистичні показники фінансового розвитку об'єкта, які найповніше характеризують явища і тенденції у фінансовій сфері [54, с. 75]. *Оптимальні значення індикаторів* - це інтервал величин, у межах яких створюються найсприятливіші умови для функціонування фінансів об'єкта. *Порогові значення індикаторів*-кількісні величини, порушення яких викликає несприятливі тенденції в фінансовій сфері та економіці країни загалом. Порогові значення індикаторів фінансово-економічної безпеки мають три рівні:

*перший рівень* характеризується небажаними відхиленнями значень фінансових індикаторів, що свідчить про необхідність прийняття певних рішень щодо їх усунення; *другий рівень*, або граничні значення індикаторів, порушення яких викликає загрозові процеси у фінансовій сфері і може свідчити про події (прийняття певних нормативних правових актів, управлінських рішень, зміни цін на сировину), що спричинили це відхилення; *третій рівень* порогових значень індикаторів фінансової безпеки свідчить про настання незворотних явищ у фінансовій сфері об'єкта [54, с. 76]. На практиці [82, с. 363] пропонується вирізняти чотири рівні порогових значень індикаторів фінансово-економічної безпеки: нормальний рівень, нестабільний рівень, критичний рівень, кризовий рівень.

Для оцінки рівня фінансово-економічної безпеки можна обрати велику сукупність показників, кожна група яких характеризує той чи інший аспект діяльності підприємства. Особливо такий вибір є важливим при використанні функціонального підходу, що характеризується широтою сприйняття самої сутності фінансово-економічної безпеки. Водночас вибір критеріїв оцінки рівня безпеки також залежить і від можливості суб'єктивної інтерпретації.

Чим більшою є така можливість, тим менш достовірною може бути кількісна оцінка рівня фінансово-економічної безпеки. З цієї точки зору, найбільш пріоритетними є *фактичні показники* розвитку діяльності підприємства, що найбільш достовірно характеризують рівень фінансової безпеки. *Планові показники* можуть давати певну похибку оцінки, отже, самі будуть провокувати зниження рівня безпеки [2, с. 78]. *Прогнозні характеристики*, а також інтегральні чи синтетичні характеристики визначатимуть достатньо високе значення суб'єктивної складової фінансово-економічної безпеки. З подібних міркувань пропонуються різні критерії для оцінювання поточної та перспективної фінансово-економічної безпеки [22, с.18]. Показником розвитку підприємства виступає збільшення його вартості, а показником фінансово-економічної безпеки - довгострокова і короткострокова фінансова рівновага.

До *системи оцінки рівня фінансово-економічної безпеки* включають: сукупність послідовних взаємопов'язаних між собою блоків, етапів діяльності, систематизованих і пристосованих до цих завдань методик, методів, моделей, що дають можливість виявити, оцінити і зменшити рівень господарського ризику до прийняттого рівня з мінімальними витратами корпоративних ресурсів [2, с. 78]. При цьому велика кількість дослідників пропонують досить широку варіацію груп показників, які характеризують рівень фінансово-економічної безпеки як у комплексі, виступаючи свого роду індикаторами рівня безпеки, так інтегровано, формуючи синтетичну характеристику рівня фінансово-економічної безпеки. Так, наприклад, [13, с. 27] пропонує включити до сукупності показників, які використовуються *при розрахунку інтегрального показника* рівня фінансово-економічної безпеки наступні: показники майнового стану (коефіцієнт постійності активів, коефіцієнт зносу основних засобів, питома вага дебіторської заборгованості у майні, коефіцієнт мобільності активів); показники ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності чи коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності); показники фінансової

незалежності (коефіцієнт концентрації власного капіталу, коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт фінансової стійкості); показники ділової активності (оборотність коштів в розрахунках, оборотність запасів, оборотність кредиторської заборгованості у днях, оборотність власного капіталу, оборотність мобільних активів, оборотність сукупного капіталу); показники ефективності діяльності (рентабельність сукупного капіталу, рентабельність власного капіталу, рентабельність основних засобів, валова рентабельність реалізованої продукції, чиста рентабельність реалізованої продукції).

У іншій праці [66, с. 112] склад *індивідуальних індикаторів* рівня фінансово-економічної безпеки поділено на блоки: бюджетна, кредитна, банківська, фондова, грошова, інвестиційна, фінансово-технологічна, страхова складові.

Схожий підхід спостерігається у методиці [16, с. 116], де таких блоків *оцінки рівня* фінансово-економічної безпеки п'ять: оцінки рентабельності; оцінки платоспроможності; оцінки ділової активності; оцінки фінансової стійкості; оцінки матеріального стану підприємства. Однак це не убезпечило дослідників від часткового перетину окремих індивідуальних індикаторів за змістом як всередині окремих блоків, так і між ними. Науковець [80, с. 82] пропонує утворити чотири блоки критеріїв *оцінки рівня фінансово-економічної безпеки*, які включають: ефективність використання власного капіталу, доцільність та ефективність залучення позикових фінансових ресурсів, можливість прибуткового і стабільного функціонування у довгостроковій перспективі, превентивні заходи щодо існуючих і можливих загроз.

*Джерелами інформації* для аналізу та оцінки фінансово-економічної безпеки можуть бути: перелік основних ризиків у діяльності підприємства; сукупність отриманих прогнозних оцінок; контрольно-ревізійні матеріали; інсайдерська інформація конкурентного середовища; офіційні статистичні дані; інформаційні матеріали державних органів та органів охорони

правопорядку [2, с. 78]. За дослідженнями [5, с. 101-102] *інформаційними ресурсами*, на основі яких визначають рівень фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва є: фінансова звітність та результати роботи підприємства щодо його фінансової незалежності, платоспроможності, структури й використання капіталу та прибутку; відомості щодо конкурентного стану підприємства на товарному ринку; відомості щодо положення підприємства на ринку цінних паперів (як оператора чи/ та інвестора цінних паперів, курсу акцій). Індикаторами фінансово-економічної безпеки підприємства також вважають [5, с. 102] граничні значення таких показників: коефіцієнта покриття, коефіцієнта автономії, рівня фінансового левериджу, коефіцієнта забезпеченості відсотків до сплати, рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, середньозваженої вартості капіталу, показника розвитку компанії, показників диверсифікованості, темпів зростання прибутку, обсягу продажів, активів, співвідношення оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості.

Або до базових індикаторів рівня фінансово-економічної безпеки зараховують [84, с.28]: коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансування, забезпеченість власними оборотними засобами, маневреність власного капіталу.

На підставі зазначених індикаторів виокремлюють *рівні фінансово-економічної безпеки*, фактично ототожнюючи поняття фінансової безпеки, фінансової сталості та фінансової стійкості: абсолютна фінансова сталість ↔ абсолютна фінансова безпека; нормальна фінансова сталість ↔ нормальна фінансова безпека; нестійкий фінансовий стан ↔ нестійкий рівень фінансової безпеки; критичний фінансовий стан ↔ критичний рівень безпеки; кризовий фінансовий стан ↔ кризовий рівень безпеки.

У праці [32, с. 39] виокремлюють наступні *критеріальні характеристики* фінансово-економічної безпеки: обсяги фінансових ресурсів (значні, середні, обмежені); джерела формування фінансових ресурсів суб'єктів підприємництва (велика кількість джерел, незначна кількість

джерел, одне джерело); напрями та обсяги використання фінансових ресурсів суб'єктів підприємництва (капітальні, поточні та капітальні, поточні); співвідношення доходів та витрат (доходи перевищують витрати, доходи рівні витратам, доходи менші за витрати); співвідношення обсягів внутрішніх та зовнішніх джерел формування фінансових ресурсів підприємства (внутрішніх джерел більше, ніж зовнішніх, внутрішні джерела дорівнюють зовнішнім, внутрішні джерела менші за зовнішні); обрана стратегічна та оперативно-тактична модель фінансування активів підприємства (змішана, компромісна, агресивна); рівень фінансового ризику та обсяги прибутку, що формується (прибуток вищий за ризик, прибуток та ризик адекватні, прибуток менший за ризик); якість прибутку, що формується, та його достатність для самофінансування підприємства (для самофінансування достатньо прибутку від основної діяльності, для самофінансування достатньо прибутку від кількох видів діяльності, самофінансування неможливе); питома вага та якість позикових коштів у складі фінансових ресурсів підприємства (домінує довгострокова заборгованість, довгострокова та короткострокова заборгованості паритетні, домінує короткострокова заборгованість); існування резервів та здатність суб'єкта підприємництва швидко забезпечити мобілізацію фінансових ресурсів із різноманітних, перш за все власних, джерел (достатня кількість резервів, резервів достатньо - мобілізація обмежена, резервів недостатньо); гнучкість системи фінансового планування підприємства (висока гнучкість планування, середня гнучкість планування, жорсткі плани); здатність фінансової системи підприємства до необхідних змін під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища (високий рівень адаптивності системи, середній рівень адаптивності системи). Серед *вузькоспрямованих оцінок рівня фінансово-економічної безпеки* слід також вирізнити напрям, запропонований [43, с. 12-19], що сконцентрований на оцінці рівня фінансової складової економічної безпеки за результатами аналізу достатності оборотних коштів, коли виокремлюються п'ять рівнів фінансово-економічної безпеки підприємства в залежності від структури джерел

фінансування збутової діяльності підприємства [49, с. 117]. На важливості оцінки структури капіталу підприємства наголошують також [120, с. 103], що до найбільш важливих характеристик рівня фінансово-економічної безпеки підприємства зараховують коефіцієнт автономії, співвідношення позикових та власних коштів, коефіцієнт маневреності власних коштів, коефіцієнт концентрації позикового капіталу, показник рентабельності власного капіталу. Науковець [6, с. 17-26] для оцінки рівня фінансово-економічної безпеки пропонує оцінку фінансової стійкості, платоспроможності (ліквідності), оцінку оборотності активів, оцінку оборотності капіталу, оцінку рентабельності та інтегральний фінансовий аналіз. Пропонується визначати частковий функціональний критерій фінансової складової економічної безпеки підприємства як відношення відвернених за цією складовою збитків внаслідок застосування певних заходів до суми витрат на їх відвернення та фактично понесених збитків. Як зазначає [49, с. 118], застосування зазначеного критерію є сумнівним, оскільки передбачає проведення додаткової підготовки до проведення процедури оцінювання чи проведення тільки експертного оцінювання такого критерію.

Для *оперативного моніторингу рівня фінансово-економічної безпеки* пропонують використовувати «золоте правило фінансування» та діапазон фінансової безпеки. Як відомо, при «золотому правилі фінансування» довгострокові активи повинні бути меншими за довгострокові пасиви, а короткострокові активи - бути більшими за короткострокові пасиви. Діапазон фінансової безпеки, пропонований [49, с. 120], визначають як відношення різниці між прогнозованим обсягом продажів та обсягом продажів, що відповідає точці беззбитковості, до прогнозованого обсягу продажів. Для адекватної оцінки рівня фінансової безпеки важливе значення мають як самі індикатори, що характеризують фінансовий стан, так і їхні порогові значення. Під *пороговими значеннями індикаторів фінансово-економічної безпеки* розуміють граничні величини, недотримання яких призводить до переходу фінансової безпеки з безпечного стану до небезпечного. Автор [47, с. 176]

підкреслює, що за межами граничних значень індикаторів фінансово-економічної безпеки, фінансова система підприємства втрачає спроможність до динамічного розвитку, стає об'єктом, який втрачає свою ліквідність, тому їй загрожує банкрутство.

Найбільш *широковживаними індикаторами рівня фінансово-економічної безпеки* вважають: питому вагу дебіторської заборгованості у майні, коефіцієнт постійності активів, коефіцієнт автономії, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, оборотність власного капіталу, оборотність коштів, рентабельність сукупного капіталу, рентабельність власного капіталу, рентабельність реалізованої продукції. З дев'яти проаналізованих методичних підходів обрані індикатори зустрічаються не менш як чотири рази. Перелік індикаторів рівня фінансової безпеки може бути значно розширено, однак інформативна значущість окремих показників дублює одне одне. Нижче наведено переваги та недоліки окремих індикаторів із їх запропонованої сукупності (табл. 3.1).

Частину переваг та недоліків індикаторів рівня фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємництва визначено за працями [16; 40; 42, с. 83-87; 87]. Як свідчать результати якісного аналізу індикаторів рівня фінансово-економічної безпеки застосування кожного з них має як позитивні, так і негативні моменти. Основним негативним моментом є часткове дублювання інформативної значущості окремих характеристик.

Таблиця 3.1.

## Якісний аналіз пропонованої групи індикаторів рівня фінансової безпеки суб'єктів підприємництва

Назва індикатора	Переваги	Недоліки
1	2	3
<b>Коефіцієнт постійності активів</b>	Визначає сталу частку активів, що слугує в тому числі носієм технології та визначає саму здатність суб'єкта здійснювати виробничу діяльність	Не характеризує якість постійних активів та ефективність їх використання
<b>Визначає ліквідні групи майна, характеризує активність операційної діяльності, ту частку майна, що може бути використана як забезпечення та ліквідний актив</b>	Не характеризує існуючу потребу перетворення у забезпечення чи гроші, не характеризує якість дебіторської заборгованості, її участь у забезпеченні тривалості операційного циклу	
<b>Коефіцієнт автономії</b>	Визначає рівень фінансової незалежності, основу його фінансової стійкості, що формується за рахунок власного капіталу. Характеризує рівень впливу внутрішніх загроз на використання капіталу. В динаміці свідчить про спрямованість змін безпеки суб'єкта у її широкому розумінні [87]. Частково долає інформативний недолік коефіцієнта фінансової залежності [74, с. 350].	Не дає безпосередньої оцінки впливу зовнішніх загроз на використання капіталу підприємства
<b>Коефіцієнт фінансової залежності</b>	Характеризує можливий вплив зовнішніх загроз на використання капіталу. Частково ліквідує інформативний недолік коефіцієнта абсолютної ліквідності. Частково долає інформативний недолік коефіцієнта автономії.	Не дає безпосередньої оцінки впливу внутрішніх загроз на використання капіталу підприємства
<b>Коефіцієнт абсолютної ліквідності</b>	Дає уявлення про стійкість до зовнішніх загроз, пов'язаних із пред'явленням до сплати негайних зобов'язань. Частково ліквідує інформативний недолік коефіцієнта співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості. Використовується в методиках Мінекономіки України та Міністерства фінансів України [74, с. 350].	Не відтворює структури зобов'язань, значущість негайних зобов'язань у загальному рівні залежності суб'єктів підприємництва

## Продовження табл. 3.1

1	2	3
<b>Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості</b>	Ліквідує інформативний недолік показника питомої ваги дебіторської заборгованості у майні у частині у частині її співвідношення із потребою у забезпеченні	Не дає уявлення щодо структури джерел покриття кредиторської заборгованості та щодо структури самої кредиторської заборгованості
<b>Оборотність власного капіталу, оборотів</b>	Дає найбільш узагальнену оцінку рівня фінансової безпеки у її широкому розумінні, що формується внаслідок ділової активності суб'єкта підприємства.	Не дає уявлення впливу на ділову активність суб'єкта окремих видів його діяльності
<b>Рентабельність капіталу, %</b>	При спільному використанні дає змогу додатково оцінити вплив структури капіталу на фінансову ефективність функціонування суб'єкта. В динаміці свідчать про спрямованість змін фінансової безпеки суб'єкта у її широкому розумінні [42,с.84].	Частково дублюють інформативну значущість одне одного [16]
<b>Рентабельність реалізованої продукції, %</b>	Пов'язує оцінку ефективності операційної та стратегічної діяльності суб'єкта [42, с.84]. У співвідношенні із показниками рентабельності капіталу дає змогу оцінити взаємний вплив операційної та фінансової діяльності при формуванні фінансової ефективності суб'єкта, частково долає інформативний недолік коефіцієнта постійності активів. Дає уявлення про правильність встановлення цінової стратегії підприємства [40]	Не характеризує ефективності фінансової діяльності суб'єкта, оптимальне значення є різним для видів економічної діяльності, не піддається нормуванню[42, с.84]. Останній недолік властивий всім показникам ефективності функціонування та ділової активності.

Однак, пропонуване поєднання індикаторів рівня фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва дає змогу у великій мірі ліквідувати часткові недоліки їх інформативної значущості. В цілому, можливим є групування індикаторів рівня безпеки суб'єктів підприємництва за шириною розуміння самого поняття фінансово-економічної безпеки, що автоматично буде вибудовувати їх структурне співвідношення (рис. 3.2.).

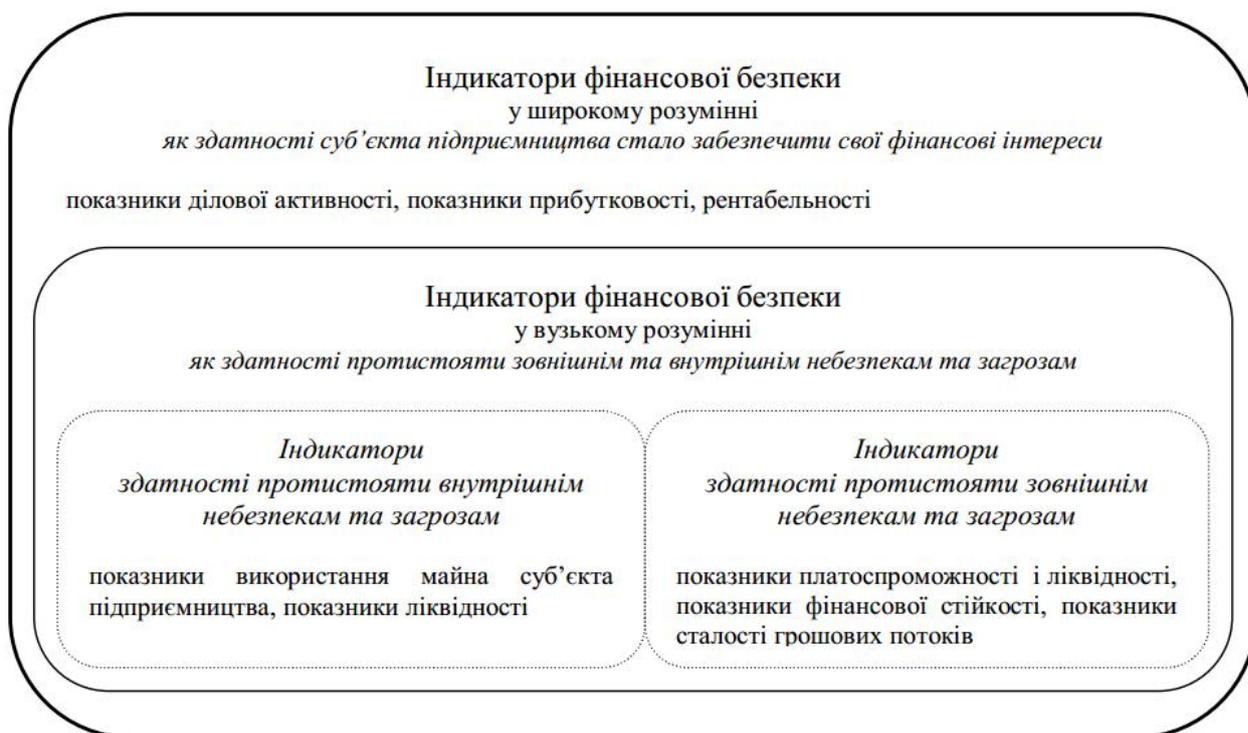


Рис. 3.2. - Індикатори безпеки суб'єктів підприємництва

Сукупність індикаторів рівня фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва за конкретними методичними розробками може відрізнятись і досить суттєво, як мають певні відмінності і граничні рівні індикаторів.

### 3.3. Інтегральні оцінки рівня фінансової безпеки

Подолання недоліку інтерпретації широкої групи індикаторів рівня безпеки можливо за допомогою інтегральних оцінок, що представляє напрям кількісної оцінки рівня фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва. Стосовно даного напрямку (розробка абсолютних

характеристик рівня фінансово-економічної безпеки, в тому числі інтегральних) зазначимо, що він тісно пов'язаний із другим напрямом, оскільки побудова інтегральних характеристик (що досить часто претендують на абсолютність оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки, а тому можуть бути названі критеріями) виходить із результатів сортування окремих індикаторів рівня фінансово-економічної безпеки за їх значущістю. При цьому різноманітність підходів щодо інтегрування окремих показників дала змогу виокремити окреме завдання дослідження.

Синтетичні критерії досить часто використовують для характеристики рівня фінансово-економічної безпеки. Найчастіше вони мають форму інтегральних показників. Проте вихідні підходи для формування інтегральних критеріїв є досить різноманітними. Так, наприклад, дослідники [60, с. 92-94] пропонують у якості вихідних використовувати *одиничні показники* фінансового стану і ефективності діяльності, на основі яких формується рейтинг суб'єкта підприємницької діяльності, що й приймається як інтегральний критерій його фінансово-економічної безпеки. Автор [85, с. 136-137] пропонує формувати синтетичний критерій рівня фінансово-економічної безпеки як комплексний за рівнем безпеки: *бюджетної* складової (розраховують частку податків і зборів, які сплачуються з прибутку суб'єкта у сумі прибутку; частку бюджетних кредитів/ бюджетного фінансування у сумі оборотних коштів; відношення заборгованості державного бюджету за податком на додану вартість до вартості оборотних коштів), *банківської* складової (визначають як співвідношення кредитів та депозитів суб'єкта); *інвестиційної* складової (пропонується розраховувати як відношення капітальних вкладень до обсягу основного капіталу); *фондової* складової (визначається як відношення емітованих акцій, призначених для забезпечення зростання капіталу до фактичного зростання цього капіталу); *страхової* складової (включає розрахунок відношення застрахованого майна до загального значення майнового комплексу; часткою застрахованого прибутку в загальному обсягу прибутку; відношення страхових платежів зі страхування

від нещасних випадків і захворювань до фонду оплати праці); складовою *управління майном* (відношення вартості активів, що знаходяться в управлінні до обсягу основного капіталу).

Науковці відзначають, що для оцінювання рівня загроз фінансово-економічній безпеці суб'єкта підприємництва пропонують використовувати: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, метод розробки сценаріїв розвитку подій [48, с. 119- 120]. У праці [74, с. 354] пропонується для інтегральної оцінки рівня фінансової безпеки обирати показники, індивідуальні для кожного підприємства.

Як відомо, основне призначення *SWOT-аналізу* полягає у якісному оцінюванні впливу певної сукупності факторів на результуючий показник. У випадку застосування SWOT-аналізу до оцінювання якісного складу загроз безпеці виникає можливість оцінити яке найбільш суттєві зовнішні загрози, так і слабкі сторони самого механізму підприємства. Наприклад, у праці [48, с. 119-120] виокремлюються позитивні та негативні зовнішні чинники (за горизонталлю) та слабкі та сильні сторони фінансової діяльності підприємства (за вертикаллю), на підставі чого виокремлюються поля, які надають можливість обирати стратегію фінансово-економічної безпеки підприємства. Однак досить часто існує потреба у визначенні однозначної характеристики рівня фінансово-економічної безпеки, що робить можливим порівняння її рівнів для суб'єктів підприємницької діяльності, що не входять до однорідних груп підприємств. Найчастіше для формування інтегральних показників, як для визначення рівня фінансово-економічної безпеки, так і в інших випадках, використовується *метод «суми місць»* [12, с. 29-30], сутність якого полягає в наступному: провадиться аналітичне визначення показників фінансового стану суб'єкта підприємництва; за кожним показником відбувається рейтингування та суб'єктам підприємництва присвоюється кількість балів відповідно до фактичного значення показника - чим вищий рейтинг значення показника, тим більша кількість балів присвоюється; отримані бали сумуються, визначаючи кінцевий рейтинг суб'єкта у даний конкретний

момент часу. Метод суми місць може бути рівномірним, коли кількість балів, що присвоюється одному суб'єкту, є цілим числом, незалежно від того, наскільки сильно відрізняється фактичне значення показника суб'єкта від аналогічних значень суб'єктів - «сусідів» за рейтингом. Метод суми місць може бути нерівномірним, якщо враховуються кількісні градації аналізованих показників при формуванні рейтингів суб'єктів підприємництва. Нижче наведено результати кількісної оцінки рівня фінансово-економічної безпеки за суб'єктами підприємницької діяльності за цим та іншими інтегральними критеріями.

Сутність *PEST-аналізу* полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. *PEST* - це абревіатура чотирьох англійських слів: *P* - Political/legal - політико-правові, *E* - Economic - економічні, *S* - Sociocultural - соціокультурні, *T* - Technological forces - технологічні фактори. Метою *PEST-аналізу* є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень. Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається, в першу чергу, для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику. Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності. Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів. Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й

реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

*SNW-аналіз* (акроним от англ. Strength, Neutral, Weakness) - аналіз сильних, нейтральних та слабких сторін підприємства. Використовується для аналізу внутрішнього середовища.

*Метод сценаріїв* передбачає створення технологій розробки сценаріїв, що забезпечують більш високу ймовірність вироблення ефективного рішення в тих ситуаціях, коли це можливо, і більш високу ймовірність відомості очікуваних втрат до мінімуму в тих ситуаціях, коли втрати неминучі.

Таким чином, незалежно від рівня об'єкта дослідження (за групами умовно однорідних підприємств чи за окремими суб'єктами господарювання) застосування різних способів формування інтегральних показників рівня фінансово-економічної безпеки дає якісно та кількісно відмінні результати, навіть при однаковій розрахунковій базі оцінювання. Можливим є сформулювати висновок, що конкретні результати інтегрального оцінювання рівня фінансової безпеки суб'єктів підприємницької діяльності переважно залежать не від специфіки об'єкта дослідження, не від сукупності характеристик, що взято за основу при формуванні інтегральних показників, а, швидше, від порядку здійснення розрахунків.

Також, серед інших недоліків, (властивих й іншим інтегральним характеристикам рівня фінансової безпеки) можна зазначити (рис.3.3):

- неможливість точної оцінки рівня невизначеності функціонування суб'єкта підприємства та зовнішнього середовища;
- постійний вплив на рівень безпеки порушень стану динамічної рівноваги;
- не враховується системний характер фінансової безпеки, взаємозв'язки між складовими оцінки рівня безпеки.

В цілому основні недоліки існуючих способів кількісної оцінки рівня фінансово-економічної безпеки є можливим поділити на дві групи: ті що існують об'єктивно та не можуть бути ліквідовані у повній мірі та ті, що

виникають внаслідок суб'єктивного характеру фільтрації інформаційного забезпечення, обробки інформації, інтерпретації результатів. Частково до недоліків інформаційного забезпечення оцінки рівня фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємництва належить також не універсальний характер індивідуальних індикаторів [66, с. 110].



Рис. 3.3. - Недоліки індикаторів оцінки рівня безпеки суб'єкта підприємництва [80]

На думку [25, с. 43-49] подолати недоліки недостатності інформаційного забезпечення оцінки рівня фінансово-економічної безпеки можна, якщо: вихідні характеристики застосовуються в плануванні, обліку і аналізі фінансової інформації, повністю і комплексно охоплюють всі сторони фінансової діяльності суб'єкта підприємництва; є суттєвими і значущими; результативні критерії є простими при розрахунках і розумінні, їх динаміка має однозначну інтерпретацію, повно характеризують якісний і кількісний стан фінансово-економічної безпеки у статичній та динамічній, дають достатню глибину ретроспективи безпеки суб'єкта підприємництва. Недостатньо

системний характер оцінок рівня фінансово-економічної безпеки за думкою [23, с. 148] можна за умови, якщо зазначені оцінки будуть стосуватись стану фінансової діяльності суб'єкта підприємництва. Однак запропоновані заходи у будь-якому випадку не можуть враховувати специфіку діяльності суб'єкта підприємництва та конкретно-економічні умови його функціонування.

Напрями удосконалення методичного забезпечення кількісної оцінки рівня фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва із врахуванням її системного характеру можуть полягати в наступному (рис. 3.4):



Рис. 3.4 - Напрями кількісної оцінки рівня фінансової безпеки суб'єкта підприємництва [80]

- удосконалення методичного забезпечення оцінки рівня фінансово-

економічної безпеки з системної точки зору для внутрішньо системних складових. Таке удосконалення повинно включати узгодження методичного забезпечення оцінки фінансового стану та ефективності функціонування суб'єкта підприємництва, методичне забезпечення оцінки рівня змінності основних характеристик рівня безпеки, методичне забезпечення оцінки стану динамічної рівноваги суб'єкта підприємництва. Основне проблемне питання у зазначеному напрямі удосконалення методичного забезпечення оцінки рівня фінансової рівноваги полягає у визначенні та узгодженні оцінки стану динамічної рівноваги суб'єкта підприємництва, оскільки передбачає не тільки визначення існування стану рівноваги, а й розрахунок меж зазначеного стану та змінність характеристик суб'єкта, що може призвести до виходу суб'єкта із стану рівноваги. Однак важливим питанням також є формування сукупності індикаторів рівня фінансово-економічної безпеки із врахуванням їх взаємозалежності. Інтегральні показники рівня безпеки використовувати недоцільно, зважаючи на отримані результати дослідження стосовно їх адекватності та збіжності результатів використання;

- удосконалення методичного забезпечення оцінки рівня фінансово-економічної безпеки з системної точки зору для зовнішньо системних впливів. Для цього, на нашу думку, є доцільним розробка методичних підходів щодо оцінювання позиції фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва у конкретно-економічних умовах. На відміну від результатів SWOT-аналізу, дослідження позиції суб'єкта підприємництва не дає уявлення щодо якісних характеристик небезпек та загроз, однак може характеризувати найбільш вразливі аспекти безпеки суб'єкта підприємництва із врахуванням специфіки його діяльності.

Принципові підходи до визначення позиції фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва споріднені із підходами до формування скорингової оцінки, проте без визначення інтегрального показника рівня фінансової безпеки.

Запропоновані напрями удосконалення методичного забезпечення

кількісної оцінки рівня фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва дають змогу суттєво зменшити основні його недоліки з точки зору системного підходу.

### **3.4. Визначення позиції фінансової безпеки суб'єкта підприємництва**

Використання одиничних індикаторів рівня фінансово-економічної безпеки ускладнює узагальнену якісну оцінку та, як правило, не враховує конкретно-економічні умови. Використання інтегральних індикаторів дає високу розбіжність кількісних оцінок у залежності від методу інтеграції складових індикатора. Відтак визначення кількісного та якісного рівня фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва та розробка заходів протидії небезпекам та загрозам стикається з об'єктивною недосконалістю підґрунтя оцінок. При цьому існує достатньо велика сукупність показників фінансового стану і ефективності діяльності суб'єкта підприємництва, які можуть бути використані як одиничні індикатори рівня фінансово-економічної безпеки і в достатній мірі характеризувати цей рівень за окремими аспектами. Отже постає завдання не стільки розробки нового методичного забезпечення оцінки рівня безпеки суб'єкта підприємництва, скільки удосконалення інформативності використання існуючого.

Одним із суттєвих напрямів удосконалення зазначеного методичного забезпечення є оцінка позиції безпеки суб'єкта підприємництва, з точки зору, зовнішніх впливів. Така оцінка позиції фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва не передбачає якісного чи кількісного оцінювання зовнішніх небезпек та загроз, а зосереджена на порівнянні характеристик безпеки суб'єкта, значень індикаторів з аналогічними характеристиками, властивими однорідній групі суб'єктів. Доцільність саме такого підходу щодо удосконалення методичного забезпечення якісної оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підтверджується наступними міркуваннями.

Відповідно до основи побудови механізму фінансово-економічної

безпеки суб'єкта підприємництва, сукупність певних небезпек та загроз існує завжди (аксіома загальності) і в кожний конкретний момент є неповторюваною (аксіома неповторюваності), що означає, що одні й ті ж характеристики суб'єкта підприємництва в різних конкретно-економічних умовах будуть визначати різну здатність протидіяти небезпекам і загрозам (що означає відмінності позиції суб'єкта). Така точка зору відповідає розумінню фінансово-економічної безпеки, коли кожна закономірність реалізується окремо. Сам підхід щодо якісної оцінки безпеки змінюється - втрачає сенс визначення абсолютних критеріїв (як одиничних, так і інтегральних), а набуває сенсу їх співвідношення, та співвідношення критеріїв з аналогічними характеристиками групи подібних суб'єктів. Таким чином, оцінці підлягають індикатори фінансово-економічної безпеки конкретного суб'єкта підприємництва стосовно таких же індикаторів однорідної групи підприємств (останнє обумовлено специфічністю небезпек та загроз).

Як було зазначено вище, принципами функціонування механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва є принципи єдності, автономності, самостійності, гнучкості, нейтралізації, комплексності, системності, інформативності, економічності. Методичне забезпечення оцінки рівня фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва як елемент відповідного механізму (а саме як частина організаційно-економічного забезпечення і далі по ієрархії - частина аналітичного забезпечення функціонування механізму, базова складова інструктивно-методичного забезпечення) також має відповідати цим принципам.

Відповідно до *принципу єдності* окремі індикатори рівня безпеки необхідно сприймати як єдине ціле. Таке сприйняття можливе при формуванні інтегральних показників рівня фінансово-економічної безпеки. Однак, як було визначено, внаслідок незбіжності результатів окремих інтегральних оцінок, їх адекватність в оцінці дійсного рівня безпеки не є доведеною. Таким чином, єдності сприйняття сукупності індикаторів рівня

безпеки вважаємо недоцільним поєднувати з їх інтегруванням.

Відповідно до принципу системності при оцінці рівня фінансово-економічної безпеки необхідно враховувати той факт, що суб'єкт підприємництва представляє собою економічну систему, отже, кожна з характеристик його діяльності є тим чи іншим чином поєднаною з іншими характеристиками. Відокремлення сприйняття окремих індикаторів одне від одного означає фактичний розрив взаємозв'язків між ними. Інтегрування одиничних індикаторів в єдиний синтетичний показник означає дублювання їх взаємовпливу і, таким чином, викривлення оцінок. Останнє, вважаємо, і є причиною незбіжності інтегральних оцінок рівня фінансово-економічної безпеки при застосуванні різних способів їх інтегрування. Справді, різні механізми поєднання одиничних індикаторів означають, що внутрішньосистемні зв'язки між елементами викривлюються по-різному, отже формуються різні кількісні характеристики. *Принцип системності* також означає, що суб'єкт підприємництва є елементом загальної системи і, з цієї точки зору, рівень його безпеки залежить від позиції суб'єкта в системі. Принцип системності, з точки зору методичного забезпечення оцінки рівня фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва, породжує *принцип комплексності*, що означає необхідність комплексного сприйняття сукупності індикаторів рівня безпеки. В свою чергу, зазначений комплекс індикаторів може бути розширений до досить широкої сукупності у відповідності до принципу інформативності (оскільки чим ширша сукупність індикаторів, тим більшою є інформативність). Саме тому у сучасних дослідженнях спостерігається таке різномайття комплексів індикаторів оцінки рівня фінансово-економічної безпеки і жоден з цих комплексів не є однозначно помилковим та однозначно вірним. Доцільність включення до конкретної сукупності індикаторів конкретного індикатора швидше обумовлюється специфікою функціонування суб'єкта, завданнями дослідження, конкретно-економічними умовами функціонування. Однак, занадто широка сукупність індикаторів, означатиме також, більшу імовірність викривлення

суб'єктивного сприйняття результатів оцінки. Тому, при формуванні сукупності індикаторів рівня фінансово-економічної безпеки доцільним є встановлення їх ієрархії та відбір відповідно до її рівня. Ієрархічний підхід також відповідатиме принципу системності механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва.

Якомога повна реалізація принципу інформативності також сприятиме реалізації принципу гнучкості. Справді, чим ширшою є сукупність індикаторів рівня фінансової безпеки, тим більше аспектів дослідження рівня безпеки можна виявити, тим ширшим є підґрунтя гнучкості механізму фінансово-економічної безпеки. З цієї точки зору, ієрархія індикаторів рівня безпеки суб'єктів підприємництва повинна бути змінною, зважаючи на сприйняття зазначеного механізму не тільки як системи, а як складноорганізованої системи з відносинами гетерархії.

Принципи автономності, самостійності, економічності, нейтралізації більше пов'язані, на нашу думку, з динамічними аспектами функціонування механізму суб'єкта підприємництва, з його використанням для протидії небезпекам та загрозам. Принцип автономності визначає невикористання зовнішніх впливів для забезпечення протидії небезпекам та загрозам. Принцип самостійності визначає самостійність вибору суб'єктом господарювання міри та способу підтримання рівня безпеки. Принцип нейтралізації означає спрямованість механізму фінансово-економічної безпеки на нейтралізацію найбільш значущих небезпек та загроз. Принцип економічності означає співставність витрат (прямих та похідних) на забезпечення фінансово-економічної безпеки та доходів (економії) від нейтралізації загроз та небезпек.

Таким чином, методичне забезпечення якісної оцінки рівня фінансово-економічної безпеки має включати якомога більшу кількість індикаторів, які необхідно сприймати цілісно (проте не у формі інтегрального показника) та із врахуванням конкретно-економічних умов функціонування суб'єкта (його позиції в мета системі).

Для комплексного сприйняття якісної оцінки позиції фінансово-

економічної безпеки суб'єкта підприємництва та посилення інформативності використання існуючого методичного забезпечення пропонується формувати його «паспорт фінансової безпеки». Під паспортом у даному випадку розуміють уніфіковану сукупність ідентифікаційної інформації щодо позиції фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва. Паспорт не встановлює та не ідентифікує сам суб'єкт підприємництва, не встановлює та визначає рівень безпеки, а визначає позицію фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва в конкретноекономічних умовах.

Якісну оцінку позиції фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва можна виконати, виходячи із значень індикаторів «суб'єкта-стандарт» та «суб'єкта-еталон».

Для визначення позиції фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва доцільним є впровадження понять «стандарт» та «еталон» стосовно суб'єктів підприємництва. «Стандартом» будемо вважати такий суб'єкт підприємництва, характеристики фінансової звітності та результати діяльності якого є середніми для даної однорідної групи. «Суб'єкт-стандарт» не існує в реальному економічному житті, а є абстрактним утворенням, параметри діяльності якого визначаються розрахунково. Параметри фінансової звітності «Суб'єкт-стандарта» можуть визначатись «зверху» - як середні за зведеними статистичними даними, що характеризують фінансові параметри умовно однорідної групи суб'єктів підприємництва, або «знизу» - як середні за фінансовою звітністю за вибіркою суб'єктів підприємництва. Значення індикаторів фінансово-економічної безпеки «суб'єкта-стандарт» будуть «правою», нижньою межею значень індикаторів. Так би мовити: все, що гірше середнього рівня - відповідає низькому рівню фінансово-економічної безпеки.

При формуванні інтегральних критеріїв досить часто використовують поняття «еталонного підприємства», яке за сукупністю характеристик має найвищий рівень фінансово-економічної безпеки. Інтегральна характеристика фінансового стану та ефективності діяльності такого підприємства й

приймається за критерій безпеки для інших подібних підприємств або підприємств, що діють у даному виді економічної діяльності. Подібний підхід відповідає принципу ALAPA (аббревіатура від «as low as practically achievable», тобто «настільки низько, наскільки це є досяжним на практиці» або принципу «абсолютної безпеки» [39, с. 36]. Зазначимо однак, що виходячи з розуміння фінансово-економічної безпеки і механізму фінансово-економічної безпеки стан «абсолютної безпеки» є недосяжним. Це не означає, що не може існувати реальний «суб'єкт-еталон» з характеристиками, що точно відповідають розрахунковим. Це означає відносність характеристик «суб'єкт-еталона» як індикаторів рівня безпеки. Швидше за все існує ціла сукупність «суб'єкт-еталонів», які в конкретно-економічних умовах будуть представляти високий рівень фінансово-економічної безпеки. Процедура визначення параметрів «суб'єкта-стандарт» та «суб'єкта-еталон» та формування паспорта фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва є наступною (рис. 3.5).

«Суб'єкт-еталон» пропонується визначати з «суб'єкта-стандарт» шляхом покращення безпосередніх показників його фінансової звітності таким чином, щоб індикатори рівня фінансово-економічної безпеки досягли нормативних значень. Інакше кажучи, *«суб'єкт-еталон» - це «суб'єкт-стандарт», індикатори безпеки якого ніколи не досягають критичних значень.* Значення індикаторів фінансово-економічної безпеки «суб'єкта-еталон» відповідає «лівій межі» паспорта безпеки. Інакше кажучи - все, що краще нормативних значень індикаторів безпеки (або аналогів нормативних значень) відповідає високому рівню фінансово-економічної безпеки.

Структура паспорта є наступною:

-вектор фінансово-економічної безпеки, що дає загальне уявлення про тенденції зміни рівня фінансово-економічної безпеки за даним видом економічної діяльності;

-сукупність індикаторів рівня безпеки. Зазначена сукупність може бути змінною, як завгодно широкою та сформованою ієрархічно. У пропонованій структурі паспорта сукупність індикаторів представлено тими показниками,

які досліджувались вище для співставності результатів дослідження.

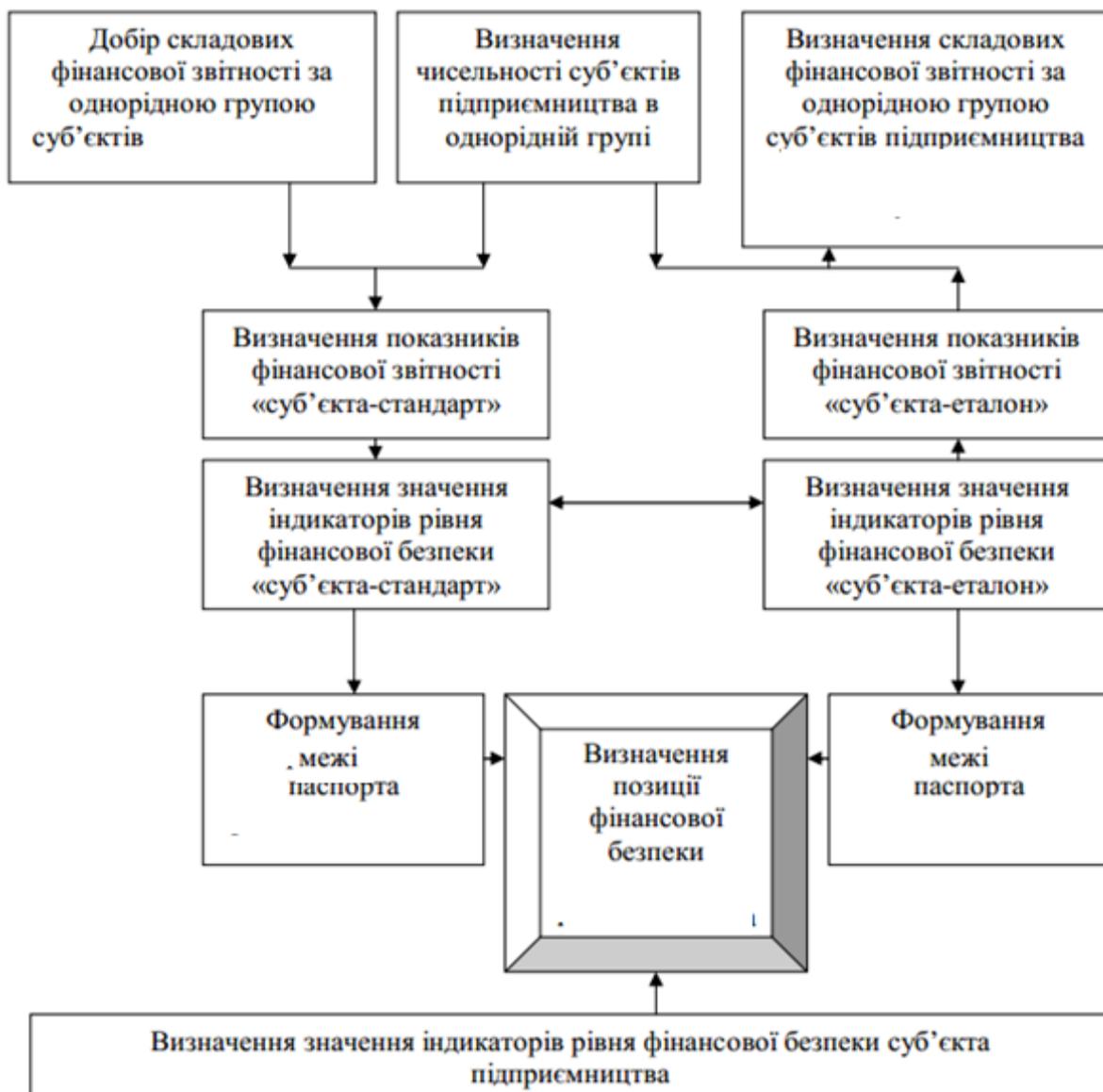


Рис. 3.5 - Параметри «суб'єкта-стандарт» та «суб'єкта-еталон», фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва

Зазначимо також, що визначення ієрархії окремих індикаторів рівня фінансово-економічної безпеки є окремим важливим завданням, вирішення якого, швидше за все є специфічним для кожної окремої однорідної групи суб'єктів підприємництва;

-значення індикаторів рівня фінансово-економічної безпеки «суб'єкта-стандарт», «права межа» паспорта фінансово-економічної безпеки;

-значення індикаторів рівня фінансово-економічної безпеки «суб'єкта-

еталон», «ліва межа» паспорта фінансово-економічної безпеки;

-групи полів значень індикаторів рівня фінансово-економічної безпеки за «правою межею» (низький рівень фінансової безпеки), між «правою» та «лівою» межами (середній рівень безпеки), за «лівою» межею (високий рівень безпеки).

При визначенні значень індикаторів рівня фінансово-економічної безпеки для суб'єкта - стандарт інколи виникає проблемний аспект щодо значень індикаторів фінансово-економічної безпеки у її широкому розумінні, зважаючи на низьку ефективність діяльності суб'єктів підприємництва в Україні. Так, для «суб'єкта-стандарт» у будівництві, операціях з нерухомістю, охороні здоров'я та соціальній допомозі значення індикаторів рентабельності капіталу, рентабельності власного капіталу, рентабельності реалізованої продукції набувають від'ємних значень. У такому випадку, зважаючи на те, що збитковість є абсолютним індикатором низького рівня безпеки, «праву межу» цих індикаторів вважатимемо рівними нулю. При визначенні значень індикаторів рівня фінансово-економічної безпеки для «суб'єкта-еталон» постає окреме завдання їх визначення у тому випадку, коли відсутнє загальноприйняте їх нормативне значення. Це, в першу чергу стосується індикаторів рівня фінансово-економічної безпеки у широкому розумінні – у наведеному випадку - оборотності власного капіталу, рентабельності капіталу, рентабельності власного капіталу, рентабельності реалізованої продукції. У деяких працях пропонуються нормативні значення для зазначених показників [13]. Для зазначених індикаторів неможливо визначити нормативне значення. Пропонуємо визначати «ліву межу» за такими індикаторами як специфічну для умовно однорідної групи суб'єктів. Вихідним умовно нормованим індикатором фінансово-економічної безпеки у даному випадку є рентабельність капіталу. Вважатимемо, що значення рентабельності капіталу «суб'єкт-еталона» буде рівним значенню облікової ставки НБУ, яка спричиняє найбільш суттєвий вплив на вартість фінансових ресурсів в економіці загалом. Відповідно еталонне значення рентабельності капіталу також складає 7 %.

Еталонні значення рентабельності власного капіталу, рентабельності реалізованої продукції визначаються, виходячи з розрахункового значення прибутку, який може дати еталонну рентабельність капіталу. У випадку, якщо «правій межі» відповідають кращі значення, ніж «лівій межі», то межі міняються місцями

У монографії [72, с. 51] зазначаються наступні критерії якості методичного забезпечення оцінки рівня фінансово-економічної безпеки:

- обґрунтованість вибору системи часткових показників;
- визначення граничних меж часткових показників;
- можливість здійснення інтегральних оцінок;
- можливість здійснення якісної оцінки;
- визначення часового терміну оцінки рівня безпеки;
- можливість прогнозування стану фінансово-економічної безпеки.

Запропоновані методичні підходи якісної оцінки рівня фінансово-економічної безпеки відповідають чотирьом з шести зазначених критеріїв.

Результати дослідження свідчать про існування специфічних тенденцій зміни рівня фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємництва за їх однорідними чи умовно однорідними групами. Зазначені тенденції можуть обумовлюватись односпрямованістю структурних перетворень в економіці. Інакше кажучи - сукупність зовнішніх небезпек та загроз є однорідною для однорідних груп суб'єктів підприємницької діяльності і залежною від структурного співвідношення груп підприємств.

Кількісні та якісні оцінки рівня фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємництва ґрунтуються на сукупності індикаторів, що характеризують рівень безпеки у вузькому та широкому сенсі. Зазначена сукупність індикаторів може бути досить широкою, однак її принциповий склад варіює в залежності від конкретної мети дослідження і є суб'єктивним.

Зважаючи на збіжність результатів оцінки та високий рівень інформативності для якісної узагальнюючої оцінки рівня фінансово-економічної безпеки запропоновано використання уніфікованої сукупності

ідентифікаційної інформації щодо позиції безпеки суб'єкта підприємництва у формі паспорта. Паспорт представляє інформацію щодо градацій її рівня за сукупністю одиничних індикаторів. Рівень безпеки за паспортом включає три градації. Кількісні межі градацій визначають як значення індикаторів властивих абстрактним утворених суб'єктів підприємництва «суб'єкт-стандарт» (має середні фінансові параметри суб'єкта з умовно однорідної групи) та «суб'єкт-еталон» (має нормативні або найкращі з можливих значення індикаторів за фінансовими параметрами суб'єктів з умовно однорідної групи). Паспорт фінансово-економічної безпеки визначає позицію суб'єкта підприємництва в конкретно-економічних умовах, його використання удосконалює інструктивно-методичне забезпечення механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва.

#### ***Питання для самоперевірки:***

1. Охарактеризуйте послідовність узагальненої оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємництва.
2. Індикатори кількісної оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємництва.
  1. Інструменти прогнозування фінансово-економічної безпеки підприємництва.
  2. Система оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємництва.
3. Критеріальні характеристики фінансово – економічної безпеки підприємництва.
4. Моніторинг рівня фінансово-економічної безпеки підприємництва.
5. Інтегральна оцінка рівня фінансово-економічної безпеки підприємництва.
6. Напрями удосконалення системи кількісної оцінки фінансово – економічної безпеки підприємництва.

7. Принцип ALARA або абсолютна безпека в системі забезпечення діяльності підприємництва.

8. Формування паспорта фінансово – економічної безпеки підприємництва.

***Тестові завдання для самоконтролю:***

1. *Оцінка волатильності показників фінансово – економічної безпеки включає:*

- а) прогноз структурного співвідношення однорідних груп підприємств;
- б) визначення тенденцій динаміки фінансових результатів;
- в) оцінка динаміки показників фінансової безпеки за однорідними групами підприємств;
- г) формування типології однорідних груп підприємств за тенденцією динаміки результатів.

2. *Підхід, що полягає в установленні рівня економічної безпеки в результаті порівняння фактичних показників діяльності з індикаторами, що виступають пороговими значеннями цих показників та відповідають певному рівню безпеки:*

- а) ресурсно- функціональний;
- б) індикаторний;
- в) програмно – цільовий;
- г) економічний.

3. *Підхід, що базується на інтегруванні показників, які визначають рівень економічної безпеки:*

- а) ресурсно-функціональний;
- б) індикаторний;
- в) програмно - цільовий;
- г) економічний.

4. *Інтервал величин, в межах яких створюються умови для ефективного функціонування фінансів об'єкта:*

- а) індикаторний;

- б) оптимальний;
- в) пороговий;
- г) індивідуальний.

5. *Порогові значення індикаторів мають ...рівнів:*

- а) 2;
- б) 3;
- в) 4;
- г) 5.

6. *Кількість блоків оцінки рівня фінансово-економічної безпеки:*

- а) 2;
- б) 3;
- в) 4;
- г) 5.

7. *Базові індикатори рівня фінансово – економічної безпеки:*

- а) коефіцієнт автономності;
- б) обсяг продажів;
- в) кредиторська заборгованість;
- г) маневреність власного капіталу.

8. *«Золоте правило фінансування» та діапазон фінансової безпеки використовуються для:*

- а) тактичного моніторингу;
- б) стратегічного моніторингу;
- в) поточного моніторингу;
- г) планового моніторингу.

9. *Якісне оцінювання впливу певної сукупності факторів на результативні показники:*

- а) SWOT-аналіз;
- б) PEST – аналіз;
- в) SNW – аналіз;
- г) метод розробки сценаріїв.

*10. Аналітичне визначення показників фінансового стану з наступним рейтингування відповідає:*

- а) метод суми місць;
- б) метод середньозваженої;
- в) метод розробки сценаріїв;
- г) розробка ситуаційних подій.

*11. Виявлення й оцінка впливу факторів макросередовища на результати поточної та майбутньої діяльності підприємства:*

- а) SWOT-аналіз;
- б) PEST – аналіз;
- в) SNW – аналіз;
- г) метод розробки сценаріїв.

*12. Аналіз сильних, нейтральних та слабких сторін внутрішнього середовища вимірюється показником:*

- а) SWOT-аналіз;
- б) PEST – аналіз;
- в) SNW – аналіз;
- г) метод розробки сценаріїв.

*13. Підходи до визначення якісної оцінки забезпечення механізму фінансово-економічної безпеки підприємництва визначається за допомогою:*

- а) SWOT-аналіз;
- б) PEST – аналіз;
- в) SNW – аналіз;
- г) метод розробки сценаріїв.

*14. Недоліки існуючих критеріїв оцінки рівня фінансово- економічної безпеки класифікуються:*

- а) за комплексністю;
- б) за джерелами;
- в) за організаційною структурою;
- г) за індикаторами.

15. Показники ділової активності, прибутковості, рентабельності є індикаторами фінансової безпеки у:

- а) макрорівні;
- б) мезорівні;
- в) широкому розумінні;
- г) вузькому розумінні.

### **Завдання для розв'язування:**

#### *Завдання 1.*

Значення показників фінансового стану підприємств, що беруть участь у оцінюванні, та їхні еталонні рівні наведені в табл.. Визначте показник відповідності фактичних фінансових коефіцієнтів еталонному рівню для кожного підприємства. Розташуйте підприємства за рівнем фінансового стану за результатами діяльності.

Таблиця

#### Показники діяльності підприємств

Показник	№ підприємства				Еталон
	1	2	3	4	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,25	0,15	0,2	0,25
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,95	0,8	0,65	0,7	0,95
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,8	1,6	1,8	1,9	1,9
Коефіцієнт автономії	0,75	0,65	0,9	0,8	0,9
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,2	0,15	0,25	0,2	0,25

#### *Завдання 2*

Обчислити сумарну зважену оцінку на основі даних, наведених в табл..

Таблиця

#### Результати оцінювання вартості підприємств

Метод оцінювання вартості	Сума оцінки, млн. грн.	Вага оцінки
Метод чистих активів	620	0,35
Метод ринку капіталу	450	0,35
Метод дисконтування потоків	580	0,30
		1,0

#### *Завдання 3*

За даними табл. визначити середньозважену оцінку капіталу підприємства.

Таблиця

Дані про капітал підприємства

Найменування джерела	Сума, млн. грн.	Частка ( $w_i$ )	Вартість( $k_i$ ), %
Власний капітал, S	30	0,6	25
Привілейовані акції, P	5	0,1	23
Позичковий капітал, D	15	0,3	20
Разом	46	50	-

Завдання 4

Розрахувати показники оцінювання фінансового стану й стійкості функціонування підприємства при таких вихідних даних: обсяг реалізації (ОР) – 7000 тис. грн.; поточні активи (ПА) – 2700 тис. грн.; власний капітал (ВК) – 1450 тис. грн.; позиковий капітал (ПК) – 920 тис. грн.; прибуток від реалізації (П) - 300 тис. грн.; активи (А) – 4800 тис. грн.; позиковий короткостроковий капітал – 850 тис. грн.; постійні витрати – 2200 тис. грн.

Завдання 5

За даними табл. провести діагностику рентабельності діяльності підприємства і причин, які привели до зміни рентабельності.

Таблиця

Значення показників для діагностики

Показники	Значення
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	20000
Змінні витрати, тис. грн.	13000
Постійні витрати, тис. грн.	3000
Власний капітал, тис. грн.	16000
Довгострокові кредити, тис. грн.	2000
Короткострокові кредити, тис. грн.	2000
Середня розрахункова ставка відсотка, %	25
Ставка оподаткування, %	25

Завдання 6

Визначити рейтинг підприємств на основі рівня показників їх фінансового стану, наведених у табл., за допомогою еталонного методу.

Таблиця

Початкові дані для розрахунку

Показники	Підприємство
-----------	--------------

	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,27	0,15	0,20
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,95	1,00	0,65	0,75
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,85	1,90	1,80	2,10
Коефіцієнт автономії	0,77	0,75	0,90	0,80
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,20	0,15	0,22	0,21

### Завдання 7

Відповідно до наведених даних визначте рівень економічної безпеки кожного з підприємств, що аналізується. За результатами розрахунків кожному підприємству надайте рекомендації щодо підвищення рівня його економічної безпеки.

Таблиця

Вихідні дані для діагностики економічної безпеки підприємства

Внутрішні складові безпеки	Експертна оцінка підприємства					Ранг	Оцінка складової економічної безпеки з урахуванням вагомості				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1. Фінансова	3,8	4,0	4,1	4,6	3,1	0,25					
2. Кадрова	3,4	3,9	4,3	3,8	3,1	0,2					
3. Технологічна	3,7	3,8	4,8	3,9	3,2	0,1					
4. Правова	3,6	4,9	3,4	3,7	3,8	0,1					
5. Інформаційна	4,0	3,3	4,2	3,4	4,5	0,2					
6. Екологічна	3,9	3,2	4,0	3,3	4,0	0,05					
7. Силова	4,0	3,5	4,0	3,2	3,0	0,1					
Сумарна оцінка						1,0					
Інтегральний показник											

## ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

- 4.1. Невизначеність в економічній безпеці підприємництва
- 4.2. Інформаційне середовище економічної безпеки підприємництва
- 4.3. Структурування фінансової безпеки суб'єкта підприємництва
- 4.4. Управління механізмом безпеки суб'єкта підприємництва

## 4.5. Адаптація управління рівнем безпеки до умов невизначеності

### 4.1. Невизначеність в економічній безпеці підприємництва

Діяльність кожної підприємницької структури здійснюється в умовах варіативності протікання реальних соціально – економічних процесів. В момент прийняття рішень менеджерам невідомий достовірний результат, адже існує значна кількість факторів, які впливатимуть на його. Невизначеність може стати недосягненням бажаних результатів, зміна їх змісту чи кількісного вираження, розвиток небажаних подій.

Процес управління механізмом фінансово-економічної безпеки підприємництва, на початковому етапі, повинен передбачати визначення та ідентифікацію факторів, що мають вплив на попередження, мінімізацію чи повну ліквідацію негативних наслідків реалізації дестабілізуючих чинників (рис.4.1).

Існуючі «небезпеки» для діяльності підприємницьких структур класифікуються:

- *виклики* – сукупність обставин, необовязково негативного впливу, на які необхідно відреагувати, при цьому їх ігнорування може спричинити позитивні та негативні наслідки для діяльності;
- *загрози* – вплив зовнішнього середовища, його суб'єкти чи внутрішні елементи системи, що може призвести до втрат;

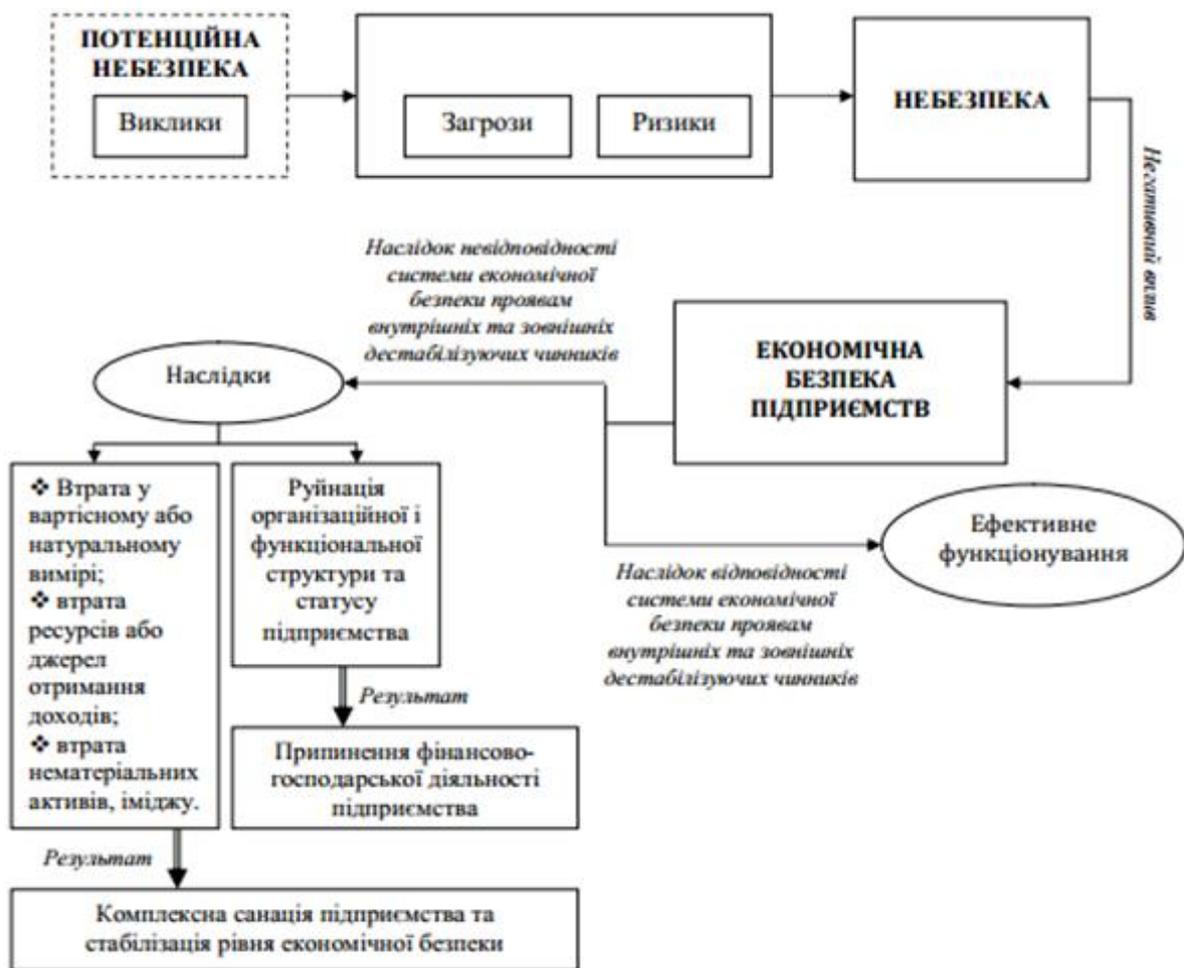


Рис. 4.1. – Дестабілізуючі чинники механізму безпеки підприємництва

- *ризик* – настання суб’єктивних чи об’єктивних подій у кожній зі сфер діяльності у зв’язку із актуалізацією загрози, що здатні призвести до позитивних чи негативних наслідків для нього і спричинити відхилення від запланованих параметрів;

- *небезпека* – форма прояву загрози, що призводить до реальних втрат.

Для діяльності підприємницьких структур і безпосередньо для їх фінансово – економічної безпеки важливим процесом є ідентифікація ризиків, загроз та небезпек з метою їх попередження, мінімізації впливу або нейтралізації.

У зв’язку з цим, доцільно акцентувати увагу на класифікації загроз, оскільки це дозволить детально визначити фактори, які матимуть вплив на діяльність.

Досліджуючі сферу управління механізмом фінансово-економічної безпеки підприємництва, можна встановити факт впливу на неї невизначеності умов середовища. Загалом невизначеність у моделях прийняття рішень відображається наявністю декількох можливих розв'язки кожної альтернативної ситуації. *Невизначеність класифікують за двома ознаками:*

- невизначеність *середовища* – обумовлюється неповнотою інформації про фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища;

- невизначеність *особистісна* – неоднозначність сприйняття ситуації різними людьми залежно від мотивів, рівня знань та досвіду, думок, емоційного стану.

*Причинами невизначеності* можуть бути:

- випадкові помилки управлінського персоналу;

- непередбачені зміни умов розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища;

- об'єктивний та суб'єктивний вплив людського фактору.

Обов'язковим аспектом під час прийняття рішень для стабілізації рівня управління та забезпечення механізму фінансово-економічної безпеки є чітке розуміння відмінностей між потенційною втратою (зумовлюється появою ризику) та реальною втратою (поява загрози).

Деталізуємо категорію *загроза* – сукупність умов і факторів, що створюють небезпеку життєво важливим інтересам об'єкта охорони, що *характеризуються:*

1. об'єктивні й суб'єктивні явища в непрогнозованих умовах (стихійні лиха, несподівана зміна керівництвом держави податкового, митного та інших законодавств).

2. кількісна і якісна оцінка загроз може бути зроблена тільки після їхнього настання, а не попередньо при ухваленні управлінського рішення.

Всі *джерела загрози* поділяють на дві групи: *об'єктивні*, що виникають у результаті форс-мажорних обставин, та *суб'єктивні*, які мають внутрішнє та зовнішнє походження.

Таким чином, *загроза управлінню та забезпеченню механізму фінансово-економічної безпеки підприємництва* становить форму вираження що відображає реальну або потенційну можливість проявлення деструктивного впливу різних факторів та умов на їх реалізацію у процесі фінансового розвитку, що призводить до прямого або непрямого економічного збитку.

Класифікація загроз фінансово – економічної безпеці підприємництва передбачає виділення наступних ознак: рівень фінансового управління; походження загрози; сфера життєдіяльності виробника; систематичність прояву; тривалість впливу; ступінь керованості; ступінь ваги кризи виробника.

*Рівень фінансового забезпечення та управління* формує загрози, що відображають існуючу структуру національної економіки. За даною ознакою виділяються загрози на рівні національної безпеки і підприємництва. Вказані загрози, з одного боку, взаємозалежні між собою, зумовлюють одна одну, але, з іншого боку, дуже автономні. Це визначається складними підпорядкованими зв'язками, що характерні для держави, регіонів і підприємств. Так, взаємозв'язок і обумовленість даних загроз виявляється, у тому, що, якщо держава підтримуватиме неефективну податкову політику відносно господарюючих суб'єктів, то порушення фінансової безпеки підприємства, яке проявиться в істотному скороченні їхніх доходів, спричинить їх заборгованість перед бюджетами, що, у свою чергу, буде причиною порушення фінансової безпеки регіону і держави. Автономність аналізованих загроз залежить від ступеня свободи та прав, які держава надає регіонам і підприємствам, а також від рівня втрат, що випливають за проявом загрози.

Залежно від джерела походження чинники загрози поділяють на *зовнішні і внутрішні*. Сутність даних загроз виражається вже в їхній назві і відображає джерело формування загрози – з боку зовнішнього середовища і за рахунок помилок та прорахунків, допущених керівництвом. Якщо внутрішні загрози прямо залежать від кваліфікації топ-менеджерів і, отже, можуть бути вчасно виявлені та локалізовані, то зовнішні загрози, що відображають

загальне економічне середовище в країні, у деякій своїй частині локалізовані бути не можуть. У цьому випадку, керівництво має створити системи спостереження за проявом даних загроз, обов'язково враховувати їх у своїй діяльності, намагатися запобігати їхнім наслідкам шляхом створення страхових чи резервних фондів.

Разом з поняттям загроза доцільно розглядати поняття «фактор», або «чинник» фінансово-економічної безпеки. В економічних дослідженнях під *чинником* прийнято розуміти умови, що є необхідними та визначальними для даного процесу (явища), а також причини, що безпосередньо обумовлюють його виникнення або отриманий результат. Виходячи з цього визначення, під *чинником фінансово-економічної безпеки підприємства* слід розуміти будь-який елемент (сукупність елементів) внутрішнього чи зовнішнього середовища, які обумовлюють її рівень.

У структурі зовнішнього середовища організації традиційно виділяють *макросередовище* (середовище непрямого впливу) та *мікросередовище* (середовище безпосереднього впливу). Під макросередовищем розуміють зовнішні фактори, які опосередковано діють на діяльність, формуючи лише загальні перспективи, тенденції його розвитку, і на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив.

*Макросередовище* складається з наступних чинників: економічні; політичні; правові; демографічні; науково-технічні; природно-екологічні; соціально-культурні; міжнародні; інші фактори. Серед них особливе місце посідають економічні: стан економіки загалом, тенденції її розвитку, галузева та територіальна структура; темп інфляції; рівень безробіття; система оподаткування; інвестиційні процеси; ставки банківського відсотка; рівень конкуренції; ступінь монополізації економіки.

*Мікросередовище* охоплює чинники, що безпосередньо діють на підприємства, і які, в свою чергу, через ефективні комунікації піддаються впливу з його боку. Сюди відносять споживачів, існуючих та потенційних конкурентів (включаючи конкурентів, що виробляють товари-замінники),

постачальників матеріальних та природних ресурсів, органи державної та місцевої влади, власників та акціонерів, ділових партнерів (фінансові, транспортні, консультативні страхові організації, контактні аудиторії (профспілки, мас-медіа, громадсько-політичні організації), трудові ресурси (ринок робочої сили).

За систематичністю прояву чинники загрози поділяються на:

- 1) *систематичні загрози*, які раз виникнувши, існують завжди (чи досить тривалий час) і завжди здійснюють свій вплив на діяльність підприємницьких структур. Дані загрози мають систематичний характер прояву, оскільки відображають реальні процеси, які протікають у ринковій економіці, а також закони розвитку ринку;
- 2) *несистематичні загрози*, що здійснюють свій вплив на діяльність структур або стохастично, або з визначеним періодом виникнення. До таких загроз можна віднести сезонні коливання попиту на продукцію, загрози стихійних лих, тимчасовий розрив відносин з постачальником або підрядником, нестабільність роботи дилерської мережі.

За тривалістю впливу на функціонування й розвиток підприємництва чинники загрози поділяють на *довго-, середньо- і короткострокові*. Подібний розподіл відображає тривалість прояву наслідків, що є результатом прояву загрози. Крім того, вони тісно пов'язані з джерелом виникнення загрози, тобто з внутрішньосистемним чи позасистемним її походженням. Так, до *довгострокових позасистемних загроз* можна віднести: високий рівень збиткових підприємств у період стагнації; низький купівельний попит; високий рівень міжнародної і національної конкуренції; монополізацію економіки; до *довгострокових внутрішньосистемних загроз* – низький рівень відновлення основних фондів; втрату ринків збуту і ринків постачань; відсталу технологію виробництва продукції. Термін дії наслідків даних загроз коливається від 3 до 5 років.

*Середньострокові* загрози містять у собі загрози, наслідки від яких проявляються протягом 1 – 3-х років. До них належать: неефективна державна

політика на фінансовому ринку країни; високий рівень інфляції; підвищення цін на матеріали, сировину; неефективний фінансовий менеджмент; неефективна кредитна політика; низький рівень кваліфікації персоналу; негнучка асортиментна політика.

*Короткострокові* загрози високодинамічні у своєму прояві, їхні наслідки безпосередньо впливають на діяльність підприємств протягом від кварталу до одного року. Прикладами короткострокових загроз є: сезонність збуту продукції; кон'юнктурне збільшення цін на паливо; нестача обігових коштів; неефективна дивідендна політика.

За можливістю локалізації менеджментом наслідків загроз їх поділяють на керовані і некеровані. На *керовані* загрози можливе здійснення прямого впливу з боку керівництва з метою зміни ступеня впливу загрози. Такий вплив здійснюється за результатами моніторингу фінансової безпеки й виражається в комплексі стратегічних, тактичних і оперативних управлінських заходів та інституціональних перетворень. *Некеровані* загрози не підлягають прямому впливу. Вони відображають загрози загального рівня розвитку ринкових відносин у країні, а тому керівництву обов'язково слід ураховувати їх у своїй діяльності.

Таким чином, під *системою управління механізмом фінансово-економічної безпеки підприємництва* розуміється сукупність заходів, що здійснюється з метою захисту бізнесу від негативних загрозливих викликів зовнішнього і внутрішнього характеру. Ступінь фінансово-економічної безпеки обумовлена здатністю органів управління забезпечити стійкий економічний розвиток, досягнення основних цільових параметрів діяльності при збереженні незалежності й ліквідності фінансової системи, розробити й впровадити систему постійного моніторингу фінансово-економічного стану з метою раннього діагностування ознак кризових явищ і ознак банкрутства, забезпечити нейтралізацію негативних впливів кризових явищ економіки, дій конкурентів, зміцнити операційну ефективність системи контролю і сформувати адекватну систему обліку фінансових потоків.

## 4.2. Інформаційне середовище економічної безпеки підприємництва

Під *інформаційною безпекою підприємництва* розуміють комплекс організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних заходів, спрямованих на захист інформаційного середовища організації від внутрішніх та зовнішніх загроз.

Мова йде про захист інформації, якою володіє підприємницька структура (виробляє, передає або отримує) від несанкціонованого доступу, руйнування, модифікації, розкриття і затримок при надходженні.

Перш ніж починати роботу над системою захисту економічної інформації необхідно визначитися, по-перше, яку інформацію слід відносити до конфіденційної інформації, а яку до комерційної таємниці. Відповідно до статті 28 Закону України «Про інформацію», інформацію поділяють за режимом доступу (на відкриту та інформацію з обмеженим доступом), а остання за своїм правовим режимом поділяється на конфіденційну, службову і таємну (ст. 30). *Відкрита* інформація, окрім тієї, доступ до якої не може бути обмежено відповідно до згаданого Закону (ст. 29), здатна переходити до категорії конфіденційної за рішенням її власника або уповноваженої ним особи; відомості, які становлять конфіденційну або таємну інформацію, можуть належати до об'єктів права інтелектуальної власності; інформація, що визнана конфіденційною за рішенням її власника або уповноваженої ним особи, може також бути віднесена до категорії таємної у випадках, передбачених законодавством. Закон України «Про інформацію» не містить чіткого розмежування понять конфіденційної інформації та комерційної таємниці. В цьому Законі не встановлено, в чому саме полягає особливість правового режиму інформації комерційного та банківського характеру, але однозначно встановлюється, що такі відомості не можуть бути конфіденційною інформацією. Згідно зі статтею 505 Цивільного кодексу України, комерційною таємницею є інформація, яка є секретною в тому

розумінні, що вона в цілому чи в певній формі та сукупності її складових є невідомою та не є легкодоступною для осіб, які звичайно мають справу з видом інформації, до якого вона належить. Комерційною таємницею можуть бути відомості технічного, організаційного, комерційного, виробничого та іншого характеру, за винятком тих, які відповідно до закону не можуть бути віднесені до комерційної таємниці. Створення ефективної системи інформаційної безпеки є неможливим без чіткого визначення загроз інформації, що охороняється. *Під загрозами інформації з обмеженим доступом* прийнято розуміти потенційні або реально можливі дії стосовно інформаційних ресурсів, що призводять до неправомірного оволодіння інформацією. *Джерелами зовнішніх загроз є:* несумлінні конкуренти; злочинні угруповання і формування; окремі особи та організації адміністративно-управлінського апарата. *Джерелами внутрішніх загроз можуть бути:* адміністрація підприємства; персонал; технічні засоби забезпечення виробничої і трудової діяльності. Фахівці встановлюють, в середньому, наступне співвідношення зовнішніх і внутрішніх загроз: 82% загроз створюються співробітниками фірми або за їх прямої або опосередкованої участі; 17% загроз виникає ззовні – зовнішні загрози; 1% загроз створюється випадковими особами. Основними загрозами інформації є її розголошення, витік і несанкціонований доступ до її джерел. З урахуванням викладеного залишається розглянути питання, які умови сприяють неправомірному оволодінню конфіденційною інформацією. В наукових дослідженнях вказуються наступні умови:

- розголошення (зайва балакучість співробітників) – 32%;
- несанкціонований доступ шляхом підкупу і схилення до співробітництва з боку конкурентів і злочинних угруповань – 24%;
- відсутність на фірмі належного контролю і жорстких умов забезпечення інформаційної безпеки – 14%;
- традиційний обмін виробничим досвідом – 12%;
- безконтрольне використання інформаційних систем – 10%;

– наявність передумов виникнення серед співробітників конфліктних ситуацій – 8% [9].

*Розголошення інформації.* Розголошення комерційних секретів, мабуть, найбільш розповсюджена дія власника (джерела), що призводить до неправомірного оволодіння конфіденційною інформацією за мінімальних витратах зусиль з боку зловмисника. Для цього він користується в основному легальними шляхами і мінімальним набором технічних засобів. Реалізується розголошення формальними і неформальними каналами поширення інформації. До формальних каналів поширення інформації належать:

- ділові зустрічі, наради, переговори та інші форми спілкування;
- обмін офіційними діловими, науковими і технічними документами засобами передачі офіційної інформації (пошта, телефон, телеграф, факс тощо.) Неформальними каналами поширення інформації є:

- особисте спілкування (зустрічі, переписка, телефонні переговори);
- виставки, семінари, конференції, з'їзди, колоквиуми, масові заходи;
- засоби масової інформації (преса, інтерв'ю, радіо, телебачення).

Як правило, причиною розголошення конфіденційної інформації є:

- слабе знання (або незнання) вимог захисту конфіденційної інформації;
- помилковість дій персоналу через низьку виробничу кваліфікацію;
- відсутність системи контролю за оформленням документів, підготовкою виступів, реклами і публікацій;
- злісне, навмисне невиконання вимог захисту комерційної таємниці.

*Витік інформації* загалом можна розглядати як неправомірний вихід конфіденційної інформації за межі організації або кола осіб, яким ця інформація була довірена. Витік інформації за своєю суттю завжди припускає протиправне (таємне або явне, усвідомлене або випадкове) оволодіння конфіденційною інформацією, незалежно від того, яким шляхом це досягається. Причини витоку полягають, як правило, у недосконалоості норм щодо збереження комерційних секретів, порушенні цих норм, а також відступі

від правил поводження з відповідними документами, технічними засобами, зразками продукції та іншими матеріалами, що містять конфіденційну інформацію. Умови включають різні фактори і обставини, що складаються в процесі наукової, виробничої, рекламної, видавничої, звітної, інформаційної та іншої діяльності підприємства (організації) і створюють передумови для витоку комерційних секретів. До таких факторів і обставин можуть, наприклад, відноситися:

- недостатнє знання працівниками підприємства правил захисту комерційної таємниці і незрозуміння (або непорозуміння) необхідності їх ретельного дотримання;

- використання не атестованих технічних засобів обробки конфіденційної інформації;

- слабкий контроль за дотриманням правил захисту інформації правовими, організаційними та інженерно-технічними заходами;

- плинність кадрів, у тому числі які володіють інформацією, що становить комерційну таємницю.

Таким чином, значна частина причин і умов, що створюють передумови і можливість неправомірного оволодіння конфіденційною інформацією, виникають через недбалість керівників підприємств та їхніх співробітників.

*Несанкціонований доступ.* Можна визначити як сукупність прийомів і порядок дій з метою одержання (добування) охоронюваних даних протиправним шляхом. До таких способів відносяться:

1. Таємне спостереження.
2. Підкуп службовця конкуруючої фірми або особи, що займається її постачанням.
3. Використання агента для одержання інформації.
4. Перехоплення телеграфних повідомлень.
5. Підслуховування телефонних переговорів.
6. Крадіжки креслень, зразків, документів тощо.
7. Шпигунство і вимагання.

До інших способів несанкціонованого доступу до інформації, які не порушують норм закону, але знаходяться на грані такої ситуації, можна віднести:

- Співбесіди про найм на роботу зі службовцями конкуруючих фірм (хоча опитувач зовсім не має наміру приймати дану людини на роботу).

- Так звані «помилкові» переговори з фірмою-конкурентом щодо придбання ліцензії, створення спільного підприємства, підписання партнерської угоди.

- Найм на роботу службовця конкуруючої фірми для одержання необхідної інформації.

- Працевлаштування «свого» працівника на підприємство-конкурента.

Джерелами інформації, що є комерційною таємницею, а, отже, потенційними джерелами витoku можуть бути:

1. *Документація підприємства* або просто документи (вхідні-вихідні, накази, бізнес плани, ділова переписка тощо). Важливою особливістю документів є те, що вони іноді є єдиним джерелом найважливішої інформації (наприклад, контракт, боргова розписка), а, отже, їхня втрата, викрадення чи знищення може завдати непоправної шкоди. Розмаїття форм і змісту документів за призначенням, спрямованістю, характером руху і використанням є досить привабливим джерелом для зловмисників, що, природно, привертає їхню увагу до можливості одержання цінної інформації. Важливим напрямком інформаційної безпеки у даному напрямку буде створення системи секретного та конфіденційного діловодства на підприємстві.

2. *Робочий персонал* або просто особи (до цього поняття належать усі без винятку працівники підприємства). Фізичні особи серед джерел конфіденційної інформації займають особливе місце як активний елемент, здатний виступати не тільки джерелом, але й суб'єктом зловмисних дій. Люди є і власниками, і розповсюджувачами інформації в рамках своїх функціональних обов'язків. Крім того, що вони мають інформацію, вони ще

здатні її аналізувати, узагальнювати, запам'ятовувати, робити відповідні висновки, а також, за певних умов, ховати, продавати, змінювати тощо.

3. *Партнери, контрагенти або клієнти.* Всі знають, що відносини між партнерами завжди мають правову форму. Зміст цих документів, у більшості випадків, містить для конкурентів цінну комерційну інформацію. Тому необхідно забезпечити конфіденційність таких документів, або ж передбачити відповідальність за протиправне розголошення змісту таких документів третім особам.

Забезпечити комерційну таємницю, що міститься в угодах з партнерами можна двома шляхами:

- включити до змісту договору окремі пункти про збереження комерційної таємниці, де передбачити, яка інформація становить комерційну таємницю, які підстави і порядок розголошення цієї інформації третім особам (контролюючим органам, судовим інстанціям, іншим підприємствам тощо), яка відповідальність за несанкціоноване розголошення комерційної таємниці;

- якщо ж відносини з партнерами і контрагентами носять тривалий і стійкий характер, то доцільним буде окремий договір (угода) про збереження комерційної таємниці, де більш детально буде розроблений режим збереження комерційної таємниці.

4. *Продукція підприємства або послуги, що надаються.* Продукція є особливим джерелом інформації, за характеристиками якої досить активно полюють конкуренти. Особливої уваги заслуговує нова, що готується до виробництва продукція. Вважають, що для продукції існують визначені етапи «життєвого циклу»: задум, макет, зразок, іспити, серійне виробництво, експлуатація, модернізація і зняття з виробництва. Кожний з цих етапів супроводжується специфічною інформацією, що виражається у вигляді різних фізичних ефектів, які можуть розкрити інформацію, яка охороняється.

5. *Технічні засоби забезпечення виробничої діяльності.* Технічні засоби як джерела конфіденційної інформації є широкою в інформаційному плані групою джерел. Засоби забезпечення виробничої діяльності можуть бути

найрізноманітнішими, такі, зокрема, як телефони і телефонний зв'язок, телевізори і промислові установки, радіоприймачі, радіотрансляційні системи, системи гучномовного зв'язку, підсилювальні системи, охоронні і пожежні системи тощо, котрі, за своїми параметрами, можуть бути джерелами перетворення акустичної інформації в електричні та електромагнітні поля, здатні утворювати електромагнітні канали витоку конфіденційної інформації.

6. *Непрямі джерела (сміття, реклама, публікації)*. Велика частина інформації добувається саме з непрямих джерел. Професійно проведена аналітична робота дозволяє іноді одержати чудовий результат. Крім того, цьому джерелу, звичайно, не надається особливої уваги а, отже, він найбільш доступний. Наприклад, відходи виробництва, що називається непридатний матеріал, можуть багато чого розповісти про використовувані матеріали, їхній склад, особливості виробництва, технології. Тим більше їх одержують майже безпечним шляхом на смітниках, місцях збору металобрухту, у кошиках кабінетів. Вмілий аналіз цих «відходів» може багато чого розповісти про секрети виробництва.

Публікації - це інформаційні носії у вигляді найрізноманітніших видань: книги, статті, монографії, огляди, повідомлення, рекламні проспекти, доповіді, тези тощо, в яких Ви можете, самі того не бажаючи, розкрити всі таємні секрети. Джерела конфіденційної інформації дають повні зведення про склад, зміст і напрямки діяльності підприємства (організації), що досить цікаво для конкурентів. Природно, що така інформація їм вкрай необхідна, і вони докладуть усіх зусиль, знайдуть необхідні способи, щоб одержати необхідну їм інформацію. Тому грамотна система захисту, розроблена з урахуванням всіх особливостей дозволить запобігти багатьом проблемам.

Таким чином, створення системи інформаційної безпеки є масштабною роботою, яка вимагає серйозних зусиль. Тому фахівці мають найбільш точно визначити ризики, які існують для інформаційної безпеки підприємства, і не вживати додаткових заходів забезпечення безпеки, якщо це реально не відобразиться на підвищенні росту самого бізнесу.

Крім того, під інформаційною безпекою розуміється захищеність інформації та підтримуючої її інфраструктури від будь-яких випадкових або зловмисних дій, результатом яких може бути нанесення збитку самій інформації, її власникам або підтримуючій інфраструктурі. Інформаційна безпека на практиці включає сукупність напрямів, методів, засобів і заходів, що знижують вразливість інформації і перешкоджають несанкціонованому доступу до інформації, її розголошенню або витоку. *Елементами цієї системи* є: правовий, організаційний, інженерно-технічний захист інформації, а основною її характеристикою – комплексність. Структура системи, склад і зміст елементів, їх взаємозв'язок залежать від об'єму та цінності інформації, яку захищають, характеру можливих загроз безпеки інформації, необхідної надійності захисту і вартості системи. Погіршення стану криміногенної обстановки в державі, спроби суб'єктів господарювання та представників окремих політичних сил впливати на перерозподіл власності, протиправні дії конкурентів, зростання їх фінансових потужностей та технічної оснащеності, корпоративний шантаж, дає підстави вважати, що найближчим часом буде зберігатися тенденція до ускладнення оперативної обстановки навколо суб'єктів господарювання. Визначення та прогнозування можливих загроз і усвідомлення їх небезпеки необхідні для обґрунтування, вибору та реалізації захисних заходів, що адекватні загрозам для інтересів підприємництва. Таким чином, джерела зовнішніх загроз можуть бути випадковими і запланованими та мати різний рівень кваліфікації (кримінальні структури, потенційні злочинці і хакери, нечесні партнери, технічний персонал постачальників послуг тощо). У свою чергу, існують не менш небезпечні внутрішні джерела загроз до яких, як правило, відносяться висококваліфіковані фахівці у галузі розробки та експлуатації програмного забезпечення і технічних засобів, знайомі зі специфікою розв'язуваних завдань, структурою й основними функціями та принципами роботи програмно-апаратних засобів захисту інформації, які мають можливість використання штатного устаткування і технічних засобів мережі (основний персонал, представники служби захисту

інформації, допоміжний персонал, технічний персонал). Також потребують уваги технічні засоби, що є джерелами потенційних загроз безпеки інформації, які можуть бути зовнішніми, а саме: засоби зв'язку, мережі інженерних комунікацій, транспорт та внутрішніми – неякісні технічні засоби обробки інформації, неякісні програмні засоби обробки інформації, допоміжні технічні засоби. Сутність загроз інформаційної безпеки зводиться, як правило, до нанесення того чи іншого збитку підприємницькій структурі. Тобто моральна і матеріальна шкода діловій репутації організації; моральний, фізичний чи матеріальний збиток, пов'язаний із розголошенням персональних даних окремих осіб, матеріальний (фінансовий) збиток від розголошення конфіденційної інформації чи збиток від дезорганізації в роботі [4]. Сучасний стан інформаційної безпеки відрізняється її нестабільністю. Це означає, що підприємства всіх форм власності повинні застосовувати щоденні методи захисту, які відповідали б його специфіці. Виходячи з проведеного дослідження, найбільш важливими *факторами становлення системи інформаційної безпеки є:*

відсутність єдиної державної політики в галузі забезпечення інформаційної безпеки підприємств;

недосконалість нормативної правової бази, що регулює відносини в галузі забезпечення інформаційної безпеки, а також недостатня правозастосовна практика;

недостатній контроль за розвитком інформаційного ринку з боку державних структур і суспільства;

низький рівень захищеності інтересів фізичних і юридичних осіб в інформаційній сфері.

У галузі захисту інформації, завдання забезпечення інформаційної безпеки повинні вирішуватися системно, тобто різні засоби захисту (апаратні, програмні, фізичні, організаційні і т. д.) повинні застосовуватися одночасно і під централізованим управлінням. При цьому компоненти системи повинні

«знати» про існування один одного, взаємодіяти і забезпечувати захист як від зовнішніх, так і від внутрішніх загроз.

На сьогоднішній день існує велика кількість методів забезпечення інформаційної безпеки:

- засоби ідентифікації та автентифікації користувачів;
- засоби шифрування інформації, що зберігається на комп'ютерах і передається по мережах;
- міжмережні екрани;
- віртуальні приватні мережі;
- засоби контентної фільтрації;
- інструменти перевірки цілісності вмісту дисків;
- засоби антивірусного захисту;
- системи виявлення вразливостей мереж і аналізатори мережних атак.

Всі методи забезпечення інформаційної безпеки підприємництва можна об'єднати у три групи: правові, організаційні та програмно-технічні [14]. *Правові* методи включають сукупність нормативно-правових актів, які регулюють відносини, пов'язані з використанням інформації в діяльності. З розвитком правового регулювання процесів інформаційного обміну набагато простіше встановлювати партнерські стосунки, шукати контрагентів, реалізовувати і закуповувати продукцію, стали доступніші нові «види бізнесу» – нові форми здійснення підприємницької діяльності. Захист інформації є невід'ємною складовою бізнесу. *Програмно-технічні* методи реалізуються за допомогою засобів програмного та апаратного забезпечення. *Технічні* методи захисту припускають використання засобів програмно-технічного характеру, спрямованих, передусім, на обмеження доступу користувача, який працює з інформаційними системами, до тієї інформації, звертатися до якої він не має права. *Організаційні* методи полягають в забезпеченні збереження конфіденційної інформації шляхом формування корпоративної системи захисту і пов'язані з обмеженням можливого несанкціонованого фізичного доступу до інформаційних систем.

Усе більшою популярністю для захисту інформації користуються криптографічні методи. Інтерес комерційних структур до них значно зріс у зв'язку зі зменшенням вартості перехоплення інформації, що передається електронною поштою чи функціонує в системі електронних платежів. Найпоширенішими вважаються методи кодування та шифрування інформації. Поряд з ними використовуються методи розділення та стиснення даних. У процесі захисту передачі усної інформації використовують методи аналогового скемблуння та дискретизації мови з подальшим шифруванням. Один із перспективних напрямів захисту інформації сформулювали сучасні методи стенографії, що базуються на різних принципах, забезпечують таємницю самого факту існування секретної інформації в тому чи іншому середовищі за допомогою відповідних засобів: невидимих чорнил, мікрофотознімків, таємних каналів та засобів зв'язку з плаваючими частотами тощо. Незважаючи на використання зазначених методів, забезпечення інформаційної безпеки підприємства на належному рівні можливе лише тоді, коли інформаційна складова економічної безпеки розглядатиметься як невід'ємний елемент процесу управління підприємством.

Використання інформаційних технологій в підприємницькій діяльності значно підвищує ефективність процесів, зменшує затрати на їх проведення, проте в той же час зумовлює виникнення нових загроз для функціонування підприємства. Отже, інформаційна безпека фактично відображається у ступені захищеності важливої для підприємства інформації від впливу дій випадкового або навмисного характеру, які можуть завдати збитків підприємству. Оптимальним варіантом забезпечення інформаційної безпеки є дотримання систематичного поєднання правових, організаційних та програмно-технічних методів у процесі управління підприємством.

На сьогодні, питання безпеки інформації потрібно розглядати не просто як розробку приватних механізмів захисту, а як реалізацію системного підходу, що включає комплекс взаємопов'язаних заходів, які повинні розширюватись та вдосконалюватись. Тому впровадження регламентів

інформаційної безпеки при використанні телекомунікацій, дотримання персоналом внутрішніх нормативних актів, а також досягнення конфіденційності, цілісності та доступності інформації дозволять не тільки підвищити результативність системи інформаційної безпеки, але і будуть сприяти зміцненню зовнішніх позицій підприємництва.

### **4.3. Структурування фінансової безпеки суб'єкта підприємництва**

Важливим напрямом дослідження механізму фінансово – економічної безпеки суб'єкта підприємництва є характеристика його структурної організації. Саме його комплектація визначає основні взаємозв'язки між елементами, а, отже, визначає міру ефективності його використання.

При широкому розумінні механізм фінансово - економічної безпеки суб'єкта підприємництва представляє собою відкриту систему, оскільки суб'єкт-об'єктні відносини виникають як між суб'єктами внутрішнього так і зовнішнього кола, змінюючи закономірності функціонування самого механізму. У такому випадку, навіть при сталому фінансовому стані, рівень безпеки може суттєво змінюватись.

При вузькому розумінні механізм фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва зовнішні впливи та суб'єкти зовнішнього кола діють безпосередньо на механізм в цілому, змінюючи взаємодії всередині нього, поведінку та фінансові інтереси суб'єктів внутрішнього кола, які, виходячи із нових умов, з нових позицій оцінюють рівень фінансової безпеки та обирають нові керівні впливи. Механізм, за цієї точки зору, є частково відкритою економічною системою, що має ієрархічні рівні організації.

Структурно фінансово - економічна безпека підприємництва включає в себе *підсистеми* [36, с. 119-144]: діагностики (фундаментальна, комплексна, експрес); фінансових важелів і методів забезпечення безпеки; контролю та оцінки результатів.

Науковці до складу механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємництва включають:

- економічні закономірності, цілі і завдання управління, функції, організаційну структуру, принципи, методи, кадри, техніку та технологію управління, критерії оцінки ефективності управління [37;161];

- сукупність фінансових інтересів [39];

- мету, критерії її досягнення, фактори та методи управління, ресурси підприємств (компонентний аспект), сукупність локальних механізмів (структурний аспект) [127];

- суб'єкти, об'єкти, загрози і ризики [76, с. 24];

- сукупність відносин між елементами системи управління фінансово – економічною безпекою підприємництва «система - процес», «фактор - відгук», «ресурс - суб'єкт споживання», «ціле - частина» [66];

- сукупність фінансових інтересів підприємств та загроз, функції, принципи та методи управління, організаційна структура та культура, методи та засоби управління, критерії оцінювання фінансової безпеки [3, с. 13];

- типи фінансових відносин між суб'єктом підприємництва та іншими суб'єктами [67].

У складі механізму найбільш часто вирізняють загальні та спеціальні елементи. *Загальними* вважають методи, важелі та інструменти, використання яких спрямоване на управління визначеною сферою чи/та діяльністю. *Спеціальними* є елементи механізму, що визначаються специфікою сфери, яка є об'єктом управління, та особливостями ціле покладання при здійсненні процесу управління. До складу механізму управління фінансово - економічною безпекою підприємництва включають: сукупність фінансових інтересів підприємств; функції, принципи і методи управління; організаційну структуру; управлінський персонал; техніку та технології управління; фінансові інструменти; критерії оцінювання фінансової безпеки [8, с. 79;46, с. 120].

У такому розумінні механізм управління являє собою єдність процесу управління і системи управління. Методи управління є елементом механізму управління фінансово-економічною безпекою, що призводять до функціонування інструментів і важелів, використання яких обумовлює реалізацію управлінських рішень [3, с. 15]. *Методами* забезпечення фінансово-економічної безпеки є спосіб її забезпечення за допомогою інструменту фінансової діяльності та фінансової технології [47, с. 174]. Вважають, що до складу фінансових *методів* включають [36, с. 126]: управління прибутком, витратами, капіталом; фінансовий аналіз; фінансовий облік; фінансове планування; фінансове регулювання; страхування.

*Фінансовими важелями* фінансово-економічної безпеки вважається система стимулів та заохочень для менеджерів за ухвалення ефективних управлінських рішень та систему санкцій за негативні наслідки їх дій у сфері фінансової безпеки, а також загальний внутрішній механізм управління підприємствами, заснований на його власній фінансовій філософії [62, с. 75].

*До складу фінансових важелів* зараховують прибуток, дохід, фінансові санкції, дивіденди, ціну, фінансове стимулювання, заробітну плату [36, с. 126]. До складу *інструментів* фінансово-економічної безпеки, що визначають його фінансові відносини зараховують: платіжні інструменти (доручення, акредитив), кредитні інструменти (угоди про кредитування), депозитні інструменти (депозитні сертифікати, угоди), інвестиційні інструменти (акції, паї), інструменти страхування (страхова угода) [62, с. 128].

За типами фінансових відносин, між суб'єктом підприємництва та іншими суб'єктами економічного середовища, у складі механізму, виокремлюють *функціональні складові* [67, с. 195-196]: *бюджетну* (охоплює сферу відносин суб'єкта підприємництва з бюджетами різних рівнів); *банківську* (охоплює сферу відносин підприємств з банками з питань кредитних та депозитних операцій, відкриття поточних рахунків); *страхову* (охоплює сферу взаємовідносин суб'єкта підприємництва із страховими компаніями стосовно страхування майна, підприємницьких і фінансових

ризиків, відповідальності); *інвестиційну* (охоплює сферу взаємовідносин, які виникають між суб'єктом підприємницької діяльності та іншими суб'єктами, коли перший здійснює інвестиційну діяльність); *фондову* (охоплює сферу взаємовідносин підприємств, що виникають під час випуску або продажу ним власних акцій, облігацій, векселів, купівлі цінних паперів інших суб'єктів); *зовнішньоекономічну* (виникає при взаємодії суб'єкта підприємництва при здійсненні операцій на зовнішніх ринках); *грошову* (охоплює сферу відносин суб'єкта підприємництва, виникають при здійсненні ним грошових розрахунків); *кредитну* (охоплює сферу відносин суб'єкта підприємництва, виникають при отриманні ним кредитних ресурсів). Оскільки механізм фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва є складноорганізованою системою, то його структурна організація має бути ієрархічною. Найпростіше виявити ієрархічні взаємозв'язки між елементами механізму, якщо додатково структурувати його за формами забезпечення (рис. 4.2.).

До *форм забезпечення* механізму фінансово - економічної безпеки суб'єкта підприємництва належать [46, с. 121, 161, с. 183]: нормативно-правове забезпечення; організаційно-методичне забезпечення; технічне забезпечення; інформаційне забезпечення; кадрове забезпечення; фінансове забезпечення.

До складу інформаційного забезпечення [53, с. 83] належить інформаційна система, що дає змогу всебічно та об'єктивного здійснювати моніторинг фінансово-економічної безпеки, включаючи виявлення і прогнозування внутрішніх і зовнішніх загроз. На основі отриманої інформації повинен розроблятися комплекс оперативних і довгострокових заходів по протидії негативним чинникам, а також по попередженню і подоланню можливих негативних наслідків загроз.

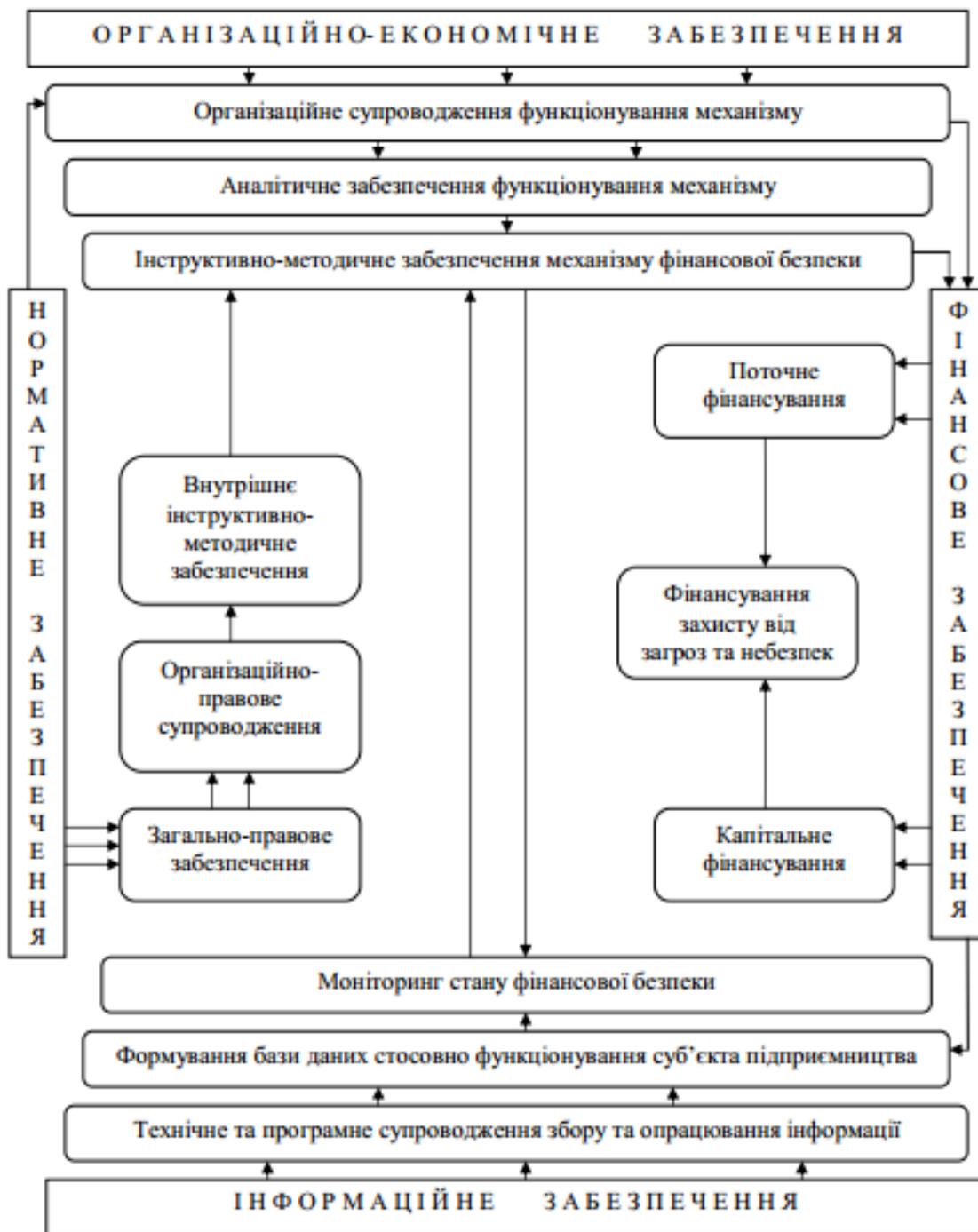


Рис. 4.2. – Організаційне забезпечення механізму управління фінансовою безпекою суб'єкта підприємництва

*Інформаційне забезпечення* включає в себе: технічне, програмне та документарне супроводження збору та опрацювання інформації (1 рівень ієрархії); формування бази даних стосовно функціонування суб'єкта підприємництва та його основних контрагентів (2 рівень ієрархії);

інформаційний моніторинг стану фінансової безпеки (3 рівень ієрархії). Іншою формою забезпечення механізму фінансово - економічної безпеки суб'єкта підприємництва є організаційно-економічне забезпечення, що включає: організаційне супроводження функціонування механізму (1 рівень ієрархії); аналітичне забезпечення функціонування механізму (2 рівень ієрархії); інструктивно-методичне забезпечення (3 рівень ієрархії).

*Організаційне супроводження* механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва представлено [53, с. 83]: радою директорів, топ - менеджментом, аналітичною службою підприємства, PR, зовнішнім та внутрішнім аудитом. Орган, який повинен в оперативному режимі проводити моніторинг фінансово-економічної безпеки, оперативно реагувати на зміну ситуації, регулярно готувати документи директору та раді директорів для ухвалення рішень по тих або інших проблемах і контролювати їх виконання, – *аналітична служба*.

Для забезпечення фінансово-економічної безпеки необхідна розробка відповідної документації, де повинні бути визначені внутрішні і зовнішні загрози, а також критерії, на підставі яких вона може бути визнана порушеною. Іншими словами, слід визначити критерії, що дозволяють судити про дотримання вимог фінансової стійкості і безпеки фірми. Аналітична служба також призначена давати оцінку дотриманню цих критеріїв і доводити інформацію до топ-менеджменту.

*Аналітичне забезпечення* фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва передбачає [5, с. 102-103]: аналіз можливих фінансових загроз суб'єкту підприємництва з точки зору його виробничої та маркетингової підсистем, фінансової ефективності діяльності; аналіз можливих фінансових загроз, що кожен наступний рівень ієрархії неможливо сформувати без попередніх рівнів, його функціонування також не є можливим без стабільного функціонування елементів механізму попередніх рівнів виникають на фінансовому ринку з точки зору вартості та ризикованості залучення підприємством фінансових ресурсів за допомогою тих чи інших фінансових

інструментів; аналіз можливих фінансових загроз, що виникають на фінансовому ринку, з точки зору захисту від фінансової експансії; аналіз можливих фінансових загроз, що виникають при здійсненні інвестиційної діяльності.

Питання визначення сукупності загроз для суб'єкта підприємницької діяльності є надзвичайно актуальним та визначається конкретно-економічними умовами його діяльності [65, с. 261].

*Інструктивно-методичне забезпечення* представлено сукупністю документації, яка визначає порядок дії суб'єктів внутрішнього кола механізму при здійсненні поточного та стратегічного управління суб'єктом підприємницької діяльності, а також способу їх дії при реалізації небезпек та загроз. Інструктивно-методичне забезпечення є одночасно елементом 3 рівня ієрархії та елементом четвертого рівня ієрархії для нормативно-правового забезпечення. Крім того, нормативно-правове забезпечення включає: загально-правове забезпечення (1 рівень ієрархії), що створює правове поле для функціонування суб'єкта підприємництва; організаційно-правове супроводження (2 рівень ієрархії), що формує усталені підходи для правового супроводження діяльності суб'єкта; внутрішнє інструктивно-методичне забезпечення (3 рівень ієрархії). В цілому нормативно-правове забезпечення створює підґрунтя для функціонування організаційно-економічного забезпечення.

*Фінансове забезпечення* можливо структурувати за формами фінансування, проте їх ієрархічне співвідношення повністю буде залежати від організаційно-правової форми підприємництва, складу його засновників та може суттєво змінюватись при змінах у політиці фінансування. Більш доцільно структурувати фінансове забезпечення за напрямками фінансування: фінансування поточної діяльності та капітальне фінансування (1 рівень ієрархії); фінансування захисту від небезпек та загроз (2 рівень ієрархії).

Між елементами механізму виникають додаткові взаємозв'язки поза межами основних ієрархічних залежностей у межах однієї форми

забезпечення. Такі зв'язки можна поділити на *рівнозначні* (між елементами одного рівня ієрархії, або зв'язки координації) та *нерівнозначні* (між елементами різних рівнів організації або зв'язки субординації). Наприклад, рівнозначні взаємозв'язки виникають між організаційно-економічним та інформаційним забезпеченням на третьому ієрархічному рівні, нерівнозначні взаємозв'язки існують між третім рівнем ієрархії організаційно-економічного забезпечення та фінансовим забезпеченням в цілому. Конкретна ієрархічна організація механізму фінансово - економічної безпеки суб'єкта підприємництва визначатиметься специфікою діяльності, комплексом небезпек та загроз, особливостями організації процесу фінансового управління, особливостями фінансування. Складність ієрархічної організації механізму дає певні підстави стверджувати існування відносин, що набувають строго ієрархічного виду тільки за певних обмежених мов і у конкретних випадках. Функціонування механізму забезпечення фінансово - економічної безпеки підприємства відбувається шляхом здійснення певних дій над її об'єктами [62, с. 128].

Таким чином *механізм управління фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва* є складно організованим системним утворенням з ієрархічно структурованими організаційно-економічним, нормативним, інформаційним, фінансовим забезпеченням, форма якого набуває конкретного виду в залежності від специфіки діяльності підприємства та його фінансової політики.

#### **4.4. Організація управління механізмом безпеки суб'єкта підприємництва**

Поняття категорії «організація управління» охоплює взаємопов'язані елементи [8, с. 26-27]:

– мету, завдання;

- групування завдань для визначення видів робіт, у тому числі у відповідних підрозділах згідно з метою організації;
- делегування повноважень, розподіл відповідальності й визначення кількості рівнів у ієрархії управління;
- створення організаційного клімату, який спонукає працівників активно працювати для досягнення мети організації;
- проектування системи комунікацій, яка здатна забезпечити прийняття ефективних рішень, їхнього контролю та координації;
- побудова єдиної організаційної системи, що забезпечує внутрішнє узгодження всіх елементів організації, адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Під *організацією управління механізмом фінансово-економічної безпеки підприємництва* слід розуміти формування його організаційної структури (визначення складу суб'єктів управління та їхніх взаємозв'язків) та розподіл завдань, повноважень, відповідальності між окремими ланками управління.

*Організаційну структуру управління механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва* визначають як склад, взаємозв'язки та субпідрядність організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління фінансово- економічною безпекою. Вона становить єдність і взаємозв'язок його рівнів та ланок.

*Ланка управління фінансово-економічної безпеки* - відокремлений орган (працівник), наділений функціями управління, можливістю їхньої реалізації, а також відповідальністю.

*Рівень управління фінансово-економічної безпеки* відображає сукупність його ланок на певному рівні ієрархії управління.

*Організаційне забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства* - взаємопов'язана сукупність внутрішніх функціональних служб та підрозділів підприємства, які здійснюють розробку, прийняття і реалізацію управлінських рішень, що забезпечують захист його фінансово- економічних інтересів.

*Головними чинниками*, які визначають організаційну структуру управління фінансово-економічної безпеки, є:

- вид економічної діяльності;
- організаційно-правова форма;
- характеристики ринку, на якому діє підприємницька структура (рівень та методи конкуренції, особливості попиту) та його ринкова позиція (частка ринку, рівень конкурентоспроможності);
- обсяг фінансово-економічної діяльності;
- головні види фінансово-економічної діяльності;
- досягнутий рівень фінансово-економічної безпеки;
- наявність та кількість регіональних відділень;
- кількість та професійно-кваліфікаційний рівень працівників;
- можливість фінансового забезпечення функціонування системи управління фінансово-економічною безпекою;
- стиль керівництва (менеджменту);
- погляди власників (керівників) на необхідність та принципи побудови системи управління фінансово-економічною безпекою.

*Організаційна функція* передбачає формування системи управління фінансово-економічною діяльністю підприємства, установи, організації на основі прямих та зворотних зв'язків між керуючою та керованою системами.

*Практичне виконання* організації управління фінансово-економічної безпеки підприємництва передбачає:

- регламентацію управлінських функцій, операцій і процедур;
- визначення складу підрозділу фінансово-економічної безпеки та кількості працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- встановлення посадових прав і обов'язків, відображених у відповідних посадових інструкціях та положенні про службу (відділ, підрозділ) фінансово-економічної безпеки підприємства.

Реалізація механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва потребує певного керування та організації. В основі такої

організації має бути цільовий підхід щодо забезпечення основного призначення безпеки. З огляду на інтерпретацію механізму фінансово-економічної безпеки як системи важелів, інструментів та способів функціонування суб'єкта підприємницької діяльності, що стало забезпечує його фінансові інтереси, останні можуть бути покладені в основу такої організації у якості мети, що має бути досягнута. Економічне середовище існування суб'єкта підприємництва, зокрема наявність зовнішніх та внутрішніх загроз при цьому не обумовлюються (більш вузьке розуміння безпеки), однак така сталість функціонування має бути досягнута, в тому числі, в умовах кризових процесів та явищ. Крім того, слід виходити із аксіом фінансової безпеки, а саме, загальності, не повторюваності та відкритості.

Необхідно враховувати й ієрархічну будову механізму фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. Оскільки існує певна упорядкованість за рівнями сприйняття сутності механізму фінансово-економічної безпеки (більш широке та більш вузьке розуміння), його функціями (базові та специфічні) та завданнями (три рівні), то має бути присутня певна ієрархія за рівнями реалізації такого управління у забезпеченні безпеки. Отже, постає необхідність виокремлення та впорядкування за ієрархічним принципом типових етапів та завдань, що виникають в процесі фінансово-організаційних відносин реалізації механізму фінансово-економічної безпеки за рівнями відповідальності керівних органів.

Механізм фінансово-економічної безпеки спрямований не стільки на ліквідацію загроз, скільки на побудову ефективного процесу, що забезпечує фінансову стійкість, сталість функціонування та отримання вигоди суб'єктом господарювання в умовах невизначеності та ризику. Процес функціонування такого механізму є багатоступеневим та цілеспрямованим. З огляду на це, можна виокремити рівні керівних органів, кожному з яких відповідатиме певний обсяг відповідальності та повноважень з огляду на етап та завдання реалізації механізму фінансово-економічної безпеки. Керівна структуру складається з трьох рівнів, що наділені відповідним обсягом повноважень та

зобов'язань, а саме, *перший рівень* – топ-менеджмент компанії – найвищий керівний орган, *другий рівень* – менеджмент середньої ланки – проміжний керівний орган, *третій рівень* – виконавчий апарат фінансового департаменту – нижчий керівний орган.

Управління фінансово-економічною безпекою підприємства передбачає наявність певного об'єкта управління [54, с. 77]. При побудові загальної системи цього управління його об'єктом є фінансова діяльність підприємства в цілому. Управління безпекою підприємства як управляюча система включає певні суб'єкти управління. Сучасна практика фінансового менеджменту дозволяє виділити три основні *групи* таких *суб'єктів*: власник підприємства (1 рівень відповідальності), фінансовий менеджер широкого профілю (2 рівень відповідальності), функціональний фінансовий менеджер (3 рівень відповідальності). Особливістю організаційного управління механізмом фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємництва є нерівнозначність розподілу функцій, завдань тощо між керівними органами в різних економічних умовах, при різній комплектації завдань та при використанні різних підходів до забезпечення фінансової безпеки. Базисна структура організаційного управління механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва як результат структурного аналізу зображена на рис. 4.3.

Відповідна структура виникає при формуванні функціональної структури фінансового управління суб'єктом господарювання, що найбільш часто зустрічається у практичній діяльності.

За результатами структурно-декомпозиційного аналізу керівні структури 1 рівня відповідальності відповідають переважно за *організаційне супроводження* функціонування механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва, керівні структури 2 рівня відповідальності - за *аналітичне забезпечення*, керівні структури 3 рівня відповідальності - за *інструктивно-методичне забезпечення*.

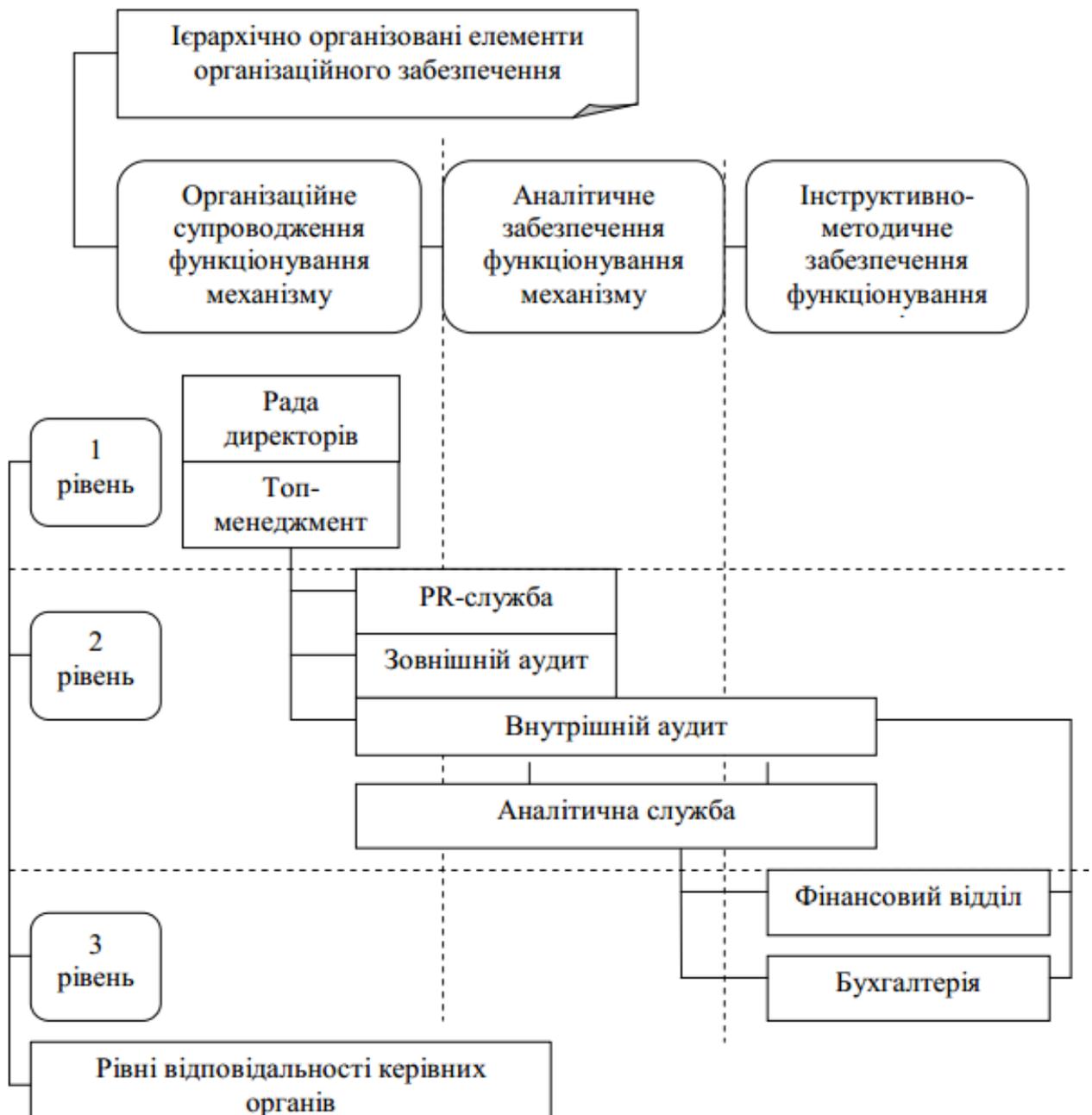


Рис. 4.3. - Структурний аналіз організаційного урoавління механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва [80]

Однак частково ієрархічні елементи організаційного забезпечення реалізуються керівними структурами інших рівнів відповідальності. Так, безпосередня реалізація керівних рішень, що належить до організаційного супроводження механізму, здійснюється керівними структурами 3 рівня відповідальності. Особливістю ринкової економіки є децентралізація

управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта підприємництва [50, с. 71]. Така децентралізація передбачає певну дифузність структури організаційного забезпечення, вірніше виникнення розмежування в системній організації механізму. Оскільки взаємозв'язки в організації мають як прямий, так і зворотній характер, оскільки можливою є реалізація різних ієрархій завдань механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємницької діяльності, оскільки відносини є більш ефективними. Специфіка функціонування механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва обумовлюється специфікою процесів, для впливу на які він використовується. Зокрема, під управлінням економічною безпекою суб'єкта підприємництва [41, с. 75-78] розуміють цілеспрямований вплив із боку суб'єктів управління підприємством і системою його безпеки на суб'єкти безпеки, який здійснюється з метою направлення їх дії на зниження рівня загроз і ризиків, а також попередження небажаних результатів фінансової діяльності. Оскільки комплекс загроз та небезпек завжди є індивідуальним та неповторюваним (аксіома неповторюваності) організація механізму повинна бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватись до цього комплексу та включати якомога ширший спектр контрольованих параметрів.

Вважають, що системний підхід забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва забезпечується за умов [49, с. 119]:

-стійкість фінансової системи забезпечується рівноважним співвідношенням зовнішніх та внутрішніх загроз, що й обумовлює її динамічний розвиток;

-початковий стан фінансової системи характеризується стійкістю;

-при посиленні зовнішніх загроз динамічний розвиток суб'єкта підприємництва здійснюється таким чином, щоб ліквідувати порушення рівноваги, тим самим обумовлюючи зростання інтенсивності внутрішніх фінансових процесів; -досягнення стійкого нерівноважного стану обумовлює виникнення дисбалансу, що стимулює виникнення нових небезпек та загроз; -динаміка рівня безпеки системи в цілому є циклічною.

Основними *напрямами* фінансового управління фінансово-економічною безпекою можуть бути [61, с. 253]:

- стратегічне планування, фінансово-господарська діяльність;
- бюджетування як найефективніший метод планування;
- оперативне управління фінансово-господарською діяльністю;
- організація поточного контролю за виконанням планів (програм)

діяльності підприємства та фінансовими бюджетами бюджетного планування.

Виходячи з функціонального навантаження, групування завдань механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва та підходів до його функціонування можна сформуванати типологію змісту функціонування механізму для керівних органів різного рівня відповідальності (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Типологія завдань механізму фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємництва керівних органів першого рівня відповідальності

Специфічні функції механізму	Завдання механізму	Підходи до функціонування
Адаптаційна	Створення умов, необхідних для забезпечення оптимального обсягу і рівня ефективності інвестицій	Комплексний
Стабілізаційна	Ефективний і швидкий вихід суб'єкта підприємництва із кризи та мінімізація її наслідків	Програмно-цільовий
Захисна	Контроль та оцінка ефективності дії системи безпеки	Системний
Захисна	Створення необхідних фінансових умов, що забезпечують стабільне зростання суб'єкта	Інтегрований

Найвищий рівень завдань (*комплексний, інтегрований*) відповідає найвищому рівню керівної структури – топ-менеджменту компанії. Саме від дій вищих управлінських структур залежить захист інтересів, стає зростання та стабільне функціонування суб'єкта господарювання з огляду на визначення стратегії та поточної цілі компанії, оцінку економічного та фінансового потенціалів, та відповідно, прийняття управлінських рішень щодо обсягів та джерел залучення фінансових інвестицій. Такі специфічні функції фінансово-економічної безпеки як *адаптаційна та стабілізаційна* відповідають другому

рівню ієрархії завдань механізму безпеки (табл. 4.2). Реалізацію системного та процесного рівнів завдань щодо стабілізації фінансових потоків з метою забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості та платоспроможності суб'єкта господарювання, адаптацію його функціонування до мінливих умов зовнішнього середовища, оцінка ефективності дії фінансово-економічної безпеки в цілому покладено на проміжний керівний апарат – менеджмент середньої ланки. Критеріальні завдання щодо безперервної оцінки загроз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування суб'єкта підприємництва та своєчасного впровадження інструментів, важелів та способів забезпечення його фінансово-економічної безпеки переважно покладено на виконавчий апарат фінансового департаменту, тобто найнижчий рівень відповідальності у розрізі керівних органів.

Таблиця 4.2

Типологія завдань керівних органів другого рівня відповідальності

Специфічні функції	Завдання механізму	Підходи до функціонування
Адаптаційна	Визначення індикаторів фінансової безпеки суб'єкта підприємництва	Критеріальний
Адаптаційна	Оцінка зовнішніх загроз фінансової безпеки суб'єкта підприємництва	Критеріальний
Адаптаційна	Ідентифікація ризиків і пов'язаних з ними потенційних небезпек та загроз	Програмно-цільовий
Адаптаційна	Мінімізація фінансових ризиків	Програмно-цільовий
Стабілізаційна	Підтримка фінансової стійкості та платоспроможності суб'єкта	Процесний
Стабілізаційна	Підтримання рівно важності грошових потоків суб'єкта підприємництва	Процесний
Стабілізаційна	Підтримання динамічної рівноваги розподілу фінансових ресурсів суб'єкта	Системний

Типологію завдань для керівних органів третього рівня відповідальності наведено у табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Типологія завдань для керівних органів третього рівня відповідальності

Специфічні функції	Завдання механізму	Підходи до функціонування
--------------------	--------------------	---------------------------

Адаптаційна	Впровадження системи діагностики та моніторингу стану фінансової безпеки	Критеріальний
Адаптаційна	Своєчасне впровадження у фінансову діяльність сучасних технологій управління та інструментарію їх забезпечення	Критеріальний
Адаптаційна	Забезпечення адаптаційних можливостей суб'єкта підприємництва	Системний
Адаптаційна	Створення умов для формування оптимального обсягу фінансових ресурсів із внутрішніх і зовнішніх джерел у їх рівноважному співвідношенні	Комплексний

При цьому система діагностики та моніторингу щодо оцінки індикаторів умов функціонування суб'єкта господарювання як таких, що є задовільними та не потребують втручання, чи загрозливими та потребують впливу, має бути розроблена та підлягає керівництву з боку менеджерів середньої ланки.

Також можна стверджувати, що зазначені завдання реалізують всі з специфічні функції фінансово-економічної безпеки, а саме – захисну, стабілізаційну та адаптаційну. Таким чином, коло функцій керівних органів першого рівня відповідальності є найбільш повним (рис. 4.4).

Поточна робота щодо своєчасної *ідентифікації загроз та ризиків, мінімізація таких ризиків та наслідків їх реалізації* відповідає виконавчому департаменту системи керівництва та реалізує програмно-цільовий рівень завдань механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання. В даному випадку одночасно реалізуються *розподільча та контролююча* функції безпеки. Контроль втілюється у процесі моніторингу та ідентифікації загроз.

Рівні організаційного забезпечення механізму фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємництва

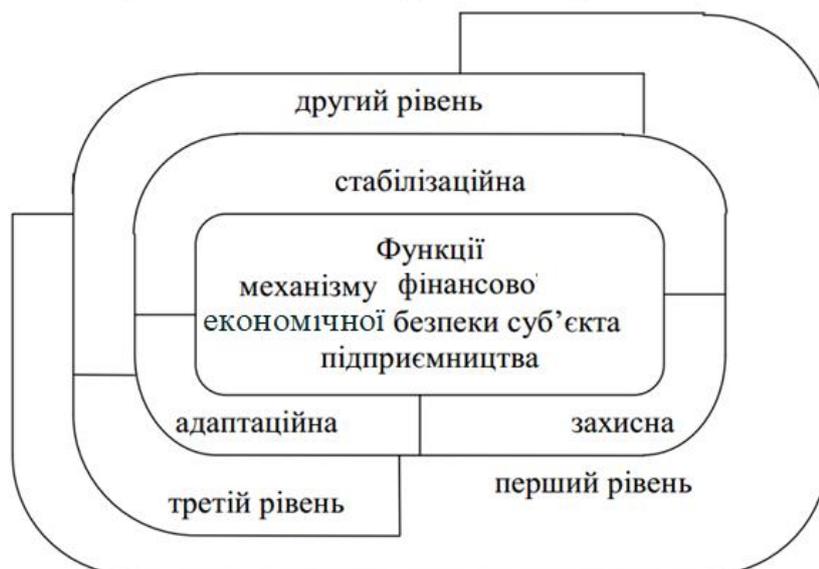


Рис. 4.4 - Функції механізму управління фінансовою безпекою підприємницьких структур за рівнів відповідальності

У свою чергу мінімізація імовірних втрат та наслідків кризових явищ втілюється в процесі перерозподілу фінансових ресурсів суб'єкта підприємництва, що відповідає розподільчій функції фінансово-економічної безпеки.

Зазначена типологія враховує ієрархію рівнів завдань механізму фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємництва у розрізі рівнів керівних органів, що безпосередньо забезпечують реалізацію такого механізму. Слід відзначити, що простежується певна упорядкованість між рівнями різних структурних одиниць. Таким чином, перший рівень завдань відповідає найвищому керівному органу, другий рівень завдань покладено на менеджмент середньої ланки, перший рівень в ієрархії завдань може бути реалізований на рівні виконавчого апарату фінансового департаменту та менеджменту середньої ланки в залежності від обсягу та розподілу повноважень.

Використовуючи типологію завдань механізму фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємництва та ієрархії завдань можна побудувати

теоретичні моделі взаємодій керівних органів різних рівнів відповідальності. Визначають дві моделі: для випадку функціонування суб'єкта підприємницької діяльності з нормальним фінансовим станом в умовах неагресивного економічного середовища (модель взаємодій зображена на рис. 4.5) та для випадку функціонування суб'єкта підприємництва з нестабільним фінансовим станом в умовах неагресивного економічного середовища (модель взаємодій зображена на рис. 4.6).

*Особливістю першої моделі є те, що вона є більш загальним випадком, ніж модель взаємодій для суб'єкта підприємництва з нестабільним фінансовим станом у тому сенсі, що є вихідною для другої моделі. Крім того, для даної моделі підходи реалізації механізму фінансово-економічної безпеки реалізуються послідовно - від більш простих до більш складних, що є можливим у зв'язку з відсутністю необхідності терміново реагувати на небезпеки та загрози, що виникають. Взаємодії керівних органів в межах даної моделі мають в цілому циклічний характер, при цьому створюється єдиний цикл керівних взаємодій та не порушується ієрархія відносин керівних органів різних рівнів відповідальності при їх взаємодії.*

В межах цієї моделі керівні структури 2 рівня відповідальності розробляють систему індикаторів рівня фінансової безпеки та проводять визначення рівня фінансової безпеки, на основі цієї системи керівні структури 3 рівня відповідальності впроваджують систему діагностики та моніторингу рівня фінансової безпеки, після чого відбувається розгалуження взаємодій на два паралельних шляхи в межах єдиного керівного циклу.

Перший з них включає взаємодії між керівними структурами першого та другого рівнів відповідальності під час реалізації завдань: підтримка фінансової стійкості та платоспроможності, підтримання рівно важкості грошових потоків, мінімізація фінансових ризиків, вихід суб'єкта підприємництва із фінансової кризи (або забезпечення не потрапляння в неї), контроль та оцінка ефективності дії механізму фінансово-економічної безпеки

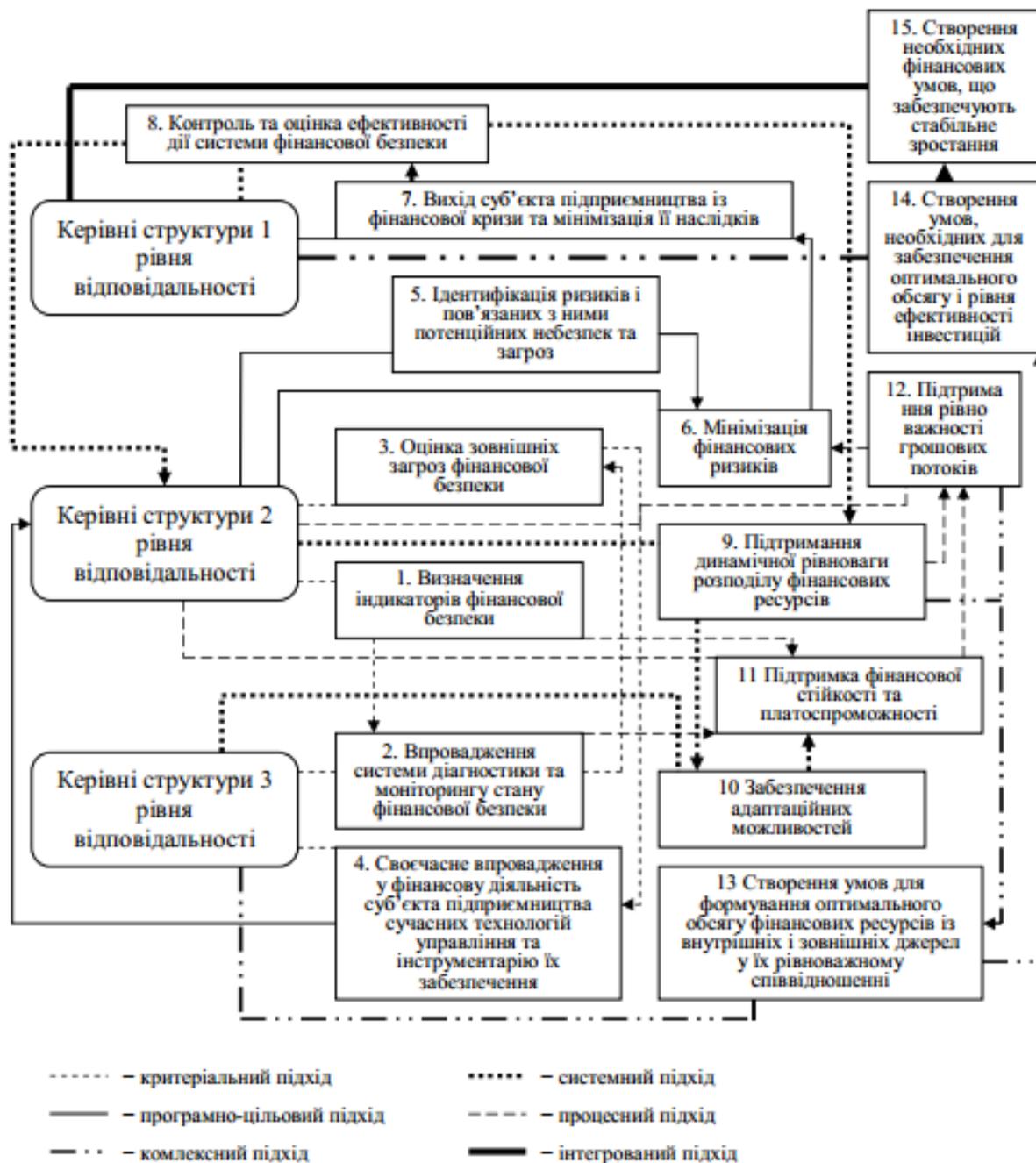


Рис. 4.5 - Модель управління механізмом фінансової безпеки суб'єкта підприємництва з нормальних фінансових умов [80]

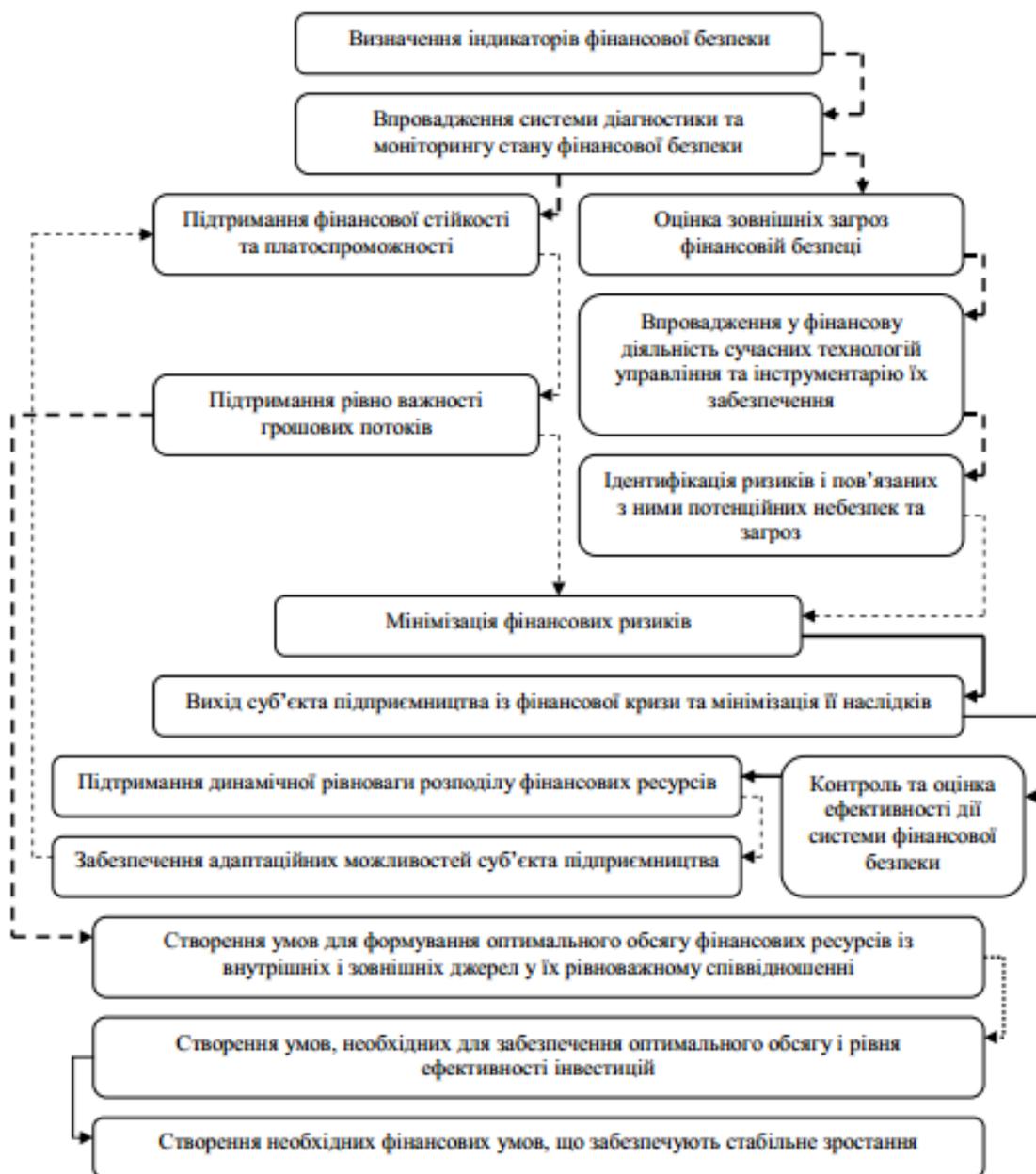
суб'єкта підприємництва, підтримання динамічної рівноваги розподілу фінансових ресурсів, забезпечення адаптаційних можливостей суб'єкта підприємництва, підтримка фінансової стійкості та платоспроможності.

Другий шлях взаємодій включає взаємодії між керівними структурами другого та третього рівнів відповідальності під час реалізації завдань: оцінка

зовнішніх загроз фінансовій безпеці, своєчасне впровадження у фінансову діяльність суб'єкта підприємництва сучасних технологій управління та інструментарію їх забезпечення, ідентифікацію ризиків і пов'язаних з ними потенційних небезпек та загроз. Продовженням загального циклу взаємодій керівних органів, при функціонуванні механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва з нормальним фінансовим станом в нормальних умовах, є створення умов для формування оптимального обсягу фінансових ресурсів із внутрішніх і зовнішніх джерел у їх рівноважному співвідношенні, створення умов, необхідних для забезпечення оптимального обсягу і рівня ефективності інвестицій, створення необхідних фінансових умов, що забезпечують стабільне зростання суб'єкта підприємництва. Лінійна розгортка у часі моделі взаємодій керівних органів при функціонуванні механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва з нормальним фінансовим станом в неагресивному економічному середовищі відтворена на рис. 4.6.

*Лінійна розгортка* слугує для визначення послідовності реалізації завдань механізму фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємництва. Крім того, лінійна розгортка є підставою визначення точок контролю і результативності функціонування механізму.

Для моделі взаємодій керівних органів при функціонуванні механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва з нормальним фінансовим станом в неагресивному економічному середовищі утворюється одна лінія взаємодій керівних органів, що складається з шести елементів та два цикли з тринадцяти та дванадцяти елементів. Оскільки при функціонуванні цієї моделі кінцевим елементом є створення необхідних фінансових умов, що забезпечують стабільне зростання, то підсумковими характеристиками результативності функціонування механізму безпеки суб'єкта підприємництва є показники зростання обсягів діяльності та величини капіталу.



типи взаємодій між керівними органами різних рівнів відповідальності

- між 1 і 2 рівнями      - - - між 2 і 3 рівнями      ······ в межах 2 рівня
- між 1 і 3 рівнями      ————— в межах 1 рівня      ··········· в межах 3 рівня

Рис. 4.6. - Модель управління механізмом фінансової безпеки суб'єкта підприємництва за нестабільних фінансових умов [80]

Контрольні точки в цій моделі повинні знаходитись в межах циклів. Оскільки цикли взаємодій частково повторюють одне одного, то доцільно обрати контрольні точки таким чином, щоб вони належали різним циклам. Наприклад, тільки в межах більшого циклу взаємодій, знаходиться

підтримання фінансової стійкості та платоспроможності. В межах меншого циклу знаходиться кілька можливих точок контролю: оцінка зовнішніх загроз, мінімізація фінансових ризиків, підтримання динамічної рівноваги розподілу фінансових ресурсів. Оскільки мова йде про суб'єкт, що діє в неагресивному економічному середовищі, то вважаємо, що найбільш доцільним є підтримання динамічної рівноваги розподілу фінансових ресурсів. Таким чином, *переважними точками контролю* за функціонуванням механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва з нормальним фінансовим станом, що діє в неагресивному економічному середовищі є *контроль за фінансовою стійкістю та платоспроможністю та контроль за рівноважним розподілом фінансових ресурсів.*

*Друга* теоретична модель мережі взаємодій керівних органів при функціонуванні механізму фінансово-економічної безпеки стосується суб'єкта підприємництва з нестабільним фінансовим станом, що діє в неагресивному економічному середовищі (рис. 4.7-4.8).

У такому середовищі не існує безпосередніх системних загроз фінансовому стану або самому існуванню суб'єкта підприємництва, однак нестабільність його функціонування змінює ієрархію завдань механізму-економічної безпеки підприємництва, отже, змінює саму мережу взаємодій між керівними органами різних рівнів відповідальності, суттєво її ускладнюючи.

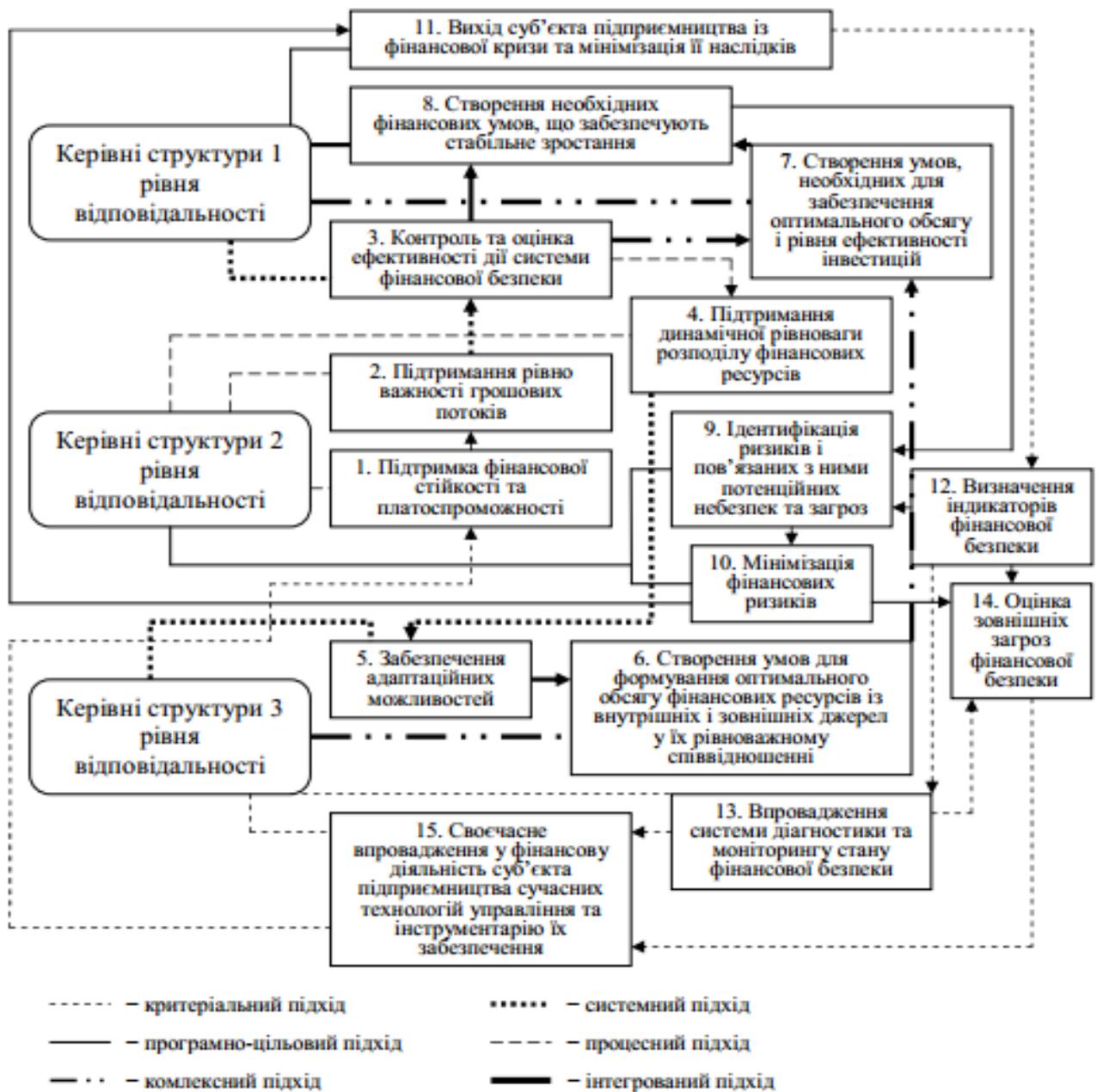


Рис.4.7 - Модель управління механізмом фінансової безпеки суб'єкта підприємництва з нестабільним фінансовим станом в нормальних умовах [80]

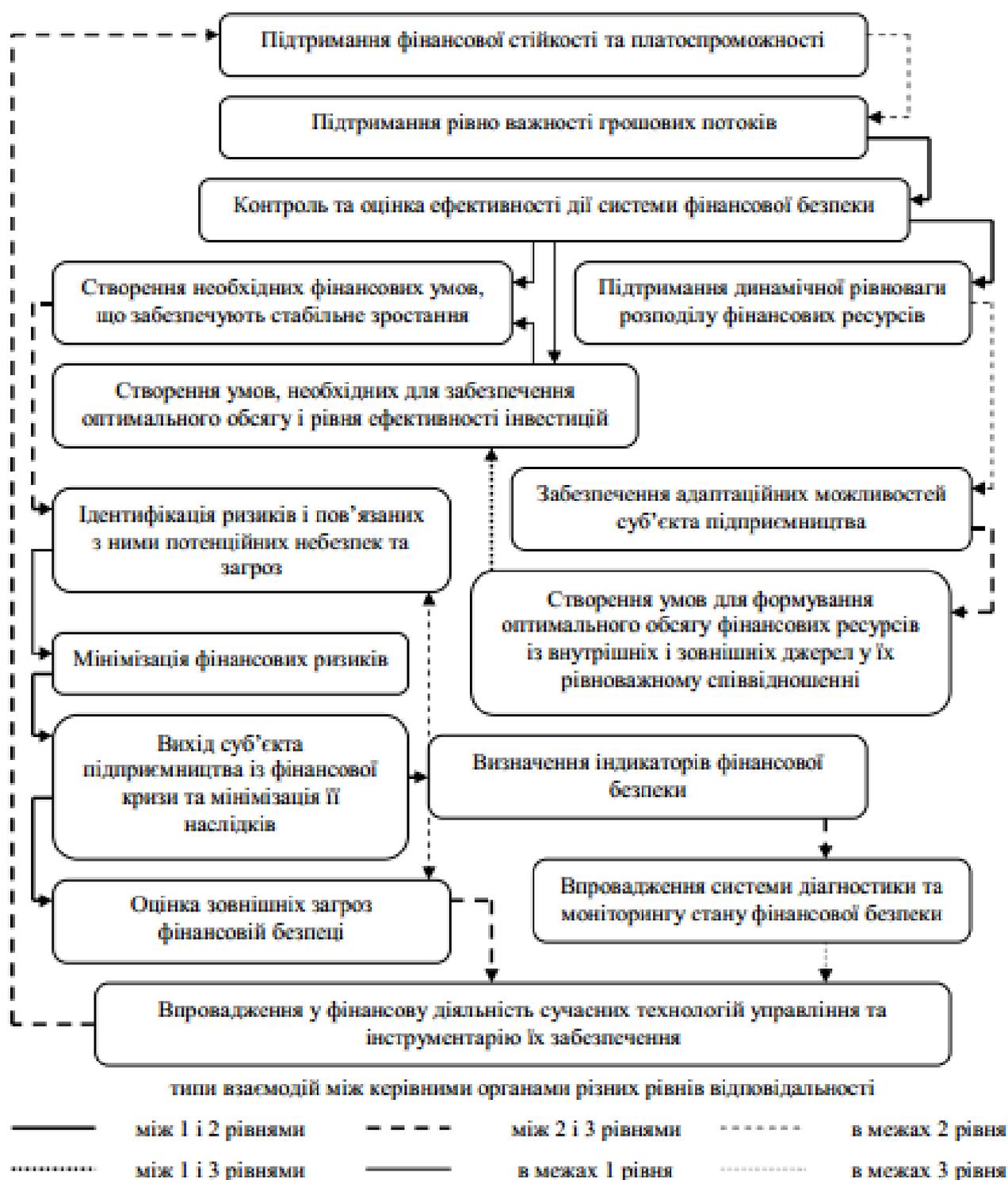


Рис. 4.8 - Модель взаємодій керівних органів при функціонуванні механізму фінансової безпеки суб'єкта підприємництва з нестабільним фінансовим станом за нормальних умов [80]

В цій моделі не існує незамкнених циклів керівних взаємодій, що означає неможливість визначити результативність функціонування механізму, проте існує чотири цикли із кількістю елементів від одинадцяти до п'ятнадцяти, що частково повторюють одне одного. В межах цих циклів можна виокремити наступні контрольні точки: підтримання фінансової стійкості та платоспроможності, підтримання рівноважності грошових потоків, підтримання динамічної рівноваги розподілу фінансових ресурсів, визначення індикаторів безпеки, ідентифікація ризиків та пов'язаних з ними потенційних загроз та небезпек, оцінка зовнішніх загроз фінансовій безпеці. Оскільки три перших контрольних точки належать всім циклам взаємодій, то для проведення контролю функціонування механізму фінансово-економічної безпеки доцільним є використати одну з цих контрольних точок в залежності від типу проблем функціонування суб'єкта підприємництва. Наступні точки контролю є суто специфічними для оцінки рівня безпеки та ефективності функціонування механізму безпеки. Серед них визначення індикаторів безпеки можна виконати за допомогою паспорту фінансової безпеки, оцінку зовнішніх небезпек та загроз - за допомогою SWOT-аналізу. Для ідентифікації ризиків та пов'язаних з ними небезпек та загроз можна застосувати досить широкий спектр інших інструментів та методів.

В цілому, організаційне забезпечення механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва, якого можна досягти модель мережі взаємодій керівних органів, дає змогу суттєво посилити ефективність його функціонування. Однак при використанні цієї моделі слід виходити із необхідності адаптувати її відповідно до конкретно-економічних умов функціонування суб'єкта, особливостей організації його діяльності та специфіки його функціонування. При адаптації моделі, доцільно враховувати власну ієрархію завдань суб'єкта підприємництва, наявність суттєвих зовнішніх небезпек та загроз, результати первинної оцінки рівно важності грошових потоків, розподілу фінансових ресурсів.

#### 4.5. Адаптація управління рівня безпеки до умов невизначеності

Суттєвий вплив на ефективність механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва спричинює швидка змінність економічного середовища, що спостерігається останнім часом, в умовах фінансово-економічної кризи. Зміни взаємодій між суб'єктами підприємництва, між суб'єктами підприємництва та державою, між суб'єктами підприємництва та фінансово-кредитними установами чи іншими економічними агентами визначають перерозподіл фінансових потоків, що в свою чергу, обумовлює зміни структури економічної системи суспільства, а отже, рекомбінацію небезпек та загроз. В кожний окремий момент кожний економічний агент підлягає впливу індивідуальної сукупності небезпек та загроз, що постійно змінюється (аксіома неповторюваності). Можна зазначити, що функціонування механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва відбувається у ситуації часткової невизначеності його діяльності. Зазвичай, у відносно стабільному економічному середовищі незначні його зміни компенсуються за рахунок гнучкості механізму, однак здатність суб'єкта підприємництва реагувати на зміни економічного середовища є обмеженою. Науковці [59, с. 131-132] включають невизначеність до системи небезпек діяльності підприємства, зазначаючи, що невизначеність, як неповна та недостовірна інформація про стан зовнішнього економічного середовища призводить до непевності результатів. Непевність результатів визначає існування ризиків у діяльності суб'єкта підприємництва, які реалізують себе як загрози його фінансовій безпеці. Відповідно, набуває актуальності питання щодо ідентифікації суті та форм невизначеності економічного середовища. Адже, саме ці фактори формують спектр загроз, що безпосередньо впливають на рівень безпеки суб'єктів господарювання. Тому актуальним є адаптувати механізм фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва до умов невизначеності. Перш за все постає проблема диференційного підходу щодо дефініції поняття «невизначеність». Саме

розуміння невизначеності економічних процесів є суперечливим та дискусійним, що можна виявити у працях багатьох науковців. Загалом в існуванні невизначеності більшість науковців виокремлюють суб'єктивну та об'єктивну складові, проте сама сутність невизначеності розуміють по-різному:

- невизначеність розуміють як неповноту, недостовірність, ухильність інформації. Цієї думки дотримуються [83, с. 88; 18, с. 79; 81, с. 129]. При цьому, як правило, не вирізняється джерело неповноти інформації: інформацію не можна отримати тому, що саме середовище не є визначеним; інформацію не можна отримати тому, що обмежені суб'єктивні можливості отримання та опрацювання її. Видається, що невизначеність як неповнота інформації не може бути інтерпретована, оскільки неповнота інформації швидше є наслідком.

Серед форм такої невизначеності: інформаційна обмеженість [50, с. 101]; обмеженість знань [36, с. 116];

- наступна інтерпретація невизначеності пов'язана із процесом прийняття рішень і тим самим – із поняттям ризику [20, с. 17; 21, с. 4]. Невизначеність у цьому випадку трактують як непередбачуваність дій та їх наслідків, а ризик – як наслідок управлінських дій. Однак у такій інтерпретації невизначеність тісно пов'язана зі станом, умовами та характеристиками економічного середовища, що передбачає об'єктивний її характер. Формами такої невизначеності є: відсутність адекватних цілей [50, с. 101]; недоліки професійної підготовки керівників та спеціалістів або навмисна шкода (навмисне приховування, підміна інформації) [21, с. 34; 83, с. 88; 125, с. 82];

- третя інтерпретація невизначеності, як властивості економічного середовища, що існує незалежно від волі людини, джерел її інформації та способів її опрацювання [27, с. 206-208], [69, с. 35]. Інакше невизначеність з цієї позиції визначають як непереборну якість ринкового середовища, на яку одночасно впливає численна кількість факторів, що у їх сукупності неможливо оцінити.

Зазначенні дослідження дозволяють виокремити найточніше визначення даної категорії, пов'язане із сприйняттям невизначеності як характеристики економічного середовища, невід'ємної умови господарювання суб'єктів економічних відносин. В результаті різного сприйняття даної категорії немає єдиного підходу щодо упорядкування форм невизначеності.

Оскільки невизначеність є поняттям комплексним, то й адаптація механізму фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємництва до умов невизначеності повинна здійснюватись у кількох напрямках (рис. 4.9).



Рис. 4.9. – Адаптації механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва до умов невизначеності [80]

Така адаптація має здійснюватись постійно, оскільки економічне середовище також змінюється постійно. Для забезпечення саме безперервності процесу адаптації управління розпочинатись вона повинна із адаптації до інформаційної невизначеності чи адаптації до невизначеності, як

властивості економічного середовища, що дасть змогу замкнути відразу три цикли адаптаційних дій.

Найбільш ефективним буде первинна адаптація механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва до інформаційної невизначеності, що дасть змогу виокремити напрями оцінки рівня невизначеності позицій суб'єкта підприємництва в економічному просторі. Серед заходів такої адаптації: здійснення якісної оцінки рівня безпеки суб'єкта підприємництва та її позиції в конкретноекономічному середовищі за допомогою паспорта фінансової безпеки; побудова власної ієрархії завдань механізму фінансово-економічної безпеки та розробка моделі мережі взаємодій керівних органів при функціонуванні механізму безпеки суб'єкта підприємництва із визначенням точок контролю за функціонуванням механізму. Перше дасть змогу мінімізувати суб'єктивізм в інтерпретації результатів якісної оцінки рівня невизначеності.

Другий захід дасть підстави для визначення критеріїв функціонування механізму безпеки суб'єкта підприємництва та характеристик, для яких буде необхідно буде проводити оцінку рівня невизначеності позицій суб'єкта підприємництва в економічному середовищі. Адаптація механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва до умов невизначеності також дасть змогу одночасно здійснювати часткову фільтрацію управлінських дій та оцінку рівня невизначеності позицій суб'єкта підприємництва в економічному середовищі.

Функціонування механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва в умовах невизначеності тісно пов'язане із виконанням двох його специфічних функцій: адаптаційної та стабілізаційної. Сутність *адаптаційної* функції якраз і полягає у створенні системи гнучкого і швидкого реагування на незначні флуктуації зовнішнього економічного середовища. При реалізації цієї функції суб'єкт підприємництва реагує як єдине ціле, як система, внаслідок взаємодії структурних елементів механізму. Певної трансформації в умовах невизначеності набуває і система принципів

функціонування механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва (рис. 4.10).



Рис. 4.10. – Система принципів механізму безпеки суб'єкта підприємницької діяльності в умовах невизначеності

Базові принципи функціонування механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва (єдності, самостійності, автономності, економічності, комплексності, системності, інформативності, гнучкості, нейтралізації) залишаються незмінними, однак можуть бути доповнені принципами адекватності реакції, цілепокладання, зворотного зв'язку. Принцип *цілепокладання* полягає у визначенні стратегічних цілей суб'єкта підприємництва із забезпечення безпеки. Принцип цілепокладання не включено до вихідної низки принципів, оскільки сукупність цілей щодо функціонування механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва та ієрархія його завдань є змінною в залежності від конкретно-економічних умов. Однак в умовах невизначеності відсутність

цілепокладання посилює невизначеність та зменшує можливості адаптуватись до неї.

Принцип *адекватності реакції* означає необхідність забезпечувати певний рівень безпеки мінімально можливими необхідними засобами.

Принцип адекватності реакції є спорідненим з принципом економічності, однак сутність його дещо іншою. В умовах невизначеності будь-який вплив на економічну систему спочатку призводить до виникнення локальних збурень, тим самим тимчасово або постійно посилюючи невизначеність. Отже, адаптація до умов невизначеності буде тим більш ефективною, чим меншими будуть такі збурення. Принципи механізму безпеки суб'єкта підприємництва єдності самостійності економічності комплексності системності автономності інформативності гнучкості нейтралізації.

Принципи механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва в умовах невизначеності адекватності реакції цілепокладання зворотного зв'язку.

Принцип *зворотного зв'язку* означає, що будь-яка управлінська дія окрім очікуваної реакції матиме також зворотну реакцію, отже при її здійсненні необхідно враховувати і можливі зворотні ефекти, що, як правило, настають через певний проміжок часу.

Напрями фільтрації управлінських дій відповідно до якісних джерел виникнення невизначеності зображено на рисунку 4.11. При застосуванні фільтрів необхідно враховувати суб'єкт-об'єктні та суб'єкт-суб'єктні опозиції механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва, що й визначають спрямованість управлінських дій (рисунку 4.12).

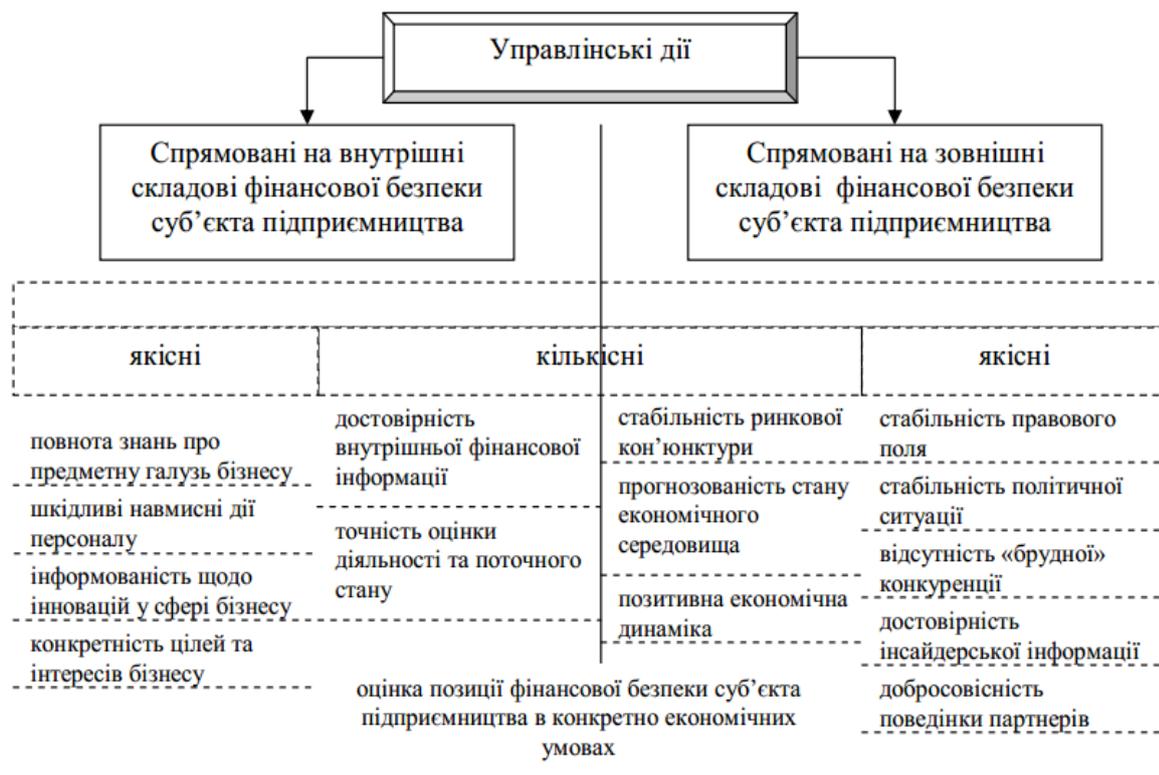


Рис. 4.11. – Напрями управлінських дій суб'єкта підприємництва по забезпеченню фінансової безпеки відповідно до джерел виникнення невизначеності

Основні *фільтри* управлінських дій можна поділити:

- за спрямованістю на певні суб'єкт-суб'єктні та суб'єкт-об'єктні опозиції на: спрямовані зовнішні складові фінансової безпеки; спрямовані на внутрішні складові безпеки;
- за можливістю здійснити кількісну оцінку міри порушення фільтра: на якісні фільтри та кількісні фільтри.

Порушення фільтрів означає існування окремого виду невизначеності, джерелом якої є відповідний фактор та існування конкретного переліку небезпек та загроз.



Рис. 4.12 - Вплив невизначеності при формуванні та розподілі ресурсів суб'єктів підприємництва на функціонування механізму фінансової безпеки

Саму невизначеність можна класифікувати додатково за ступенем активності поділяють на невизначеність об'єктивно існуючу (пасивну) та штучно утворену (активну).

Невизначеність зовнішнього середовища представлена неточними, нечіткими, неоднозначними зовнішніми умовами функціонування підприємства. При цьому походження такої невизначеності може бути породжене пасивно (об'єктивно існуюча невизначеність) та активно (штучно утворена невизначеність).

Під об'єктивно існуючою невизначеністю зовнішнього середовища слід розуміти такі нечіткі та/чи неоднозначні умови функціонування підприємства, прояв яких не залежить безпосередньо від суб'єкта господарювання. До неї відносять невизначеність економічного правового поля, невизначеність політичної ситуації, невизначеність ринкової кон'юнктури, невизначеність міжнародних економічних відносин, невизначеність прогнозів, невизначеність природно-кліматичного фактору, невизначеність поведінки партнерів. Якісні фільтри визначають прийнятність/неприйнятність управлінських дій з огляду на існування певних перешкод, при цьому не є важливим обсяг перешкоди, значення має сам факт її існування. Важливими *якісними фільтрами*, спрямованими на внутрішні складові фінансової безпеки суб'єкта підприємництва є:

- *повнота знань про предметну сферу бізнесу*. Зазначений фільтр особливо важливий для суб'єкта підприємництва, що тільки створюється і визначається відсутністю досвіду щодо особливостей здійснення технології, матеріального та технічного забезпечення виробництва, особливостей реалізації продукції тощо;

- *конкретність цілей та інтересів бізнесу*. Порушення фільтру означає, що перед структурними підрозділами представлені «розмиті» задачі, а оцінка їх роботи є неоднозначною. Таким чином компанія функціонує як розлагоджений механізм, що не приводить до необхідного результату;

- *інформованість щодо інновацій у сфері бізнесу*. Неповнота інформації щодо нових технологій має місце у випадку, коли кошти вкладають у необоротні активи (закупівля нових технологій), але при цьому відсутня вичерпна інформація щодо специфіки впровадження та використання нового обладнання. У подальшому така ситуація сприяє підвищенню технологічного ризику суб'єкта підприємництва, що у кінцевому результаті призводить до збитковості діяльності;

- *шкідливість навмисних дій персоналу*. Даний фільтр представлено існуванням/ відсутністю фактів свідомої діяльності співробітників суб'єкта господарювання внаслідок недбалого виконання своїх обов'язків. Такими фактами можуть бути: приховування інформації, породжена свідомими діями співробітників суб'єкта підприємництва; свідомими шкідливими діями працівників, спрямованими на виробничий процес, роботу з партнерами, постачальниками, клієнтами.

Непроходження управлінських дій, спрямованих на зовнішні складові фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва, хоча б через один якісний фільтр свідчитиме про існування агресивного економічного середовища та потребуватиме реалізації захисної функції механізму фінансово-економічної безпеки. Серед найбільш важливих якісних фільтрів, спрямованих на зовнішні складові фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва:

- *стабільність правового поля*. Порушення фільтру означає неоднозначність правової сфери для суб'єкта господарювання, через що управлінські дії можуть мати непередбачувані наслідки;

- *стабільність політичної ситуації* в країні. Порушення фільтру означає виникнення умов, за яких кожен з інших фільтрів може бути порушений у будьякий момент часу. Порушення цього фільтру також визначає порушення у русі фінансових потоків від суб'єкта до суб'єкта, що спричинює суттєві загрози фінансовій безпеці;

- *відсутність «брудної» конкуренції*. Зазначений фільтр представлений існуванням фактів навмисного розповсюдження неправдивої, зазвичай поганої інформації щодо діяльності конкурентів (з метою зниження попиту серед споживачів на продукцію конкурентів) чи контрагентів (з метою зниження ринкової вартості компанії з ціллю подальшого її придбання);

- *достовірність інсайдерської інформації*. Мова йде, перш за все, про неточність та неоднозначність інформації, що якою користується суб'єкт підприємництва та створює неоднозначні умови функціонування для останнього. При цьому походження невизначеності зовнішнього економічного середовища за рахунок зазначеного фактору, може бути пасивним (об'єктивно існуюча невизначеність) чи активним (штучно утворена невизначеність);

- *добросовісність поведінки партнерів*. В даному випадку мова йде про партнерську дисципліну. Недобросовісне та несвоєчасне виконання партнерських зобов'язань призводить до збільшення невизначеності зовнішнього середовища. Мова, також, йде про свідоме приховування або викривлення інформації, що надається контрагентами.

*Кількісні фільтри* передбачають необхідність прогнозування/ планування наслідків управлінських дій та їх порівняння із бажаними/ критичними параметрами діяльності чи фінансового стану суб'єкта підприємництва. Найбільш важливими кількісними фільтрами, спрямованими на внутрішні складові фінансової безпеки є:

- *достовірність внутрішньої фінансової інформації*. Порушення фільтру представлене неточністю та неправдивістю інформації, що представлена у фінансовій звітності суб'єкта господарювання. Причинами такої невизначеності можуть бути збої програмних продуктів, що використовуються для обробки та обліку фінансової інформації та некомпетентність співробітників фінансово-економічного відділу;

- *точність оцінки діяльності та поточного фінансового стану суб'єкта підприємництва*. Даний фільтр тісно пов'язаний із попереднім, однак містить додаткове функціональне навантаження, оскільки фінансово-аналітична

інформація врешті є підставою для визначення прийнятності/ неприйнятності управлінських дій.

До кількісних фільтрів, спрямованих на зовнішні складові фінансово-економічної безпеки можна зарахувати:

- *стабільність ринкової кон'юнктури*. Важливість фільтру обумовлюється тим, що непередбачуваність ситуації на ринку сприяє лише уповільненню економічних процесів, скороченню кількості контрактів з контрагентами та замовниками, що у кінцевому результаті приводить до зменшення обсягів існуючого виробництва та інвестицій у нові;

- *прогнозованість стану економічного середовища*. Непрогнозованість має суттєвий вплив на результати ведення господарської діяльності, особливо зі стратегічної точки зору. Самі прогнози можуть бути побудовані щодо майбутніх очікувань споживачів, курсів валют, попиту на продукцію, окупність капіталовкладень. Неточність прогнозів, у більшій мірі, ніж інші фактори, породжує невизначеність як суб'єктивного, так і об'єктивного характеру;

- *позитивна економічна динаміка*. Зазначений фільтр визначає загальну сприятливість середовища для розвитку суб'єкта підприємництва є найбільш тісно пов'язаним з якісними фільтрами. Існування негативних економічних тенденцій, особливо, якщо вони виражені яскраво, також свідчить про агресивність економічного середовища.

Фільтр позиції фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва в економічних умовах є загальним, його проходження є можливим за умови проходження інших кількісних фільтрів та означає, що після реалізації певних управлінських дій, параметри паспорта фінансової безпеки не будуть гіршими, ніж до їх здійснення.

Однак, адаптація до умов невизначеності, окрім реалізації адаптаційної функції потребує реалізації функції *стабілізаційної*, сутність якої полягає у створенні рівноважного стану фінансів суб'єкта підприємництва, за якого коливання фінансових потоків не призводитимуть до порушення

закономірностей функціонування. При цьому суб'єкт підприємництва реалізує себе як система всередині себе, здійснюючи саморегулювання та підтримуючи власну структурну відповідність. Суттєва відмінність функціонування механізму фінансово-економічної безпеки в умовах невизначеності при реалізації адаптаційної та стабілізаційної функцій полягає у тому, що у першому випадку дія механізму спрямована на відносини суб'єкта підприємництва з іншими суб'єктами економічного середовища, а у другому – на відносини, що виникають всередині суб'єкта, іншими словами – відмінність полягає у суб'єкт-суб'єктних опозиціях механізму.

Стабільність функціонування суб'єкта підприємництва в умовах невизначеності сприймаємо дещо іншим чином, ніж це прийнято у фінансовому менеджменті. При стабільному функціонуванні забезпечується рівновага фінансових та грошових потоків в межах суб'єкта підприємництва та при його взаємодії з суб'єктами зовнішнього економічного середовища. Подібний підхід зустрічається у [85, с. 135], який стверджує, що джерелом фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва є рівновага його фінансової системи. Причому рівновага формується, як рівність збурень зовнішніх впливів та внутрішньої фінансової системи. Це допущення видається дещо штучним, оскільки означає, що система завжди буде рівноважною або наблизатиметься до стану рівноваги.

Більшість науковців не сприймають рівновагу як рівність грошових потоків, а як такий розподіл, при якому зберігається їх структурна відповідність. Як міру нерегульованості системи при цьому використовують ентропію (міра розподілу), як це рекомендується у праці [27, с. 222]. Подібний підхід до розуміння рівноваги є дещо механістичним [76, с. 30], однак в окремих працях вважається прийнятним для дослідження соціально-економічних процесів. Використання ентропії як характеристики стабільності розподілу фінансових ресурсів в межах суб'єкта підприємництва має певні обмеження. Справді, якщо між формуванням ресурсів та їх розподілом є

зв'язок, то ентропія пов'язаних характеристик є умовною і не може бути визначена на основі імовірності настання кожної окремої характеристики.

Адаптація функціонування механізму фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємництва ґрунтується на розумінні такого механізму як складноорганізованої системи та передбачає необхідність розширення системи його принципів функціонування із врахуванням особливостей розуміння сутності невизначеності. При цьому, доцільною є фільтрація управлінських дій в межах механізму з урахуванням джерел виникнення невизначеності, відповідно до їх спрямованості (на внутрішні та зовнішні загрози фінансовій безпеці). Адаптація до умов невизначеності окрім реалізації адаптаційної функції потребує реалізації функції стабілізаційної, сутність якої полягає у створенні рівноважного стану фінансів суб'єкта підприємництва, за якого коливання фінансових потоків не призводитимуть до порушення закономірностей функціонування суб'єктів підприємництва.

### ***Контрольні запитання:***

1. Структуруйте «небезпеки» підприємницьких структур в умовах невизначеності.
2. Встановіть взаємозв'язок дестабілізуючих чинників механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва.
3. Сформулюйте визначення сутності організації управління та структури механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва.
4. Охарактеризуйте керівну структуру та елементи ієрархії організаційного забезпечення механізму фінансово- економічної безпеки підприємництва.
5. Дайте визначення типології завдань механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва керівних органів першого, другого та третього рівня відповідальності.

6. Назвіть моделі мережі взаємодії керівних органів відповідно до рівня їх відповідальності за умов стабільного фінансового стану.
7. Форми невизначеності та умови до їх адаптації.
8. Якісні та кількісні фільтри механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва
9. Неправомірне оволодіння конфіденційною інформацією та методи її попередження.
10. Інформаційні технології в забезпеченні механізму функціонування підприємницької діяльності.

### ***Тестові завдання для самоконтролю:***

1. *Негативні фактори. Що впливають на фінансово-економічну діяльність підприємства класифікуються:*

- а) виклики;
- б) загрози;
- в) ризик;
- г) небезпека.

2. *До складової «реальна небезпека» відносяться:*

- а) а) виклики;
- б) загрози;
- в) ризик;
- г) небезпека.

3. *Невизначеність в умовах прийняття рішення класифікується за ознаками:*

- а) середовища;
- б) часу;
- в) особистісна;
- г) факторів.

4. *Фінансові загрози типологізуються за:*

- а) системністю проявів;

- б) походженням;
- в) тривалістю;
- г) ступене ваги.

5. *Відокремлений орган. Наділений функціями управління та можливістю їх реалізації, із заданим рівнем відповідальності характеризує:*

- а) організацію управління;
- б) організаційну структуру;
- в) ланку управління;
- г) організаційну структуру.

6. *Вид, обсяг, рівень економічної діяльності, організаційно- правова форма діяльності, менеджмент – чинники, що визначають:*

- а) організацію управління;
- б) організаційну структуру;
- в) ланку управління;
- г) функціональну структуру.

7. *Оберіть правильну відповідь: організаційно керівна структура 1 рівня...2 рівня...3 рівня...*

- а) виконавчий апарат;
- б) власник;
- в) топ-менеджер;
- г) фінансовий директор.

8. *Аналітичне забезпечення в структурно-декомпонентному аналізі керівної структури виконується:*

- а) власником;
- б) структурою 1 рівня;
- в) структурою 2 рівня;
- г) структурою 3 рівня.

9. *Організаційне забезпечення в структурно-декомпонентному аналізі керівної структури виконується:*

- а) власником;

- б) структурою 1 рівня;
- в) структурою 2 рівня;
- г) структурою 3 рівня.

*10. Інструктивно – методичне забезпечення в структурно-декомпонитному аналізі керівної структури виконується:*

- а) власником;
- б) структурою 1 рівня;
- в) структурою 2 рівня;
- г) структурою 3 рівня.

*11. Комплексний, інтегрований рівень завдань відповідає ... рівню керівної структури:*

- а) власником;
- б) структурою 1 рівня;
- в) структурою 2 рівня;
- г) структурою 3 рівня.

*12. Забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості суб'єкта господарювання, його адаптація до умов зовнішнього середовища, покладено на апарат керівної структури ... рівня:*

- а) власником;
- б) структурою 1 рівня;
- в) структурою 2 рівня;
- г) структурою 3 рівня.

*13. Потенційні чи реальні дії стосовно інформаційни ресурсів, що призводять до неправомірного оволодіння, відносяться до інформації:*

- а) відкритої;
- б) закритої;
- в) з обмежений доступом;
- г) службової.

*14. До формальних каналів поширення інформації належать:*

- а) особисте спілкування;

- б) ділові зустрічі;
- в) ЗМІ;
- г) обмін офіційними документами.

15. До неформальних каналів поширення інформації належать:

- а) особисте спілкування;
- б) ділові зустрічі;
- в) ЗМІ;
- г) обмін офіційними документами.

### **Завдання для розв'язування:**

#### *Завдання 1*

Керівнику підприємства, необхідно визначити 3 можливі варіанти, як впоратись із підвищеним функціональним навантаженням. Один варіант – це перерозподіл обов'язків серед наявного персоналу, другий – це найняти та навчити двох нових співробітників та третій - це перепроєктувати поточну діяльність таким чином, щоб можна було працювати з постачальниками відповідно до нових вимог. Розрахункові дані для різних варіантів робочого навантаження наведені в інформаційному забезпеченні:

Альтернативи	Витрати при реалізації альтернатив, тис. грн		
	помірні	високі	надто високі
Перерозподіл обов'язків	60	60	85
Новий персонал	70	60	60
Перепроєктування діяльності	40	65	90

Після аналізу робочого навантаження керівник визначив, що ймовірність витрат складе: 0,20 - помірні, 0,30 - високі, 0,50 надто високі.

Завдання:

1. Побудуйте «дерево рішень» для вирішення питань щодо зменшення додаткового функціонального навантаження на працівників підприємства.
2. Обґрунтуйте вибір рішення, яке забезпечить оптимізацію кінцевого результату.

### *Завдання 2.*

Прийміть рішення: куди вигідніше вкласти гроші за таких умов: капітал можна вкласти в банк або організувати власну справу. Імовірність успіху капіталовкладень у банк становить 0,4 %, у власну справу – 0,7 %. Імовірність неуспіху капіталовкладень у банк – 0,6 %, у справу – 0,3 %. У разі успіху банк дає 80 % прибутку, а власна справа – 30 %, у разі неуспіху банк дає 20 % прибутку, а власна справа – 10 %.

### *Завдання 3.*

Показником економічної безпеки підприємства є ймовірність банкрутства, яка описується за моделлю:  $Z=1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,1X_4 + X_5$ , де  $X_1$  – оборотний капітал,  $X_2$  – нерозподілений прибуток,  $X_3$  – операційний прибуток,  $X_4$  – ринкова вартість акцій (заборгованість),  $X_5$  – сума активів. За даними звітності підприємства оцінити його економічну безпеку за три роки, зробити відповідні висновки та зобразити графічно.

### *Завдання 4.*

Обчислити коефіцієнт ефективності підприємництва, використовуючи ці дані:

- 1) активи підприємства – 28800 тис. грн.
- 2) первісна вартість основних засобів виробництва – 23500 тис. грн.
- 3) коефіцієнт зносу основних засобів виробництва – 60%.

Оцінити ефективність підприємства, виходячи з того, що порогове значення коефіцієнта – 0,5.

### *Завдання 5.*

Головною причиною збитковості підприємства є недостатній обсяг випуску виробів. Фактичний обсяг випуску у звітному періоді – 150 шт., постійні витрати на цей виріб – 300 тис. грн., змінна частина собівартості одиниці продукції – 0,4 тис. грн., а її ціна – 1,2 тис. грн. Визначити критичний обсяг виробництва виробів, при якому підприємство матиме нульову рентабельність. Якою буде рентабельність, якщо обсяг виробництва цього виробу збільшиться у 4 рази? Для розв'язання задачі необхідно застосувати графічний метод обчислення беззбитковості

виробництва.

#### *Завдання 6.*

Уважно прочитайте та проаналізуйте наведену нижче ситуацію. Один із співробітників фірми був випадково помічений на чужому об'єкті. Після перевірки Службою безпеки виявилось, що співробітник не тільки працює ще й на компанію конкурента, але й бере гроші з клієнтів за свої послуги. Після догани з занесенням до трудової книжки, співробітника змусили відпрацювати два тижні, після чого він був звільнений. Необхідно:

- а) назвати причини такої поведінки співробітника, охарактеризувати роботу колективу;
- б) надати оцінку діям керівництва компанії;
- в) запропонувати варіанти розвитку ситуації.

#### *Завдання 7.*

Уважно прочитайте та проаналізуйте наведену нижче ситуацію. Клієнтом ЗЕД-компанії Х є велика компанія У на ринку обладнання з великим об'ємом ввезеного обладнання та матеріалів. Ця компанія, з якою ось уже два місяці ведуться переговори про надання послуг, раптово відмовляється від співпраці. Аргумент клієнта: «Ми не можемо в даний момент підписати договір про обслуговування, в зв'язку з економічною недоцільністю умов за договором». Запропоновані поступки керівництвом компанії Х, компанію У не переконують в доцільності співпраці. Менеджер по роботі з клієнтами компанії Х не коментує ситуацію і пропонує сконцентруватися на інших представниках даного ринку. Керівництво компанії Х невдоволено втратою такого великого потенційного клієнта, але, оскільки «треба жити далі», перемикається на роботу з іншими представниками сегмента ринку. Необхідно:

- а) назвати можливі причини такої поведінки менеджера по роботі з компанією У, охарактеризуйте роботу колективу.
- б) надати оцінку діям керівництва компанії;
- в) запропонувати варіанти розвитку ситуації.

## **ТЕМА 5. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

- 5.1. Забезпечення організації безпеки суб'єкта підприємництва
- 5.2. Стратегічні та тактичні заходи захисту підприємницьких структур
- 5.3. Стандартизація і сертифікація безпеки суб'єктів господарювання

## 5.4. Ділова розвідка - система забезпечення безпеки підприємництва

### 5.1. Забезпечення організації безпеки суб'єкта підприємництва

Існують певні особливі чинники, за наявності яких, підприємницька структура стає привабливою для можливого втручання з метою подальших несанкціонованих дій.

Перш за все – успішний, перспективний і стійкий бізнес, коли захоплення здійснюється заради продовження самого бізнесу.

Наступними є підприємства з високоліквідними активами (наприклад, нерухомістю, земельними ділянками або устаткуванням), коли бізнес і саме існування юридичної особи зазвичай рейдера не цікавить, інтерес проявляється виключно в процесі перепродажу захопленого майна.

І, нарешті, рейдера цікавить можливість включення захопленого підприємства в холдинг. В цьому випадку бізнес, активи і сама організація поглинаються комплексно.

На практиці, не буває випадкового і несподіваного поглинання чи захоплення: завжди є характерні тривожні ознаки, за якими безпомилково можна визначити, що структура потрапила в сферу інтересів рейдера. Для того, щоб своєчасно вжити заходи протидії необхідно чітко знати і розуміти ці ознаки, окрім цього дуже важливо мати постійну оперативну інформацію про ситуацію і поточний стан.

Серед *ознак рейдерських дій* виокремлюють [20]:

1. *Топ - менеджмент, члени ради директорів, акціонери або учасники товариства* стали одержувати листи з повідомленням про їх вручення, в яких знаходиться чистий листок паперу або інформація без змісту. Завданням таких дій є створення враження про виконання передбачених законом формальностей, перед здійсненням відповідних дій із захоплення підприємства.

2. *Міноритарні акціонери* несподівано проявляють знання корпоративного законодавства і живий інтерес до діяльності товариства. Вони запрошують різні документи (через довірених юридичних осіб), намагаються втрутитися у процес управління товариством.

3. Без вагомих причин починаються *перевірки підприємства* податковою, прокуратурою, КРУ і іншими контролюючими органами. Так звані «перевіряючі орани», незалежно від того, що вказано в офіційному розпорядженні, вимагають надати їм копії документів, що стосуються активів товариства, кредиторської і дебіторської заборгованості. Вони невмотивовано вилучають документацію, сервери. Звичайно, якщо у підприємства немає серйозних порушень, закрити його або оголосити банкрутом неможливо, але завдання не в цьому. Постійна увага до організації з боку правоохоронних органів вибиває з робочої колії керівництво, бухгалтерію і співробітників підприємства, а також примушує замислитись над причиною таких перевірок кредиторів, партнерів і клієнтів, а саме це і потрібно рейдеру.

4. Проти крупних акціонерів, керівництва підприємства і членів їх сімей порушуються *кримінальні справи*, часто за надуманими і сфальсифікованими причинами. Мета таких заходів – розбалансувати оперативне управління і чинити тиск на ключові фігури підприємства.

5. Несподівано у *пресі та ЗМІ* починає виявлятися підвищена увага до підприємства, з'являються статті про «махінації» керівництва, про порушення прав акціонерів. Це вірна ознака того, що почалася рейдерська атака і рейдер вже перейшов до стадії піару.

6. Якась інвестиційна компанія виступає з ініціативою про купівлю акцій або *часток в статутному фонді* підприємства.

7. На ринку різко збільшилося число *операцій з дрібними пакетами акцій* підприємства. Навіть, якщо покупці різні організації – не слід заспокоюватися, підприємство стовідсотково прагнуть захопити, а рейдер просто використовує різні фірми для конспірації.

8. Несподівано хтось зацікавився *скуповуванням боргів* підприємства - метод рейдера, навіть якщо борги скуповують різні фірми. Зосередження боргів підприємства в руках одного кредитора може призвести до банкрутства або втрати самостійності компанії.

*Методологія здійснення рейдерських операцій* передбачає, перш за все, збір інформації про об'єкт нападу і захоплення. При цьому аналізується інформація двох видів: юридичного і особистого характеру.

До інформації юридичного характеру відносять [33]:

- засновницькі документи;
- документи, що підтверджують дебіторську і кредиторську заборгованості;
- документи про історію приватизації і проведення емісії акцій;
- документи про наявну структуру власності;
- правові документи на володіння землею, нерухомістю, нематеріальними активами;
- внутрішні положення і регламенти;
- інша внутрішня звітність.

Інформація особистого характеру, що може стати основою для здійснення захоплення:

- неформальні інтереси менеджерів і мажоритарних акціонерів;
- взаємини в колективі, зокрема між топ- менеджерами і власниками;
- наявність в трудовому колективі неформальних лідерів і «вічно незадоволених»;
- наявність можливих вогнищ конфліктів;
- дані про партнерів, постачальників, кредиторів, покупців.

Після того, як аналітичний відділ компанії-агресора провів збір і попередню обробку інформації про компанію, в роботу включається наступна структурна одиниця – юридичний відділ. Його завдання полягають:

- аналіз одержаної інформації і розробка стратегічних і тактичних заходів, а також юридичний супровід діяльності інших підрозділів компанії-

рейдера. І лише тепер починається безпосереднє захоплення, яке здійснюється відділом з реалізації проектів. У завершальній стадії основні функції лягають на плечі служби безпеки компанії-рейдера. У її завдання входить забезпечення безпеки і легальності володіння захопленим об'єктом. При виникненні яких-небудь непорозумінь до роботи знову може підключатися юридичний відділ або відділ з реалізації проектів – залежно від того, які роду проблеми виникли [39].

Також важливим елементом здійснення нападу на обрану ціль – є вибір виду захоплення, тобто рейдер обирає захоплення того або іншого «кольору» чи комбінує два типи захоплення, виходячи з двох основних критеріїв – часу і грошей.

Природно, існує вже стала класифікація поглинань і захоплень:

- «білі»: в процесі яких використовуються лише законні методи і технології;

- «сірі»: в процесі яких використовуються за формою законні методи і технології, але такі, що протирічать духу і змісту закону (як мінімум наявність порушення адміністративного кодексу);

- «чорні»: в процесі яких використовуються методи, які суперечать чинному законодавству і порушують кримінальний кодекс.

Жодне захоплення не будується на якихось морально-етичних принципах. При цьому «білими» можуть бути тільки поглинання, якщо ж використовуються «сірі» і «чорні» схеми, то це, швидше, захоплення.

Для прикладу, якщо загарбнику стало відомо, що на підприємстві була проведена додаткова емісія з порушенням діючих норм законодавства, це зовсім не означає, що він вмить почне оспорювати незаконні дії і добиватися їх відміни через суд. Можливо, в даному випадку, для нього ефективніше буде (дешевше і швидше) використовувати інші методи дії на власників – обрати «сірий» чи «чорний» вид захоплення і досягнути своєї мети.

Як зазначають експерти, кінцевою метою будь-якого захоплення є отримання контролю над компанією. Вони констатують, що рейдерство, або протиправний перерозподіл прав власності, як будь-яке явище, повинно бути класифіковано і зосереджують увагу на таких найбільш поширених формах і способах здійснення рейдерських операцій.

Обумовлюючи класифікаційною ознакою законність дій зацікавленої в перерозподілі власності сторони, способи здійснення рейдерських операцій за двома основними формами: законних і незаконних [56].

1. *Законні форми*: на сьогоднішній день найбільш поширеними і найбільш ефективними є такі способи здійснення рейдерських операцій:

1). *Захоплення підприємства через акціонерний капітал*: основна задача рейдерів – консолідація як мінімуму контрольного пакету акцій. Скуповування акцій супроводжується наступними тактичними прийомами:

- створення конфлікту між акціонерами;
- витіснення дрібних акціонерів;
- блокування пакету акцій;
- внесення в статут «правильних» тлумачень;
- маніпуляції з реєстром акціонерів;
- «зміна» номінальних акціонерів і органів управління.

Захоплення через акціонерний капітал свідчить про те, що він сильно розпорошений або недостатньо контролюється. Початком атаки є скуповування акцій. Як правило, рейдери планують скупити близько 10-15% акцій - кількість є достатньою, щоб ініціювати проведення зборів акціонерів з «потрібним» порядком денним, наприклад, зміною керівництва підприємства. Акціонерне товариство, власником якого є трудовий колектив – найпривабливіший об'єкт для рейдера. Одержуючи невисокі зарплати, працівники без особливих коливань продають свої цінні папери тому, хто пропонує ціну в 5-10 разів більше номінальної вартості.

2). *Захоплення підприємства через наявну кредиторську заборгованість*: основна задача – купівля боргів підприємства і використання механізму їх

консолідації. Даний спосіб супроводжується наступними тактичними прийомами:

- купівля кредиторської заборгованості;
- створення заборгованості перед податковими органами;
- штучне створення кредиторської заборгованості;
- використання схем застави для отримання контролю над активами.

Прострочені борги підприємства скуповуються в дрібних кредиторів за низькими цінами, потім консолидуються й пред'являються до одночасної виплати. Нездатність підприємства розрахуватися за своїми зобов'язаннями дає підстави для початку процедури банкрутства або санації з усіма наслідками, що випливають з цих процедур. Підприємницька структура, що перебуває в процесі санації, не підконтрольна ані його власнику, ані менеджменту. Головна діюча особа – керуючий санацією, якого, як правило, рейдери легко можуть зацікавити співпрацею.

3). *Оголошення компанії банкрутом з наступним привласненням її активів*: основна задача – довести наявність простроченої заборгованості. У даному випадку, акумулювавши значну суму неоправданої заборгованості, юридична особа ініціює процедуру банкрутства підприємства, попередньо «домовившись» з органами влади. Даний спосіб захоплення підприємства включає такі тактичні прийоми:

- короткотермінове банкрутство;
- довготермінове банкрутство;
- вилучення активів;
- додаткова емісія;
- інші дії, в т.ч. використання силових прийомів.

4). *Захоплення підприємства шляхом визнання приватизації даного підприємства недійсною* (реприватизація). Даний спосіб включає такі тактичні прийоми:

- визнання недійсними результатів тендеру з продажу пакету акцій;
- недостатньо висока ціна продажу;

- не виконання покупцем взятих на себе інвестиційних зобов'язань;
- порушення чинного податкового законодавства.

Процедура здійснення даного способу: будучи акціонером з невеликим пакетом акцій, рейдер, спекулюючи на темі «захисту державних інтересів», добивається в судах відміни приватизації, в результаті якої контрольний пакет переходить до іншого власника [58].

Як це не парадоксально, але спочатку протизаконні дії рейдери утілюють в життя цілком законними методами. Наприклад, організують юридичний терор, тобто засипають підприємства судовими позовами з будь-яких причин – починаючи екологічною обстановкою і закінчуючи «неправильним» звільненням того або іншого працівника. Організують всілякі перевірки: прокуратури, МНС, санепідемстанції.

5). *Захоплення підприємства шляхом реєстрації авторських прав на нематеріальні активи:* використовується до високотехнологічних підприємств, коли метою захоплення є заволодіння інтелектуальною власністю підприємства: торговою маркою, логотипом, промисловими взірцями, технологією виробництва. Даний спосіб захоплення підприємства включає такі тактичні прийоми:

- створення штучної кредиторської заборгованості або повністю блокування діяльності підприємства;
- висування вимог з виплати «теперішнім законним власникам» роялті (плати за використання продуктів інтелектуальної власності).

Спочатку такий варіант захоплення характерний для встановлення контролю над високотехнологічними підприємствами, там, де технології виступають системоутворюючими для виробництва, тобто їх відсутність робить неможливим здійснення господарської діяльності. Надалі рейдери усвідомили ширші можливості даного інструменту захоплення, оскільки «привласнити» можна все, що завгодно, що вважається інтелектуальною власністю.

Отже, до цього методу поглинання агресори звертаються в декількох випадках: по-перше, цю технологію можна застосовувати, якщо необхідно створити штучну кредиторську заборгованість або повністю блокувати діяльність підприємства. Реєструються права на нематеріальні активи, потім на компанію, що використовує їх, подається позов з вимогою припинити незаконне використання нематеріальних активів або відшкодувати завданий збиток у зв'язку з незаконним використанням нематеріальних активів або викупити авторські права на ці активи. Відповідні дії формують заборгованість, подальші заходи нічим не відрізняються від схем, вживаних під час захоплення з використанням кредиторської заборгованості.

I, по-друге, в тому випадку, якщо рейдери вирішили не знищувати підприємство, тоді до суду подається позов з вимогою виплачувати «законним» власникам нематеріальних активів роялті. Розмір роялті варіюється в межах економічного обґрунтування: рейдери аналізують фінансові потоки компанії і лише після цього визначають розмір роялті. Фактично на сплату роялті йтиме весь прибуток, тобто компанія фінансово існує, але всі зароблені гроші йтимуть в чужу кишеню. У загальному випадку, розмір роялті безпосереднім чином пов'язаний із розміром економічного ефекту від його використання [49].

б). *Інформаційно – корпоративний терор*: від мітингів біля стін підприємства проти керівництва до інформаційної кампанії в пресі, або захоплення підприємства шляхом корпоративного шантажу - грінмейлерства. Даний спосіб передбачає дії: рейдер купує на відкритому ринку невеликий пакет акцій успішної корпорації, після чого так звані «нові» акціонери починають публічно критикувати менеджмент організації та використовувати реальні загрози, наприклад, обіцянки консолідувати більш крупні пакети акцій і змінити керівництво чи заблокувати стратегічні кроки даної компанії. Метою шантажу є або перерозподіл функцій управління, або продаж акцій компанії за більш вигідною ціною.

2. *Незаконні форми*: серед них найбільш поширеними є такі способи:

1). *Силове захоплення*: вважається класикою рейдерства. Для здійснення силового захоплення потрібно фізичне втручання і сфальсифіковане судове рішення. Причому, силовий перерозподіл власності може здійснюватися за допомогою служби судових виконавців, спеціальних підрозділів правоохоронних органів або приватних охоронних структур. Схема має наступний вид: одержавши незаконне рішення суду, рейдер привертає виконавчу службу, міліцію, спецпідрозділи МВС, власні охоронні структури, за допомогою яких заходить на підприємство, вривається в кабінет директора, захоплює основні документи та реквізити фірми, садить в крісло свою людину і таким чином встановлює контроль над даною компанією.

2). *Шахрайство*: вважається буднями рейдерства. «Розкрадання чужого майна або придбання права на чуже майно шляхом обману або зловживання довірою» - так трактується діючим Кримінальним Кодексом шахрайство, яке може здійснюватися різними способами. Наприклад, у вигляді шахрайства з реєстром акціонерів підприємства, шахрайства шляхом обману реєструючих органів, шахрайства через повторне придбання раніше викуплених компанією акцій.

3). *Встановлення контролю над менеджментом або захоплення підприємства шляхом створення конфліктних ситуацій між власниками чи топ-менеджерами і власниками фірми*. Дана форма реалізується шляхом підкupu, шантажу або погроз на адресу керівництва компанії. Захоплення підприємства шляхом створення конфліктних ситуацій між власниками чи топ-менеджерами і власниками фірми включає такі тактичні прийоми як розкол компанії і встановлення контролю над активами.

Однією зі слабких ланок підприємства, яким зацікавились рейдери, може бути також наймане керівництво. Наділений повноваженнями директор може сприяти швидкому виведенню майна з підприємства на підконтрольні рейдеру структури. Таким чином, власник підприємства може залишитися з акціями, які не мають вартості. Менеджмент легко може

спровокувати фінансові проблеми шляхом покупку сировини за завищеними цінами або взявши кредит під нереальні відсотки. Переконати керівництво діяти на користь рейдера можна різними способами: від звичайного підкупу до підсаджування на «гачок» шляхом шантажу, кримінального переслідування та погроз. Атака через менеджмент дешевше всього обходиться на держпідприємствах, на яких відсутній ефективний контроль над оперативною діяльністю з боку власника [83].

4.) *Навмисне або фіктивне банкрутство*: основними ознаками є порушення законодавства про банкрутство, штучне створення податкової або кредиторської заборгованості, «просування» свого конкурсного керівника.

5.) *Корупція*: спосіб припускає наявність у державного службовця незаконних особистих або майнових інтересів, які він прагне втілити у життя за допомогою рейдерів.

Таким чином, виходячи з вище означеного, слід відмітити, що якщо об'єкт рейдерської діяльності завжди один – власність компанії, то суб'єктів протиправного перерозподілу, які рахуються на офіційному порталі підтримки малого підприємництва, безліч. Серед них є і власники, і фінансово-промислові групи, і правоохоронні органи, і криміналітет, і органи державної влади, і менеджмент, і навіть соціальне оточення компанії.

Логіка викладеного матеріалу посуває до розгляду всіх можливих методів управління ризиком протиправного перерозподілу власності. Для цього використовують, так званій, ризик-менеджмент, який подає класичний набір методів управління ризиком і включає відмову від заходів, що підвищують ризик, зниження ризику, передачу відповідальності за ризик-наслідки стороннім організаціям і прийняття ймовірності його реалізації. Виокремлюють способи управління ризиком захоплень:

*Організаційна структура*. Найпростішими засобами на шляху мінімізації ризику повинні стати концентрація акціонерного капіталу або викупування часток в учасників, що не приймають участі в діяльності підприємницької структури, а також постійний моніторинг змін у складі

акціонерів. Незайвою буде реструктуризація підрозділів із зміною їх організаційно-правового статусу. На випадок атакування потрібно бути готовим до контркуповування акцій і додатковій їх емісії.

*Власність.* Перш за все необхідно визначитися з правовим статусом власності, одержати підтвердження законності операцій з приватизації і реструктуризації активів, поставити на балансовий облік майно, а якщо воно вже стоїть – здійснити його переоцінку. В умовах високого ризику буде корисною реструктуризація власності з використанням дочірніх структур, наприклад, передачі нерухомості і інших активів із забезпечення позик. Потрібно також визначитися з перерозподілом власності між підконтрольними організаціями.

*Фінансово-економічний стан.* Реалізуючи власні завдання із стабілізації фінансового стану, перш за все потрібно виключити будь-яку вірогідність прострочення кредиторських платежів, заборгованості із зобов'язань до бюджету і позабюджетних фондів. Якщо дебітор не поспішає з поверненням боргу, включається практика про бажання продати борг боржника.

*Менеджмент.* Мотивація і стимулювання – два важливі напрями роботи з менеджментом і персоналом. Недопустимим є ситуація внутрішніх конфліктів, як в середині колективу, так і між акціонером або частки в статутному капіталі.

*Зовнішнє оточення.* Для попередження рейдерської атаки, а також полегшення розголосу в суспільстві, потрібно встановити контакт з зовнішнім оточенням: брати участь в державних і регіональних програмах, впроваджувати концепцією відповідальності бізнесу, підтримувати свою ділову репутацію. Періодичне отримання виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, дозволить з'ясувати кінцевого бенефіціара. Статистичні дані свідчать про те, що в Україні приблизно 40% бізнесменів звертаються до компетентних фахівців (антирейдерів) до початку втручання, інші звертаються за допомогою, коли реалізовано вже декілька етапів плану захоплення і власник фактично втратив контроль над бізнесом.

*Економічна безпека* – матеріальна база безпеки підприємства в цілому. Гарантування економічної безпеки бізнесу зводиться до протистояння, захисту від різного роду економічних злочинів. Якщо атака рейдера вже розпочалася, то необхідно розпочинати масштабну і методичну стратегію. Швидше за все, саме з цього етапу доведеться залучати відповідних фахівців [85].

1. Спершу слід оцінити ситуацію і з'ясувати наступне:

- хто замовник (якщо такий є);
- хто рейдер;
- мета захоплення (активи, нерухомість, бізнес, введення підприємства в холдинг);
- можливі ресурси рейдера (фінансові, адміністративні, організаційні);
- бюджет операції поглинання;
- методи, що використовує рейдер при здійсненні подібних операцій.

2. Не виключено, що одержавши відповіді на ці питання, потрібно спробувати домовитись, оскільки рейдер планує отримати від здійсненої операції набагато більше у порівнянні з витратами. Враховуючи те, що захист коштує чималих грошей, рейдер можливо піде на перемовини.

3. За умови, недовомовленості, та, на основі одержаної інформації, необхідно поетапно і методично розробити план озахисту, із залученням послуг спеціалістів.

4. Інформаційна складова дозволить відстежувати ситуацію і намагатися не допустити присутності підкупних акціонерів, що представляють інтереси іншої сторони, на зборах. Всі рішення повинні бути засвідчені нотаріально.

5. У жодному випадку не слід відмовляти рейдеру в скликанні зборів акціонерів, навіть якщо порядок денний абсурдний. Тільки так можна контролювати процес і брати участь у веденні протоколу зборів.

6. Перевірка компроментуючих документів, що можуть знаходитись в офісних приміщеннях підприємства, вдома у керівництва і крупних

акціонерів дозволить уникнути ситуації із порушення кримінальних справ проти працівників підприємства.

7. Слід терміново скуповувати ті акції, що залишилися у міноритарних акціонерів, незважаючи на те, що ціна на них підвищилася. Після реалізації перерахованих вище заходів вдалий захист гарантований.

## **5.2. Стратегічні та тактичні заходи захисту підприємницьких структур**

Методи захисту підприємницької структури – обтяжувати активи, розгортати піар-кампанію, вживати інших заходів аж до використання лоббістських можливостей.

Один зі способів боротьби із рейдерством – побудова холдингової структури (власники якої можуть бути зареєстровані за кордоном), що складається з кількох компаній. Наприклад, одній компанії, як правило, приватному підприємству (якщо власник один) або ТОВ (якщо їх більше двох) належать активи. Друга структурна одиниця, займається виробництвом, використовуючи потужності за договором, із власником активів. Третя – закуповує сировину для виробництва, перепродуючи її потім другій. Четверта – реалізує виготовлену продукцію. П'ята - забезпечує решту компаній персоналом або надає консалтингові послуги. Весь процес організації забезпечується в контексті суб'єкта підприємницької діяльності – фізичної особи. Таким чином, рейдер уже не зможе використовувати способи захоплення активів:

- через невиконані контракти, фіктивну або реальну заборгованість, банкрутство;

- отримання активів, шляхом входження до складу акціонерів або засновників, оскільки компанія, що володіє активами, зареєстрована у формі товариства з обмеженою відповідальністю.

Головний *недолік такої схеми* – складність контролю за фінансовими потоками, можливість залучення позик, оскільки структури холдингу,

безпосередньо залучені в бізнес-процес, не мають у своєму розпорядженні активів, під заставу яких можна отримати кредит [85].

За умови, що гроші позичає головна компанія холдингу, що є власником основних цінностей, то активи стають уразливими в разі заборгованості компанії перед банком чи іншою кредитною організацією.

Існує варіант превентивного захисту – умисне початкове обтяження активів самої компанії боргами (наявність істотної кредиторської заборгованості може слугувати захистом від недружнього поглинання), але тільки у тому разі, коли кредиторами виступають підконтрольні боржнику структури. Якщо рейдер зможе захопити таку компанію, то він отримає певну суму непогашених боргів, вартість яких у разі перевищує вартість бізнесу. За таких умов, в подальшому, застосовується процедура банкрутства захопленого підприємства, що стане підставою для його повернення. Якщо ж метою рейдера є активи, то, захопивши їх, він отримає заставлене майно та укладений попередній договір про його продаж, продати яке він не зможе, користуватися - теж, і власник зможе відновити контроль над активами.

Розглянемо варіант свідомого обтяження активів, оскільки воно спричиняє проблеми неможливості залучення позики. Ситуація вирішується методами: отримання позики під заставу боргового зобов'язання, тобто гроші одержує не саме підприємство – власник активів, а підконтрольна структура, активи якої й заставлено. Слід враховувати, що і обтяжені наперед активи не зможуть гарантувати безпеку, якщо рейдер не спробує привести підприємство до банкрутства, оскільки за умови значної кредиторської заборгованості, він завжди зможе самотійно її оголосити. Наступним його кроком буде судове рішення, що забезпечить першочергове задоволення вимог «своїх» кредиторів, з одночасним оспоренням існуючих кредитних і заставних договорів на активи. Доки справа дійде до суду, то активи вже будуть передані підконтрольному рейдеру підприємству і добитися їх повернення законному власнику буде вкрай складно. Також можуть виникнути проблеми з банком, якщо стане відомо, що кредит

отримано під уже обтяжені активи, що буде вважатися як шахрайство з коштами.

Наступний рівень імовірності захоплення характеризується збором інформації, оцінюванням як її привабливості, так і рентабельності самої операції, а також оцінюванням захисту. У процесі підготовки такої атаки з'являються міноритарні акціонери, які роблять запит звіту про фінансову діяльність, статутні документи і протоколи зборів ради. До компанії, яка веде реєстр акціонерів, звертаються з пропозиціями надати витяг з реєстру або роблять запит щодо списку акціонерів.

Одним із напрямів системи захисту власності є дублювання фінансових потоків (через підконтрольну структуру або надання кредиту іншому підприємству).

Не менш важливим напрямом захисту від рейдерства є також звернення в антирейдерські союзи і об'єднання підприємців, міжвідомчу комісію із питань протидії протиправному поглинанню і захопленню підприємств при Кабінеті Міністрів тощо з повідомленням, що на підприємство готується рейдерська атака. Хоча практичну і негайну допомогу надати вони не можуть, рейдер уже буде попереджений про готовність підприємства до відбиття спроби захоплення [49].

Варто провести підготовчу піар-кампанію, наприклад, опублікувати низку статей про підприємство і його власників, де перші особи компанії виглядали б добродійниками трудового колективу. Таким чином, створюється позитивний імідж потенційної жертви в очах громадськості. З іншого боку, варто організувати пропагандистську кампанію і всередині самого підприємства: пояснити персоналу, що рейдер готується захопити підприємство і в подальшому планує всіх звільнити або значно зменшити зарплату.

Якщо захоплення перейшло в завершальну стадію (рейдер перехопив важелі управління компанією і переключив фінансові потоки) більшість

експертів рекомендують ретельно проаналізувати ситуацію й оцінити свої шанси на успішне вирішення конфлікту.

Захист та забезпечення фінансово – економічної безпеки будь – якої підприємницької структури має базуватись на інформаційному випередженні: укладання договорів має ґрунтуватися на всебічному аналізі потенційних контрагентів, що забезпечується службою економічної безпеки з використанням способів і методик конкурентної розвідки.

*Стратегічні заходи полягають в проведенні наступних робіт:*

- формування захищеної корпоративної структури, зокрема вивчення історії створення підприємства і його діяльності;
- забезпечення абсолютної безпеки за допомогою моніторингу поточної ситуації;
- ефективна мотивація і обмеження повноважень керівника підприємства;
- створення умов, що перешкоджають масовому скуповуванню акцій;
- створення системи контролю над кредиторською заборгованістю;
- формування підконтрольної кредиторської заборгованості;
- структуризація активів;
- проведення стратегічної PR-кампанії;
- проведення зваженої кадрової політики.

Давайте коротко розглянемо ці заходи, щоб краще зрозуміти їх суть. Під *формуванням захищеної корпоративної структури* розуміється створення такої системи управління і володіння власністю, яка не дозволить загарбникам перехопити управління і розпорядитися власністю без участі акціонерів. До цього ж пункту можна віднести і обмеження повноважень керівника на здійснення крупних операцій або операцій з певним видом майна. Перш ніж приступити до формування захищеної корпоративної структури, слід також проаналізувати:

- історію приватизації підприємства;
- рішення зборів акціонерів із стратегічних питань діяльності;
- законність додаткових емісій акцій;

- законність прав власності на основні засоби, землю, нематеріальних активів.

*Забезпечення ефективної безпеки за допомогою моніторингу поточної ситуації* – організація спостереження за зовнішнім середовищем бізнесу так, щоб вчасно виявити спроби збору інформації і своєчасно їх припинити. А спостерігати прийдеться і за поточним станом ринку (окрема увага приділяється тенденціям М&А), і законодавчими актами, і роботою компанії-реєстратора, і за поведінкою міноритарних і мажоритарних акціонерів. *Мотивація, суміщена з обмеженням повноважень*, потрібна, з одного боку, для забезпечення ефективної роботи менеджменту, а з іншою - для наділення керівників компанії повноваженнями, необхідними для виконання обов'язків по управлінню фірмою, але недостатніми для забезпечення захоплення або встановлення контролю над активами. На практиці ефективна мотивація як мінімум повинна складатися із наступних елементів:

- участі менеджменту компанії в прибутку підприємства;
- участі менеджменту компанії в акціонерному капіталі;
- створення ефективно працюючого наглядового органу на підприємстві;
- створення нормативів, що описують діяльність топ-менеджменту і підприємства в цілому, і контроль за їх виконанням [39].

В умовах, коли акціонерний пакет розпорошений, ключовим стратегічним завданням є *максимальна консолідація пакету акцій* (бажано доведення його до контрольного). А якщо є можливість, то краще об'єднати всі акції під єдиним управлінням. Крім консолідації важливим є *встановлення і підтримка максимально можливої ціни на акції*, яка зробить скуповування акцій дорогим і малоефективним для загарбників заходом. Ще одним істотним елементом роботи з акціями акціонерного товариства є робота з компанією, що веде реєстр власників акцій. Від чесності реєстратора залежить безпека бізнесу.

Одним з найважливіших стратегічних завдань є *структуризація бізнесу* з метою забезпечення безпечного і, можливо, конфіденційного володіння бізнесом і активами.

Структуризація бізнесу – комплексна процедура, що дозволяє створити таку систему володіння і управління найпривабливішими активами, які зроблять їх недоступними для третіх осіб [83].

*Стратегічна PR-кампанія* повинна складатися з наступних ключових заходів:

- публікації повідомлень в ЗМІ про проведені заходи щодо захисту від недружнього поглинання;

- розміщення повідомлень в ЗМІ про виявлені факти корупції по відношенню до підприємства;

Про те, що на підприємстві *проводиться зважена кадрова політика*, можуть свідчити наступні показники:

- чітко визначені функціональні обов'язки всіх співробітників, особливо працівників, що мають доступ до конфіденційної інформації;

- прописано, що відноситься до конфіденційної інформації, і визначений механізм її захисту;

- дотримуються всі процедури при звільненні співробітників;

- проводяться співбесіди при звільненні співробітників, що володіють конфіденційною інформацією, щоб уникнути її витоку.

Потрібно ще раз відзначити, що заходи стратегічного характеру найбільш ефективні для забезпечення безпеки підприємства, оскільки дозволяють контролювати основні способи захоплення підприємства, носять превентивний характер і дають запобігти недружньому поглинанню компанії.

*Тактичні заходи* полягають в проведенні відповідних робіт по попередженню захоплення чи поглинання підприємства, що стало метою і складаються з:

- структуризації активів;

- контрольного скуповування акцій;

- блокування пакету акцій з одночасним введенням додаткової емісії;
- роботи з акціонерами;
- захисту за допомогою нападу на супротивника;
- застосування «отруєних пілюль» і «золотих парашутів»;
- фіктивного банкрутства.

Тактичні заходи проводяться тоді, коли багато стратегічних заходів застосувати вже просто неможливо, оскільки загарбники вже зробили все, щоб запобігти їх ефективності. Адже, неможливо провести відчуження або структуризацію активів підприємства в умовах, коли на майно накладений арешт, а справа про додаткову емісію акцій знаходиться в суді.

*Контрскупування акцій* проводиться, щоб не допустити привласнення контрольного пакету акцій і консолідувати у себе максимально можливий пакет у гіршому разі, і контрольний - в кращому.

До *структуризації* як до тактичного прийому вдаються тоді, коли загарбники з якої-небудь причини не змогли блокувати можливість відчуження майна. В даному випадку структуризація повинна дозволити вивести з-під удару найбільш цінні активи.

*Блокування пакету акцій з проведенням одночасної додаткової емісії* може допомогти за ситуації, коли у загарбника знаходиться пакет, близький до блокуючого, і немає інших способів, що дозволяють перешкодити впливу загарбника на управління підприємством. Тоді за допомогою розпорядження суду проводиться блокування можливості голосувати акціями, а в цей час проводять збори акціонерів і ухвалюється рішення про додаткову емісію акцій, що зменшує блокуючий пакет до незначної частки.

*Робота з акціонерами* спрямована перш за все на те, щоб викликати зацікавленість і задоволення акціонерів від володіння акціями підприємства. Це, у свою чергу, створить труднощі рейдерам при скуповуванні акцій, значно підвищить їх ціну, а у ряді випадків зробить проведення скуповування неможливим.

Дуже ефективним прийомом захисту від недружнього поглинання може виявитися *грамотно спланована контратака*. Така акція примусить загарбника турбуватися про збереження власного підприємства, відверне сили і ресурси від захоплення і змусить зосередитися на особистих проблемах.

Під «отруєними пілюлями» і «золотими парашутами» слід розуміти внесення в статутні документи підприємства і трудові контракти таких пунктів, які значно ускладняють життя новим власникам. Але ці заходи вже ніяким чином не вплинуть на забезпечення захисту підприємства. Швидше, подібні заходи, як в спорті, можна назвати «фолом останньої надії».

*Фіктивне банкрутство* - спосіб захисту, який дозволяє в дуже стислі терміни довести підприємство до стану банкрутства і заблокувати рух активів і акцій підприємства, але при цьому залишиться можливість через підконтрольні структури викупити його активи.

### **5.3. Стандартизація і сертифікація економічної безпеки суб'єктів господарювання**

Основними формами державного регулювання якості є організаційна (контроль якості), економічна і правова (стандартизація, сертифікація, ліцензування і система забезпечення єдності вимірювань).

*Стандарт* - зразок, модель, еталон, прийнятий за вихідний, для зіставлення з ним інших подібних об'єктів. Стандарт може бути розроблений як на матеріальні предмети, так і на об'єкти різного нематеріального характеру.

Як нормативно-технічний документ, стандарт установлює комплекс норм, правил, вимог до об'єкта стандартизації і затверджується компетентним органом. Система стандартизації спрямована на забезпечення:  
- реалізації єдиної технічної політики у сфері стандартизації, сертифікації і метрології;

- захисту інтересів споживачів і держави з питань безпеки продукції для життя, здоров'я, майна громадян, охорони навколишнього природного середовища;
- взаємозамінності і сумісності продукції, її уніфікації;
- економії усіх видів ресурсів, поліпшення техніко-економічних показників виробництва та інше.

Застосування стандартів є обов'язковим для:

- суб'єктів господарювання, якщо на стандарти є посилення в нормативно-правових актах, угодах;
- виробника чи постачальника продукції, якщо він склав декларацію про відповідність продукції певним стандартам чи застосував позначених стандартів у її маркуванні;
- виробника чи постачальника, якщо його продукцію сертифіковано щодо вимог стандартів [24].

Правові й організаційні основи стандартизації встановлені Законом України «Про стандартизацію» і Декретом КМУ «Про стандартизацію і сертифікацію». Нормативними документами щодо стандартизації є: Державні стандарти України (до них прирівнюються державні будівельні норми і правила, а також державні класифікатори техніко-економічної і соціальної інформації; галузеві стандарти; стандарти підприємств; кодекс усталеної практики; технічні умови).

Державні стандарти України та правила їх використання на території України встановлює Державний комітет України з стандартизації, метрології і сертифікації.

*Державні стандарти* розробляються на:

- організаційно-методичні і загальнотехнічні об'єкти (науково-технічна термінологія, класифікація і кодування техніко-економічної і соціологічної інформації, технічна документація, організація робіт з метрології, достовірні довідкові дані про властивості матеріалів і речовин);

- вироби загально машинобудівного використання (підшипники, інструменти, деталі кріплення тощо);

- продукцію для населення і народного господарства та інше.

*Державні стандарти* містять обов'язкові (забезпечують безпеку продукції для життя, здоров'я і майна громадян, охорону навколишнього природного середовища; вимоги техніки безпеки і гігієни праці; вимоги і положення, що забезпечують вірогідність і єдність вимірювань) і рекомендовані вимоги.

*Галузеві стандарти* розробляються у випадку відсутності державних або при необхідності встановлення більш високих вимог, ніж ті, що містяться в Державних стандартах.

Обов'язкові вимоги галузевих стандартів виконуються суб'єктами, що входять у сферу управління органа, який їх затвердив.

*Технічні умови* містять вимоги, що регулюють відносини між постачальником і споживачем продукції. Стандарти підприємств розробляються і використовуються тільки на конкретному підприємстві, виходячи з необхідності їх застосування.

Правові основи державного контролю і нагляду за дотриманням суб'єктами господарських відносин обов'язкових вимог державних стандартів установлені Декретом Кабінету Міністрів України «Про державний нагляд за дотриманням стандартів, норм і правил і відповідальності за їхнє порушення».

Згідно зі ст. 3 цього Декрету об'єктами державного нагляду є:

- продукція виробничо-технічного призначення, товари народного споживання, продукція тваринництва і рослинництва, продукти харчування, у тому числі продукція, що пройшла сертифікацію на відповідність стандартам, нормам і правилам;

- продукція імпортна – на відповідність діючим в Україні стандартам, нормам і правилам, щодо безпеки для життя, здоров'я майна

людей, навколишнього середовища тощо. Для здійснення державного нагляду державні інспектори Держстандарту України мають право:

- вільного доступу у виробничі й службові приміщення;
- одержання необхідних відомостей і матеріалів;
- добору зразків продукції для перевірки на її відповідність стандартам, нормам і правилам;
- забороняти випуск, збереження, транспортування, використання (експлуатацію), реалізацію продукції, у тому числі імпортової, з порушеннями стандартів, норм і правил;
- забороняти випуск і реалізацію продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації, але яка її не пройшла у встановлений термін;
- давати обов'язкові для виконання розпорядження про усунення порушень стандартів, норм і правил;
- складати протоколи про адміністративні правопорушення у сфері стандартизації, метрології, якості продукції;
- направляти матеріали в органи прокуратури для рішення питань про залучення до кримінальної відповідальності осіб, винних у порушенні стандартів, норм і правил тощо [49].

*Сертифікація відповідності* (відповідно до визначення Міжнародної організації з стандартизації) є дією, що засвідчує за допомогою сертифіката відповідності або знака відповідності, що виріб або послуга відповідає певному стандарту або іншому нормативно-технічному документу.

*Метою сертифікації* продукції, послуг і робіт є:

- запобігання реалізації продукції, небезпечної для життя, здоров'я, майна громадян і навколишнього природного середовища;
- сприяння споживачам у виборі продукції;
- створення умов для участі суб'єктів господарювання в міжнародному економічному, науково-технічному співробітництві і міжнародній торгівлі.

В Україні сертифікація продукції підрозділяється на обов'язкову (проводять акредитовані лабораторії з упровадження) і добровільну (самосертифікація, сертифікація третьою стороною). Однією з обов'язкових умов забезпечення ефективності виробництва є точні й об'єктивні вимірювання.

Правові основи забезпечення єдності вимірювань установлені Законом України «Про метрологію і метрологічну діяльність» та Декретом Кабінету Міністрів України «Про забезпечення єдності вимірювань».

Основна мета метрологічного забезпечення – поліпшення якості продукції, підвищення ефективності виробництва, раціонального використання матеріальних цінностей і енергетичних ресурсів.

*Метрологічне забезпечення складається з такого [83]:*

- наукової основи (створення загальної теорії вимірювань; утворення одиниць фізичних величин і систем одиниць; створення еталонів і зразкових засобів вимірювань);
- законодавчої основи;
- нормативної основи (державні стандарти й інші документи державної системи забезпечення єдності вимірювань);
- технічної основи (ДСТУ 2682-94 – система державних еталонів, система засобів вимірювань);
- організаційної основи (метрологічна служба України).

*Наукова спеціальність* є сферою науки, яка досліджує: національну систему забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання, діяльність яких впливає на стан економічної безпеки держави; теоретико-методологічні, науково-методичні та практичні засади організації, функціонування та розвитку систем економічної безпеки транснаціональних компаній, корпорацій, банків і підприємств; цілі, завдання, форми, методи, технології, механізми управління та взаємодії служб безпеки суб'єктів господарювання в системі економічної безпеки відповідно до вимог національних і міжнародних стандартів.

*Напрями досліджень:*

- теорія та методологія досліджень систем економічної безпеки суб'єктів господарювання.
- цілі, завдання, принципи, форми, методи, механізми та функції служб безпеки суб'єктів господарювання в системі забезпечення економічної безпеки.
- критерії, показники й індикатори стану системи економічної безпеки суб'єктів господарювання й оцінка її ефективності.
- діяльність служб безпеки суб'єктів господарювання щодо забезпечення фінансової, економічної, енергетичної, інвестиційної, інноваційної, зовнішньоекономічної безпеки суб'єктів господарювання.
- моделювання та проектування систем економічної безпеки суб'єктів господарювання.
- діяльність суб'єктів системи національної безпеки України із забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання.
- управління системою економічної безпеки суб'єктів господарювання.
- контролювання, моніторинг і діагностика стану системи економічної безпеки суб'єктів господарювання.
- організаційне забезпечення функціонування та розвитку системи економічної безпеки суб'єктів господарювання.
- міжнародний і вітчизняний досвід, національні та міжнародні стандарти системи забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання.
- стратегія розвитку системи економічної безпеки суб'єктів господарювання в Україні.
- економічна безпека суб'єктів господарської діяльності як складова частина національної безпеки держави.
- діяльність служб безпеки суб'єктів господарювання щодо розв'язання корпоративних конфліктів, запобігання протиправному поглинанню та рейдерству.

- захист комерційної таємниці й інтелектуальної власності в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання.

- фінансово-економічне та кадрове забезпечення системи економічної безпеки суб'єктів господарювання.

- організація та види планування діяльності служби безпеки суб'єктів господарювання.

- технології системи забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання.

- інноваційний розвиток системи економічної безпеки суб'єктів господарювання.

- аналітичне забезпечення системи економічної безпеки суб'єктів господарювання.

- механізми системи економічної безпеки суб'єктів господарювання.

- затрати та фінансово економічні результати діяльності служби безпеки суб'єктів господарювання.

Сертифікація може мати обов'язковий та добровільний характер. Сертифікація у сфері, в якій вимоги до продукції та умови введення її в обіг регламентуються законодавством, є обов'язковою для виробника, постачальника чи уповноваженого органу з сертифікації. *Обов'язкова сертифікація* проводиться згідно з вимогами технічних регламентів з підтвердження відповідності. За результатами обов'язкової сертифікації у разі позитивного рішення уповноваженого органу з сертифікації заявникові видається сертифікат відповідності; вона здійснюється акредитованими в становленому законодавством порядку органами із сертифікації будь-якої форми власності, які уповноважені на здійснення цієї діяльності в законодавчо регульованій сфері.

Спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері підтвердження відповідності створено державну систему сертифікації - *УкрСЕПРО*. Сертифікація продукції в системі УкрСЕПРО проводиться відповідно до затверджених спеціально уповноваженим

центральним органом виконавчої влади у сфері підтвердження відповідності правил сертифікації однорідних видів продукції (послуг). Виробники зобов'язані реалізовувати продукцію, що підлягає обов'язковій сертифікації, лише за наявності сертифіката відповідності, виданого або визнаного уповноваженим органом із сертифікації, наносити на продукцію національний знак відповідності у сфері, в якій вимоги до продукції та умови введення її в обіг регламентуються законодавством; компенсувати споживачам продукції завдані їм збитки в разі виявлення невідповідності продукції вимогам, зазначеним у декларації про відповідність та/або сертифікаті відповідності чи свідоцтві про визнання відповідності; сприяти проведенню всіх процедур підтвердження відповідності.

Постачальники зобов'язані реалізовувати продукцію за умови наявності копії сертифіката відповідності чи копії свідоцтва про визнання відповідності; припиняти реалізацію продукції, якщо вона не відповідає вимогам нормативних документів, зазначеним у декларації про відповідність або у сертифікаті відповідності чи свідоцтві про визнання відповідності.

Сертифікація у сфері, в якій вимоги до продукції та умови введення її в обіг не регламентуються законодавством, здійснюється на добровільних засадах у порядку, визначеному договором між заявником (виробником, постачальником) та органом із сертифікації. Орган із сертифікації встановлює правила проведення добровільної сертифікації, визначає учасників робіт із сертифікації. Результатом добровільної сертифікації є підтвердження відповідності продукції, систем якості, систем управління якістю, систем управління довкіллям, персоналу будь-яким заявленим вимогам.

#### **5.4. Ділова розвідка - система забезпечення безпеки підприємництва**

З розвитком бізнесу потреба в інформації про конкурентів, клієнтів або партнерів набуває дедалі більшої ваги й актуальності для успішного й

стабільного функціонування фірми. *Промислове шпигунство* щодо бізнесу - це різновид економічного шпигунства, якому властиве звуження масштабів завдань з одержання інформації, що цікавить, від державного - до масштабу однієї або декількох фірм-конкурентів. Отже, для бізнесу промислове шпигунство - лише спосіб конкурентної боротьби. І якщо суб'єктом економічного шпигунства (стороною, що здійснює активні дії) є держава в особі своїх спецслужб, то щодо промислового - таким є окремий підприємець, фірма, тобто фізична або юридична особа. Промислове шпигунство, зазвичай, має дві *мети*:

- отримання інформації конкурентів, насамперед конфіденційної, про стратегічні й тактичні наміри їхнього бізнесу;
- здобуття конкурентної переваги на ринку, через витіснення або знищення конкурента. Довідники описують промислове шпигунство як вид недобросовісної конкуренції, діяльність із незаконного добування відомостей, що становлять комерційну цінність. Ключове слово в цьому визначенні - «незаконного».

Конкурентна розвідка як невід'ємний компонент історичного розвитку продуктивних сил змінювала характер, форми й прояви відповідно до еволюції способів виробництва та рівня розвитку науки й техніки. В історичному аспекті економічна розвідка є давнішою від військової й політичної.

Першим кроком до подолання проблеми є її попередження! Основами діяльності суб'єктів забезпечення економічної безпеки на підприємствах є інформація, яка попереджує про стан зовнішньої та внутрішньої безпеки підприємства, зокрема підрозділи конкурентної розвідки відповідають за аналіз та збір інформації з зовнішніх джерел, хоча деякі джерела інформації підрозділами конкурентної розвідки використовуються із внутрішніх джерел.

На сьогоднішній день, коли перехід від індустріального суспільства вже майже відбувся, коли глобалізаційні процеси вимагають ведення

раціоналізованої та збалансованої господарської діяльності, як від суб'єкта господарювання зокрема, так і від держави в цілому. Такі процеси як збір інформації та подальший її аналіз потребують теж реорганізації в напрямку скорочення часу на збір та аналіз інформації, її точність, оптимізацію її викладення керівникам та можливість її збереження як історичну довідку для подальшого проведення ситуаційного аналізу. Тому на сьогоднішній день проблема залишається відкрита: «яким чином збалансувати та оптимізувати напрямок суб'єкта господарювання на досягнення стану стабільного розвитку в бурхливому морі економічних, політичних, енергетичних, продовольчих криз, як зробити точних прорахунків економічних рішень, як прорахувати настання загроз та ризиків для підприємства, як оптимізувати систему економічної безпеки підприємства до стану його стабільного розвитку». Але в той же час ми бачимо вирішення цієї проблеми в оптимізації системи збору та аналізу інформації, яка в свою чергу призведе до раціонального-збалансованого ведення господарської діяльності, де стан загроз та ризиків обов'язково буде враховано та вжито заходів щодо протидії їм.

Курс на подолання цієї проблеми вже взято, розробляються концепції та стратегії економічної безпеки суб'єктів господарювання, в той же час дані концепції рекомендуються суб'єктам забезпечення безпеки підприємництва, де вони успішно практично реалізуються.

*Інформаційно-пошукова робота.* Найперші роботи були створені для підрахунку кількості www-серверів, тобто для збирання статистичної інформації. Сучасні роботи можуть також підраховувати інші параметри, наприклад, середню кількість документів на один сервер, пропорцію заданих типів файлів, середній розмір Web-сайту. Одна з основних проблем підтримки Інтернет виникає, коли не працюють посилання на інші сторінки - у випадку неувважності розробника вузла, чи сторінку було переміщено або знищено. Зазначимо, що на сьогоднішній день не існує автоматичного механізму, який повідомляв би розробників про такі зміни. Відповідно, автори дізнаються про

неправильні лінки (посилання) на своїх сторінках, якщо помітять самі, або коли користувачі повідомлять їх по електронній пошті. Робот, що перевіряє посилання, допомагає розробнику знайти так звані «биті» адреси (посилання на неіснуючі сторінки) і підтримує сайт в робочому стані. Роботи можуть підтримувати як структуру, так і зміст, перевіряючи правильність HTML-коду та регулярність оновлення інформації. Цей вид функціональності є вбудованим у HTML редакторі, але роботи можуть повторювати ці перевірки при кожній модифікації сайту. Роботи можуть також забезпечити дзеркальність - популярну техніку для підтримки архівів в сервісі FTP (файлообмінники). Дзеркало містить копію усього дерева каталогів FTP-сайту і регулярно оновлює ті документи, що додаються до оригінального сайту. Це дозволяє зменшити трафік до кожного з вузлів, їх завантаженість та працювати з архівом, якщо доступ до оригінального серверу відсутній.

*Захист комерційної таємниці.* З правової точки зору комерційна таємниця є засобом захисту від недобросовісної конкуренції в рамках реалізації права на інтелектуальну власність. Законодавством України передбачена кримінальна, адміністративна, цивільно-правова та інша відповідальність не лише за розголошення, а й за незаконне збирання з метою використання чи використання відомостей, що становлять комерційну таємницю.

Відповідальність за порушення законодавства про інформацію несуть особи, що винні у скоєнні таких порушень:

- необгрунтована відмова від надання відповідної інформації;
- надання інформації, що не відповідає дійсності;
- умисне приховування інформації;
- розголошення державної або іншої таємниці, що охороняється законом, особою, яка повинна зберігати цю таємницю;
- порушення порядку збереження інформації.

Незаконне збирання з метою використання або використання відомостей, що є комерційною таємницею (підприємницьке шпигунство), якщо це завдало великої матеріальної шкоди суб'єкту підприємницької діяльності, карається позбавленням волі на строк до трьох років або штрафом від трьохсот до п'ятисот мінімальних розмірів заробітної плати.

Умисне розголошення комерційної таємниці без згоди її власника особою, якій ця таємниця відома у зв'язку з професійною або службовою діяльністю, якщо воно здійснене з корисливих або інших особистих мотивів і завдало великої матеріальної шкоди суб'єкту підприємницької діяльності, карається позбавленням волі на строк до двох років або виправними роботами на строк до двох років, або позбавленням права посідати певні посади, або займатися певною діяльністю на строк до трьох років, або штрафом до п'ятидесяти мінімальних розмірів заробітної плати. «Одержання, використання, розголошення комерційної таємниці, а також конфіденційної інформації з метою завдання шкоди діловій репутації або майну іншого підприємця несе накладання штрафу від десяти до двадцяти мінімальних розмірів заробітної плати».

Не залишено поза увагою можливе виявлення підприємницького шпигунства в галузі проникнення в комп'ютерні системи. Умисне вторгнення у роботу автоматизованих систем, що спричинило створення або мації або носіїв інформації, або розповсюдження програмних і технічних засобів, призначених для незаконного проникнення в автоматизовані системи і спроможні призвести до спотворення або знищення інформації або ж носіїв інформації, карається позбавленням волі на строк до двох років або виправними роботами на той же строк, або штрафом в розмірі від ста до двохсот мінімальних розмірів заробітної плати. Ті ж самі дії, якщо ними завдано шкоди в великих розмірах, або здійснені повторно, або за попередньою змовою групою осіб, караються позбавленням волі на строк від двох до п'яти років.

Стосовно штрафів необхідно зауважити, що Верховна Рада України прийняла Закон, яким внесені зміни в законодавчі акти України, що стосуються застосування кримінальних покарань у вигляді штрафу.

Розглядаючи питання про відповідальність за порушення умов збереження комерційної таємниці слід зазначити, що, як правило, як міру покарання призначають позбавлення волі або штраф, а також звільнення і зобов'язання відшкодувати збитки.

### **Контрольні запитання:**

1. Організаційно-економічні заходи попередження захоплення.
2. Стратегічні заходи, що використовують для протидії захоплення підприємницьких структур.
3. Пояснити суть захисту від рейдерства шляхом: формуванням захищеної корпоративної структури; забезпечення ефективної безпеки за допомогою моніторингу поточної ситуації; мотивації, суміщеної з обмеженням повноважень, максимальної консолідації пакету акцій та встановлення і підтримки максимально можливої ціни на акції.
4. В чому полягає структуризація бізнесу.
5. Охарактеризуйте стратегічну PR-кампанію.
7. Тактичні заходи протидії рейдерству.
8. Зміст фіктивного банкрутства.
9. Здійсніть виділення етапів здійснення рейдерської атаки.
10. Сформулюйте джерела інформації юридичного і особистого характеру, що цікавлять рейдерів.

### **Тестові завдання для самоконтролю:**

1. *Чинники, що визначають зацікавленість рейдера:*

- а) високоліквідні активи;
- б) перепродаж майна;
- в) перспективний бізнес;
- г) вірно в а-б.

2. *Ознаки рейдерських дій:*

- а) топ – менеджмент, рада директорів, акціонери;
- б) перевірки контролюючими органами;
- в) продаж часток міноритарних акціонерів;
- г) вірно а,б.

3. *Методологія здійснення рейдерських операцій:*

- а) вивчення юридичної документації;
- б) вивчення інформаційної документації;
- в) вивчення особистої інформації співробітників;
- г) вивчення стану підприємства у зовнішній діяльності.

4. *Використання законних методів, але тих, що притирічать змісту закону:*

- а) білі;
- б) чорні;
- в) сірі;
- г) грінмейл.

5. *Незаконні форми рейдерських захоплень:*

- а) через акціонерний капітал;
- б) кредиторську заборгованість;
- в) оголошення про банкрутство;
- г) силові методи захоплення.

6. *Законні методи рейдерських захоплень:*

- а) недійсна приватизація;
- б) реєстрація авторських прав на нематеріальні активи;
- в) інформаційно – копоративний терор;

г) фіктивне банкрутство.

*7. Способи управління ризиком захоплень:*

- а) створення фізичної особи;
- б) розмежування авторського права;
- в) створення юридичної особи;
- г) дкблювання фінансових потоків.

*8. Стратегічні заходи протидії захоплення:*

- а) структуризація активів;
- б) фіктивне банкрутство;
- в) застосування «оруєних пілюль»;
- г) формування корпоративної структури.

*9. Способи боротьби з рейдерством:*

- а) функціональна структура;
- б) організаційна структура;
- в) зовнішнє оточення;
- г) вірно б,в.

*10. Створення системи управління з обмеженим повноваженням*

*керівника:*

- а) функціональна структура;
- б) корпоративна структура;
- в) обмеження повноважень;
- г) кадрова структура.

*11. Розміщення у ЗМІ інформації про факти поглинання:*

- а) структуризація бізнесу;
- б) PR – компанія;
- в) тактичні заходи;
- г) стратегічні заходи.

*12. Спосіб захтсту, що дозволяє у стислій строки довести підприємство до банкрутства:*

- а) PR – компанія;

- б) «золотий парашут»;
- в) фіктивне банкрутство;
- г) додаткова емісія.

*13. За умови накладання арешту на майно та додаткову емісію визначаються:*

- а) стратегічні заходи;
- б) тактичні заходи;
- в) структуризація активів;
- г) всі відповіді вірні.

*14. Скуповування контрольного пакету акцій:*

- а) структуризація активів;
- б) контскуповування;
- в) фіктивне банкрутство;
- г) блокування пакету акцій.

*15. Моніторинг поточної ситуації:*

- а) стратегічні заходи;
- б) тактичні заходи;
- в) структуризація активів;
- г) всі відповіді вірні.

### **Завдання для розв'язування:**

На підставі отриманої інформації, що наведена в прикладах, визначте стратегію і тактику подальшої поведінки топ – менеджмента та власника(ів) підприємницької структури з метою захисту та забезпечення стабільної діяльності.

*Завдання 1.*

*Фірма:* Саксофон (умовна назва).

*Форма власності:* відкрите акціонерне товариство.

*Акціонери:* два основних акціонери - родичі, що контролюють 98% акцій, по 1% акцій у двох фізичних осіб.

*Сфера діяльності:* виробництво продуктів харчування.

*Річний оборот:* близько \$4 млн.

*Основний актив:* виробничі цехи і склади.

*Керівник:* один з основних акціонерів.

*Колегіальний орган управління:* спостережна рада (5 осіб - контролюються основними акціонерами).

*Юридична служба та служба безпеки:* 3 юристи, фахівці з господарського права.

*Лобістські можливості:* налагоджені контакти в облдержадміністрації.

*Зв'язки з правоохоронними органами:* відсутні.

*PR-можливості:* відділ реклами та PR (бюджет - \$30-50 тис.).

*Фінансові ресурси:* середні.

*Стосунки в колективі та між акціонерами:* основні акціонери керують підприємством. Два інших співвласники в роботу підприємства не втручаються, задовольняючись отримуваними дивідендами

*Напрямок атаки:* класичний «чорний рейд», мета якого – виведення активів у розпорядження підконтрольних осіб. Рейдер купує потрібні рішення судів, підкупує реєстратора, змінює на підприємстві керівництво. За допомогою міліції та державних виконавців проникає на підприємство не допускає на його територію законних власників і продає активи.

*Завдання 2.*

*Фірма:* Скрипка (умовна назва).

*Форма власності:* товариство з обмеженою відповідальністю.

*Учасники:* директор – 30% статутного фонду; заступник директора – 15%, члени трудового колективу (15 осіб) – 55%, приблизно в рівних частках.

*Сфера діяльності:* торгівля непродовольчими товарами.

*Річний оборот:* близько \$0,7 млн.

*Основний актив:* приміщення магазину в центрі міста, отримане у результаті приватизації.

*Керівник:* директор-співвласник.

*Колегіальні органи управління:* відсутні.

*Юридична служба та служба безпеки:* відсутні. У разі необхідності підприємство обслуговує запрошений юрист.

*Лобістські можливості:* заступник голови райдержадміністрації - приятель директора.

*Зв'язки з правоохоронними органами:* немає.

*PR-можливості:* син бухгалтера - журналіст однієї з центральних щоденних газет.

*Фінансові ресурси:* мінімальні.

*Відносини в колективі та між учасниками:* нормальні, конфліктів між власниками немає.

*Завдання 3*

*Фірма:* Тромбон (умовна назва)

*Форма власності:* закрите акціонерне товариство.

*Акціонери:* акціонер А. - 55% акцій, акціонер С. - 11%, акціонер К. - 11% акцій, міноритарні акціонери (14 осіб) - 23%.

*Сфера діяльності:* імпортно-експортні операції.

*Річний оборот:* близько \$15 млн.

*Основний актив:* гудвіл, давні зв'язки із закордонними контрагентами, власні та орендовані складські приміщення.

*Керівник:* почесний президент - акціонер А.

*Колегіальні органи управління:* рада директорів (9 осіб, вибираються пропорційно кількості акцій), спостережна рада (7 осіб, вибираються за таким самим принципом).

*Юридична служба та служба безпеки:* юридичний відділ (12 осіб - фахівці із ЗЕД), відділ корпоративної безпеки (4 особи).

*Лобістські можливості:* президент - депутат обласної ради, свої люди в обл- і райдержадміністраціях, контакти в Кабміні (серед працівників середньої ланки).

*Зв'язки з правоохоронними органами:* знайомі у МВС.

*PR-можливості:* департамент реклами і департамент PR (бюджет - близько \$500 тис), приятельські стосунки з редакторами профільних видань. Фінансові ресурси: вищі за середні.

*Відносини в колективі та між акціонерами:* робочі. Фактично управління підприємством здійснює рада директорів, оскільки президент часто в роз'їздах. Частина міноритарних акціонерів борються за виплату великих дивідендів. Робота персоналу гідно оплачується, але незадоволені все-таки є.

*Напрямок атаки:* мета рейду – руйнування бізнесу. Скуповування у міноритарних акціонерів, через рішення суду блокування пакета акцій почесного президента, зміна керівництва і прийняття рішень, що підривають стабільність роботи підприємства. Водночас атака на склади здійснюється з метою заблокувати їх роботу.

*Завдання 4.*

*Фірма:* Віолончель.

*Форма власності:* відкрите акціонерне товариство.

*Акціонери:* акціонер В. - 45% акцій, акціонер П. - 32%, акціонер Р -15% акцій, акціонери міноритарні (23 особи) - 8%.

*Сфера діяльності:* виготовлення електротехнічних виробів.

*Річний оборот:* близько \$8 млн.

*Основний актив:* виробничі приміщення – власний цех (куплений у підприємства, що збанкрутувало), два склади, орендовані на 49 років.

*Керівник:* генеральний директор - найманий топ-менеджер.

*Колегіальні органи управління:* рада директорів (7 осіб, обираються пропорційно кількості акцій), спостережна рада (5 осіб, обираються за таким самим принципом).

*Юридична служба і служба безпеки:* юридичний департамент (5 осіб).

*Лобістські можливості:* особисто зацікавлені депутати місцевої та облдержадміністрації, знайомі в правоохоронних органах.

*PR-можливості:* відділ реклами (бюджет - \$100 тис.).

*Фінансові ресурси:* середні.

*Відносини в колективі та між акціонерами:* складні. Акціонер В. і акціонер П. цілковито перебрали на себе управління підприємством. Міноритарні акціонери прагнуть впливати на прийняття рішень на зборах.

*Напрямок атаки:* мета рейду - здобуття контролю над основним виробничим активом. Передусім рейдер постарается отримати право власності на землю під цехом.

## Модульний контроль 2

### Теоретичні питання:

1. Виділіть основні відмінності між показниками та індикаторами економічної безпеки підприємництва.
2. Визначте відмінності при використанні методів експертного оцінювання та економіко-математичних методів при проведенні оцінки рівня економічної безпеки підприємницьких структур.
3. Методи оцінки безпеки підприємництва на макро-, мезо- та мікро- рівнях економіки.
4. Особливості методик оцінювання рівня економічної безпеки підприємницьких структур інших країн.
5. Доповнити існуючий комплекс методик оцінки рівня економічної безпеки підприємництва.
6. Визначення показників часткового та сукупного критеріїв економічної безпеки підприємництва.
7. Зміст функціональної карти економічної безпеки підприємницьких структур.
8. Проаналізуйте взаємозв'язок та взаємообумовленість складових інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємництва.
9. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємницьких структур.
10. Стратегічне та інноваційне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємництва.
11. Розкрийте сутність поняття «податкова безпека».
12. Визначте основні етапи моніторингу рівня економічної безпеки підприємницької структури.
13. Особливості використання факторного, кластерного аналізу та побудови багат шарового нейронного перцептрона при оцінюванні економічної безпеки підприємництва.

14. Основні відмінності використання статичних та динамічних економіко-математичних моделей для оцінювання економічної безпеки підприємницьких структур.
15. Завдання конкурентної розвідки.
16. Випадки, за яких конкурентна розвідка може відігравати життєво важливу роль у діяльності підприємницької структури
17. Охарактеризуйте етапи розвідувального циклу обробки інформації.
18. Механізм створення конкурентної розвідки на підприємстві.
19. Напрями розвідувальної інформації конкурентна розвідка.
20. Типові помилки у побудові системи інформаційно-аналітичного забезпечення підприємництва.
21. Критерії визначення розмірів отриманого доходу, заподіяної шкоди та інших наслідків у злочинах у сфері господарської діяльності.
22. Аналіз складу злочину «фіктивне підприємництво».
23. Аналіз складу злочину «легалізація (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом».
24. Аналіз складу злочину «ухилення від сплати податків, зборів, інших обов'язкових платежів».
25. Особливості предмета злочинів «незаконне відкриття або використання за межами України валютних рахунків» та «приховування валютної виручки».
26. Характеристика об'єктивної сторони злочинів, що посягають на встановлений порядок формування та витрачання бюджетних коштів.
27. Системи забезпечення управління фінансовою безпекою підприємництва.
28. Основні функції служби безпеки підприємства.
29. Специфічні фактори, що підсилюють активізацію погроз фінансово-економічної безпеки підприємництва.
30. Розкрити сутність заходів з розробки та охорони інформаційної складової економічної безпеки.

## **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК**

## Основна література:

1. Андрушків Б.М. Економічна та майнова безпека підприємства та підприємництва. Антирейдерство: монографія / Б.М. Андрушків, Л.Я. Малюта, В.А. Паляниця та ін. – Тернопіль : Тернограф, 2008. – 424 с.
2. Андрушків Б.М. Економічна та майнова безпека бізнесу: навчальний посібник / Б.М. Андрушків, Л.Я. Малюта. –Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. – 180 с.
3. Антонова О. В. Формування механізму управління фінансовою безпекою торгівельною мережею/ О. В. Антонова// Вісник Львівської комерційної академії: Зб. наук. праць. Серія «Економічна». - Вип. 53. - С. 12-16.
4. Алексєєв І. Грінмейл як частина сучасних корпоративних відносин / І. Алексєєв // Правовий тиждень. – 2014. – № 24. – С.22-28.
5. Ареф'єва О. В. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки/ О. В. Ареф'єва, Т. Б. Кузенко// Актуальні проблеми економіки. - 2010. - № 1 (91). - С. 98-103.
6. Бабіна Н. О. Інноваційні технології управління економічною безпекою підприємства в умовах посткризового розвитку / Н. О. Бабіна // Проблеми науки. – 2013. – № 11. – С. 41-46.
7. Білорус О. Г. Глобалізація і безпека розвитку : [монографія] /О. Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко. – Київ : КНЕУ. – 2001.– 733 с.
8. Бакеренко Н. П. Сутнісно-структурна характеристика дефініції «фінансово-економічний механізм управління діяльністю підприємств»/ Н. П. Бекеренко // Інвестиції: Практика та досвід. - 2013. - № 7. - С. 77-81.
9. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізм забезпечення): Монографія/ О. І. Барановський. - К. : КНТЕУ, 2014. - 759 с.

10. Бердар М. Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва/ М. Бердар// Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». – 2013. - № 124-125. – С. 73-76.

11. Баклажова Л. В. Економічна політика безпеки на підприємстві: цілі та завдання / Л. В. Баклажова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 5. - С. 156-159.

12. Блажевич О. Г. Влияние уровня ликвидности на финансовую безопасность предприятия/ О. Г. Блажевич// Науковий вісник: Фінанси. Банки. Інвестиції. - 2010. - № 4. - С. 28-34.

13. Блажевич О. Г. Финансовая безопасность предприятий: определение минимально необходимого уровня/ О. Г. Блажевич// Науковий вісник: Фінанси. Банки. Інвестиції. - 2010. - № 3. - С. 25-31.

14. Безбожний В.Л. Суть кадрової складової системи економічної безпеки підприємства / В.Л. Безбожний // Безпекознавство: теорія та практика: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, Луганськ, 15 березня – 15 квітня 2014 р. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2014. – С. 28- 30.

15. Бондар О. П. Фінансовий стан та фінансова безпека будівельних підприємств України/ О. П. Бондар// Науковий вісник: Фінанси. Банки. Інвестиції. – 2011. - №4 (13). – С. 10-12.

16. Бондаренко Є. К. Визначення стану фінансової безпеки підприємств сфери матеріального виробництва/ Є. К. Бондаренко// Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ. - 2013. - № 2. - С. 113-122.

17. Білошкурська Н. В. Економіко-організаційний механізм формування економічної безпеки підприємства: принципи побудови, функції, структура / Н. В. Білошкурська // Економіка та держава. – 2013. – № 12. – С. 24-29.

18. Бочуля Д. В. Новітні загрози для фінансово-економічної безпеки підприємства / Д. В. Бочуля // Стратегічні орієнтири. –2013. №1. – С.36-43.

19. Ванькович Д.В. Оцінка невизначеності й ризику в системі управління фінансовими ресурсами промислових підприємств / Д.В. Ванькович // Фінанси України. – 2016. - №9. – С.79-86
20. Васильців Т. Г. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки/ Т. Г. Васильців, О. Р. Ярошко// Науковий вісник НЛТУ. - 2011. - № 21. - С. 132-136.
21. Вітлінський В. В. Системне використання об'єктивних і суб'єктивних показників ризику у фінансово-економічній сфері / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко, П. І. Верченко // Фінанси України. – 2000. - № 12. – С. 16-24.
22. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві/ В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
23. Войнаренко М.П Економічна безпека підприємства в конкурентному середовищі: монографія / [Войнаренко М.П., Дуда Т.Т., Лук'янова В.В., Яременко О.Ф.] за наук. ред. М.П. Войнаренка. – Хмельницький. : ХНУ, 2008. – 382 с.
24. Гаврилова Т. В. Управління фінансовою безпекою підприємства/ Т. В. Гаврилова // Науковий вісник: Фінанси. Банки. Інвестиції – 2013. - № 4 (13). – С. 103-106.
25. . Ганущак Т. В. Методи оцінки фінансової безпеки підприємства/ Т. В. Ганущак // Наука й економіка. - 2013. - № 2 (26). - С. 146-150
26. Ганущак Т. В. Методи управління фінансовою безпекою підприємства / Т. В. Ганущак// Наука й економіка. - 2012. - № 3 (27). – С. 13-17.
27. Горячева К. С. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємства / К. С. Горячева // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 9. – С. 43-49.

28. Господарський кодекс України із змінами і доповненнями, внесеними Законом України №1701-VII від 14. 10. 2014 // ВВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15> [Загол. з екрана].

29. Грабчук О. М. Фінансове прогнозування розвитку економіки України в умовах невизначеності/ О. М. Грабчук; дисс. д-ра екон. наук за спеціальністю 08.00.08 - гроші, фінанси і кредит. - Дніпропетровськ, 2013. - 441 с.

30. Гривківська О. В. Теоретичні підходи до визначення фінансової безпеки сільського господарства / О. В. Гривківська// Формування ринкових відносин в Україні. - 2010. - № 4. - С. 160-162.

31. Гринько Т. В. Формирование механизма инновационного развития предприятия/ Т. В. Гринько // Інвестиції: Практика та досвід. - 2011. - № 7. - С. 18-22.

32. Данилишин Б. М. Екологічна складова політики сталого розвитку: Монографія/ Б. М. Данилишин. - Донецьк: Юго-Восток, ЛТД, 2015. - 256 с.

33. Демченко І. В. Фінансова безпека аграрних суб'єктів господарювання. / І. В. Демченко // Науковий вісник: Фінанси. Банки. Інвестиції. - 2013. - № 4. - С. 54-60.

34. Дмитренко Е. Фінансова безпека держави потребує нормативно - правового регулювання/ Е. Дмитренко// Віче. - 2013. - № 10. - С. 53-55.

35. Демченко І. В. Фінансова безпека суб'єкта господарювання: сутність та умови виникнення / І. В. Демченко // Науковий вісник: Фінанси. Банки. Інвестиції. - 2010. - № 1. – С. 35-38.

36. Єпіфанов А. О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: Монографія/ А. О. Єпіфанов, О. Л. Пластун, В. С. Домбровський, Т. М. Болгар, О. М. Ващенко; за заг. ред. А. О. Єпіфанова. – Суми: УАБС НБУ, 2009. – 295 с.

37. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення/ М. М. Єрмошенко. - К. : КНТЕУ, 2011. - 309 с.

38. Журавка О. С. Теоретичні аспекти формування системи фінансової безпеки підприємства / О. С. Журавка, Є. К. Бондаренко // Інноваційна економіка. – 2013. – № 4. – С. 234-236.

39. Зеркалов Д.В. Економічна безпека: монографія / Д.В. Зеркалов. – К.:Основа, 2011. – 588 с.

40. Закревська Л. М. Факторний аналіз рівня конкурентоздатності ЗАТ КЗШВ «Столичний» [Електрон. ресурс]/ Л. М. Закревська//Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2017. - № 21. - С. 139-141. Режим доступу - <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13157/1/10a.pdf> [Загол. з екрану]

41. Захаров О. І. Організація та управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності: Навч. посіб. / О. І. Захаров, П. Я. Пригунов. - К., 2008. - 257 с.

42. Зоріна О. А. Основні показники аналізу фінансового стану акціонерних товариств/ О. А. Зоріна// Вісник ЖДТУ. - 2010. - № 4 (54). - С. 82-88.

43. Іванченко Н. О. Фреймово-онтологічне моделювання фінансової складової економічної безпеки підприємства/ Н. О. Іванченко // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 4. - С. 300-304.

44. Івашко О. А. Концептуальні основи фінансового механізму/ О. А. Івашко// Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Серія «Економічні науки». - 2010. - № 4. - С. 65-71.

45. Інвестиційно-інноваційні аспекти впливу фінансової інфраструктури на розвиток національного господарства України : монографія / за заг. ред. д-ра фіз.-мат. наук, проф. С. О. Смирнова / С. О. Смирнов, О. М. Грабчук, К. С. Тимошенко та ін. - Дніпропетровськ, 2010. – 307 с.

46. Картузов Є. П. Аналіз механізму управління фінансовою безпекою підприємства/ Є. П. Картузов // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 7. – С. 118-124.

47. Кавун С.В. Система економічної безпеки методологічні та методичні засади: монографія / С.В. Кавун. – Харків: Вид-тво ХНЕУ, 2009. – 300 с.

48. Картузов Є. П. Вплив ризиків і загроз на стан фінансової безпеки підприємств / Є. П. Картузов // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 9. – С. 115-124.

49. Картузов Є. П. Методи оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства/ Є. П. Картузов // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 10.– С. 115-123.

50. Квятківський Ю. В. Критерії оцінки фінансової безпеки суб'єктів аграрної сфери/ Ю. В. Квятківський// Економіка АПК. - 2015. - № 11. - С. 70-74.

51. Кириченко О. А. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах фінансової кризи/ О. А. Кириченко, І. В. Кудря // Інвестиції: практика та досвід. - 2009. - № 10. - С. 22-28.

52. Кириченко О. А. Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності в умовах глобальної фінансової кризи: монографія / за ред. О. А. Кириченко, М. П. Денисенка, В. С. Сідака. – К.: КРОК, 2010. – 412 с.

53. Кириченко О. А. Методологічні основи економічної безпеки суб'єктів господарювання в трансформаційній економіці/ О. А. Кириченко, Ю. Г. Кім//Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 12. - С. 43-57.

54. Кириченко О. А. Управління трансакційними витратами суб'єктів господарської діяльності/ О. А. Кириченко, І. А. Білоусова// Фінанси України. -2014 - № 8. - С. 97-104.

55. Кім Ю. Г. Формування системи фінансової безпеки транспортноекспедиційного підприємства: Монографія / Ю. Г. Кім. - К.: ЗАТ «Дорадо», 2017. - 170 с.

56. Класифікація організаційно-правових форм господарювання: Державний класифікатор України ДК 002:2004 [Електрон. ресурс] // Режим доступу - <http://law.leschishin.org/nor007.php> [Загол. з екрану].

57. Колесова И. В. Теоретическая концептуализация понятия «финансовый механизм»/ И. В. Колесова// Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку: Вісник Національного університету «Львівська політехніка». - Львів, 2017. - Вип. 606. - С. 179-185.

58. Ковалюк О. М. Методологічні основи фінансового механізму/ О. М. Ковалюк// Фінанси України. - 2013. - № 4. - С. 51-59.

59 Кошембар Л. О. Забезпечення ефективного податкового регулювання і фінансової безпеки підприємництва та інвестицій/ Л. О. Кошембар// Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 12 (90). - С. 142-152.

60. Кракос Ю. Б. Управління фінансовою безпекою підприємств. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики / Ю. Б. Кракос, Р. О. Разгон. – 2008. – № 1 (1). – С. 86-97.

61. Куцик В. І. Фінансова безпека підприємства як самостійний об'єкт управління: проблеми забезпечення /В. І. Куцик, А. І. Бартиш // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. - Вип. 21. 4. – С. 250-255.

62. Лаврова Ю. В. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства/ Ю. В. Лаврова // Вісник економіки транспорту і промисловості. –2013. - № 29. – С. 127-130.

63. Леонов С. М. Моделирование организационно-экономического механизма инвестиционного проектирования/ С. М. Леонов, Л. Л. Гриценко//Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Науковий Журнал. - Луганськ, 2015. - № 5 (87). - С.118-123.

64. Лук'янова В. В. Економічний ризик: Навч. посіб./ В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – К.: Академвидав, 2017. – 462 с.

65. Мартинюк В.П. Митна система та економічна безпека держави: теорія і методологія: монографія / В. П. Мартинюк. – Тернопіль : Астон, 2010. – 256 с.

66.Матвійчук Л. О. Методика визначення рівня фінансової безпеки машинобудівних підприємств/ Л. О. Матвійчук // Актуальні проблеми економіки. - 2016. - № 5. - С. 109-114.

67.Матвійчук Л. О. Структура системи фінансової безпеки в управлінні підприємством/ Л. О. Матвійчук // Вісник Хмельницького національного університету. - 2010. - № 6, Т. 3. – С. 194-197.

68. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: Монографія/ В. М. Гаєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк. - Х. : ІНЖЕК, 2016. - 240 с.

69.Медведева І. Б. Компонентний та структурний підхід до формування складу механізму управління фінансовою безпекою підприємства/ І. Б. Медведева, М. Ю. Погосова// Економіка розвитку. - 2017. - № 4 (44). - С. 91-93.

70. Мунтіян В.І. Економічна безпека України : монографія / В.І. Мунтіян. – К.: Квіц, 1999. – 464 с.

71. Підприємницьке право і підприємницька діяльність в Україні [Електрон. ресурс]// Режим доступу - <http://mycurator.com.ua/art4u484.html> [Загол. з екрану].

#### **Рекомендована література:**

72.Погосова М. Ю. Діагностування безпеки промислового підприємства у трирівневій системі фінансових відносин: Монографія / І. Б. Медведева, М. Ю. Погосова. – Харків : ХНЕУ, 2011. – 264 с.

73. Предборський В.А. Економічна безпека держави: монографія / В.А. Предборський. – К.: Кондор, 2005. – 391 с.

74. Портнова Г. О. Фінансова безпека підприємств: сучасні погляди щодо сутності та оцінки/Г. О. Портнова, В. М. Антоненко// Збірник наукових праць національного університету державної податкової служби України. - 2013. -№ 1. - С. 345-355.

75. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія/ О. В. Раєвнева. - Харків: ІНЖЕК, 2016. - 496 с.

76. Савченко Т. Г. Банківська система у формуванні та підтриманні рівноважних станів в економіці: Монографія / Т. Г. Савченко. - Суми: УАБС НБУ, 2013. - 368 с.

77. Структурні реформи економіки: світовий досвід, інститути, стратегії для України: монографія / О. І. Амоша, С. С. Аптекарь, М. Г. Білопольський, С. І. Юрій та ін. – ІЕП НАН України, ТНЕУ МОНМС України. – Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2011. – 848 с.

78. Старцев О. В. Підприємницьке право: Навч. посіб. [Електрон. ресурс]. - К.: Істина, 2016. - Режим доступу - <http://ebk.net.ua/Book/PP/03-1.htm> [Загол. з екрану].

79. Ткач В. О. Механізм формування економічної безпеки : монографія / В. О. Ткач. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – 272 с.

80. Тимошенко К. С. Фінансовий механізм фінансової безпеки суб'єкта підприємництва/ Дисертація на здобуття наукового ступеня канд.ек.наук 08.00.08.Дніпропетровськ -2015.- 310 с.

81. Турило А.А. Оцінка результативності, ефективності, продуктивності і збитковості підприємства: монографія / А.А Турило, А.М. Турило. – Кривий Ріг: «Етюд-Сервіс», 2009. – 196 с.

82. Управління розвитком підприємства в інтеграційних умовах: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. В. Гринько/ Т. В. Гринько, К. С. Тимошенко та ін. - Дніпропетровськ, 2014. – 324 с.

83.Фролова Г. Технологія прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності / Г. Фролова // Вісник ТДГУ. – 2016. - №1. – С.87-93.

84.Чорна О. М. Концептуальні підходи до розвитку фінансів суб'єктів господарювання в Україні/ О. М. Чорна, О. О. Мацнева// Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції. - 2014. - № 3. - С. 26-32.

85.Шлемко В. Т. Економічна безпека: сутність та напрямки забезпечення: Монографія/ В. Т. Шлемко, І. Ф. Бінько. - К. : НІСД, 2010. - 144 с.

86. Швець В.Я. Соломіна Г.В. Фінансовий механізм функціонування інститутів спільного інвестування [Текст] : [монографія] / В. Я. Швець, Г. В. Соломіна; Нац. гірн. ун-т. - Дніпропетровськ : Герда, 2014. - 176 с.

## **ГЛОСАРІЙ ТЕРМІНІВ**

*Вертикальна координація* узгодженість елементів вищого рівня (методів) за елементами нижчого рівня (інструменти), сила і напрям впливу яких конкретизується за допомогою важелів.

*Виклики* – сукупність обставин, негативного впливу, на які необхідно відреагувати, при цьому їх ігнорування може спричинити позитивні та

негативні наслідки для діяльності.

*Горизонтальна координація* має на увазі співпорядкованість, узгодженість та рівнозначність впливу елементів механізму одного ієрархічного рівня.

*Загрози* – вплив зовнішнього середовища, його суб'єкти чи внутрішні елементи системи, що може призвести до втрат.

*Загроза управлінню механізму фінансово-економічної безпеки підприємництва* - форма вираження, що відображає реальну або потенційну можливість проявлення деструктивного впливу різних факторів та умов на їх реалізацію у процесі фінансового розвитку, що призводить до прямого або непрямого економічного збитку.

*«Золоте правило фінансування»* - довгострокові активи повинні бути меншими за довгострокові пасиви, а короткострокові активи - бути більшими за короткострокові пасиви.

*Інтервенція держави в економіку*- широке регулювання економічних процесів, передача частини функцій державного регулювання ринковим відносинам і виконання державою найважливіших стратегічних задач.

*Індикатори* - називають реальні статистичні показники фінансового розвитку об'єкта, які найповніше характеризують явища і тенденції у фінансовій сфері.

*Індикаторний підхід* - встановлення рівня економічної безпеки в результаті порівняння фактичних показників діяльності з індикаторами, що виступають пороговими значеннями цих показників і відповідають певному рівню безпеки.

*Інформаційна безпека підприємництва* - комплекс організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних заходів, спрямованих на захист інформаційного середовища організації від внутрішніх та зовнішніх загроз.

*Інструктивно-методичне забезпечення* - сукупністю документації, яка визначає порядок дії суб'єктів внутрішнього кола механізму при здійсненні

поточного та стратегічного управління суб'єктом підприємницької діяльності, а також способу їх дії при реалізації небезпек та загроз.

*Керовані загрози* - здійснення прямого впливу з боку керівництва з метою зміни ступеня впливу загрози.

*Кількісні фільтри* - прогнозування/ планування наслідків управлінських дій та їх порівняння із бажаними/ критичними параметрами діяльності чи фінансового стану суб'єкта підприємництва.

*Ланка управління фінансово-економічної безпеки* - відокремлений орган (працівник), наділений функціями управління, можливістю їхньої реалізації, а також відповідальністю.

*Лінійна розгортка* - послідовність реалізації завдань механізму фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємництва.

*Мета політики забезпечення фінансово - економічної безпеки підприємництва-гарантування його стабільності та максимальної життєздатності* протягом життєвого циклу.

*Мета державного регулювання* - досягнення ефективного механізму взаємодії підприємництва, що сприяє росту виробництва, установленню прийнятної ціни на товар, підвищенню якості товару і відповідної продуктової диференціації, стабільності ринку.

*Метод «суми місць»* - провадиться аналітичне визначення показників фінансового стану суб'єкта підприємництва; за кожним показником відбувається рейтингування та суб'єктам підприємництва присвоюється кількість балів відповідно до фактичного значення показника - чим вищий рейтинг значення показника, тим більша кількість балів присвоюється; отримані бали сумуються, визначаючи кінцевий рейтинг суб'єкта у даний конкретний момент часу.

*Метод сценаріїв* - технологій розробки сценаріїв, що забезпечують більш високу ймовірність вироблення ефективного рішення в тих ситуаціях, коли це можливо, і більш високу ймовірність відомості очікуваних втрат до мінімуму в тих ситуаціях, коли втрати неминучі.

*Макросередовище* - зовнішні фактори, які опосередковано діють на діяльність, формуючи лише загальні перспективи, тенденції його розвитку, і на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив.

*Методи управління* - призводять до функціонування інструментів і важелів, використання яких обумовлює реалізацію управлінських рішень.

*Національні інтереси* вітчизняне законодавство конкретизує матеріальні, інтелектуальні і духовні цінності населення як носія суверенітету і єдиного джерела влади в Україні, визначальні потреби суспільства і держави, реалізація яких гарантує державний суверенітет України та її прогресивний розвиток.

*Несистематичні загрози*- здійснюють свій вплив на діяльність структур або стохастично, або з визначеним періодом виникнення. До таких загроз можна віднести сезонні коливання попиту на продукцію, загрози стихійних лих, тимчасовий розрив відносин з постачальником або підрядником, нестабільність роботи дилерської мережі.

*Непряме регулювання* управління діяльністю формує систему мотивації, створює стимулюючі умови для діяльності суб'єктів ринкових відносин і виступає в таких формах, як податкова система, цінова і фінансово-кредитна політика, державне замовлення.

*Об'єкт фінансово – економічної безпеки*: інформація, персонал, сукупність майнових і немайнових прав та економічних інтересів підприємств, трансформація стану яких призводить до зміни рівня їх фінансово-економічної безпеки.

*Оптимальне значення індикатора* - інтервал величин, у межах яких створюються найсприятливіші умови для функціонування фінансів об'єкта.

*Організаційне супроводження* механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва: рада директорів, топ - менеджмент, аналітична служба, PR, зовнішній та внутрішній аудит.

*Організація управління механізмом фінансово-економічної безпеки підприємництва* - формування організаційної структури (визначення складу суб'єктів управління та їхніх взаємозв'язків) та розподіл завдань, повноважень, відповідальності між окремими ланками управління.

*Організаційна структура управління механізму фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва* - взаємозв'язки та субпідрядність організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління фінансово- економічною безпекою.

*Організаційне забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва* - взаємопов'язана сукупність внутрішніх функціональних служб та підрозділів підприємства, які здійснюють розробку, прийняття і реалізацію управлінських рішень, що забезпечують захист його фінансово- економічних інтересів.

*Організаційна функція* передбачає формування системи управління фінансово-економічною діяльністю підприємства, установи, організації на основі прямих та зворотних зв'язків між керуючою та керованою системами.

*Підприємство* є самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування (або іншими суб'єктами) для задоволення суспільних та особистих потреб через систематичне здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності.

*Небезпека* – форма прояву загрози, що призводить до реальних втрат.

*Предмет фінансової безпеки підприємництва* є діяльність суб'єктів фінансової безпеки як реалізація принципів, функцій, стратегічної програми або конкретних заходів щодо забезпечення фінансової безпеки, яка спрямована на об'єкти фінансової безпеки.

*Політика забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства* – комплекс заходів, які мають економічну та правову природу і спрямовані на досягнення та підтримку безпечного стану життєздатності підприємств всіх

форм власності, що здійснюються відповідно до стратегічного плану його розвитку.

*Принципи* системи фінансово – економічної безпеки - база здійснення функцій системи, які в загальному вигляді являють собою послідовність чотирьох етапів: планування, організації і регулювання, мотивації і контролю.

*Пряме державне регулювання* - розробка державою нормативних актів, положень, заходів, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність суб'єктів ринкових відносин.

*Порогове значення індикатора* - кількісні величини, порушення яких викликає несприятливі тенденції в фінансовій сфері та економіці країни загалом.

*«Паспорт фінансової безпеки»* - уніфікована сукупність ідентифікаційної інформації щодо позиції фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва в конкретних економічних умовах.

*Ризик* – настання суб'єктивних чи об'єктивних подій у кожній зі сфер діяльності у зв'язку із актуалізацією загрози, що здатні призвести до позитивних чи негативних наслідків для нього і спричинити відхилення від запланованих параметрів.

*Рівень управління фінансово-економічної безпеки* відображає сукупність його ланок на певному рівні ієрархії управління.

*Ресурсно-функціональний підхід* - визначення рівня економічної безпеки за допомогою оцінювання ефективності використання ресурсів.

*Система забезпечення національної безпеки України* - організована державою сукупність суб'єктів, об'єднаних цілями та завданнями щодо захисту національних інтересів, які здійснюють свою діяльність у цій сфері у відповідності до визначених у законодавстві України функцій, механізмів їх виконання.

*Суб'єкт підприємницької діяльності* - юридична (складне підприємництво), фізична особа (просте підприємництво), що здійснює діяльність відповідно до статуту з метою отримання прибутку.

*Система фінансово - економічної безпеки підприємництва* – це сукупність невід’ємних її елементів та взаємозв’язків між ними, створення якої має на меті постійне гарантування її належного рівня та складається із взаємозв’язаних елементів, складовими якої є об’єкт і суб’єкт безпеки, механізм управління, а також стратегічні дії по управлінню безпекою.

*Суб’єкт фінансово – економічної безпеки:* підрозділи, служби, органи, відомства, установи, які безпосередньо займаються забезпеченням безпеки бізнесу.

*Стратегія фінансово – економічної безпеки підприємництва* - сукупність найбільш значущих рішень, направлених на забезпечення програмного рівня безпеки функціонування.

*Система оцінки рівня фінансово-економічної безпеки* - сукупність послідовних взаємопов’язаних між собою блоків, етапів діяльності, систематизованих і пристосованих до цих завдань методик, методів, моделей, що дають можливість виявити, оцінити і зменшити рівень господарського ризику до прийняттого рівня з мінімальними витратами корпоративних ресурсів.

«*Суб’єкт-стандарт*» - покращення безпосередніх показників фінансової звітності таким чином, щоб індикатори рівня фінансово-економічної безпеки досягли нормативних значень.

«*Суб’єкт-еталон*» - індикатори безпеки якого ніколи не досягають критичних значень.

*Систематичні загрози* -існують завжди (чи досить тривалий час) і завжди здійснюють свій вплив на діяльність підприємницьких структур. Дані загрози мають систематичний характер прояву, оскільки відображають реальні процеси, які протікають у ринковій економіці, а також закони розвитку ринку.

*Система управління механізмом фінансово-економічної безпеки підприємництва* - сукупність заходів, що здійснюється з метою захисту

бізнесу від негативних загрозливих викликів зовнішнього і внутрішнього характеру.

*Структурна фінансово - економічна безпека підприємництва - підсистеми:* діагностики (фундаментальна, комплексна, експрес); фінансових важелів і методів забезпечення безпеки; контролю та оцінки результатів.

«Стандарт» - характеристики фінансової звітності та результати діяльності за середніми для даної однорідної групи факторів.

*Теорії економічних ризиків* полягає у визначенні різних загроз та розраховується збиток, що порівнюється з величиною прибутку, доходу та майна.

*Фінансові важелі* - система стимулів та заохочень для менеджерів за ухвалення ефективних управлінських рішень та систему санкцій за негативні наслідки їх дій у сфері фінансової безпеки, а також загальний внутрішній механізм управління підприємствами, заснований на його власній фінансовій філософії.

*Фінансова безпека* - складова економічної безпеки держави, що характеризується збалансованістю фінансів, достатньою ліквідністю активів; наявністю необхідних грошових, золотовалютних активів; ступенем захищеності фінансових інтересів на усіх рівнях фінансових відносин між суб'єктами, наявністю імунітету до негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів; стійкістю функціонування фінансової, грошово-кредитної, валютної, банківської бюджетної, податкової, інвестиційної систем; збалансованістю механізмів регулювання і саморегулювання та забезпечення ефективного функціонування економіки в цілому.

*Фінансова безпека галузі-* система фінансового захисту інтересів галузі за рахунок необхідного рівня фінансового забезпечення та зниження рівня загроз ефективному господарюванню суб'єктів в умовах ризику, яка досягається шляхом впливу фінансових важелів та інструментів на удосконалення економічних відносин у межах дії механізму для забезпечення сталого розвитку галузі.

*Функціональні складові безпеки держави:* фінансової, соціальної, технологічної, продовольчої, зовнішньоекономічної, демографічної та екологічної, а також матриця узгодження економічних інтересів громадян, суб'єктів господарювання, фінансових установ і держави у якості основи забезпечення їх економічної безпеки.

*Фінансово-економічна безпека підприємництва* економічна категорія, яка базується на індикаторах рівня економічної безпеки на макрорівні ієрархії управління та показниках функціонування підприємства – суб'єкта підприємницької діяльності (як їх сукупності).

*Фінансово - економічна безпека підприємництва (у секторі малих і середніх підприємств)*» - характеризується як стан системи регулювання, а також рівень розвитку підприємництва, за якого дотримуються гарантії захищеності важливих інтересів окремо взятих суб'єктів підприємницької діяльності та підприємництва загалом від внутрішніх і зовнішніх загроз.

*Фінансово – економічна безпека підприємництва* – це система заходів, рішень, дій в області безпеки, які створюють сприятливі умови для досягнення цілей бізнесу, тобто політика безпеки дозволяє виконувати виробничу програму, підвищувати ефективність виробництва, збільшувати власність, одержувати прибуток.

*Фінансовий механізм* представляє собою сукупність форм, методів створення і використання фінансових ресурсів з метою забезпечення потреб державних структур, суб'єктів господарювання і населення.

*Функціональне навантаження* механізму фінансової безпеки суб'єкта підприємництва - забезпечення технологічної (незалежності та конкурентоспроможності технічного потенціалу), організаційної (досягнення оптимальної та ефективної організаційної структури), кадрової (досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та ефективна організація його захищеності) безпек суб'єкта підприємництва, що обумовлюють переважно захищеність від внутрішніх загроз; екологічної (зменшення руйнівного впливу діяльності на стан навколишнього середовища) та правової (якісна правова

захищеність всіх аспектів діяльності) безпек, що обумовлюють переважно захищеність від зовнішніх загроз; інформаційної (досягнення високого рівня інформаційного забезпечення організації роботи, захисту інформаційного поля та додержання комерційної таємниці), комерційної (забезпечення захисту комерційних інтересів та його власників) безпек, безпеки активів та майна суб'єкта підприємництва, фінансової безпеки (забезпечення високої фінансової ефективності роботи суб'єкта підприємництва, його фінансової стійкості та незалежності).

*Економічна безпека* - якісна характеристика економічної системи, що визначає її здатність підтримувати нормальні умови працездатності системи, розвиток у рамках цілей, поставлених перед системою, а у випадках виникнення різних загроз (зовнішніх та внутрішніх) система, яка здатна протистояти їм та відновлювати свою працездатність.

*Економічна безпека підприємства* стосується існуючого стану матеріальних і нематеріальних ресурсів суб'єкта господарювання, їх фізичного захисту та ефективності використання.

*Економічна безпека підприємницької діяльності* відображає рівень захищеності економічних інтересів підприємств в процесі здійснення ними цієї діяльності.

*Економічний механізм* - система, певна структурована цілісність, елементами якої виступають методи, важелі, засоби або економічні процеси, явища, поєднані між собою зв'язками.

*Якісні фільтри* - прийнятність/неприйнятність управлінських дій з огляду на існування певних перешкод, при цьому не є важливим обсяг перешкоди, значення має сам факт її існування.

*PEST-аналіз* - відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.

*SWOT-аналіз* - якісне оцінювання впливу певної сукупності факторів на результуючий показник.

*SNW-аналіз* - аналіз сильних, нейтральних та слабких сторін підприємства. Використовується для аналізу внутрішнього середовища.