

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет Навчально-науковий центр заочної форми навчання  
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою  
(повна назва)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА Пояснювальна записка

рівень вищої освіти другий (магістерський)

Стратегічні напрями забезпечення фінансово-економічної  
безпеки підприємства  
(тема)

Виконав:  
студент 2 курсу, групи УФЕБизм-20-1  
Сабіров С.С.  
(прізвище, ініціали)

Спеціальність 073 Менеджмент  
(код і повна назва спеціальності)

Тип програми освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління  
фінансово-економічною безпекою  
(повна назва освітньої програми)

Керівник проф. Полозова Т.В.  
(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

Полозова Т. В.  
(прізвище, ініціали)

2021 р.

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет Навчально-науковий центр заочної форми навчання  
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою  
(повна назва)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент  
(код і повна назва)

Тип програми освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою  
(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

студентові Сабірову Сардору Сабітджановичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Стратегічні напрями забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

затверджена наказом по університету від 23 жовтня 2021 р. № 165 Стз

2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії 14 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Наукові інформаційні джерела, періодичні видання, теоретичні та методичні розробки вчених в області забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, статистичні дані досліджуваного підприємства

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі \_\_\_\_\_

Вступ. 1 Теоретичні аспекти формування стратегічних напрямів забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. 2 Аналіз господарської діяльності та системи фінансово-економічної безпеки ТОВ «Свіфт». 3 Розробка стратегічних напрямів забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Висновки. Перелік джерел посилення. Додаток.

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп'ютерних ілюстрацій \_\_\_\_\_

1. Об'єкт, предмет, мета і завдання дослідження. 2. Класифікація загроз. 3. Схема процесу планування. 4. Основні показники діяльності ТОВ «Свіфт». 5. Операційні витрати підприємства. 6. Організаційна структура підприємства. 7. Стратегічні напрями забезпечення фінансово-економічної безпеки для ТОВ «Свіфт». 8. Система взаємодії на ТОВ «Свіфт». 9-12. Модель вибору стратегічних напрямів забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

6. Консультанти розділів роботи (п.6 включається до завдання за наявності консультантів згідно з наказом, зазначеним у п.1)

Найменування розділу	Консультант (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	Позначка консультанта про виконання розділу	
		підпис	дата

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Виконання першого розділу роботи	25.10.21-01.11.21	виконано
2	Виконання другого розділу роботи	02.11.21-10.11.21	виконано
3	Виконання третього розділу роботи	11.11.21-30.11.21	виконано
4	Оформлення роботи	01.12.21-05.12.21	виконано
5	Перевірка роботи на плагіат	06.12.21-08.12.21	виконано
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу	09.12.21-10.12.21	виконано
7	Рецензування роботи	11.12.21-13.12.21	виконано
8	Подання роботи до екзаменаційної комісії	14.12.2021	

Дата видачі завдання 25 жовтня 2021 р.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ проф. Полозова Т.В.  
(підпис) (посада, прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 99 с., 8 табл., 15 рис., 73 джерела, 1 додаток.

СТРАТЕГІЯ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, СИСТЕМА,  
ЗАГРОЗИ, ОПТИМАЛЬНА СТРАТЕГІЯ, МОДЕЛЬ ВИБОРУ.

Об'єктом дослідження є управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегічних напрямів забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Розкрито суть фінансово-економічної безпеки підприємства. Наведено класифікацію загроз фінансово-економічній безпеці підприємства. Визначено особливості формування стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Проведено аналіз господарської діяльності та системи фінансово-економічної безпеки ТОВ «Свіфт». Проаналізовано систему захисту та забезпечення фінансово-економічної безпеки на досліджуваному підприємстві. Проаналізовано стратегічні пріоритети фінансово-економічної безпеки досліджуваного підприємства. Викладено концептуальні положення формування стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Запропоновано модель формування стратегічних напрямів забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Свіфт».

## **ABSTRACT**

Master thesis: 99 p., 8 tables, 15 fig., 73 sources, 1 exhibit.

STRATEGY, FINANCIAL-ECONOMIC SECURITY, SYSTEM,  
THREATS, OPTIMUM STRATEGY, THE SELECTION MODEL.

The object of the research – management of the system of financial and economic security of the enterprise.

The purpose of the research – theoretical substantiation and development of practical recommendations for the formation of strategic directions for financial and economic security of the enterprise

The essence of financial and economic security of the enterprise is revealed. The classification of threats to the financial and economic security of the enterprise is given. The peculiarities of the formation of the strategy of financial and economic security of the enterprise are determined. The analysis of economic activity and system of financial and economic security of LLC «Swift» is carried out. The system of protection and provision of financial and economic security at the researched enterprise is analyzed.

The strategic priorities of financial and economic security of the researched enterprise are analyzed. Conceptual provisions of formation of strategy of maintenance of financial and economic safety of the enterprise are stated. The model of formation of strategic directions of maintenance of financial and economic safety of LLC «Swift» is offered.

## ЗМІСТ

Вступ.....	6
1 Теоретичні аспекти формування стратегічних напрямів забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.....	9
1.1 Суть фінансово-економічної безпеки підприємства .....	9
1.2 Класифікація загроз фінансово-економічній безпеці підприємства .....	15
1.3 Особливості формування стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.....	22
2 Аналіз господарської діяльності та системи фінансово-економічної безпеки ТОВ «Свіфт».....	29
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	29
2.2 Аналіз системи фінансово-економічної безпеки підприємства.....	40
2.3 Стратегічні пріоритети фінансово-економічної безпеки підприємства .....	48
3 Розробка стратегічних напрямів забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.....	55
3.1 Концептуальні положення формування стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.....	55
3.2 Модель формування стратегічних напрямів забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Свіфт».....	77
Висновки.....	87
Перелік джерел посилання.....	92
Додаток А Копії публікацій.....	100

## ВСТУП

Сучасні процеси господарювання характеризуються відкритістю і взаємозалежністю всього суспільства, своєрідністю становлення ринкових відношень в Україні, нестабільністю політичної та економічної ситуації, широкими масштаби протиправних злочинних дій у всіх сферах економіки, недосконалістю нормативної бази, постійним ризиком.

Все це обумовлює необхідність розгляду та удосконалення питань забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Такі особливості зумовлюють підвищення динамічності та невизначеності умов функціонування підприємств та вимагають від них гнучкості та адаптації до впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Розвиток ринку і посилення рівня конкуренції ще більше ускладнюють ситуацію. Ці несприятливі умови впливають на прийняття ефективних рішень, можуть збільшити кількість помилок в управлінні підприємством, перешкоджають гнучкому реагуванню на зміни, не дають змогу адекватно оцінити загрози і небезпеки, поточне положення і потенційні втрати. Тому дослідження фінансово-економічної безпеки та впровадження в практику інноваційних підходів до забезпечення безпеки дозволять розробити відповідні заходи щодо попередження, мінімізації та протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам, забезпечити розвиток ефективної діяльності підприємства. Це обумовлює актуальність обраної теми роботи.

Питання забезпечення стратегії фінансово-економічної безпеки на підприємстві досліджували різні науковці, дослідники, відомі вітчизняні та зарубіжні спеціалісти в цій галузі, такі як О.В. Ареф'єва, І.А. Бланк, Я.А. Жаліло, А.В. Козаченко, А.В. Колосова, І.П. Отенко, Т.В. Полозова,

І.В. Колупаєва, Л.В. Соколова, В.С. Пономаренко, П.Я. Пригунов, С. М. Шкарлет, праці яких було використано під час дослідження.

Об'єктом дослідження є управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування стратегії та її основних компонентів в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегічних напрямів забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Для досягнення поставленої мети були вирішені такі задачі:

- розкрито суть фінансово-економічної безпеки підприємства;
- наведено класифікацію загроз фінансово-економічній безпеці підприємства;
- визначено особливості формування стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства;
- проведено аналіз господарської діяльності та системи фінансово-економічної безпеки ТОВ «Свіфт»;
- проаналізовано систему захисту та забезпечення фінансово-економічної безпеки на досліджуваному підприємстві;
- проаналізовано стратегічні пріоритети фінансово-економічної безпеки досліджуваного підприємства;
- викладено концептуальні положення формування стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства;
- запропоновано модель формування стратегічних напрямів забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Свіфт».

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і закордонних авторів, законодавчі та нормативні акти України, періодичні

видання в межах предметної області, фінансова звітність досліджуваного підприємства.

Під час дослідження було використано ряд емпіричних та теоретичних методів наукового дослідження, а саме: методи аналізу, абстрагування, класифікації, опису, пояснення, графічний.

Запропоновані рекомендації дозволяють підвищити рівень організації фінансово-економічної безпеки підприємства та використати розроблені стратегічні напрями для забезпечення безпеки. Практичне значення мають пропозиції, що дадуть змогу підвищити гнучкість і адаптацію підприємства до впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, захистити свої економічні інтереси від загроз в умовах нестабільності.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і практичні результати проведених досліджень, висновки і рекомендації, які викладені в роботі, доповідались на II Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта» (Харків, 2021).

Публікації. Результати досліджень, проведених у роботі, опубліковано у 2 наукових працях, у тому числі 1 стаття у колективній монографії та 1 тези конференції.

# **1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

## **1.1 Суть фінансово-економічної безпеки підприємства**

За сучасних умов успішна діяльність та економічний розвиток українських підприємств значною мірою залежать від удосконалення їх діяльності у сфері економічної безпеки. Можна виділити основні фактори, які можуть негативно вплинути на безпеку бізнесу в Україні [1, 8]:

- представники влади та керівництва беруть активну участь у підприємницькій діяльності;
- використання кримінальних структур для впливу на конкурентів;
- відсутність законів для адекватної боротьби з недобросовісною конкуренцією;
- відсутність сприятливих умов для науково-технічних досліджень;
- відсутність детальної та об'єктивної інформації про суб'єктів господарювання та їх фінансові можливості;
- відсутність ділової культури в бізнес-середовищі;
- використання технічних методів для отримання необхідної інформації про конкурентів.

Слід зазначити, що не всі керівники підприємств сьогодні можуть повноцінно оцінити необхідність надійної системи фінансово-економічної безпеки [2-6].

Фінансово-економічну безпеку кожного підприємства можна охарактеризувати як індивідуальну, а її формування та реалізація залежать від обсягу матеріально-технічних і фінансових ресурсів, що виділяються особою, відповідальною за підприємство; від існуючої правової бази

держави; від відповідальності кожного працівника створити безпеку підприємства.

Фінансово-економічна безпека – це стан стабільного функціонування та розвитку підприємства, що досягається активною та цілеспрямованою діяльністю суб'єктів безпеки щодо запобігання та реагування на реальні загрози та небезпеки, створення сприятливих умов для ефективного використання внутрішніх та зовнішніх ресурси. [3, 5, 10, 14, 20].

Основною метою фінансово-економічної безпеки є забезпечення ефективної діяльності з подолання потенційних і реальних, внутрішніх і зовнішніх ризиків, загроз і небезпек з метою реалізації місії підприємства [2-5,19,20]. У свою чергу, показником досягнення місії є рентабельність, яка має орієнтуватися на завдання фінансово-економічної безпеки, а саме:

- досягти місії (прибутковість);
- досягти високої конкурентоспроможності.
- постійно відслідковувати процеси, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі (суспільне життя, світова та вітчизняна економіка, а також сегмент ринку, в якому працює компанія);
- здійснювати організаційний аналіз та інформаційне забезпечення (підтримка аналізу-обробка, отримання інформації);
- розробляти ефективні механізми зменшення загроз, небезпек і ризиків,
- формувати механізм протидії під час впровадження;
- організація внутрішньої та зовнішньої взаємодії в системі безпеки;
- захист фінансово-матеріальних, інформаційних та інтелектуальних ресурсів (грошей і цінностей, виробничих фондів, конфіденційної інформації та комерційної таємниці, територій, місць, будівель);
- формувати гарне внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства (у тому числі координувати відносини зі споживачами та партнерами, налагоджувати відносини із ЗМІ та громадськими організаціями);

- створювати комплексну систему безпеки;
- заохочувати трудову дисципліну та підтримувати психологічну та моральну етику.

Тільки при наявності необхідної кількості цих завдань підприємство може досягти належного рівня економічної безпеки.

Об'єкти фінансово-економічної безпеки це [2-5, 7, 10, 15]:

- кадрові та інтелектуальні ресурси (менеджмент, відповідальні керівники, співробітники, які мають доступ до конфіденційної та комерційної таємниці, фінансів, валюти, вартості, зберігання);
- інформаційні ресурси (обмежений доступ, що становить конфіденційність і комерційну таємницю, а також інша конфіденційна інформація, така як папір, магнітна основа, інформаційні бази даних, програмне забезпечення тощо);
- юридичні ресурси;
- технології та технічні ресурси (системи автоматизації, телеграфні лінії, телефони, факси, радіозв'язок, технічні засоби передачі та відображення інформації, допоміжні технічні засоби та системи);
- фінансові (вартість) і матеріальні (територія, будівлі тощо) ресурси;
- система та механізм управління (принципи, цілі, функції та методи управління);
- структура управління (організаційна структура, персонал і технічні методи управління);
- управлінський процес (прийняття рішень, технічне визначення та організація роботи);
- стратегічні, тактичні та оперативні плани;
- корпоративний бізнес та зовнішні зв'язки.

Суб'єктів можна розділити на два типи, внутрішні і зовнішні, як показано на рис. 1.1 [3].

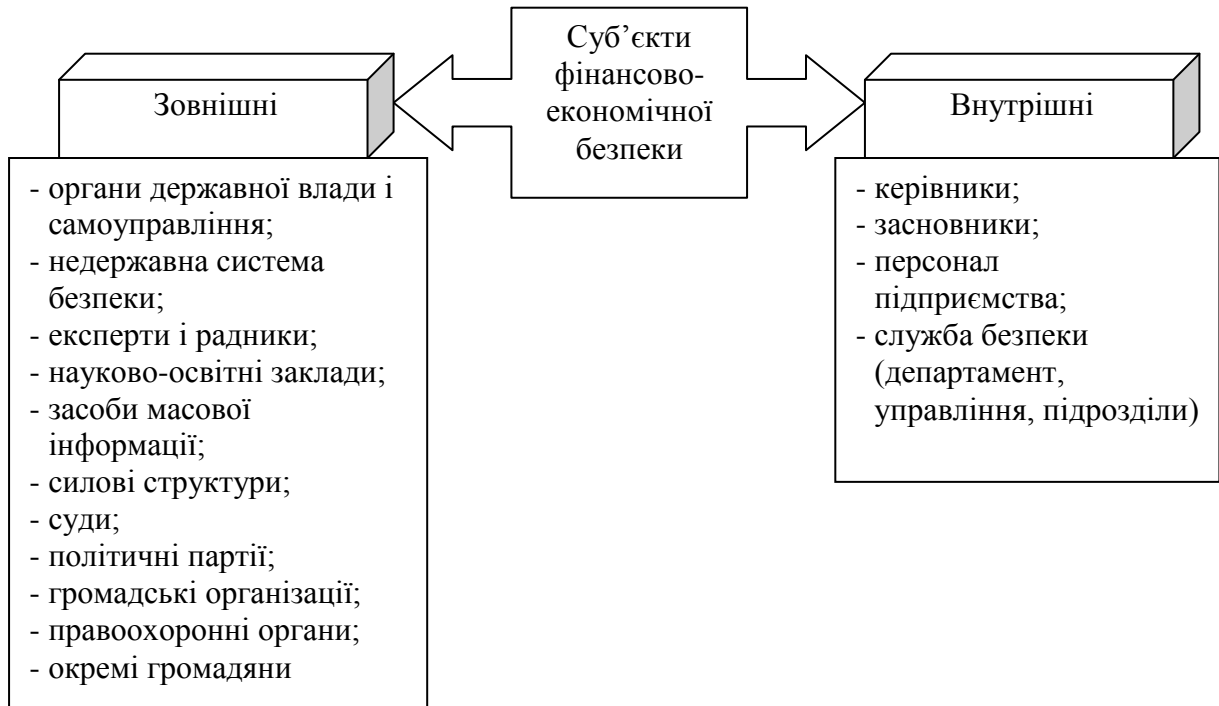


Рисунок 1.1 – Суб'єкти фінансово-економічної безпеки підприємства

Внутрішні органи займаються питаннями безпеки безпосередньо на підприємстві (наприклад, персонал і підрозділи підприємства входять до сфери їх посадових інструкцій та положень). Зовнішні суб'єкти діють самостійно і не підлягають корпоративному управлінню, але їх діяльність має значний вплив на безпеку. Іноді вони приєднуються до діяльності компанії, і організаційна форма цього приєднання ускладнюється [3, 5].

Як внутрішні, так і зовнішні учасники повинні встановлювати фінансово-економічну безпеку на певних принципах, які в свою чергу зможуть «гарантувати» ефективність системи безпеки та її використання.

Принцип комплексності означає, що при побудові системи захисту необхідно враховувати всі потенційні та реальні, внутрішні та зовнішні, прямі та непрямі впливи, які можуть завдати певної шкоди об'єкту чи суб'єкту. Усі системи, засоби і методи захисту повинні бути гармонійно узгоджені, як єдиний цілісний організм, доповнюючи один одного в усіх процесах. Складність досягається шляхом взаємодії сукупності законів,

організації, аналізу, техніки, операцій і технологій, інформації та морально-психологічної методології.

Принцип безперервності пояснює необхідність забезпечення процесу економічної та безпечної роботи системи без переривання її роботи. Це важливо, оскільки порушення цього безперервного режиму, такі як зміна паролів або ремонт технічного обладнання, можуть використовуватися суб'єктами, які несуть загрози чи небезпеку.

Принцип своєчасності є превентивним, який характеризується швидким реагуванням на небезпеку чи загрозу та першочерговим використанням превентивних методів. Цей принцип передбачає, що на основі аналізу та прогнозування загроз корпоративній безпеці на ранній стадії створення системи економічної безпеки мають бути визначені та затверджені завдання, а також сформульовані ефективні заходи щодо запобігання протиправним ущемленням корпоративних інтересів [2, 4, 5].

Необхідно з достатньою наполегливістю підтримувати інтереси, широко використовувати мобільні сили, заходи безпеки та нестандартні заходи. «Кращий захист – це напад» – суть принципу діяльності.

Принцип законності полягає у формуванні системи безпеки на основі чинного законодавства у сферах підприємництва, інформатизації та захисту інформації та приватної охоронної діяльності, затвердження якої здійснюється органом державної влади у межах своєї компетенції на підставі інших нормативних актів безпеки. повноважень та застосовувати всі дозволені методи виявлення та припинення злочинів; інструкції, затверджені керівництвом підприємства у формі наказів.

Принцип економічної доцільності враховує можливість пошкодження та витрати на безпеку (стандарт «ефективність-витрати»). У всіх випадках вартість системи економічної безпеки повинна бути меншою за можливі втрати.

Принцип незалежності управління передбачає незалежне функціонування систем безпеки на основі єдиних правових, організаційних, функціональних і методичних засад, централізоване управління системами фінансово-економічної безпеки.

Принцип спеціалізації передбачає, що у розробці та реалізації таких захисних заходів і засобів можуть брати участь спеціалізовані організації, які можуть краще забезпечити безпеку, мати досвід практичної роботи, отримати національну ліцензію на право надання послуг у цій сфері. Експлуатацію технічних засобів та виконання заходів безпеки мають здійснювати професійно підготовлені фахівці з економічної та фінансової безпеки підприємств [6].

Принцип взаємодії та координації передбачає здійснення заходів із забезпечення економічної безпеки на основі чітких взаємовідносин між відповідними підрозділами та відділами служби, а також сторонніми професійними організаціями у цій сфері, для координації їх зусиль для досягнення поставлених цілей, а також співпрацювати з урядом та правоохоронними органами, із зацікавленими організаціями.

Принцип концентрації означає, що влада зосереджена у вищому управлінні. Як показали теорія і практика, централізоване управління має незаперечну перевагу у вирішенні глобальних стратегічних завдань. Це дозволяє оптимізувати розподіл резервів і ресурсів, покращити координацію та запобігти помилкам урядам нижчого рівня.

Таким чином, в теперішніх умовах глобалізації, процес успішного функціонування і економічного розвитку українських підприємств, багато в чому залежить від вдосконалення їх діяльності в області забезпечення економічної безпеки.

## 1.2 Класифікація загроз фінансово-економічній безпеці підприємства

Одним із ключових процесів у розвитку світової економіки в XXI столітті є поступова глобалізація, яка є абсолютно новим етапом міжнародного розвитку економічного життя. Ставлення до глобалізації неоднозначне, а іноді й зовсім протилежне. Хтось бачить у ньому загрозу для світової економіки, а хтось – засіб подальшого розвитку. Що таке глобалізація? Це має на меті посилити взаємозалежність і взаємодію між різними сферами суспільного життя та діяльності, різними факторами та сферами економіки у сфері міжнародних відносин. Словом, це багатofакторна взаємодія міжнародних життєвих явищ (суспільство, політика, релігія та ін.). В основному воно має позитивний початок, але може мати і негативні наслідки.

Процес глобалізації, що посилюється за останні два десятиліття, сповнений протиріч і суперечок. Глобалізація та процес її виникнення перевіряють традиційні моделі поведінки, спосіб життя та світогляд, а також цінності всіх верств населення [8].

Наразі не можна говорити про повну інтеграцію всіх напрямків, тому що немає «ради директорів», яка може вирішити всі проблеми. Сполучені Штати намагаються нав'язати власні погляди, тоді як Захід намагається нав'язати свої погляди. Різні процентні ставки на капітал і різна заробітна плата також затримали процес глобалізації. Можна перерахувати багато умов, які повинні бути виконані, щоб трансформація світової інтеграції стала реальністю, але ці умови неможливі, поки не буде досягнуто консенсусу між країнами. Вступаючи в третє тисячоліття, людство має ґрунтуватися на принципі повної відповідальності за долю світу, спільно керувати системою, лише спільними зусиллями можна вирішити проблеми, що виникають.

В Україні зараз на ринку є сотні тисяч малих і середніх підприємств. Ринок насичений. Багато учасників усіх сфер життя прогнозують, що через нещадний процес глобалізації кількість національних підприємств та видів економічної діяльності зменшиться. Якщо сьогодні в Україні виробляти речі вигідніше, ніж привозити готову продукцію, то я не знаю, скільки імпортованих товарів з'явиться в процесі інтеграції; скільки учасників із слабких країн зазнали невдач у конкуренції з іноземними конкурентами (порівняно з європейськими виробниками, промислове технічне забезпечення слабе, а виробнича інфраструктура сучасних матеріалів і виробничих комплектуючих недостатньо розвинена); як боротися з контролем української економіки? Питання, передані найсильнішим країнам, не кажучи вже про вплив транснаціональних корпорацій (мультинаціональних корпорацій) на економічну політику; наскільки встановлення жорстких стандартів якості продукції замінить багато вітчизняних організацій; як боротися з непередбачуваними та несподіваними коливаннями основних макроекономічних параметрів, таких як валютні курси, процентні ставки та умови торгівлі; як боротися з можливим високим податковим тягарем для України та низький рейтинг конкурентоспроможності [8]. Адже процес глобалізації та інтеграції разом із повним відкриттям та усуненням бар'єрів посилив взаємозалежність та взаємодію різних сфер і процесів світового господарства, а світова економіка поступово трансформувалася в товари, послуги, капітал, праця і знання. Але чи справді це небезпечно для українських бізнесменів? Адже ці зміни можуть бути позитивними для компаній: прискорення темпів міжнародної торгівлі; обмін досвідом; збільшення іноземних інвестицій; обміни); зменшення масштабів міжнародних конфліктів і посилення міжнародної координації; усунення перешкод для потоку товарів, послуг, капітал та людські ресурси між країнами, співпраця між національними економіками різних країн; економія на масштабі, це може знизити витрати та ціни; зменшиться вартість іноземної

сировини та кредитних ресурсів; людські проблеми (наприклад, екологічні) будуть вирішені в глобальному масштабі завдяки спільним зусиллям міжнародного співтовариства та різних сфери Координація дій та інтеграція ресурсів, сприяння виходу підприємствам на зовнішні ринки товарів і послуг тощо. Навіть найкваліфікованішим і професійним аналітикам важко передбачити та визначити наслідки процесу інтеграції, який є точним і загальним для всіх компаній.

Невизначеність викликає найбільший страх у представників економічної діяльності в умовах глобалізації, оскільки ускладнює прийняття правильних і найкращих рішень, збільшує кількість помилок в управлінні бізнесом, плануванні їх діяльності, запобігає неможливості правильно оцінити загрози та небезпеки. поточна ситуація та потенційні втрати [8, 12].

Очевидно, що для кожного підприємства ризики індивідуалізовані, але якщо підсумувати все вищесказане, то можна побудувати всі загрози у дві системи (рис. 1.2 і рис. 1.3).

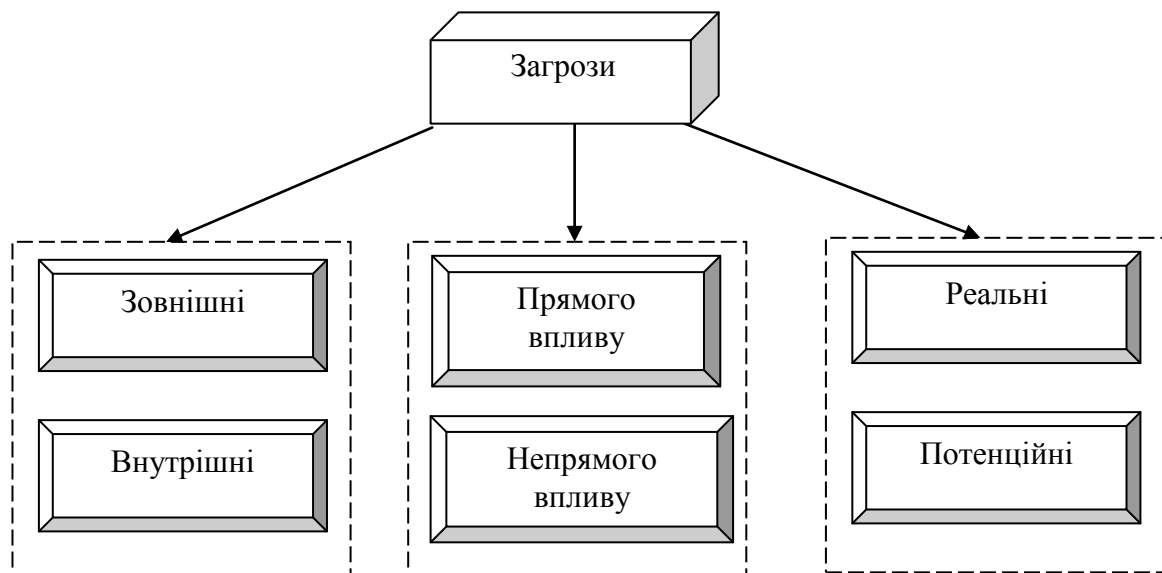


Рисунок 1.2 – Класифікація загроз

Зовнішні загрози безпосередньо не залежать від діяльності компанії. З іншого боку, інсайдерські загрози залежать від діяльності компанії та її

працівників. Існування інсайдерських загроз в основному пов'язано з некомпетентністю корпоративного менеджменту (лідерства). Справжня загроза ілюструє очевидні небезпеки та ризики, а також потенційну – «Це зброя, яка колись обов'язково вистрілить» [6, 7].



Рисунок 1.3 – Класифікація загроз

Непрямими загрозами можуть бути міжнародні зміни, такі як зміни валютного курсу, політична нестабільність, технічний прогрес, соціальні та культурні фактори. Дослідження, що безпосередньо впливають на навколишнє середовище, спрямовані на аналіз стану його компонентів, і компанія безпосередньо взаємодіє з ним.

Однією з найбільш серйозних загроз для компаній є недобросовісна конкуренція. Це проявляється у нанесенні шкоди економічному статусу та репутації конкурентів; порушення прав конкурентів - незаконне використання торгових марок конкурентів; промисловий шпигунство; поширення неправдивої інформації; залучення експертів, купівля найдешевших товарів на світовому ринку та ввезення їх до України; адміністративна перевага [20].

Національна економічна ситуація та політична нестабільність призвели до негативних економічних явищ: недостатнього законодавства; соціальної напруженості; непередбачуваності змін ринкової кон'юнктури; конфлікту інтересів серед соціальних груп (класів) населення через економічні, етнічні, релігійні та інші причини; військові конфлікти (Action), економічна та політична блокада та ембарго, світова (міжнародна) політична криза [8, 12].

Загроза корупції підриває всі плани конкуренції та в принципі інтеграційні процеси, що, у свою чергу, спрямує іноземні компанії на внутрішній ринок з успішними стратегіями та послугами.

Питання, пов'язані з науковим прогресом, необхідністю інвестування в НТП, безперспективністю забезпечення необхідним обладнанням вітчизняного виробництва, низькою інноваційною активністю та низькими темпами розвитку високотехнологічного сектору економіки, необхідністю швидкого реагування на зміну технології та стандарти обслуговування конкуренти використовують більш сучасні інформаційні та інші технічні можливості.

Споживачі як загрози – рівень вимог споживачів до продукції та переваги вибору товарів (виражаються в вимогах до обсягу, якості, зовнішнього вигляду та додаткових послуг).

Для оцінки фінансових загроз, таких як неефективне фінансове планування та управління активами, неефективні ринкові стратегії,

неправильна цінова політика, підприємству доцільно проводити фінансовий моніторинг.

Загрози менеджменту поділяють на [7, 12]: 1) відсутність або слабкість реальних і потенційних конкурентів і партнерів; 2) порушення порядку влади та захисту, що є передумовою для злочинних цілей; 3) шкода для корпоративу світовий комерційний імідж 4) Відсутність стратегій забезпечення економічної безпеки підприємства.

В енергетичному секторі компанія розглядає такі грози як конкуренти, які не можуть отримати переваги за допомогою ринкових «конкурентних» методів, наприклад, покращуючи якість власної продукції, зменшуючи поточні витрати на виробництво чи діяльність, покращуючи дослідження ринку; злочинні мотиви злочини Юридичні (фізичні) особи отримують доходи шляхом вимагання, шахрайства чи крадіжки, виникають проблеми у відносинах і конфліктах з представниками злочинного середовища, конкурентами, контролюючими та правоохоронними органами [7, 15].

Правова проблема захисту діяльності та систем корпоративної безпеки лежить у зовнішньому секторі – владні партії (громадські рухи) досягають власних політичних та інших цілей, зміни чинного законодавства про власність, економічне та трудове законодавство, оподаткування тощо; недосконалість законодавства (відсутні закони, які допомагають діяльності, а є закони, які заважають успішній діяльності). Крім того, у внутрішніх підрозділах працівники юридичної служби відповідних суб'єктів господарювання мають низьку кваліфікацію, є помилки у підборі обслуговуючого персоналу, не вистачає коштів для юридичного забезпечення підприємницької діяльності, підприємства (організації) не бажають або неспроможність позитивно вплинути на зовнішнє політико-правове середовище його (його) діяльності (на що вказує неефективне формулювання законів про договірні відносини між суб'єктом та іншими

особами, а також неспроможність захистити конфліктні корпоративні інтереси)

Трудові та кадрові загрози поділяють на такі категорії [7, 19]:

- соціальна напруженість і внутрішні конфлікти між керівниками бізнесу та співробітниками;
- некомпетентність керівництва, рівень кваліфікації та відсутність професіоналізму;
- неправильна кадрова політика (неналежний підбір персоналу);
- крадіжки та різні порушення з боку співробітників компанії.

Хоча в процесі боротьби з інформаційними загрозами неминуче виникнуть витрати на фінансові та інші ресурси, інформаційна безпека завжди актуальна: навмисні та ненавмисні дії чи бездіяльність співробітників, що порушують інтереси бізнесу, можуть спричинити матеріальний збиток, витік або втрату інформаційних ресурсів (особливо інформація, що становить комерційну таємницю та/або конфіденційну інформацію).

Неможливо уникнути економічних загроз, які призводять до серйозних негативних наслідків і можуть завдати великої шкоди підприємству. До них належать: збільшення відсотка податків; зниження споживчої активності, оскільки підприємства працюють, коли національна економіка дозволяє споживачам купувати товари та послуги; зниження інвестиційної активності; інфляція; зростання процентних ставок за кредитами.

Можна зробити висновок, що всі представники вітчизняних галузей та суб'єктів господарювання, які охоплюють ринок, сподіваються, що вихід України на новий етап розвитку не призведе до втрати вітчизняними підприємствами досягнень, а інтеграція та реформування лише сприятимуть розвитку, успішного функціонування та розвитку підприємництва. Діяльність.

### 1.3 Особливості формування стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

Сучасний етап становлення українських ринкових відносин характеризується глибокими змінами в економіці, техніці, соціополітиці, суспільному житті. Все це свідчить про те, що діяльність усієї вітчизняної економічної організації є вкрай нестабільною, несприятливою та становить постійну загрозу їхньому ринковому становищу [14-16].

Наразі необхідно передбачити можливі зміни зовнішнього середовища, щоб підготуватися до цього та позитивно вплинути на майбутній стан. Очевидно, що попередня система управління не могла адаптуватися до ринкового середовища, що швидко змінюється. Виникла потреба в новому методі, який зможе повною мірою відобразити зміни при переході до ринкових відносин. Тому зараз організації дуже зацікавлені в розробці стратегічних планів безпеки.

Підприємства передбачають динамічні зміни та отримали сприятливі можливості для подальшого впровадження ефективної діяльності. Стратегія безпеки підприємства та стратегічний менеджмент, як система його регламентів, фактично створюються для зменшення екологічної нестабільності та забезпечення сталого існування суб'єктів господарювання [20].

Тому слід зазначити, що підприємство може забезпечити ефективну фінансово-економічну безпеку. Компанія визначає найважливіші напрямки стратегії безпеки, що, у свою чергу, дає змогу побудувати чіткий та логічний план своєчасного виявлення та усунення можливих небезпек та загроз. манера . Найважливішим стратегічним напрямом забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є стратегія, яка реалізується на основі розроблених концепцій.

Як звісно, планування є невід'ємною частиною управління та його найважливішою функцією. Саме план запускає організацію в процесі вирішення певних завдань. Необхідно не тільки сформулювати заходи, а й уточнити порядок, час, інтенсивність і засоби виконання, визначити виконавців [19].

Перед прийняттям рішення, формулюванням концепції, формулюванням плану тощо необхідно провести комплекс підготовчих заходів для об'єктивної оцінки ситуації на підприємстві. Від цієї роботи багато що залежить, які рішення будуть прийматися в цій сфері, як буде формуватися охоронна організація, які фінансові, матеріальні та людські ресурси будуть виділені, і в кінцевому підсумку – ефективність корпоративної безпеки.

По-перше, необхідно вивчати навколишнє середовище на макро- та регіональному рівнях, а також на рівні партнерів і конкурентів. Стан навколишнього середовища може створювати сприятливі умови для безпеки бізнесу або, навпаки, постійно спричиняти появу непередбачуваних небезпек і загроз. Є багато моментів, які необхідно враховувати при оцінці навколишнього середовища. Це політична та соціально-економічна ситуація країни та регіону, передбачуваність поведінки державних органів та напрямів їх політики, стан законодавчої бази, наявність сировинних, енергетичних і трудових ресурсів, вихідна ситуація злочини та ринкове середовище: наявність необхідних ресурсів, ринок, прийнятні ціни, конкурентоспроможність продукції, можливості встановлення ділових контактів, наявність реальних і потенційних конкурентів, стан ринкової інфраструктури та багато інших факторів [9].

Особливу увагу слід приділити дослідженню ділових партнерів та їх платоспроможності. Досвід показує, що в умовах постійно мінливої ринкової економіки, якщо ділові відносини встановлюються з контрагентом незаконної операції, підприємство може зазнати значних економічних

збитків через порушення ним договірних зобов'язань. Конкурентів також слід високо цінувати. Якщо вони застосовують методи недобросовісної конкуренції, можуть виникнути серйозні небезпеки та загрози, які можуть спричинити серйозні економічні наслідки.

На підготовчому етапі необхідно вивчати не тільки навколишнє середовище, а й об'єктивно оцінювати власне становище компанії. Чим повніша та детальніша інформація, тим більше можливостей для створення повної та надійної системи безпеки. Для цього аналізуються різноманітні ресурси компанії; ступінь захищеності охоронних об'єктів; надійність людських ресурсів, особливо тих, хто має доступ до комерційної таємниці та приймає відповідальні рішення щодо управління ризиками; економічні та безпечні фінансові, інформаційні та статусні кадрової, технологічно-технологічної, екології, розвідки, політико-правової та владної складових, здатність підприємства створювати, впроваджувати та оснащувати власні служби безпеки.

На основі отриманої інформації розроблено концепцію корпоративної економічної безпеки. Концепція являє собою організацію, управління та механізм, систему заходів, напрямків досягнень та систем, які створюють сприятливі умови для досягнення бізнес-цілей за невизначених умов, а також внутрішні та зовнішні загрози для економічної безпеки та розвитку компанії [3]. Вона може включати наступні компоненти:

- загальні положення (у яких розкриваються концептуальні прийоми, визначаються основні терміни, що використовуються в системі економічної безпеки, а також визначаються предмет і об'єкт економічної безпеки);

- цілі та завдання (необхідно звернути увагу на їх зв'язок зі стратегічним планом компанії);

- організація та принципи функціонування системи безпеки;

– характеристику основних видів загроз, ризиків і небезпек (потенційних і фактичних, зовнішніх і внутрішніх, прямих і непрямих впливів);

– охоронні об'єкти (визначити все, що необхідно захистити від загроз, небезпек і розкрадань);

– правова база (вся організація системи має здійснюватися в правовому полі, яке має бути реальною, але не досконалою. Усі дії повинні підлягати суворому нагляду законодавства (Конституція України, національні закони, постанови Кабінету Міністрів та інструкцій організацій керівництва);

– інженерно-технічні методи безпеки (методи економічної безпеки, які використовують сучасні інженерно-технічні заходи щодо захисту інформаційних ресурсів, матеріальних цінностей, персоналу, територій, місць і споруд, транспортних засобів від протиправної діяльності);

– управління системою фінансово-економічної безпеки (розкриття принципів і механізмів управління, організація та здійснення постійного контролю керівництва за економічною безпекою);

– принципи, спрямовані на співпрацю з правоохоронними, національними органами та управлінням, а також суб'єктами системи національної безпеки;

– фінансування організацій та заходів економічної безпеки (принципи та процедури організаційного фінансування, визначення бюджету та витрат на охорону);

– план створення системи фінансово-економічної безпеки (план повинен передбачати пріоритетність реалізації важливих напрямів економічної безпеки шляхом розрахунку загроз та виділених фінансових ресурсів).

Реалізація концепції є стратегією (рис. 1.4.) Це загальні, довгострокові та важливі плани та наміри керівництва організації щодо створення системи безпеки, механізму управління та взаємодії для боротьби з внутрішніми та

зовнішніми загрозами та ризиками. забезпечити стійкість Розвивати та реалізовувати цілі та місії підприємства.

Цілі та завдання системи економічної безпеки зосереджені на стратегічному плані підприємства. Вони дозволяють розставити пріоритети всіх заходів щодо забезпечення безпеки підприємства, а також розробити загальний метод визначення архітектури системи безпеки та основних етапів її створення [3].



Рисунок 1.4 – Стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

При формуванні стратегії слід враховувати особливості ринкових змін, корпоративну діяльність, потенційні та реальні загрози та перспективи розвитку.

Стратегічну розробку здійснюють керівництво (власник) організації та керівники та їх структурні підрозділи на чолі з експертами та експертами з фінансово-економічної безпеки.

Після формулювання стратегії здійснюється тактичне планування, яке здійснюється на основі стандартизації та доповнення стратегічного планування. Тактика – це планування компанії на поточний період існування, з чіткими конкретними цілями та завданнями. Процес планування схематично показано на рис. 1.5.

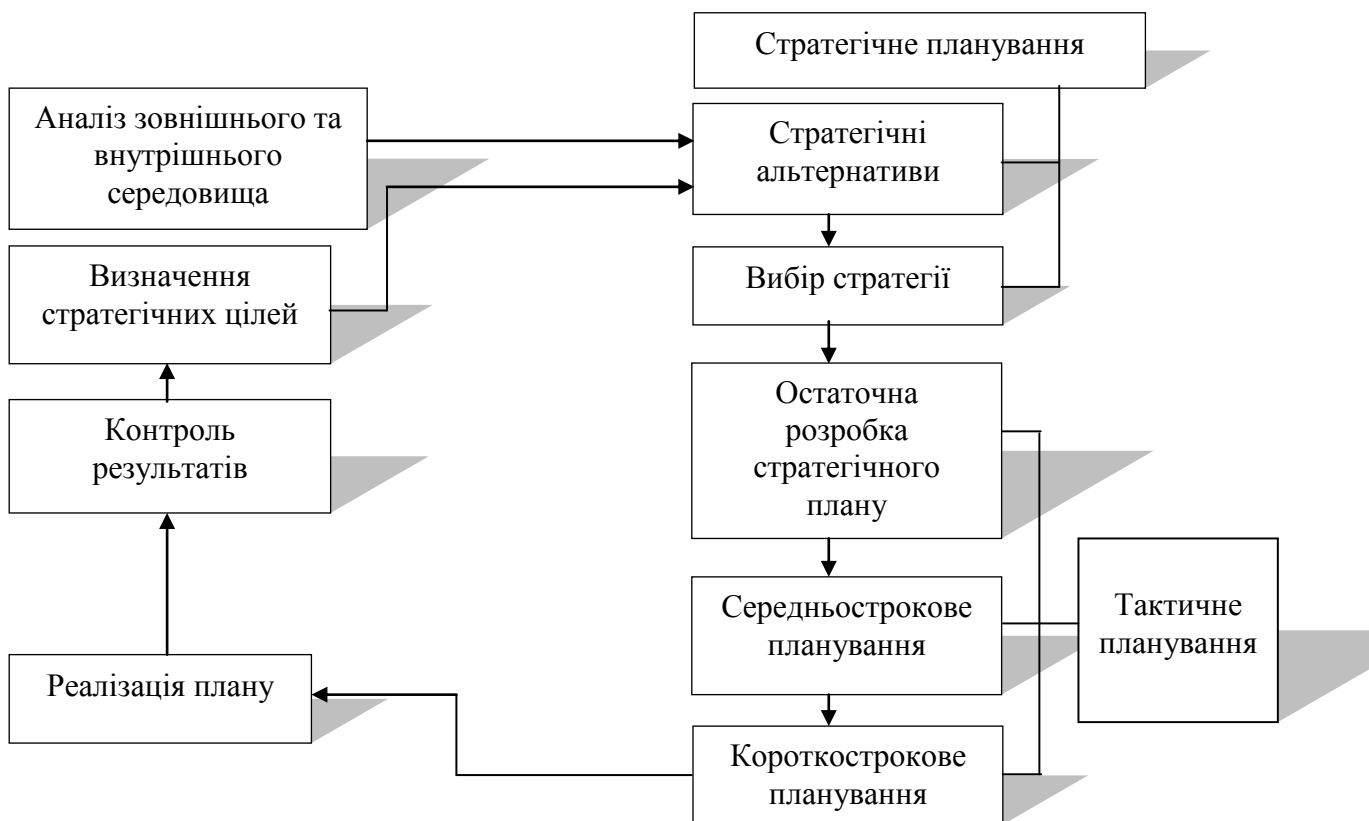


Рисунок 1.5 – Схема процесу планування

Оперативне планування є, з одного боку, кінцевою ланкою в системі корпоративного планування, а з іншого – засобом реалізації довго-, середньо-

та короткострокових планів. Він дозволяє створювати завдання оперативного плану для конкретних виконавців поточного плану компанії [21].

Тактичне планування в деяких аспектах відрізняється від формулювання стратегії та фактичної реалізації. Три аспекти цієї різниці:

- стратегічне планування є довгостроковим, а тактика включає середньострокові та короткострокові плани.

- стратегічне планування має більш широкий і глибокий вплив на підприємство, а його тактичний напрямок вузький.

- якщо стратегічний план визначає місію компанії та підпорядковані їй цілі, а також методи досягнення цих цілей, то тактичний план повинен чітко визначити повний набір конкретних практичних методів, необхідних для досягнення бажаних цілей.

Реалізація стратегічного планування вимагає високої кваліфікації та професіоналізму співробітників компанії, величезних витрат ресурсів компанії, ефективної організації, чіткості та дисципліни. По суті, власне вирішення цієї проблеми є найважливішим положенням концепції реалізації та стратегії безпеки.

Тому для розвитку ефективного та стабільного сучасного бізнесу в умовах глобалізації необхідна розробка та створення системи захисту компанії на основі обов'язкового формулювання стратегій фінансово-економічної безпеки.

Кожна компанія може мати власну стратегію, власні загрози та джерела, а також власні заходи безпеки. Але в цьому випадку дослідження можуть стати методологічною основою для формулювання стратегії фінансово-економічної безпеки будь-якої компанії.

## **2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «СВІФТ»**

### **2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства**

ТОВ «Свіфт» успішно працює на будівельному ринку, виробляючи високоякісні металеві та пластикові конструкції.

Організаційно-правова форма – це товариство з обмеженою відповідальністю зі статутним капіталом 900000 грн. Учасники компанії несуть відповідальність у межах своїх вкладів. ТОВ «Свіфт» діє відповідно до статутних договорів та положень.

Метою організації є отримання прибутку на користь учасників і співробітників, а також задоволення потреб населення в частині надання послуг і збуту.

Основні завдання підприємства: задоволення потреб клієнтів; збільшення обсягів продажів; розширення ринку; значне збільшення ринкової вартості підприємства; зміцнення та підвищення конкурентоспроможності; отримання прибутку.

Завдання діяльності підприємства:

- підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства;
- забезпечення високої якості продукції;
- забезпечити темпи зростання виробництва та реалізації продукції;
- ефективна організаційно-функціональна структура та кваліфіковані працівники;
- висока технологічність виробництва та достатня інформаційна технологія.

ТОВ «Свіфт» виконує багато специфічних функцій: доведення конкретних товарів до споживачів; дослідження споживчого попиту на

продукцію; формування асортименту; реклама (розробка маркетингу); прийом замовлень на нереалізовану продукцію; допомога покупцям у виборі продукції та розробці конкретної продукції. дизайну продукту.

Підприємство є власником майна: майна, переданого йому засновниками та учасниками; продукції, виробленої товариством в результаті господарської діяльності; отриманого доходу; іншого майна, набутого з причин, не заборонених законом.

До майна організації належать основні засоби та оборотні кошти, інші господарські засоби та вартість, вартість яких відображається на балансі підприємства.

Підприємство веде бухгалтерський облік, складає та подає статистичні та управлінські дані в установленому законодавством порядку, веде рахунок в установі банку. ТОВ «Свіфт» загалом реєструється як платник податку, а також реєструється як платник податку на додану вартість.

Ринок збуту продукції – Україна. Сьогодні багато розвинених країн мають намір інвестувати в перспективні галузі та підприємства. Ці моменти можуть позитивно вплинути на функціонування та розвиток суспільства.

ТОВ «Свіфт» постійно взаємодіють із зовнішнім середовищем. На його діяльність впливають такі фактори:

- стан ринкових відносин;
- співвідношення попиту та пропозиції товару;
- попит на товар;
- рівень і зростання платоспроможності населення;
- умови ринкової торгівлі;
- рівень вимог споживачів до продукції та переваги щодо вибору товару (це відображається у вимогах до обсягу, якості, зовнішнього вигляду та додаткових послуг);
- існування та діяльність конкурентів;
- взаємовідносини між компанією та її партнерами;

- взаємовідносини з національними інституціями;
- джерело трудових ресурсів;
- стабільність національної економічної та соціальної політики;
- фінансова, кредитна, податкова політика тощо;
- упорядкувати та спростити в країні процедури регулювання економічної діяльності, пов'язані з реєстрацією, ліцензуванням та сертифікацією продукції.

Негативним впливом на діяльність компаній є зміни в нормативно-правовій базі, відсутність державної підтримки малих підприємств галузі, підвищення цін і тарифів на послуги транспорту та зв'язку.

Усі ці фактори суттєво впливають на діяльність підприємства та визначають обсяг, структуру, форму обслуговування та рентабельність торговельної діяльності.

У таблиці 2.1 висвітлено переваги та недоліки ТОВ «Свіфт».

Таблиця 2.1 – Слабкі та сильні сторони ТОВ «Свіфт»

Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
<p>Висока якість продукції. Наявність висококваліфікованих кадрів. Імідж надійного партнера. Диференціація виробів. Виробничий потенціал. Значна обізнаність про стан ринку.</p>	<p>Погіршення фінансового стану. Недостатня прибутковість. Погіршення конкурентних позицій на ринку. Високі витрати на нове обладнання. Незначне забезпечення безпеки підприємства.</p>

Прибуток підприємства формується шляхом вирахування матеріальних витрат і витрат на оплату праці з доходів від господарської діяльності. Відсотки за банківськими позиками та облігаціями сплачуються за рахунок балансового прибутку компанії, а також податків і бюджету, передбачених законодавством України. Чистий прибуток, отриманий після цілеспрямованого розрахунку, повністю контролюється підприємством, а напрямок його використання визначається згідно зі складським документом.

Якщо ми оцінюємо поточний і майбутній фінансовий стан підприємства, то слід звернути увагу на найважливіші показники: виручка, собівартість, прибуток, рентабельність [22-33].

Основні фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Свіфт» за 2019-2020 роки наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові результати діяльності ТОВ «Свіфт» за 2019-2020 рр.

Показник	Факт 2019 р.	Факт 2020 р.	Відхилення	
			абсол. (+; -)	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	138454,4	154127,8	15673,4	11,3
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	119486,5	131298,3	11811,8	9,9
3. Валовий прибуток, тис. грн.	18967,9	22829,5	3861,6	20,4
4. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	11447,2	14550,8	3103,6	27,1
5. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	10901,2	13834,9	2933,7	26,9
6. Чистий прибуток, тис. грн.	6342,6	8910,4	2567,8	40,5
7. Рентабельність продукції, %	5,3	6,8	1,5	-

З таблиці 2.2 видно, що фінансові результати підприємств у 2019-2020 рр. покращилися. Виручка від реалізації в 2020 році зросла на 12,7 % до 177 775 400 грн.

Собівартість продукції у 2020 році склала 131 298 300 грн, що на 9,9% більше, ніж у попередньому році.

Чистий прибуток у 2020 році зріс на 40,5%, досягнувши 8 910 400 грн. Темпи зростання виручки від реалізації перевищують темпи зростання собівартості реалізованої продукції, внаслідок чого рентабельність продукції підвищується на 1,5%, що є сприятливим моментом для підприємницької діяльності.

Основні показники операційних результатів компанії представлені на рис. 2.1.

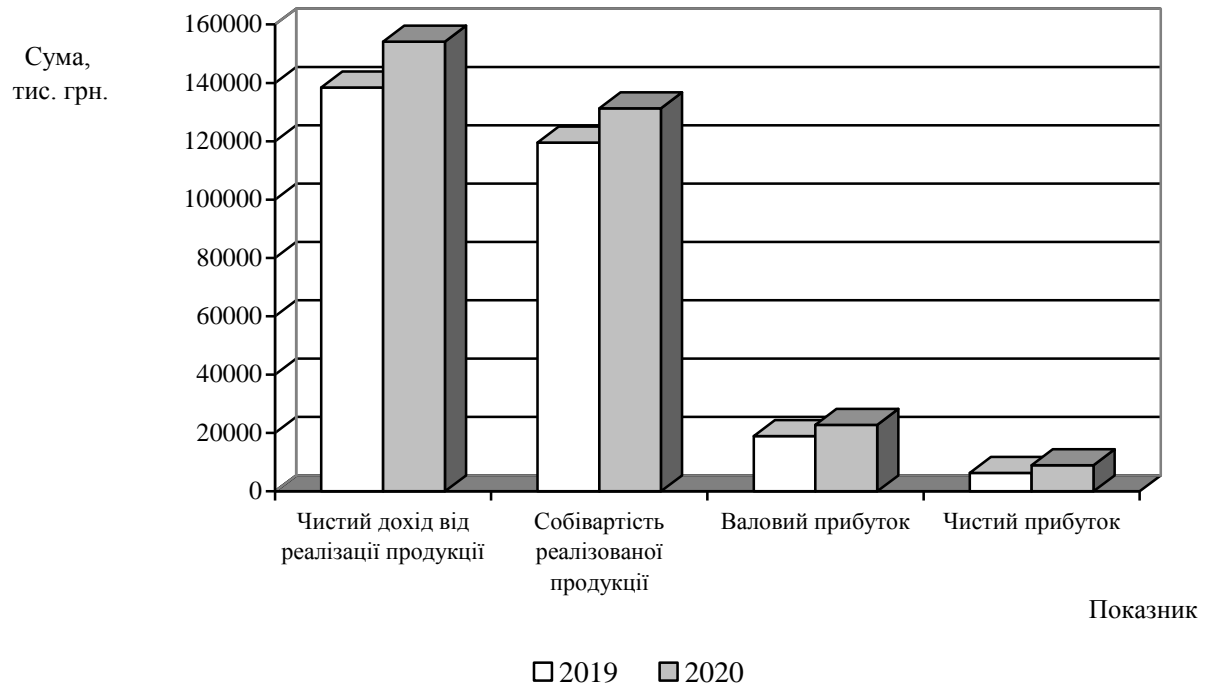


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників результатів діяльності ТОВ «Свіфт» за 2019-2020 рр.

Сума операційних витрат ТОВ «Свіфт» у 2019-2020 рр. наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Сума операційних витрат ТОВ «Свіфт» за елементами, тис. грн.

Показник	Факт 2019 р.	Факт 2020 р.	Відхилення	
			абсол. (+; -)	відносне, %
1. Матеріальні витрати	80779,5	96684,0	15904,5	19,7
2. Витрати на оплату праці	7488,7	10087,6	2598,9	34,7
3. Відрахування на соціальні заходи	2657,5	3500,2	842,7	31,7
4. Амортизація	3002,5	3525,6	523,1	17,4
5. Інші витрати	3694,4	4101,5	407,1	11,0
Разом	97622,6	117898,9	20276,3	20,8

Загалом сума операційних витрат у 2020 р. зросла на 20,8 % і склала 117898,9 тис. грн.

Структура операційних витрат за 2019-2020 рр. наведена на рис. 2.2.



Середньооблікова чисельність працівників у 2020 році становила 263 особи, що на 9,6% більше, ніж у 2019 році.

У 2020 році продуктивність праці підприємств зросла на 17,8 % і досягла 679,8 тис. грн./особу. Це є позитивною тенденцією і свідчить про ефективне використання трудових ресурсів.

У даний час проводиться кадрова політика, спрямована на активізацію працівників підприємства. Молоді та амбітні фахівці легко адаптуються до мінливих умов ринкової економіки.

Організаційна структура управління підприємства наведена на рис. 2.3.

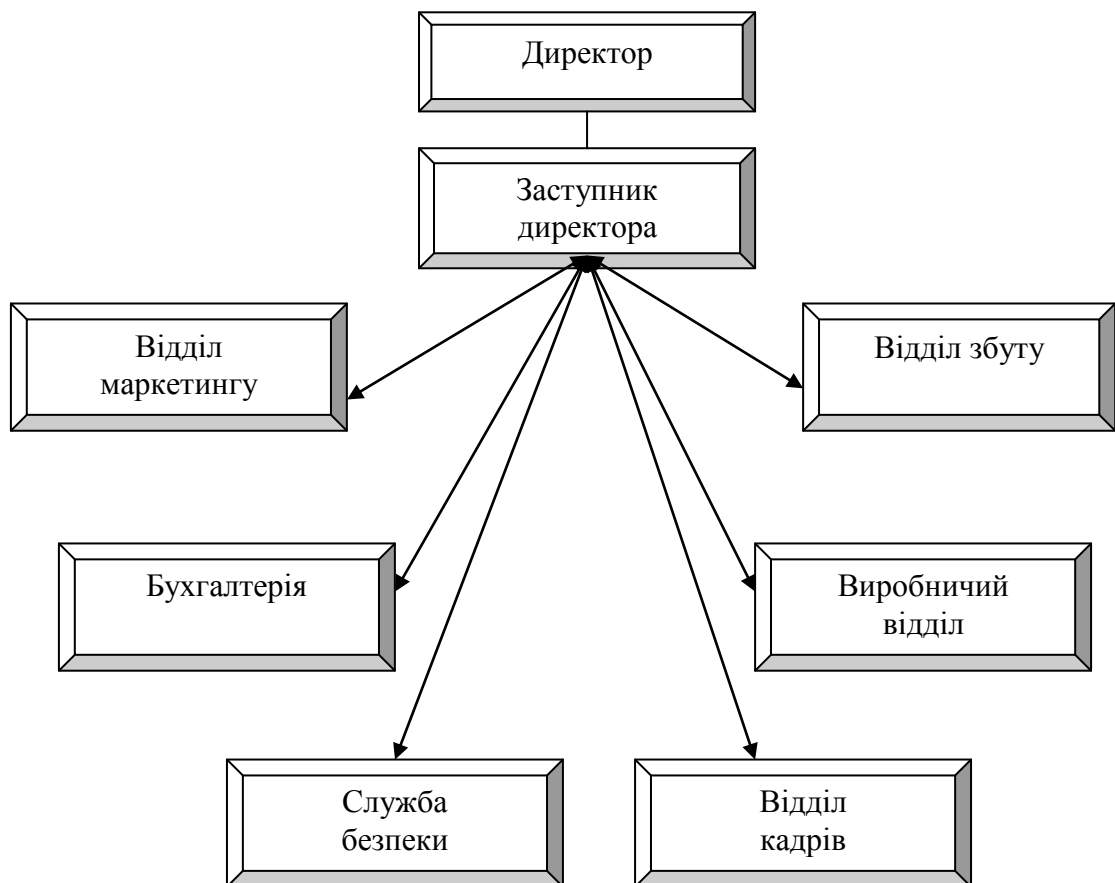


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ «Свіфт»

Організаційна структура відображає побудову системи управління, спеціалізацію, чисельність, належність і взаємовідносини організації.

Керівництво підприємством здійснюють директори відповідно до статуту, які координують роботу та виконують основні завдання щодо забезпечення діяльності товариства. До його функцій входять: здійснення поточного керівництва, неуповноважена діяльність від імені товариства, представництво інтересів товариства, видання в межах повноважень наказів та розпоряджень, самостійне визначення структури управління, прийняття на роботу та звільнення працівників, відкриття поточних рахунків.

Заступники директора виконують свою роботу в межах покладених на них обов'язків і несуть повну відповідальність за своїх підлеглих.

До функцій бухгалтера входить ведення бухгалтерського обліку фінансово-господарської діяльності підприємства, складання річної та квартальної звітності, розрахунки з постачальниками та споживачами продукції, збір та аналіз оподаткування підприємства, операційних та бухгалтерських даних.

Основне завдання бухгалтера – сформувати повну та достовірну інформацію про господарський процес та фінансові результати ТОВ «Свіфт», необхідну для функціонування та управління; забезпечити контроль наявності та руху майна та ресурсів; а також своєчасно сприяють негативним явищам фінансово-господарської діяльності.

Посилення ринкової конкуренції та процес інтеграції вимагають від ТОВ «Свіфт» знайти спосіб швидко розібратися з великою кількістю альтернатив і вибрати найкраще рішення для бізнес-стратегій. З цією метою відділ маркетингу провів комплексне вивчення ситуації на ринку.

Основним завданням відділу маркетингу є формулювання ринкової стратегії та поведінки компанії з урахуванням її цілей, фінансових і технічних можливостей. У фокусі діяльності відділу маркетингу є: пошук і залучення нових клієнтів; розробка планів стимулювання; збір та обробка даних про діяльність різних відділів компанії; представлення агентів на виставках; аналіз та дослідження ринку; дослідження кон'юнктури;

підготовка товару. прогнози попиту (також з урахуванням сезонності); розробляти маркетингові цілі та плани, виходячи з технічних і фінансових ресурсів компанії, організовувати та проводити рекламні кампанії, розглядати претензії клієнтів і партнерів, визначати їх інтереси та запити.

Відділ кадрів відповідає за утримання кваліфікованих працівників та набір працівників. Його функції: укомплектування виробничих планів (прийом, розстановка, звільнення); ведення кадрової справи; аналіз плинності та трудової дисципліни; складання наказів по персоналу; удосконалення організаційної структури управління; розробка та впровадження штатного розпису на основі затверджених структур зміна, систематичний нагляд за чисельністю працівників; контроль за виконанням законодавства про працю в частині заробітної плати та пайків; аналіз праці та умов праці; планування та прогнозування персоналу; положення про заробітну плату; адаптація персоналу; підвищення кваліфікації на основі оцінки праці; переміщення працівників та звільнення.

Метою служб безпеки є забезпечення безпеки підприємств та захист інформації та відомостей, що становлять комерційну таємницю.

Функції служби безпеки:

- забезпечувати охорону будівель, приміщень, обладнання, виробів і техніки роботи;
- Забезпечити безпеку всіх заходів (переговорів, зустрічей);
- запобігти несанкціонованому доступу та доступу до інформації, що становить комерційну таємницю;
- організувати та забезпечити систему доступу;
- співпраця з іншими відділами та відділами щодо формулювання та впровадження заходів щодо забезпечення обробки документів, що містять відомості, що становлять комерційну таємницю, організації та контролю за дотриманням вимог Директиви про комерційну таємницю в усіх видах робіт.

Виробничий відділ виготовляє металопластикові конструкції, а відділ продажу виконує замовлення, постачає та надає послуги з доставки продукції.

Продукція компанії відповідає найвищим вимогам споживачів. Відповідно до побажань замовників, підприємство переробляє металопластикові профілі в готові віконні конструкції та встановлює їх на сучасному обладнанні. На етапі підготовки замовлення, починаючи з варіантів, безпечних умов експлуатації та ступеня тепло- і звукоізоляції, для їх успішного виконання враховуються всі компоненти, які повинні бути забезпечені готовим виробом.

Вікна легко відкриваються та закриваються при щоденному використанні. Поверхня металопластикової віконної конструкції не потребує фарбування. За рахунок гладкої поверхні, скошених швів, додаткової антистатичної обробки не потрібно особливого догляду, а поверхня профілю не буде накопичувати бруд.

Завдяки трипорожнинній структурі профілю вікно має низьку теплопровідність і може забезпечити низьке споживання тепла, а значить, в будинку завжди тепло і комфортно навіть при низькій температурі на вулиці.

Матеріали, що використовуються для виробництва профілів, пройшли перевірку на екологічність в Україні та за кордоном та підтвержені відповідними сертифікатами.

Металопластикові вікна, які надає ТОВ «Свіфт», не тільки відрізняються зручністю обслуговування, надійністю та високою якістю, але й гарантують безпеку та антизламність. Оскільки практично всі споживачі висунули протиугінні вимоги, використовуються тільки якісні системи, що збільшує вартість вікон, але забезпечує надійний захист місця.

На інтенсивність збуту металопластикових конструкцій великий вплив впливають сезонні фактори. Найбільша частка продажів припала на період з травня по жовтень, коли були сприятливі погодні умови і не було перешкод

для встановлення віконних конструкцій. З листопада по грудень продажі різко впали, а з грудня по квітень продажі залишалися низькими. Взагалі кажучи, зима – мертвий сезон для торгівлі пластиковими вікнами. Виняток становить установка вікон в новобудовах.

На українському ринку відкрилися можливості, почав формуватися український ринок металопластикових вікон. На даному етапі розвитку основними споживачами віконних конструкцій є будівельно-експлуатаційні компанії. На ринку спостерігається тенденція до зміни споживчих переваг – якщо раніше споживачі зосереджувалися переважно на вартості, то тепер вони починають асоціювати ціна/якість. Також розвивається виробництво металопластикових дверей.

Сучасний ринок металопластикових вікон має цілісну структуру, і кожен виробник і продавець має свою частку. Перевагою компанії є вигідні ціни для споживачів, розширена сфера діяльності, якість продукції. Виробництво високоякісної продукції дозволяє компанії міцно утримувати свою частку на ринку. Відрізняється стабільною роботою та покращеною якістю продукції. Основою якості його продукції є натуральні інгредієнти та класичні технології. Постійно оновлюється технічне оснащення, впроваджуються сучасні методи дослідження сировини та готової продукції, проводиться велика робота по покращенню зовнішнього вигляду продукції.

Багато бізнесменів прогнозують, що через нещадний процес глобалізації зменшиться кількість державних підприємств і зменшиться економічна активність. Якщо сьогодні в Україні виробляти вікна вигідніше, ніж привозити готові, то я не знаю, скільки імпорتنих товарів з'явиться в процесі інтеграції, скільки слабких вітчизняних гравців програють у грі з іноземними конкурентами; Наскільки встановлення жорстких стандартів якості продукції замінить багато вітчизняних організацій. Адже процес інтеграції супроводжується всебічним відкриттям та усуненням бар'єрів. Але чи так це небезпечно для ТОВ «Свіфт»? Адже ці зміни можуть позитивно

вплинути і на компанії: підприємствам буде зручніше виходити на іноземні ринки товарів і послуг, дешевшатимуть іноземна сировина та кредитні ресурси тощо.

У будь-якому випадку, повсякденна робота ТОВ «Свіфт» керується принципом забезпечення найвищої якості. З цією метою компанія підтримує партнерські відносини та співпрацю з провідними світовими та українськими компаніями, щоб максимально задовольнити потреби клієнтів та отримати конкурентну перевагу перед іншими компаніями на вітчизняному ринку металопластикових вікон.

Компанія надає клієнтам широкий асортимент товарів і послуг, прагне задовольнити потреби клієнтів.

Тому в складних умовах господарсько-інтегрованої діяльності України ТОВ «Свіфт» продовжує ефективно працювати, шукає нові перспективні продукти та коригує свою структуру відповідно до сучасних умов. Щорічні темпи зростання прибутку (вдвічі) показують суспільству Позитивні тенденції.

## 2.2 Аналіз системи фінансово-економічної безпеки підприємства

Система фінансово-економічної безпеки ТОВ «Свіфт» поки що містить лише деякі елементи, необхідні для успішної роботи і подальшого розвитку компанії:

- інженерія та технології;
- фінанси;
- інформація;
- екологія;
- міцність.

Фінансовий сектор є одним із пріоритетних напрямків ТОВ «Свіфт». У компанії вважають, що фінансова стабільність свідчить про те, що вони забезпечують власні фінансові ресурси, рівень використання та напрямок розміщення. Фінансова стабільність тісно пов'язана з ефективністю виробництва та кінцевими результатами діяльності компанії.

За допомогою аналізу та оцінки відділ безпеки визначив причини можливої втрати фінансової стабільності компанії: зниження виробництва, високі витрати виробництва, неефективне планування та управління активами, форс-мажорні обставини.

Система безпеки ТОВ «Свіфт» оцінює такі загрози фінансово-економічній безпеці:

– негативна внутрішня поведінка (неефективне фінансове планування та управління активами; неефективні ринкові стратегії; неправильна цінова та кадрова політика);

– зовнішня негативна поведінка (спекулятивна торгівля на ринку цінних паперів; цінова та інші форми конкуренції; непродумані рішення конкурентів, що лобіюють владу);

– форс-мажорні обставини (стихійні лиха, страйки, військові конфлікти) та ситуації, близькі до форс-мажорних (несприятливе законодавство, ембарго, блокади, серйозні зміни валютних курсів тощо).

У процесі оцінки поточного рівня фінансових складових для забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно проаналізувати такі елементи:

– фінансова звітність та результати діяльності компанії (платоспроможність, фінансова незалежність, структура, використання капіталу та прибуток);

– конкурентна позиція ТОВ «Свіфт» на ринку (його частка ринку; рівень використовуваних технологій та управління);

– ринок цінних паперів комерційних структур (інвесторів цінних паперів, ціни акцій).

Вирішили використовувати фінансові стратегії для підтримки фінансової стійкості, тобто планувати конкретні завдання та методи реалізації під час фінансово-господарської діяльності ТОВ «Свіфт». Визначено такі стратегічні цілі: удосконалити продукцію, знизити витрати, досягти ефективності виробництва з найменшими витратами та забезпечити достатню рентабельність.

Загальний план процесу підтримки необхідного рівня фінансової складової ТОВ «Свіфт» економічної безпеки показаний у такому порядку: аналіз загроз фінансовій складовій та негативних дій; оцінка поточного рівня забезпечення фінансової складової оцінка можливого впливу на фінансову складову Ефективність збитку, що спричинив негативний ефект. Планування комплексу заходів щодо забезпечення фінансової складової та формулювання рекомендацій щодо їх виконання; планування бюджету для фактичного виконання рекомендованого ряду заходів; швидке виконання запланованих дій під час діяльності компанії.

Служби безпеки виконують багато функцій, які в сукупності характеризують процес забезпечення економічної безпеки інформаційних компонентів підприємства. Основними функціями є:

– збір всіх видів інформації, пов'язаної з діяльністю компанії (інформація про ринки, політичні події та тенденції макроекономічного розвитку у світі та національній економіці; науково-технічна інформація; нові закони та нормативні акти, що регулюють організаційну діяльність);

– аналіз отриманої інформації та відповідність загально визнаним принципам (систематизація, безперервність прийому, комплексна характеристика процесу аналізу) та методам організації роботи;

– прогнозування тенденцій науково-технологічних, економічних і політичних процесів ТОВ «Свіфт», пов'язані з бізнесом компанії в країні та

світі, а також показники, яких необхідно досягти (наприклад, фінансові прогнози, прогнози виробничих потужностей та технологічний розвиток організації);

– здійснення інших видів діяльності, що забезпечують фінансово-економічну безпеку в складі інформації (зв'язки з громадськістю, формування хорошої організації, захист конфіденційної інформації).

Організації отримують інформаційні потоки, а джерела інформаційних потоків різні. Оперативна реалізація заходів щодо забезпечення інформаційної безпеки ТОВ «Свіфт» включає комплекс завдань:

– збирати різного роду інформацію через офіційні канали, використовувати контакти з різних публічних джерел інформації, а також неформальні контакти із закритими джерелами інформації;

– опрацювати та систематизувати отриману інформацію, яку здійснює служба безпеки організації з метою її упорядкування для подальшого та поглибленого аналізу. У процесі аналізу використовувати різні методи моделювання для прогнозування та розрахунку всіх аспектів інформаційної діяльності та можливих змін поведінки бізнес-середовища;

– захист інформаційного середовища підприємств (організацій), що традиційно включає:

1) заходи щодо захисту комерційної особи ТОВ «Свіфт» від промислового шпигунства з боку конкурентів або інших юридичних та фізичних осіб;

2) технічний захист приміщень, транспорту, зв'язку, переговорів, документів (для запобігання несанкціонованому доступу відповідного персоналу до конфіденційної інформації);

3) збирати інформацію про потенційних ініціаторів промислового шпигунства та вживати необхідних запобіжних заходів для боротьби з такими спробами;

– зовнішня інформаційна діяльність, спрямована на створення хорошого іміджу організації в суспільстві та протидію спробам завдати шкоди репутації компанії шляхом поширення неправдивої та помилкової інформації.

З метою захисту суб'єктів господарювання від збитків, спричинених штрафними санкціями за порушення екологічного законодавства та закриття ринку, ТОВ «Свіфт» дотримується національних стандартів щодо мінімально допустимого вмісту шкідливих речовин, що потрапляють у навколишнє середовище та проводить моніторинг, відповідно до національних стандартів. Екологічні параметри своєї продукції.

На основі загальної стратегічної пропозиції було заплановано комплекс заходів щодо розвитку фінансово-економічно безпечної екологічної складової «свята» товариства з обмеженою відповідальністю в майбутньому. План екологічної складової є частиною загального плану, метою якого є досягнення належного рівня безпеки в цілому. Він має форму логічної сцени і використовується для реалізації необхідного набору заходів у календарній послідовності.

Процес захисту інженерно-технічної складової фінансово-економічної безпеки ТОВ «Свіфт» передбачає декілька послідовних етапів реалізації.

Перший етап включає аналіз ринку технологій виробництва відповідно до профілю компанії (збір та аналіз технологічної інформації компаній, що виробляють подібну продукцію; аналіз нових розробок у сфері науково-технічної інформації).

Другий етап включає аналіз технологічного процесу, який використовується конкретним суспільством, і пошук внутрішніх ресурсів для вдосконалення використовуваної технології.

На третьому етапі ТОВ «Свіфт» зосереджується на аналізі товарного ринку через його товарний огляд і ринок заміників, а також на оцінку

перспектив розвитку ринку продукції компанії та прогнозування можливих деталей технологічного потоку продукції-конкурентів.

Четвертий етап зазвичай присвячений формулюванню технологічної стратегії розвитку компанії, яка включає:

- визначити перспективну продукцію з групи (назва, асортимент), що випускається підприємством;
- спланувати комплекс технологій виробництва перспективних проектів продукції;
- бюджет на технологічний розвиток організації на основі оптимізації витрат і вибору альтернативного плану: здійснювати власну розробку або отримувати патенти та необхідне обладнання на ринку;
- сформулювати загальний план технологічного розвитку організації (який відображає вибір альтернатив, умови та обсяг фінансування, відповідального виконавця);
- сформулювати власний ресурсний план підприємства відповідно до плану технологічного розвитку.

На п'ятому етапі реалізується план розвитку технології ТОВ «Свіфт» у процесі господарської діяльності.

Шостий етап є завершальним етапом аналізу результатів реалізації заходів із забезпечення економічної безпеки та технічної складової.

Зі збільшенням матеріальних ресурсів підприємство планує розробити план розрахунку ефективності заходів та виділення необхідних прогнозних показників. У таких картках зазвичай вказуються: вартість запобіжного збитку, спричиненого негативними діями; вартість здійснення заходів щодо запобігання передбачуваної шкоди та забезпечення технічної та технічної безпеки організації, а також функціональний підрозділ, відповідальний за виконання запропонованого ряду заходів; та забезпечення Можливе значення єдиного функціонального критерію (коефіцієнта) ефективності вжитих заходів щодо цієї складової фінансово-економічної безпеки підприємства.

Велике значення компанія надає силовому та фізичному захисту. Департамент безпеки готовий подолати будь-які критичні ситуації, викликані злочинними мотивами та недобросовісною конкуренцією з боку інших суб'єктів господарювання.

В організації та роботі служб безпеки ми надаємо велике значення впровадженню модернізації, технічного оснащення, інноваційних методів. Сьогоднішня місія ТОВ «Свіфт» – зменшити вплив людського фактора на процес імпорту та експорту товарів і товарний потік всередині організації. Надійно запобігати витоку товарно-матеріальних цінностей з території і навпаки, вирішуючи проблему відсутності готової продукції в процесі передачі легкових і вантажних автомобілів дилерам і клієнтам.

Кожна особа чи машина має власну проксі-картку (посвідчення особи), яка містить інформацію про власника, мету візиту, час перебування на території компанії та кількість доставленої чи відвантаженої продукції. Якщо хоча б одна локація не збігається з даними центрального терміналу, які оновлюються в режимі реального часу, перешкода не підніметься. Наявність цієї системи фізичної безпеки ТОВ «Свіфт» практично повністю виключає виникнення прецедентів, які мали місце раніше.

ТОВ «Свіфт» використовує лише матеріальні об'єкти, які захищені від потенційних загроз та незаконного привласнення:

- матеріальні активи та фінансові ресурси (будівлі, споруди, обладнання, транспорт; валюта, коштовності, фінансові документи);
- комп'ютеризовані інструменти та системи компанії;
- технічні засоби, системи захисту та захисту матеріалів та інформаційних ресурсів.

Однак, на жаль, вони не включають:

- працівники (службовці, які володіють відомостями, що становлять комерційну таємницю);
- інтелектуальні ресурси.

За сучасних економічних умов рівень економічної безпеки значною мірою залежить від кваліфікації та професіоналізму працівників. Проте шкода, що ТОВ «Свіфт» ніколи не приділяли належної уваги. До функцій системи фінансово-економічної безпеки не входить підбір, працевлаштування, навчання та заохочення працівників, матеріальне та моральне заохочення, соціальне забезпечення та заходи підвищити професійний престиж, зміцнити початок заснування.

Так само інтелектуальна частина економічної безпеки повинна охоплювати дві взаємопов'язані і водночас незалежні галузі:

- зосередження на співпраці з працівниками компанії та підвищення ефективності роботи всіх видів працівників;

- захист і розвиток інтелектуального потенціалу, тобто захист усіх прав інтелектуальної власності (включаючи патенти та ліцензії), використання знань і професійного досвіду, накопиченого працівниками підприємства (організації).

Агентство безпеки недостатньо оцінило загрозу та можливу шкоду від негативних дій. Немає негативних впливів на корпоративну діяльність, таких як недостатня кваліфікація, небажання чи неможливість принести максимальну користь компанії для окремих структурних підрозділів.

Служба безпеки ТОВ «Свіфт» повинна бути готова до виникнення та подолання надзвичайних (кризових) ситуацій, які можуть проявитися в результаті конфлікту інтересів між бізнесом та кримінальним світом. Для управління безпекою в надзвичайній ситуації компанія має можливість скликати групу (кризу), до складу якої входять керівники компанії, юристи, фінансисти, начальник відділу охорони. Основне призначення такої групи – протидія зовнішнім і внутрішнім, реальним і потенційним загрозам безпеці компанії.

Тому, проаналізувавши систему безпеки ТОВ «Свіфт», ми маємо зробити висновок, що вона потребує подальшого вдосконалення. Поки що

він містить лише деякі елементи, необхідні для успішного функціонування та подальшого розвитку суспільства. Це інженерні технології, фінанси, інформація, екологія, електроенергетика, забуваючи про інтелектуальні ресурси та кадри.

### 2.3 Стратегічні пріоритети фінансово-економічної безпеки підприємства

Стратегія безпеки ТОВ «Свіфт» передбачає: виявлення загроз та небезпек; основні цілі та завдання фінансово-економічної безпеки; організацію та штатну структуру; сили та засоби забезпечення фінансово-економічної безпеки, механізми запобігання та реагування на загрози та ліквідації наслідків після впровадження, як показано на рис. 2.4.

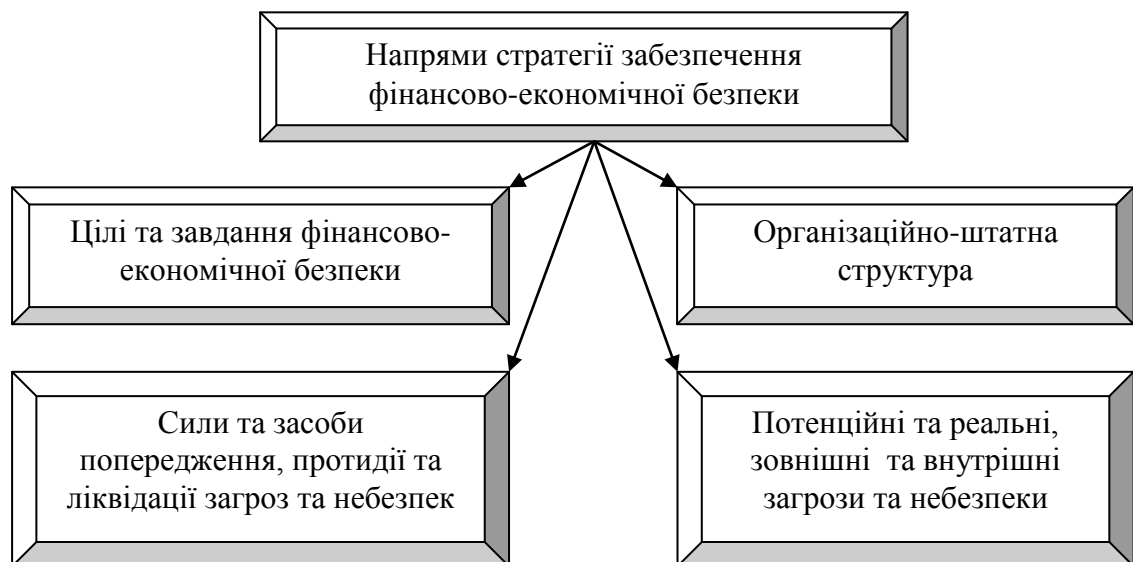


Рисунок 2.4 – Напрями стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Свіфт»

Діюча стратегія не передбачає: кількісні та якісні параметри персоналу, управління системою безпеки, фінансування діяльності системи безпеки, зовнішню та внутрішню взаємодію з суб'єктами.

Наразі ТОВ «Свіфт» визначило такі загрози та небезпеки для бізнесу:

- 1) недобросовісна конкуренція, яка може завдати шкоди фінансовому стану та репутації конкурентів; порушення прав-незаконне використання торгових марок; промисловий шпигун; поширення неправдивої інформації. експерт із спонукань; 2) національна економічна ситуація та політична нестабільність: недостатнє законодавство; соціальна напруженість; непередбачувані зміни ринкової кон'юнктури через економічні, етнічні, релігійні та інші причини, конфлікт інтересів серед соціальних груп; військові конфлікти (дії); ембарго; світ (міжнародні ) широкомасштабна політична криза; фінансові загрози (неефективне фінансове планування та управління активами; неефективні ринкові стратегії; неправильна корпоративна цінова політика); 3) загрози корупції, які підривають усі плани конкуренції; 4) інтеграційний процес (невизначеність і наявність успішних стратегій і послуг іноземних компаній на внутрішньому ринку); 5) науковий прогрес (потреба інвестувати в НТП, відсутність перспектив вітчизняного виробництва з необхідним обладнанням, низька інноваційна діяльність, потреба в швидке реагування на технології та послуги Стандартна зима, конкуренти використовують більш сучасні, інформаційні та інші технології); 6) під загрозою влади – конкурентні компанії, які не можуть отримати переваги за допомогою ринкових методів конкуренції, наприклад, покращуючи якість продукції, знижуючи поточні витрати виробництва (діяльності), покращуючи дослідження ринку; злочинні мотиви; кримінальні юридичні особи (фізичні особи) шляхом вимагання, шахрайства або крадіжки з метою отримання доходу, проблеми у відносинах і конфлікти з представниками кримінального середовища, конкурентами, контролюючими та правоохоронними органами; 7) інформаційний ризик, що проявляється у навмисній чи ненавмисній поведінці чи недійсній поведінці

працівників підприємства, що порушує інтереси підприємницької діяльності та може завдати істотної шкоди підприємству та інформаційним ресурсам (у тому числі відомості, що становлять комерційну таємницю та/або конфіденційну інформацію) .

Служба безпеки не враховує такі ризики: 1) споживачі; 2) ризики управління; 3) персонал; 4) економічні загрози; 5) фінанси. Більш детально вони будуть розглянуті в третьому розділі.

Основною метою економічної безпеки ТОВ «Свіфт» є подолання потенційних і реальних, внутрішніх і зовнішніх ризиків, загроз і небезпек, а також забезпечення стабільної та ефективної діяльності підприємства для досягнення своєї місії.

Цілі системи фінансово-економічної безпеки:

- забезпечити стабільний розвиток компанії з точки зору реальних і потенційних ризиків (досягнення завдань);
- забезпечити та досягти високої конкурентоспроможності;
- захист законних інтересів організації від протиправної поведінки корупційних структур;
- забезпечити безпеку територій, місць, будівель не порушується злочинами;
- захищати корпоративну таємницю, комерційну таємницю та інформаційні ресурси;
- отримати технічні та технологічні переваги над конкурентами (аналіз та конкурентна діяльність).

Компанія не врахувала такі ключові моменти:

- якісний корпоративний правовий захист;
- досягнення високого рівня кваліфікації співробітників та їх інтелектуального потенціалу;

- формувати гарне внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства (у тому числі координувати відносини зі споживачами та партнерами, налагоджувати відносини із ЗМІ та громадськими організаціями);
- виховувати трудову дисципліну;
- підтримувати нормальну психологічну та моральну атмосферу.

Основним завданням забезпечення економічної безпеки є постійний моніторинг суспільного життя, світової та вітчизняної економіки, сегмента ринку, на якому працює підприємство, та процесів, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищах; організація конкурентної розвідки (аналізу та інформації). підтримка, аналіз, підтримка-обробка, отримання інформації, встановлення ефективних механізмів зменшення загроз, небезпек і ризиків, а також вжиття ефективних контрзаходів під час впровадження. Не розглядається організація внутрішньої та зовнішньої взаємодії в системі безпеки та важливі завдання створення комплексної системи безпеки.

Якщо розглядати потужність і засоби фінансово-економічної безпеки, методи нейтралізації, запобігання та подолання загроз і небезпек, то система захисту ТОВ «Свіфт» зосереджена лише на технічному захисті, безпеці та системах, і включає лише інженерні, експлуатація, технологічна та інформаційна підтримка.

Інженерно-технічна підтримка ТОВ «Свіфт» включає наявність обладнання, приладів, комунікацій, конструкцій і процедур для використання, виявлення небезпек, встановлення перешкод для їх поширення та усунення загроз. Відділ охорони забезпечує основні інженерно-технічні засоби, такі як охоронно-пожежна сигналізація, освітлення, телебачення, система контролю доступу тощо відповідно до фінансових можливостей підприємства.

Оперативно-технічні методи контролюють діяльність та інформацію людей. Використання таких інструментів, як приховане відеоспостереження,

запис розмов на певних носіях або використання мікрофонів, контроль місцевих телефонних ліній і запис поведінки клієнтів, партнерів і співробітників через певні проміжки часу можуть значно сприяти ранньому виявленню та усуненню загроз і небезпеки. Ці інструменти призначені для своєчасного та швидкого пошуку, виявлення та обробки технологій для прослуховування або запису інформації. На підприємствах такі дії здійснюються шляхом застосування спеціальних та конфіденційних методів і дій.

Інформаційно-технологічна підтримка захисту електронної інформаційної мережі компанії. Ризик витоку інформації – це негативні наслідки для компанії, такі як матеріальні втрати або неможливість здійснювати повсякденну діяльність співробітників, керівництва та компанії в цілому. Тому, окрім забезпечення захисту всіх технічних засобів, комунікацій, процедур і баз даних, усі співробітники мають і виконують чіткі інструкції. З одного боку, вони повинні пояснювати, які дії дозволені інформаційними ресурсами, а з іншого боку – розуміти наслідки й покарання за порушення.

Щодо забезпечення безпеки персоналу підприємства, то можна сказати, що в центрі уваги служб безпеки є не робота з розвідувальними та трудовими ресурсами підприємства. Ці повноваження в організації здійснює відділ кадрів. Єдиною функцією, пов'язаною з управлінням персоналом, є взаємодія з іншими підрозділами та підрозділами щодо формулювання та реалізації заходів щодо забезпечення відповідності роботи, організації та контролю документів, що містять відомості, що становлять комерційну таємницю, інструкції щодо захисту комерційної таємниці. Ніхто не наголошує, що належний рівень економічної безпеки значною мірою залежить від складу персоналу, його інтелектуального потенціалу та професіоналізму. Адже відділ безпеки не оцінює загрозу негативної поведінки та шкоду, яку може завдати поведінка співробітника. Деякі структурні підрозділи мають

недостатню кваліфікацію, недостатній професіоналізм, небажання чи нездатність принести максимум користі своїй організації, що спричиняє соціальну напругу та внутрішні конфлікти, невдоволення заробітною платою та умовами праці, крадіжки працівниками підприємства та різні порушення нормативних актів. Завдати підприємству економічні збитки призводить до витоку або втрати інформаційних ресурсів, псування ділового іміджу ділового кола, проблем з реальними та потенційними партнерами (до втрати важливих контрактів), виробничого каліцтва або смерті з кримінальним середовищем, конкурентами, контролюючими та правоохоронними органами, персоналом, тощо.

Відділ охорони повинен не лише брати участь у підборі, прийомі на роботу та організації стимулювання персоналу, визначати матеріальне та моральне заохочення, надавати соціальні пільги, організовувати навчальні заходи, навчати та стимулювати творчість, охороняти та розвивати інтелектуальний потенціал, використовувати, користуватись організацією, працівником. знання та професійний досвід, контроль та управління персоналом, наявність і розумне використання фондів оплати праці, ефективність коштів також можна оцінити, порівнявши загальну вартість профілактичних заходів з можливими витратами організації.

Для сприяння реалізації спільних цілей необхідно об'єднати цілі всіх соціальних верств. На практиці відносини між відділами часто конфліктні – чи то через переоцінку внеску співробітників певного відділу в розвиток компанії, так і недооцінку його ролі, але також окремі підрозділи не бажають змінювати методи управління, а також через протидію компаніям. цілі. Кожен блок вирішує окреме завдання, пов'язане з частиною діяльності всієї системи.

Для створення сприятливих умов для підприємства необхідно провести серйозну організаційну реорганізацію з метою адаптації структури

ТОВ «Свіфт» до інновацій-взаємодії та контролю різних підрозділів підприємства з боку служб безпеки. Тоді служба безпеки зможе:

- комплексний аналіз діяльності кожного підрозділу;
- вчасно знайти правильний стратегічний напрямок розвитку суспільства;
- суворий контроль виконання завдань (всі відділи);
- забезпечити успішність подальшої фінансово-господарської діяльності підприємства.

Тому, проаналізувавши політику безпеки ТОВ «Свіфт», можна зробити висновок, що вона потребує подальшого вдосконалення. Поки що він містить лише деякі стратегічні елементи, необхідні для успішного функціонування та подальшого розвитку суспільства. Наприклад, часткове виявлення загроз і небезпек; основні цілі та завдання фінансово-економічної безпеки; організація та штатна структура; фінансування діяльності системи безпеки; сили та засоби забезпечення фінансово-економічної безпеки, запобігання та реагування на загрози, усунення наслідки після впровадження механізмів. Однак не було приділено уваги більш детальному та поглибленому виявленню загроз та небезпек, кількісним і якісним параметрам персоналу, управлінню системою безпеки, зовнішнім і внутрішнім взаємодіям із суб'єктами.

### **3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1 Концептуальні положення формування стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства**

Стратегія має бути загальним, довгостроковим і важливим планом і наміром керівництва компанії, метою якої є створення системи безпеки, механізму управління та взаємодії для боротьби з внутрішніми та зовнішніми загрозами та ризиками, забезпечення сталого розвитку та досягнення поставленої мети компанією [62, 68-71].

Згідно з теоретичними дослідженнями та умовами системи економічної безпеки досліджуваного підприємства, результати наведені на рис. 3.1 на основі напрямку магістерської роботи для підтримки стратегій фінансово-економічної безпеки ТОВ «Свіфт».

Цілі та завдання системи економічної безпеки зосереджені на стратегічному плані підприємства. Вони дозволяють розставити пріоритети всіх заходів щодо забезпечення безпеки підприємства, а також розробити загальний метод визначення архітектури системи безпеки та основних етапів її створення.

При формуванні стратегії слід враховувати особливості ринкових змін, корпоративну діяльність, потенційні та реальні загрози та перспективи розвитку.

Стратегічну розробку здійснюють керівництво (власник) організації та керівники та їх структурні підрозділи на чолі з експертами та експертами з фінансово-економічної безпеки.

Реалізація стратегічного планування вимагає високої кваліфікації та професіоналізму співробітників компанії, величезних витрат ресурсів компанії, ефективної організації, чіткості та дисципліни. По суті, фактичним

вирішенням цієї проблеми є реалізація найважливішої концепції та стратегії безпеки [68].

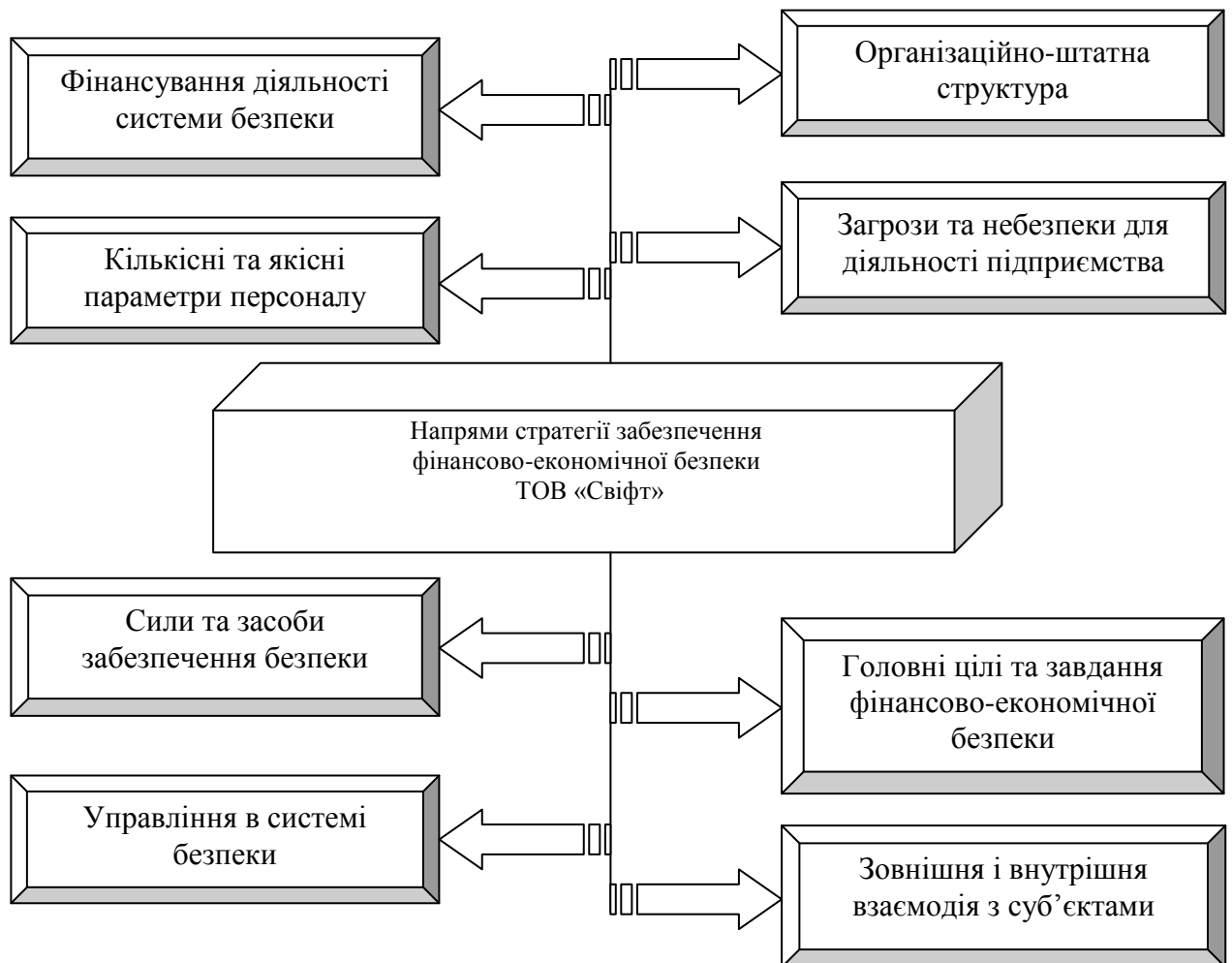


Рисунок 3.1 – Напрями стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Свіфт»

Існування цієї стратегії передбачає [71]:

- характеристика зовнішніх і внутрішніх, потенційних і реальних загроз для підприємства;
- основні цілі та завдання служби безпеки;
- система економічної безпеки має широкі перспективи розвитку для оптимізації: організаційно-кадрової структури, фінансування діяльності системи економічної безпеки, інженерно-технічного оснащення, взаємодії із

зовнішніми організаціями (органами державної влади та правоохоронними органами, системами національної безпеки);

- управління та взаємодія в системі економічної безпеки;
- сильні сторони, методи та засоби забезпечення економічної безпеки;
- основний механізм запобігання та реагування на загрози, ризики та небезпеки та ліквідації наслідків.

При формуванні стратегії слід враховувати особливості ринкових змін, діяльність компанії, потенційні та реальні загрози, перспективи розвитку.

Стратегічну розробку здійснює керівництво (власник, -и) організації, а також керівники та їх структурні підрозділи на чолі з експертами та експертами з фінансово-економічної безпеки. Далі будуть розглянуті складові розробленої та запропонованої для ТОВ «Свіфт» стратегії.

Реальні та потенційні, внутрішні та зовнішні загрози та небезпеки діяльності. Зовнішні загрози не будуть безпосередньо залежати від діяльності компанії. З іншого боку, внутрішні загрози залежать від діяльності компанії та її працівників. Існування внутрішніх загроз пов'язано переважно з некомпетентністю організаційного менеджменту (лідерства). Справжня загроза ілюструє очевидні небезпеки та ризики, а потенційна «це зброя, яка одного разу неодмінно вибухне». Непрямими загрозами можуть бути міжнародні зміни, такі як зміни валютного курсу, політична нестабільність, технічний прогрес, соціальні та культурні фактори. Дослідження, що безпосередньо впливають на навколишнє середовище, спрямовані на аналіз стану його компонентів, і компанія безпосередньо взаємодіє з ним.

Однією з дуже серйозних загроз для суспільства є недобросовісна конкуренція. Це проявляється у псуванні економічного статусу та репутації конкурентів; порушення прав-незаконне використання торгових марок конкурентів; промисловий шпигунство; поширення неправдивої інформації; залучення експертів, купівля найдешевших товарів на світовому ринку та ввезення їх в Україну; адміністративні переваги.

Національна економічна ситуація та політична нестабільність призвели до негативних економічних явищ [56]: недостатнього законодавства; соціальної напруженості, непередбачуваної зміни ринкової кон'юнктури через економічні, етнічні, релігійні та інші причини, конфлікту інтересів серед соціальних груп (класів) населення; військові конфлікти (дії); економічні та політичні блокади та ембарго; світові (міжнародні) політичні кризи.

Загроза корупції в принципі підриває всі плани конкуренції та інтеграційні процеси, що, у свою чергу, змушує іноземні компанії виходити на внутрішній ринок з їх успішними стратегіями та послугами [53, 56].

Стримувати розвиток організації можуть проблеми, пов'язані з науковим прогресом: необхідність інвестування в НТП, відсутність необхідного обладнання для перспектив вітчизняного виробництва, низька інноваційна активність, низька швидкість розвитку високотехнологічного сектора економіки, необхідно швидко реагувати на зимову техніку та стандарти, послуги та конкуренцію. Можливість використання супротивником більш сучасних, інформаційних та інших технологій.

Для оцінки фінансових загроз, таких як неефективне фінансове планування та управління активами, неефективні ринкові стратегії, неправильна цінова політика, компаніям доцільно проводити фінансовий моніторинг [35].

Загрози управління поділяють на: 1) дослідження відсутності або слабкості реальних і потенційних конкурентів і партнерів; 2) порушення інституційного порядку та охоронного порядку, створення передумов для реалізації злочинних цілей; 3) знищення ділового іміджу підприємства; 4) відсутність стратегій забезпечення економічної безпеки підприємств.

В енергетичній сфері компанія розглядає такі грози як компанії-конкуренти, які не можуть отримати переваги за допомогою ринкових методів конкуренції; злочинні мотиви; кримінальні юридичні особи (фізичні

особи) отримують доходи шляхом вимагання, шахрайства чи крадіжки; виникають проблеми у відносинах з представниками закону правоохоронні органи та конфліктні ситуації.

Правові питання системи захисту діяльності та забезпечення соціального забезпечення включають зовнішні відомства, які перебувають у владі політичних партій (громадських рухів) для досягнення власних політичних та інших цілей; зміни чинного законодавства та нормативно-правових актів, що стосуються майнового, господарського та трудового законодавства, оподаткування тощо, недосконале законодавство (відсутні закони, які допомагають діяльності, а є закони, які заважають успішній діяльності). А у внутрішньому відділі працівники юридичної служби відповідних суб'єктів господарювання мають низьку кваліфікацію, є помилки у підборі обслуговуючого персоналу; недостатні кошти для юридичного забезпечення підприємницької чи іншої діяльності; організація не бажає або не може активно впливати на зовнішнє політико-правове середовище своєї діяльності (на що вказує слабе юридичне тлумачення договірних відносин між суб'єктом та іншими особами, а також неспроможність для захисту інтересів підприємства у разі конфлікту)

Загрози праці та персоналу класифікуються таким чином:

- соціальна напруженість та внутрішні конфлікти між керівниками компанії та співробітниками;
- некомпетентність керівництва, рівень кваліфікації та відсутність професіоналізму;
- неправильна кадрова політика (неналежний підбір персоналу);
- крадіжки та різні порушення з боку співробітників компанії.

Хоча витрати на фінансові та інші ресурси неминуче виникають при боротьбі з інформаційними загрозами, інформаційна безпека завжди була актуальною: навмисні та ненавмисні дії чи бездіяльність працівників організації порушують ділові інтереси та можуть спричинити матеріальний

збиток, витік чи втрату інформаційних ресурсів (особливо інформація, що становить комерційну таємницю та/або конфіденційну інформацію).

Неможливо уникнути економічних загроз, які призводять до серйозних негативних наслідків і можуть завдати великої шкоди організації. До них належать [48]: збільшення податкових відсотків; зниження споживчої активності, оскільки суспільство діятиме тоді, коли національна економіка дозволить споживачам купувати товари та послуги; зниження інвестиційної діяльності; інфляція; зростання позичкових ставок.

Основні цілі та завдання системи фінансово-економічної безпеки повинні базуватися на стратегічному плануванні підприємства. Вони дозволяють розставити пріоритети всіх заходів щодо забезпечення безпеки підприємства, а також розробити загальний метод визначення архітектури системи безпеки та основних етапів її створення.

Основною метою економічної безпеки має бути забезпечення стабільної та ефективної діяльності підприємства в умовах подолання потенційних і реальних, внутрішніх і зовнішніх ризиків, загроз і небезпек, з метою реалізації місії підприємства [49, 51].

У свою чергу, показником успішного функціонування системи економічної безпеки є рентабельність організації. Тому мета має бути спрямована на ефективну роботу підприємства [50, 52, 59]:

- забезпечити стабільний розвиток компанії з точки зору реальних і потенційних ризиків (досягнення завдань);
- забезпечити та досягти високої конкурентоспроможності;
- захист законних інтересів організації від протиправної поведінки корупційних структур;
- забезпечити безпеку територій, місць, будівель не порушується злочинами;
- захищати корпоративну таємницю, комерційну таємницю та інформаційні ресурси;

- досягнення технологічних переваг над конкурентами (аналіз і конкурентна діяльність);
- якісний правовий захист організаційної діяльності;
- досягнення високого рівня кваліфікації співробітників та їх інтелектуального потенціалу;
- формувати гарне внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства (у тому числі координувати відносини зі споживачами та партнерами, налагоджувати відносини із ЗМІ та громадськими організаціями);
- виховувати трудову дисципліну;
- підтримуйте нормальну психологічну та моральну атмосферу.

Основні завдання фінансово-економічної безпеки:

- створити комплексну систему безпеки;
- постійно відслідковувати процеси, що відбуваються в суспільному житті, світовій та вітчизняній економіці, сегменті ринку, на якому працює компанія, та зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- організація конкурентної розвідки (аналіз та інформаційне забезпечення; аналітична підтримка-обробка, отримання інформації);
- встановити ефективні механізми зниження загроз, небезпек і ризиків та вжити ефективних контрзаходів під час реалізації;
- організація внутрішньої та зовнішньої взаємодії в системі безпеки.

Тільки за наявності необхідної кількості визначених завдань і цілей можна досягти належного рівня економічної безпеки підприємства.

Повноваження та засоби забезпечення фінансово-економічної безпеки компанії. Запропонована для ТОВ «Свіфт» стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства включає багато сил і засобів забезпечення безпеки, як показано на рис. 3.2.

Правові засоби та влада не тільки важливі, але й необхідні, оскільки регулюють усі трудові процеси, трудові відносини та обов'язки працівників, які виникають на підприємстві, стають зразком поведінки всіх працівників

підприємства [57, 58]. Будь-яка рекомендація, регламент або директиви повинні враховувати питання безпеки, оскільки вони не тільки безпосередньо впливають на ефективне функціонування системи економічної безпеки, але й впливають на ефективну роботу всього суспільства.

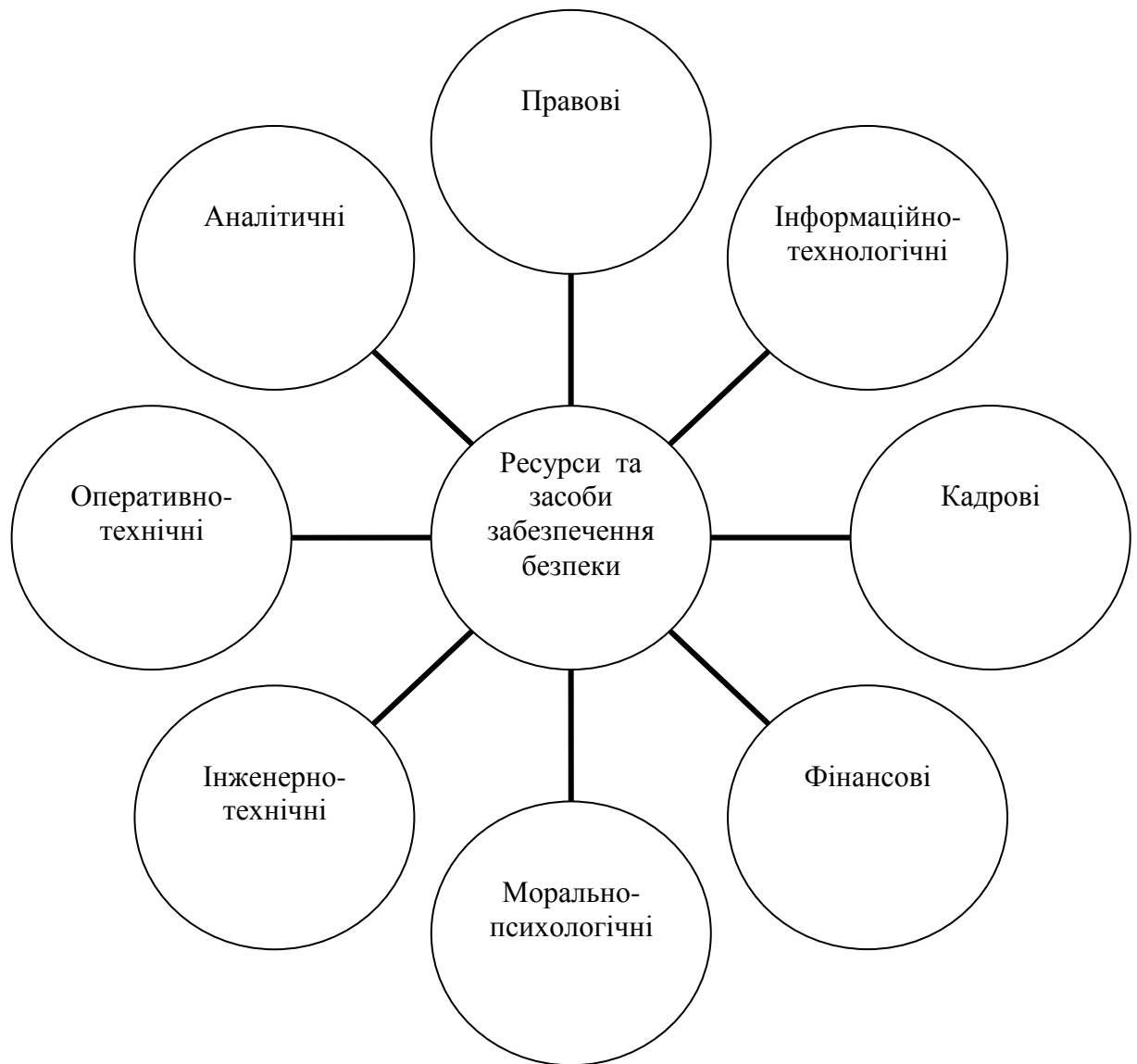


Рисунок 3.2 – Ресурси та засоби забезпечення фінансово-економічної безпеки

Зі збільшенням фінансових ресурсів можна буде створити підрозділ оціночно-коригувальних документів, який буде контролювати організаційно-правові питання безпеки. Він і надалі даватиме рекомендації керівництву,

виходячи зі змін і тенденцій, і надалі буде у вигляді наказів після затвердження керівництвом.

Інженерно-технічне забезпечення включає наявність обладнання, приладів, засобів зв'язку та споруд, а також процедури їх використання для виявлення небезпек, встановлення бар'єрів для їх поширення та усунення загроз. Від якості та надійності цих засобів буде залежати рівень безпеки підприємства, його приміщення та кожного з цих робочих місць [48, 58].

Маючи фінансову міцність компанії, вона забезпечує основні інженерно-технічні засоби, такі як охоронно-пожежна сигналізація, освітлення, телебачення, системи контролю доступу та радіозв'язку, які використовуються в поєднанні один з одним і повинні доповнювати один одного та забезпечувати надійний захист компанії.

Підтримка інформаційних технологій передбачає захист електронних інформаційних мереж підприємства. Більшість працівників будь-якої компанії мають на робочих місцях персональний комп'ютер із допоміжними пристроями введення та виведення, такими як сканери, принтери та модеми. Вони будуть використовуватися для зберігання, обробки та захоплення інформації, що належить до локальної комп'ютерної мережі.

Ризик такого витоку інформації полягає в негативному впливі на компанію, наприклад, матеріальних збитків або неможливості здійснювати повсякденну діяльність співробітників, керівництва та компанії в цілому. Тому, окрім забезпечення захисту всіх технічних засобів, комунікацій, процедур і баз даних, усі працівники повинні мати і виконувати чіткі інструкції, з одного боку, вони повинні вказувати, що маніпулювання інформаційними ресурсами дозволено, а з іншого ручні наслідки та покарання за порушення [48].

Оперативно-технічні методи призначені для прихованого та негласного контролю за діяльністю персоналу та інформацією, які істотно впливають на безпеку компанії, співробітників, технології. Використання таких

інструментів, як приховане відеоспостереження, запис розмов на певних носіях або використання мікрофонів, контроль місцевих телефонних ліній і запис поведінки клієнтів, партнерів і співробітників через певні проміжки часу можуть значно сприяти ранньому виявленню та усуненню загроз і небезпеки. Ці інструменти призначені для своєчасного та швидкого пошуку, виявлення та обробки технологій для прослуховування або запису інформації. Зазвичай такі дії здійснюються за допомогою спеціальних та конфіденційних методів і заходів [48].

Мета створення та використання аналітичних засобів – отримання та аналіз інформації про конкурентів, партнерів, клієнтів, які несуть небезпеку та загрозу для компанії.

Етика та психологія пов'язані з роботою зі співробітниками, і їх діяльність може суттєво вплинути на безпеку, цінності та інформацію компанії. До таких робіт належать [48]:

- усі працівники повинні бути ознайомлені з інструкціями керівництва, наказами та інструкціями. Співробітники повинні не тільки розуміти інформацію про підтримання необхідного рівня безпеки та профілактичних можливостей, але й чітко розуміти відповідальність та покарання за порушення;

- регулярно перевіряти знання про порядок обігу, отримання, реєстрації, доступу, розповсюдження, повідомлення та розкриття та зберігання документів і матеріалів, що містять конфіденційну чи комерційну таємницю;

- регулярно стежити за психічним, медичним та етичним станом співробітників, особливо тих, що стосуються системи безпеки та відповідальних за діяльність у важливих та секретних підрозділах компанії;

- проводити зустрічі з працівниками компанії з усіх аспектів безпеки, обговорення інцидентів, нещасних випадків та порушення інструкцій.

Забезпеченість ресурсами – це принцип ефективного та цілеспрямованого використання коштів.

Компанія повинна надати кваліфікованих працівників. Участь кваліфікованих експертів та науковців модернізує систему безпеки компанії.

Зовнішня та внутрішня взаємодія з державними та недержавними суб'єктами. Пріоритетними напрямками взаємодії компанії та зовнішніх організацій повинні бути:

- обмін інформацією: факти та методи про корупцію; про склад юридичних та фізичних осіб, підозрюваних у злочинах; (замовники, партнери)

- розробляти спільні заходи: реагувати на потенційні та реальні загрози, загрози вбивства чи знищення, пошкодження майна, цінностей та персоналу (керівництво, співробітники); брати участь у формуванні неетичних учасників різних форм власності підприємств, кредитних та валютних відносин;

- відбір та професійна підготовка (використання інформаційних можливостей правоохоронних органів, інформація про судимості тощо).

Взаємодія має базуватися на принципах законності, спільного інтересу, активності, економічної доцільності, концентрації, своєчасності та безперервності. Інтерактивна система ТОВ «Свіфт» показана на рис. 3.3.

Принцип безперервності пояснює необхідність безперервного процесу. Це важливо, оскільки загроза або небезпечний "суб'єкт-носії" може скористатися цим безперервним порушенням системи.

Принцип своєчасності є превентивним, характеризується швидким реагуванням на небезпеку чи загрозу, схильністю до застосування превентивних методів. Цей принцип передбачає, що на основі аналізу та прогнозування загроз корпоративній безпеці на ранніх етапах розвитку системи економічної безпеки повинні бути визначені та затверджені завдання

та сформульовані ефективні заходи щодо запобігання незаконним ущемленням корпоративних інтересів.

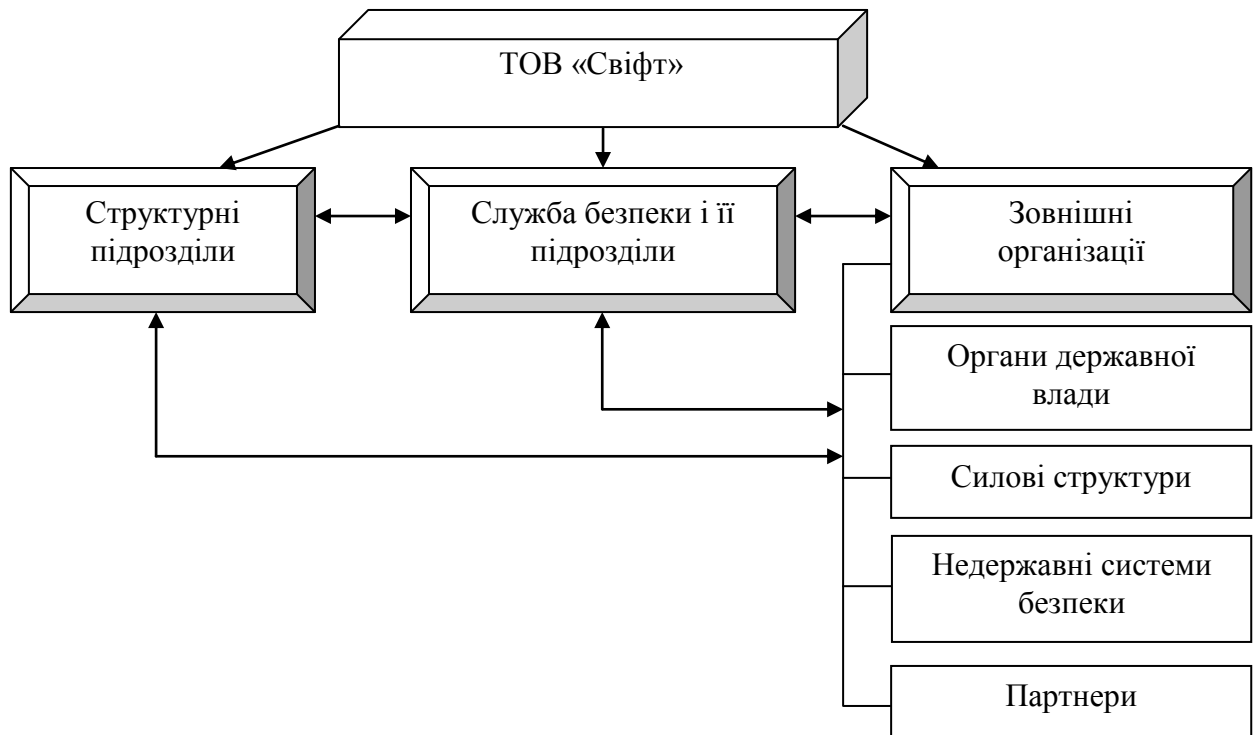


Рисунок 3.3 – Система взаємодії на TOB «Свіфт»

Необхідно з достатньою наполегливістю захищати інтереси компанії, широко використовувати методи мобільних сил, економічні та безпечні методи, нестандартні прийоми. «Найкращий захист – це напад» – це суть принципу діяльності.

Принцип законності полягає у співробітництві на основі чинного законодавства у сфері підприємництва, інформатизації та захисту інформації, приватної охоронної діяльності, інших нормативно-правових актів з питань безпеки, затверджених державними адміністративними органами в межах їх компетенції, та використання всіх дозволених для виявлення та припинення злочинів; інструкції, затверджені керівництвом підприємства у формі наказів [72-74].

Принцип економічної доцільності враховує можливість пошкодження та витрати на безпеку (стандарт «ефективність-витрати»). У всіх випадках вартість процесу взаємодії повинна бути меншою, ніж можлива втрата будь-якого виду ризику.

Принцип концентрації означає, що влада зосереджена у вищому керівництві організації. Як показали теорія і практика, централізоване управління має незаперечну перевагу у вирішенні глобальних стратегічних завдань. Це дозволяє оптимізувати розподіл резервів і ресурсів, покращити координацію та запобігти помилкам урядам нижчого рівня.

Кількісні та якісні параметри персоналу. Реалізація успішної стратегії ТОВ «Свіфт» вимагає високої кваліфікації та професіоналізму співробітників компанії, величезних витрат ресурсів компанії, хорошої організації, чіткості та дисципліни.

Слід зазначити, що ефективність фінансово-економічних гарантій може бути реалізована лише в результаті взаємодії всіх співробітників ТОВ «Свіфт», які можуть зрозуміти важливість спільної діяльності підприємства, а повноцінна співпраця та керівники можуть вплинути на їх виконання.

Готовність персоналу виконувати вимоги та принцип безпеки доводить, що кожна відповідальність за підтримку системи безпеки впливає на ефективність системи захисту. Якщо організація чітко визначає обов'язки та рівні доступу різних співробітників, керівництво може легко, а головне, контролювати дотримання цих правил на благо спільної справи. Підготовка кадрів є важливою умовою успішної реалізації економічної безпеки. Тільки свідоме виконання обов'язків дасть позитивні результати.

Навчання може бути реалізовано шляхом ознайомлення всіх співробітників з інструкціями, рекомендаціями, правилами внутрішнього розпорядку, публікаціями, семінарами та презентаціями, а також особистим

ознайомленням. Кожен працівник зобов'язаний бути ознайомлений з вимогами фінансово-економічної безпеки та підписатися під ними.

Власне, у нашому українському менталітеті лише це змушує працівників уважно читати документи. А в разі порушень єдиний спосіб отримати законне право на стягнення з працівника.

Не можна забувати про заохочення – деяких співробітників потрібно винагороджувати за пильність або просто за те, що вони добре дотримуються вимог безпеки. У найкоротші терміни переважна більшість співробітників компанії будуть прагнути невеликих і щедрих премій. Неминуче різко підвищиться ефективність фінансово-економічної безпеки «відпустки» товариства з обмеженою відповідальністю.

У разі потреби правопорушники та недбалий персонал охорони повинні бути покарані. Працівники повинні знати, хто, за яких обставин і як повідомляти про порушення. Компанії повинні передбачати заходи реагування на порушення правил фінансової та економічної безпеки. Вони мають включати повідомлення про інцидент, реагування, процедури відновлення, механізми збору доказів, розслідування та притягнення до відповідальності правопорушників [72-74].

Умови забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства мають бути не рекомендованими, а обов'язковими. Відповідальність за порушення має бути чітко визначена. Насправді метод батога і пряників почався ще в Римській імперії і дуже ефективний сьогодні.

Управління в системі безпеки має ряд статусів і процесів управління взаємовідносинами, організаційно-структурних елементів, адміністративно-правових ресурсів, різноманітних відносин (внутрішніх і зовнішніх), технічних засобів, прийомів, методів і технічних форм. Вихід у певному порядку для забезпечення економічної безпеки. Все має бути чітко узгоджено та затверджено керівництвом компанії.

Структура механізму управління може виглядати так [37, 57, 58]:

– внутрішня фінансово-економічна безпека: управління відділом, керівництво всіма іншими структурами для забезпечення фінансово-економічної безпеки (з використанням інтелекту, досвіду та лояльності);

– зовнішня організація: правове поле (зовнішня взаємодія), взаємодія з державною владою та управлінням;

– психологія суб'єкта механізму управління.

Завданням управління фінансово-економічною безпекою має бути забезпечення безпеки суб'єктів та налагодження системи зв'язку між ними.

Складові механізму управління:

– принципи (безперервність, гнучкість (особливо для ринкової економіки), дублювання тощо);

– метод менеджменту (як керувати);

– функції управління;

– процедура управління;

– керування відносинами (типами відносин).

Організація та структура персоналу. Розвиток ефективної організаційної структури компанії дозволить уникнути непотрібних витрат, плутанини та конфліктів за рахунок систематизації робочих процесів і процедур. Поділ повноважень може значно знизити можливість втрати ділової інформації та зменшити можливість кадрового шахрайства шляхом розпорядження про отримання комерційної таємниці.

З метою створення сприятливих умов для діяльності організації необхідно провести серйозну організаційну перебудову з метою адаптації структури «відпусного» товариства з обмеженою відповідальністю до інновацій – взаємодії та контролю всіх підрозділів компанії з боку служб безпеки. Таким чином, відділ безпеки може повно аналізувати діяльність кожного підрозділу та своєчасно знаходити правильний стратегічний напрямок розвитку суспільства, суворо контролювати виконання завдань

(усіма відділами), забезпечувати успіх подальшої фінансової та фінансової діяльності компанії. господарської діяльності.

Організація та структура персоналу, рекомендована ТОВ «Свіфт», наведена на рис. 3.4. Це забезпечить ефективну співпрацю різних підрозділів для задоволення потреб сучасного ринку.

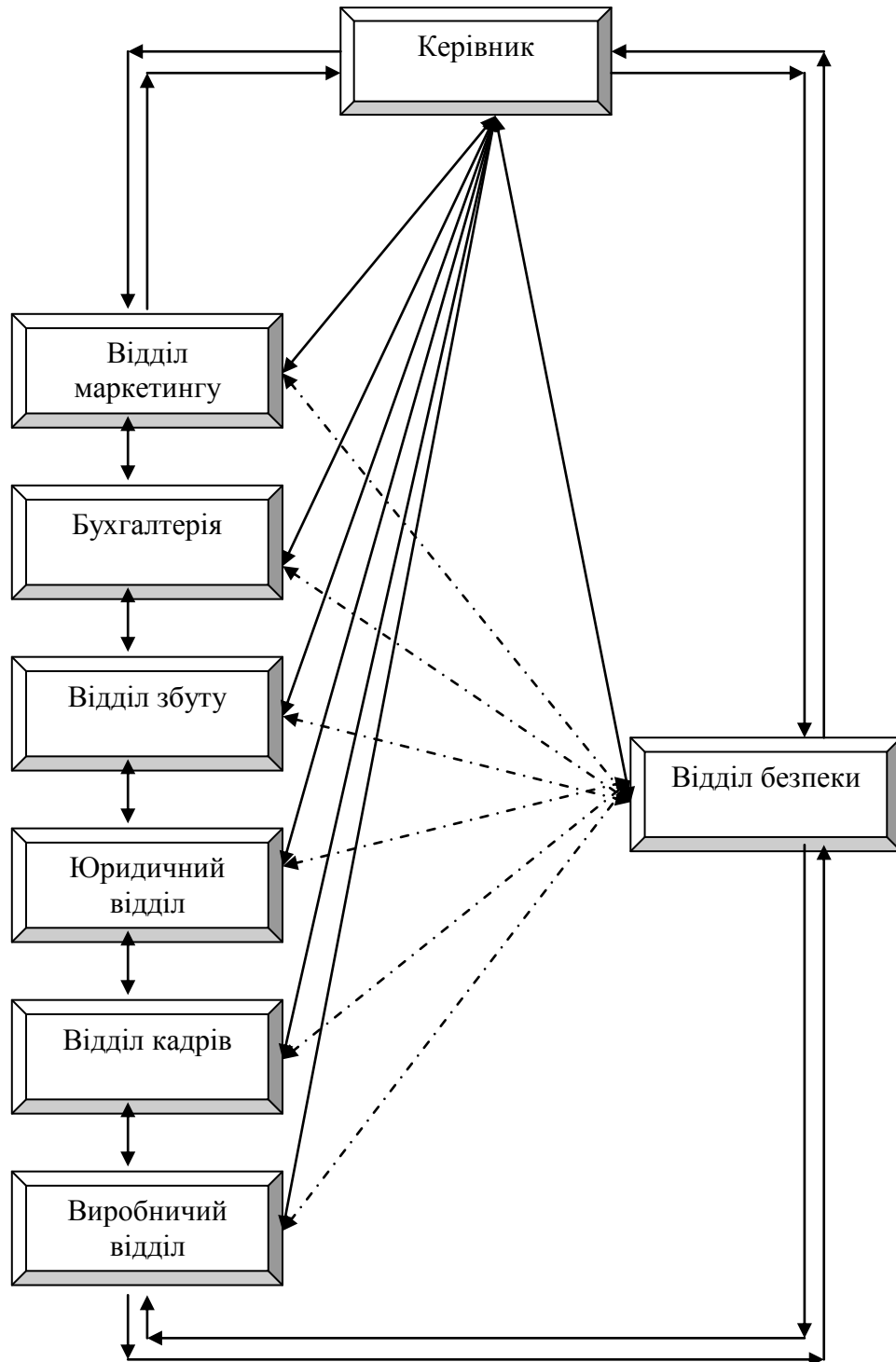


Рисунок 3.4 – Організаційно-штатна структура ТОВ «СВІФТ»

Структура, кількість і склад служб безпеки підприємства визначаються шляхом розрахунку діяльності компанії, її справжніх потреб, а також ймовірності пов'язаних з цим загроз і небезпек. Оскільки ТОВ «Свіфт» не є великою компанією з масштабним виробництвом, великою кількістю працівників та бажаними фінансовими можливостями, охоронні послуги розробляються виходячи з реальних умов господарської діяльності, як показано на рис. 3.5.

Служба безпеки повинна бути самостійною організаційною одиницею і підпорядковуватися безпосередньо особі, яка відповідає за підприємство.

Відділ охорони очолює директор. До його складу входять такі установи: системний відділ, відділ гарантій безпеки, відділ інженерних технологій, відділ інформаційного аналізу, юридичний відділ.

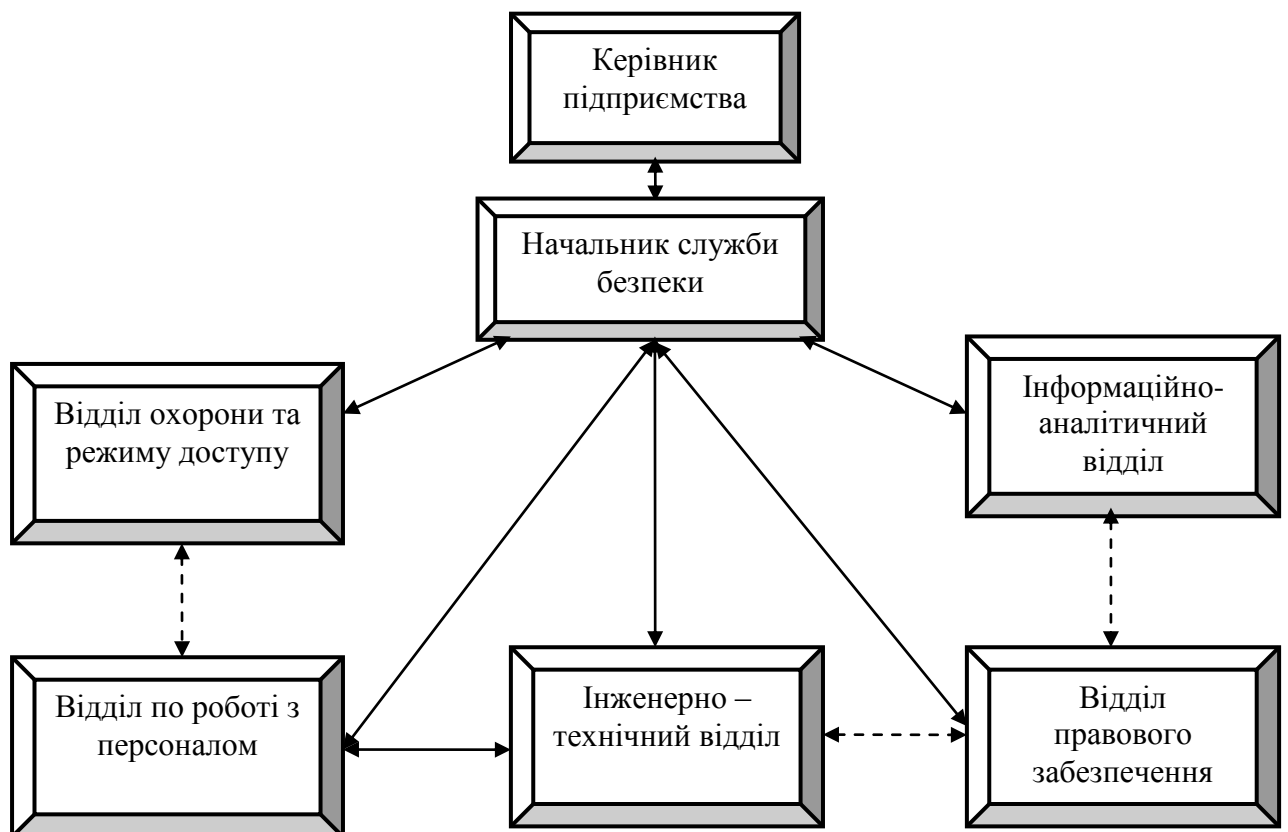


Рисунок 3.5 – Служба безпеки та її підрозділи

Далі розглянемо пропозиції щодо функціональних обов'язків посадових осіб різних підрозділів служби економічної безпеки «свята» товариств з обмеженою відповідальністю.

До складу державного управління входять посадові особи: державні інспектори, інспектори, які працюють з особами, які становлять комерційну таємницю. Обов'язки системного інспектора:

- організація та забезпечення відвідувань та внутрішньо об'єктної системи: видача перепусток (постійних, тимчасових, одноразових), послідовність відвідувань, реєстрація відвідувачів;

- визначення місця та забезпечити їх захист разом із командою інформаційної інженерії та технічного захисту;

- покращення системи пропускної здатності та внутрішньо об'єктного режиму;

- ужити заходів до працівників, яким дозволено пошкодити або неправильно експлуатувати обладнання.

Посадові обов'язки інспекторів для тих, кому відомо відомості, що становлять комерційну таємницю, включають: опитування особи, яка прийшла на роботу до підрозділу; дослідження найнятої особи та її минулої роботи; обов'язок зареєструвати та не розголошувати відомості, що становлять комерційна таємниця.

Відділ охорони складається з комендантської години (бригадир, черговий) та особистого охоронця. До обов'язків комендантської години входить:

- облік, контроль і моніторинг заповідних територій, місць і сховищ;

- забезпечення встановлення та роботи на об'єкті засобів захисту, протиугінної та пожежної сигналізації;

- здійснювати приймання-приймання охорони та введення в експлуатацію охоронюваної ділянки, вносити відповідні записи в журнал прийому-здачі охорони;

- ужити заходів щодо ліквідації можливих пожеж та інших надзвичайних ситуацій;

- не допускати використання несправного обладнання, техніки безпеки та протипожежного обладнання.

В обов'язки особистого охоронця входить постійна підтримка та особистий захист начальника.

До складу інженерно-технологічного відділу входять такі кадри: старші інженери та інженери-техніки.

Обов'язки старших інженерів:

- визначити межі заповідної території (контрольованої) з урахуванням можливостей технічних засобів, спостереження за зловмисниками;

- визначати технічні засоби, які використовуються для передачі, отримання та обробки конфіденційної інформації на заповідній території;

- ідентифікація небезпек, технічних засобів з точки зору можливості утворення каналів витоку;

- знайти можливі канали витоку за допомогою організації інформації, організаційних технологій або технічних засобів і заходів.

Обов'язки інженера-техніка такі:

- перевірити наявність технічних засобів для забезпечення здійснення виробничої діяльності на відведених ділянках;

- виміряти його параметри на відповідність вимогам безпеки;

- забезпечити виробничу діяльність за допомогою технічних засобів та встановити технічні засоби захисту каналів витоку інформації;

- право забороняти використання технічних засобів, що не відповідають вимогам безпеки.

Відділ аналізу інформації складається з відділу збору, обробки та аналізу підприємства та відділу захисту інформації. До обов'язків відділів збору, обробки та аналізу компанії входить:

- дослідження торговельної та ринкової кон'юнктури засновників, партнерів, замовників та відділів потенційних конкурентів;

- аналізувати існуючий стан фінансово-торговельної діяльності з метою прогнозування можливих наслідків, до яких можуть призвести протиправні дії з боку конкуруючих організацій та підприємств;

- визначати платоспроможність юридичних та фізичних осіб, а також здатність своєчасно виконувати платіжні зобов'язання;

- визначити можливий напрям і характер зловмисної поведінки спеціальної служби промислового шпигунства щодо підприємства, його партнерів та клієнтів.

До обов'язків відділу захисту інформації входить:

- у межах своїх обов'язків повідомляти начальнику відділу про виявлені під час роботи недоліки в документах, що становлять комерційну таємницю;

- вносити пропозиції щодо вдосконалення щодо збереження інформації, що становить комерційну таємницю;

- реєструвати погодження документів і матеріалів, контролювати їх виконання та видавати реєстраційні документи виконавцям, які визнали наявність документів «комерційна таємниця»;

- ознайомити з картотеками працівників, які визнають наявність документів, що становлять комерційну таємницю;

- участь у навчанні працівників з питань захисту комерційної таємниці.

Юридичний відділ представлений юрисконсультом, який при необхідності «працює» на компанію. Його обов'язки:

- регламентує всі трудові процеси, трудові відносини та обов'язки співробітників, які виникають на підприємстві;

- розробляти внутрішні документи-положення, рекомендації, стандарти чи інструкції;

- коригувати файли відповідно до змін і тенденцій;

- контроль організаційно-правових питань безпеки;
- представництво інтересів судів загальної юрисдикції та третейських судів та інших установ і організацій при розгляді правових питань;
- робити висновки з правових питань, що виникають у діяльності та її структурних підрозділах;
- організовувати, особливо з використанням технічних засобів, проведення довідково-інформаційної роботи відповідно до законодавства та організувати роботу щодо ознайомлення посадових осіб із законами та локальними нормативними актами, що стосуються їх діяльності;
- надання консультаційних та юридичних послуг третім особам та громадянам.

Фінансування системи безпеки. Розробка успішної системи захисту вимагає точного балансу між ризиком і витратами. Адже навіть у межах однієї компанії різні елементи та об'єкти вимагають різного рівня безпеки. Часто нерозумно вкладати необмежені ресурси в систему, яка захищає компанію від малоімовірних подій. Оскільки вартість економічного впливу може бути настільки малою, що недоцільно впроваджувати заходи щодо запобігання загрозам фінансовій безпеці організації, це може стати джерелом додаткових втрат ресурсів компанії. Однак відмова компанії «повністю» або «частково» фінансувати заходи для забезпечення економічної безпеки призводить до неминучого зростання ризику та фінансових втрат, що в свою чергу призводить до зниження прибутку або, в гіршому випадку, до банкрутства. Тому, щоб мінімізувати загальні втрати організації, необхідно визначити та прийняти найкращий рівень фінансового забезпечення.

Фактори, які компанія повинна враховувати, включають: зростання її випуску; вартість даних; наявність матеріальних та інтелектуальних ресурсів; повернення рішень; і, нарешті, вплив рішень з безпеки на процеси та продуктивність.

Визначаючи рівень фінансування системи безпеки, необхідно враховувати кілька речей.

По-перше, система безпеки – це невиробнича сфера, вона не заробляє, а допомагає її захистити. Тому в більшості випадків його рентабельність можна оцінити з певним ступенем достовірності. Як оцінити, наприклад, попередження пограбування, якщо зловмисник відмовляється від свого плану до реалізації і бачить, що не може подолати систему безпеки.

По-друге, хоча деякі підсистеми можуть активно працювати та виконувати завдання з перших кількох днів, повний вплив усієї системи безпеки можна отримати приблизно через шість місяців після їх створення.

По-третє, фінансово-економічна безпека вимагає серйозних інвестицій. Тому необхідно сформулювати «реальний» бюджет заходів щодо запобігання та зменшення збитків.

Якщо в процесі прогнозування потенційних загроз фінансовій безпеці підприємства необхідно розрахувати вартість конкретних заходів, які планується вжити для того, щоб запобігти цьому в цілому, або мінімізувати збитки, коли їх неможливо повністю запобігти. Фактична реалізація запропонованих заходів потребує відповідних фінансових витрат.

Відповідно, чим ефективніша економічна безпека підприємства, тим більший економічний тиск на фінансовий потенціал організації, і вона несе фінансові витрати на забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, матеріально-технічне забезпечення та інший супутній персонал.

Передбачити всі загрози економічній безпеці цілком можливо, якщо для забезпечення економічної безпеки буде виділено достатні ресурси, можливість збитків для фінансового стану підприємства буде виключена [48].

Якщо вартість корпоративних ресурсів не перевищує рівня очікуваних фінансових ризиків і втрат, то для їх запобігання можна досягти економічної ефективності забезпечення стабільності фінансового стану підприємства.

### 3.2 Модель формування стратегічних напрямів забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Свіфт»

В умовах ринкової економіки про незалежність підприємства та його відповідальність за результати діяльності об'єктивно необхідно судити про фінансовий стан та майбутні фінансові можливості підприємства. Розробка стратегій фінансово-економічної безпеки підприємств є вирішенням цих проблем.

Формулювання стратегій забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є напрямком планування. Як невід'ємна частина загальної стратегії економічної безпеки підприємства, вона повинна відповідати меті та напрямку діяльності підприємства.

У свою чергу, стратегія фінансово-економічної безпеки компанії має значний вплив на загальну економічну стратегію компанії. Зміни ситуації на макрорівні та ситуації на фінансовому ринку призвели до коригування корпоративної фінансової економіки та загальної стратегії розвитку [68].

Теорія стратегії фінансово-економічної безпеки, вивчення об'єктивних економічних законів ринкових відносин, розробка форм і методів виживання і розвитку в нових умовах. Стратегії фінансово-економічної безпеки включають методи і методи формування та планування фінансових ресурсів та забезпечення фінансової стійкості підприємств за ринкових умов. Стратегії фінансово-економічної безпеки охоплюють усі форми фінансової діяльності підприємств: оптимізацію основних фондів та оборотних засобів,

формування та розподіл прибутку, касову та інвестиційну політику тощо [69].

Фінансова стратегія враховує фінансові можливості підприємства, об'єктивно оцінює характер зовнішніх і внутрішніх факторів, забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства поточним умовам товарного ринку. Стратегії фінансово-економічної безпеки передбачають визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найбільш ефективного способу досягнення цих цілей. Вибрані стратегічні цілі мають бути підпорядковані загальній стратегії економічного розвитку з метою максимізації корпоративного прибутку та ринкової вартості. Під час формування стратегій фінансово-економічної безпеки слід враховувати динаміку макроекономічного процесу, тенденції внутрішнього фінансового ринку, можливості диверсифікації підприємств. На основі цієї стратегії визначається фінансова політика підприємства за основним напрямком фінансової діяльності: податки, ціни, амортизація, дивіденди, інвестиції. У процесі формування стратегій забезпечення фінансово-економічної безпеки особливу увагу слід приділяти випуску конкурентоспроможної продукції, мобілізації внутрішніх ресурсів, мінімізації витрат виробництва, формуванню та розподілу прибутку, ефективному використанню корпоративного капіталу. Важливо враховувати фактори ризику для розробки стратегій фінансової та економічної безпеки. Формулювання цієї стратегії враховує ризик дефолту, інфляційні коливання та фінансові кризи. У ринкових умовах підприємства, організації та компанії стикаються з різними фінансовими проблемами, тобто необхідністю прогнозування майбутнього стану компанії, а це можливо лише за умови прийняття відповідних стратегій з точки зору корпоративних фінансів та економічної безпеки [70, 71].

Виходячи з необхідності прийняття рішень у сучасному бізнес-середовищі, що постійно змінюється, актуальним є питання вибору

корпоративних стратегій фінансово-економічної безпеки. Головне занепокоєння викликає оцінка статус-кво суб'єктів господарювання. Пріоритетом цього дослідницького напрямку є в основному складання обґрунтованих прогнозів розвитку підприємства, формулювання конкретних пропозицій щодо запобігання можливим помилкам і неправильним судженням, а потім визначення реальної ситуації. Виходячи з цього, для досягнення цієї мети підходить розробка моделі вибору стратегії фінансово-економічної безпеки.

Перш за все, фінансову стратегію підприємства необхідно визначити як пропозицію відносно доцільних змін фінансово-економічного стану підприємства в довгостроковій перспективі, яка формується на основі кількісних характеристик фактично фінансового стану підприємства та економічні умови підприємства. Поточний та наступні періоди, а саме [70, 71]:

$$\Phi C(t) = f(a(t), a^{onm}(t), a(t+1)), \quad (3.1)$$

де  $\Phi C(t)$  – стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в певний момент часу  $t$ ;

$a(t)$  – фактичний стан підприємства в певний момент часу  $t$ ;

$a^{onm}(t)$  – оптимальний стан підприємства в певний момент часу  $t$ ;

$a(t+1)$  – прогнозований стан підприємства в певний момент часу  $t+1$ ;

У формулі (3.1) величину  $a(t)$  можна представити таким чином [71]:

$$a(t) = \sum_{j=1}^m c_j \sum_{i=1}^n (p_i x_i(t)) + \sum_{d=1}^s [k_d (\sum_{j=1}^m c_j \sum_{i=1}^n (p_i x_i(t-d)))] , \quad (3.2)$$

де  $C_j$  – коефіцієнт, що враховує загальні фактори ( $j=1, m$ );

$x_i(t)$  – кількісна характеристика  $i$ -го фактору фінансово-господарської діяльності підприємства ( $i=1,n$ ) в певний момент часу  $t$  ( $t = t, t-s$ );

$P_i$  – оціночний коефіцієнт для  $i$ -го фактору діяльності підприємства ( $i=1,n$ );

$k_d$  – коефіцієнт, що враховує впливу фактору  $x_i$  в певний момент часу  $(t-d)(d=1,s)$ , коли  $d$  наближається до  $s$ , при цьому рахуємо, що

$$\lim_{d \rightarrow s} k_d = 0 \quad (d=1,s). \quad (3.3)$$

Розшифруємо склад цих коефіцієнтів.

Коефіцієнти, що враховують загальні коефіцієнти ( $c_j, (j=1,m)$ ) включають такі [71]:

- макроекономічні умови галузі, в якій працює підприємство;
- наявність держзамовлення та державної підтримки;
- уміння вести бізнес тощо.

Значення ( $p_i$ ) являє собою реалізацію оптимального значення  $i$ -го фактора фінансово-господарської діяльності.

Для проведення подальшого аналізу розраховується  $a(t+1)$ ,  $a^{onm}(t)$  [71]:

$$a(t+1) = \sum_{j=1}^m c_j \sum_{i=1}^n x_i^{onm}(t+1) + \sum_{d=0}^s [k_d (\sum_{j=1}^m c_j \sum_{i=1}^n (p_i x_i(t-d)))] , \quad (3.4)$$

де  $x_i^{onm}(t+1)$  – оптимальна кількісна характеристика  $i$ -го фактора діяльності підприємства в певний момент часу  $t+1$ , визначена на основі характеристик даного фактора в момент часу  $t(x_i(t))$ ;

$$a^{onm}(t) = \sum_{j=1}^m c_j \sum_{i=1}^n x_i^{onm}(t) + \sum_{d=0}^s [k_d (\sum_{j=1}^m c_j \sum_{i=1}^n (p_i x_i(t-d)))] . \quad (3.5)$$

Формування стратегічної матриці.

При виборі стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства рекомендується використовувати матрицю стратегії, яка дозволяє на основі наведених оцінок визначити майбутній напрямок змін фінансово-економічної кон'юнктури підприємства.

Для подальшого її вирішення значення  $a(t)$  потрібно записати як суму результатів фінансово-господарської діяльності [70, 71]:

$$a(t) = Y_1(t) + Y_2(t) , \quad (3.6)$$

де  $Y_1(t)$  – результат фінансової діяльності підприємства в момент часу  $t$ ;

$Y_2(t)$  – результат господарської діяльності підприємства в момент часу  $t$ .

Аналогічно для  $a^{onm}(t), a(t+1)$  [71]:

$$a^{onm}(t) = Y_1^{onm}(t) + Y_2^{onm}(t);$$

$$a^{onm}(t+1) = Y_1(t+1) + Y_2(t+2).$$

Матриця стратегії представлена на рис. 3.6.

Матриця розділена на дев'ять квадратів, і кожен квадрат визначає характеристики розташування компанії. За результатами господарсько-фінансової діяльності розраховується висновок, у який квадрат потрапляє (або буде отримано) господарський об'єкт:

$A$  – позиція, що відповідає фактичному стану підприємства в певний момент часу  $t-1$ :  $(Y_1(t-1), Y_2(t-1))$ ;

Б – позиція, що відповідає фактичному стану підприємства в певний момент часу  $t$ :  $(Y_1(t), Y_2(t))$ ;

В – позиція, що відповідає оптимальному стану підприємства в певний момент часу  $(t-1)$ :  $(Y_1(t), Y_2(t))$ ;

Г – позиція, що відображує потенціальну межу розвитку підприємства в певний момент часу  $t+1$ :  $(Y_1(t+1), Y_2(t+1))$ .

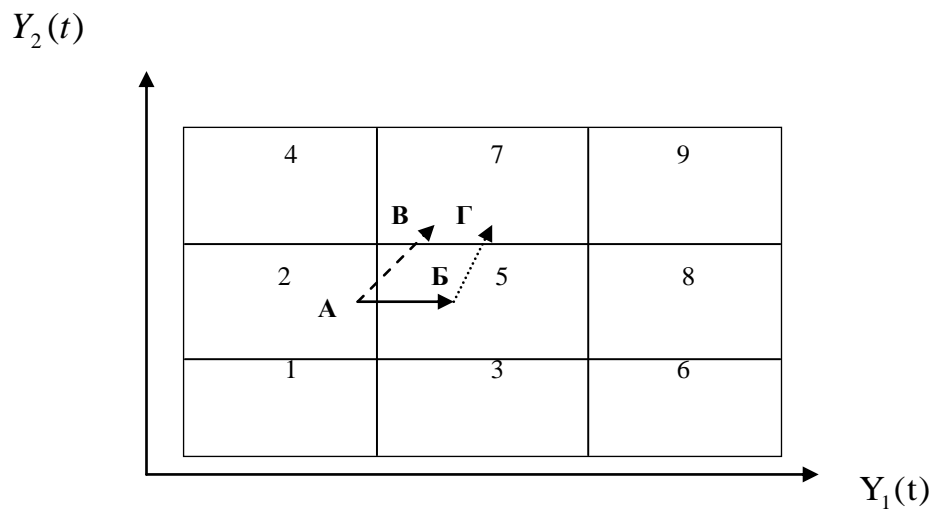


Рисунок 3.6 – Матриця стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

Стрілка показує реальний рух підприємства по квадрату матриці, а пунктирна – найкраща межа для розвитку.

Використовуємо таблицю 3.1, щоб розробити рекомендації щодо вибору найкращої стратегії.

У стовпчику «Характеристика стану підприємства» таблиці 3.1 наведені співвідношення, що демонструють:

– динаміку зміни стану підприємства за період  $(t-1)$  (відношення  $a(t)$  до  $a(t-1)$ );

– досягнення оптимальних меж розвитку в певний момент часу  $t$  (відношення  $a(t)$  до  $a^{opt}(t-1)$ );

– динаміку зміни потенціальних меж розвитку підприємства порівняно з попереднім періодом (відношення  $a(t+1)$  до  $a^{opt}(t)$ ).

Таблиця 3.1 – Оцінка стану підприємства

Характеристика стану підприємства	Оцінка
$a(t) < a(t-1)$ $a(t) < a^{opt}(t)$ $a(t+1) < a^{opt}(t)$ $a(t) \geq a(t-1)$ $a(t) < a^{opt}(t)$ $a(t+1) < a^{opt}(t)$	-1
$a(t) \geq a(t-1)$ $a(t) \geq a^{opt}(t)$ $a(t+1) < a^{opt}(t)$	0
$a(t) \geq a(t-1)$ $a(t) \geq a^{opt}(t)$ $a(t+1) > a^{opt}(t)$	+1
$a(t) < a(t-1)$ $a(t) \geq a^{opt}(t)$ $a(t+1) < a^{opt}(t)$	-1
$a(t) < a(t-1)$ $a(t) \geq a^{opt}(t)$ $a(t+1) \geq a^{opt}(t)$ $a(t) \geq a(t-1)$ $a(t) < a^{opt}(t)$ $a(t+1) \geq a^{opt}(t)$	0
$a(t) < a(t-1)$ $a(t) < a^{opt}(t)$ $a(t+1) \geq a^{opt}(t)$	-1

У стовпці «Номер квадрату матриці» таблиці 3.2 перераховано квадрат матриці стратегії. У таблицях 3.1 і 3.2 «+1» відповідає хорошому балу, «0» – задоволений, а «-1» – незадоволений. Успішність корпоративної діяльності можна оцінити, аналізуючи характеристики корпоративного статусу та квадрата стратегічної матриці.

Таблиця 3.2 – Характеристика квадратів матриці стратегії

Номер квадрату матриці стратегії	Оцінка
1	-1
2	-1
3	-1
4	0
5	0
6	0
7	+1
8	+1
9	+1

Оцінка стану підприємства виконується, виходячи з аналізу таких відношень:

- $a(t), a(t-1)$  (додатним рахуємо  $a(t) \geq a(t-1)$ );
- $a(t), a^{\text{опт}}(t)$  (додатним рахуємо  $a(t) \geq a^{\text{опт}}(t)$ );
- $a(t+1), a^{\text{опт}}(t)$  (додатним рахуємо  $a(t+1) \geq a^{\text{опт}}(t)$ ).

В описі стану підприємства можна виділити три позитивних співвідношення, які можна оцінити як «добре», два – «задоволені», а одне або жодне – «незадоволені».

На перетині стовпців і рядків таблиці 3.3 є кількість стратегій, що відповідають характеристикам підприємства. Щоб бути впевненим, вам потрібно використовувати номер стратегії цієї таблиці.

Таблиця 3.3 – Визначення певної стратегії для підприємства

Оцінка характеристики стану підприємства	Оцінка квадрату матриці стратегії	Номер стратегії
-1	-1	1
-1	0	2
-1	+1	3
0	-1	4
0	0	5
0	+1	6
+1	-1	7
+1	0	8
+1	+1	9

Для завершального аналізу стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства використовують дані таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Номер стратегії підприємства та її зміст

Номер стратегії	Характеристика стану підприємства	Зміст стратегії
1	Незадовільний фінансово-господарський стан з тенденцією до погіршення	Підприємство знаходиться в кризовому стані. Для покращення стану необхідна комплексна система фінансово-господарського оздоровлення. Потрібно добитися приросту результатів фінансово-господарської діяльності для переміщення в квадрати 4,5,6. Доцільним в майбутньому буде зближення к потенціалним межах розвитку.
2	Задовільний фінансово-господарський стан з тенденцією до погіршення	Старіюче підприємство. Необхідно не допустити переміщення в квадрати 1-3, коли буде досягнута стабільно зростаюча тенденція розвитку. Доцільним є спроба виходу на нові сегменти ринку і розвиток технічних нововведень.
3	Добрий фінансово-господарський стан з тенденцією до погіршення	Підприємство, яке досягло меж розвитку. Перспективною можна рахувати орієнтацію виробництва, вихід на нові ринки збуту, проведення маркетингової політики, яка може не допустити переміщення в нижні квадрати матриці.
4	Незадовільний фінансово-господарський стан з нестабільною тенденцією розвитку	Забезпечення стабільності розвитку дозволить підприємству покинути небезпечну зону матриці, чим вище будуть темпи росту, тим скоріше відбудеться здви́г до верхніх квадратів матриці.
5	Задовільний фінансово-господарський стан з нестабільною тенденцією розвитку	Нестабільний стан. Підприємство балансує між небезпекою переміщення в нижні квадрати матриці.
6	Добрий фінансово-господарський стан з нестабільною тенденцією розвитку	Непоганий стан, на який, однак, негативно впливає нестабільний стан розвитку, що може зумовити занепад в нижні квадрати матриці. Ліквідація причин, які зумовлюють нестабільність розвитку, дозволить зберегти положення в матриці.
7	Незадовільний фінансово-господарський стан з тенденцією до покращення	Підприємство, яке виходить з кризового стану при забезпеченні добрих тенденцій зміни фінансово-господарського стану. В майбутньому стане реальною можливість покращення стану.
8	Задовільний фінансово-господарський стан з тенденцією до покращення	Достатньо успішна діяльність. Однак, не всі можливості розвитку задіяні. Стабільна і динамічна діяльність забезпечить можливість досягнення верхніх квадратів матриці.
9	Добрий фінансово-господарський стан з тенденцією до покращення	Успішна діяльність з реальними можливостями подальшого розвитку. Можлива одна стратегія – утримання досягнутого стану.

Вибір оптимальної стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства передбачає комплексне вивчення комплексу економічних показників, що охоплює всі аспекти фінансово-економічної ситуації. Ретроспективний аналіз кількох послідовних звітних періодів дозволяє визначити тенденцію розвитку компанії та сформулювати перспективну стратегію її фінансово-економічної безпеки.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведених досліджень можна зробити такі висновки.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні аспекти формування стратегічних напрямів забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Розкрито поняття і зміст фінансово-економічної безпеки підприємства.

Фінансово-економічна безпека – це стан стабільного функціонування і розвитку підприємства, котрий досягається активною та цілеспрямованою діяльністю суб'єктів безпеки по попередженню потенціальних та протидії реальним загрозам і небезпекам, та створення на цій основі сприятливих умов для ефективного використання внутрішніх та зовнішніх ресурсів для досягнення мети.

Головною метою фінансово-економічної безпеки є забезпечення ефективної діяльності в умовах подолання потенціальних і реальних, внутрішніх і зовнішніх ризиків, загроз і небезпек задля досягнення місії підприємства

Описані суб'єкти і об'єкти економічної безпеки.

Розкрито принципи організації та функціонування системи, описані мета та завдання, надано інформацію про умови діяльності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації.

Виявлено та класифіковано загрози для суб'єктів господарської діяльності в період інтеграційних перетворень.

Графічно наведено основні напрями стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства.

Проаналізовані концепція, стратегічне, тактичне та оперативне планування з точки зору економічної безпеки. Графічно представлена схема процесу планування.

Обґрунтована важливість стратегії як елемента забезпечення безпеки та розвитку підприємства.

У другому розділі роботи було проведено аналіз господарської діяльності та системи фінансово-економічної безпеки ТОВ «Свіфт».

Наведена загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Свіфт», яке успішно функціонує на будівельному ринку, здійснюючи виробництво високоякісних металопластикових конструкцій.

Проаналізовано слабкі та сильні сторони ТОВ «Свіфт».

Наведено основні фінансові результати діяльності ТОВ «Свіфт» за 2019-2020 рр. Дані свідчать про поліпшення фінансових результатів діяльності підприємства.

Чистий прибуток у 2020 р. збільшився на 40,5 % і склав 8910,4 тис. грн. Перевищення темпів росту виручки від реалізації над темпами росту собівартості реалізованої продукції обумовили збільшення рентабельності продукції на 1,5 %, що є позитивним моментом в діяльності підприємства.

Графічно представлена динаміка основних показників результатів діяльності підприємства за 2019-2020 рр.

Проаналізовано склад і структуру операційних витрат ТОВ «Свіфт».

Наведено організаційну структуру управління підприємством.

Проаналізовано систему захисту та забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Свіфт». На сьогоднішній день, вона включає в себе лише частину елементів, потрібних для успішного функціонування товариства та подальшого розвитку:

- інженерно-технологічні;
- фінансові;
- інформаційні;
- екологічні;
- силові.

Фінансова складова є для ТОВ «Свіфт» одним з пріоритетних напрямів. Товариство вважає, що фінансова стабільність говорить про їх забезпеченість власними фінансовими ресурсами, рівні їх використання, напрями розміщення. Фінансова стабільність має тісний зв'язок з ефективністю виробництва, а також з кінцевими результатами діяльності товариства.

Шляхом аналізу і оцінок службою безпеки були визначені причини можливих втрат товариством своєї фінансової стабільності: зменшення об'ємів виробництва, висока собівартість продукції, неефективне планування і управління активами, форс-мажорні обставини.

Було вирішено для підтримки фінансової стабільності використовувати фінансову стратегію, що полягає у плануванні конкретних завдань і шляхів їх реалізації в процесі фінансово-економічної діяльності ТОВ «Свіфт». Виділені наступні стратегічні цілі: удосконалення своєї продукції, зниження собівартості, досягнення ефективності виробництва при найменших витратах, забезпечення достатнього рівня рентабельності.

Надана оцінка існуючої на підприємстві стратегії фінансово-економічної безпеки та вказано на її недоліки.

Отже, проаналізувавши стратегію забезпечення безпеки на ТОВ «Свіфт», можна зробити висновок, що вона потребує подальшого вдосконалення. На сьогоднішній день, вона містить в собі лише частину стратегічних елементів, потрібних для успішного функціонування товариства та подальшого розвитку. Наприклад, часткове виявлення загроз і небезпек; головні цілі та завдання фінансово-економічної безпеки; організаційно-штатну структуру; фінансування діяльності системи безпеки; сили та засоби забезпечення фінансово-економічної безпеки, механізми попередження та протидії загрозам і ліквідації наслідків у випадку їх реалізації. Але не звертається увага на детальніше і глибше виявлення загроз і небезпек;

кількісні та якісні параметри персоналу; управління в системі безпеки; зовнішню і внутрішню взаємодію з суб'єктами.

У третьому розділі роботи розроблено стратегічні напрями забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

На основі теоретичних досліджень та стану системи економічної безпеки на досліджуваному підприємстві у магістерській роботі запропоновано напрями стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки для ТОВ «Свіфт».

Головні цілі і завдання системи фінансово-економічної безпеки мають орієнтуватися на стратегічні плани підприємства. Вони дозволяють визначати пріоритети всієї діяльності по забезпеченню безпеки підприємства, відпрацювати єдині підходи по визначенню архітектури системи безпеки і основні етапи її створення.

Запропоновані для ТОВ «Свіфт» напрями стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства містять ряд сил і засобів забезпечення безпеки, що наведено графічно.

Схематично представлена система взаємодії на ТОВ «Свіфт».

Службу безпеки для досліджуваного підприємства розроблено з огляду реально існуючих умов підприємницької діяльності.

У роботі запропоновано модель вибору стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Стратегія фінансово-економічної безпеки містить методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання. Стратегія фінансово-економічної безпеки охоплює всі форми фінансової діяльності підприємства: оптимізацію основних та оборотних засобів, формування та розподіл прибутку, грошові розрахунки та інвестиційну політику та інше.

Така стратегія розробляється з урахуванням ризику неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи. В умовах ринку підприємства,

організації, фірми стикаються з різними фінансовими проблемами, тобто з цього виникає необхідність передбачення майбутнього стану підприємства, а це можливо тільки при використанні відповідної стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Вибір оптимальної стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства передбачає комплексне дослідження сукупності економічних показників, яке охоплює усі аспекти фінансово-господарського стану. Ретроспективний аналіз за декілька послідовних звітних періодів дозволяє виявити тенденції розвитку підприємства, а це дає можливість формуванню перспективних стратегій його фінансово-економічної безпеки.

Також у даному розділі наведена структурно-логічна характеристика отримання та використання результатів дослідження.

Основні результати досліджень опубліковані в роботах [72, 73].

Копії опублікованих праць наведено в додатку А.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Онищенко С. В., Пугач О. А. Загрози економічній безпеці України: сутність, оцінювання та механізм упередження: монографія. Полтава: ПолтНТУ, 2015. 337 с.

2. Живко З. Б. Управління системою економічної безпеки підприємства: навч. посіб.; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів, 2016. 211 с.

3. Лясковець О. В. Теоретико-методичні основи забезпечення стратегічного управління розвитком економічної безпеки підприємств машинобудування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 129-134.

4. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: навч. посіб. для студентів ВНЗ екон. і юрид. спец. усіх форм навчання / ДВНЗ «Укр. акад. банк. справи Нац. банку України», Каф. фінансів; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Фролова; [уклад.: С. М. Фролов та ін.]. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 331 с.

5. Мандзіновська Х. О. Управління фінансово-економічної безпекою: підручник / ред. Онищенко В. О. та ін. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 530 с.

6. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: Монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.

7. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: навч. посіб. 2-ге вид., доп., перероб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 220 с.

8. Фінансово-економічна безпека: стратегічна аналітика та аудиторський супровід: монографія / ред.: Т. В. Момот; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 340 с.

9. Козаченко Г. В., Рамазанов С. К., Ляшенко О. М., Погорелов Ю. С., Пшик Б. І. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія [у 3 т.]. Т. 3. Луганськ: Промдрук, 2014. 336 с.

10. Франчук В. І. Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності: підручник; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів, 2015. 235 с.
11. Майстро Р.Г., Полозова Т.В. Напрями вдосконалення державного регулювання економічної безпеки України. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 1(12). С. 46-50.
12. Доценко І. О., Мельничук О. П. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 79-84.
13. Кислова Л. А. Проблеми стратегічного планування фінансово-економічної безпеки на підприємствах України. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 15. С. 20-27.
14. Смірная С. М. Формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. *Modern economics*. 2018. № 8. С. 190-198.
15. Полінкевич О. М. Стратегії управління економічною безпекою підприємств. *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 251-257.
16. Діденко Є. О. Модель антикризового управління підприємством. *Вісник КНУТД*. 2015. № 3. С. 53-58.
17. Михайлів Г. В., Гринів Л. В. Інноваційна політика в контексті стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 14(2). С. 58-64.
18. Лук'янова В. В., Шутяк Ю. В. Діагностика економічної безпеки підприємства: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2014. 165 с.
19. Дем'янчук М. А. Методичний інструментарій оцінки ефективності реалізації стратегії фінансової безпеки підприємства. *Фінансовий простір*. 2018. № 3. С. 71-81 .
20. Малик О. В. Формування та реалізація сучасної стратегії управління фінансовою безпекою підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 1. С. 100-107.

21. Толпежніков Р. О., Толпежнікова Т.Г., Балашов М.І. Методологічні підходи до управління змінами в стратегії забезпечення потенціалу економічної безпеки промислових підприємств. *Менеджер*. 2019. № 4. С. 56-63.

22. Шмалій Л. В., Ількевич М. В. Управління економічною безпекою підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 4. С. 68-73.

23. Костіна О. М., Майборода О. Є. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства. *Вісник СумДУ*. 2012. № 4. С. 91-97.

24. Меліхова Т. О. Економічна безпека промислових підприємств: аналіз фінансового стану, ймовірності банкрутства, чистого економічного ефекту від залучення інвестицій. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 35. С. 213-221.

25. Герасименко Т. О., Мазуренко О. М. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб.; Львів. комерц. акад. Львів, 2014. 319 с.

26. Божидарнік Т. В., Кривов'язюк І. В. Обґрунтування господарських рішень і діагностика промислового підприємства: сучасний формат: монографія; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк, 2014. 160 с.

27. Міщук Г. Ю., Джигар Т. М., Шишкіна О. О. Економічний аналіз: навч. посіб.; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне: НУВГП, 2017. 155 с.

28. Могилевська О. Ю., Уфимцева Т. М., Слободяник А. М. Економіка підприємства. Теорія і практика : навч. посіб.; Київ. міжнар. ун-т. Київ, 2017. 295 с.

29. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ: Знання, 2014. 679 с.

30. Основи економічного аналізу: навч.-метод. посіб. для студентів екон. спец., магістрів, аспірантів, викл. / В. М. Микитюк та ін.; ред. В. М. Микитюк; Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир: Рута, 2018. 439 с.

31. Шарко М. В., Мешкова-Кравченко Н. В., Радкевич О. М. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. ВНЗ. Ч. 1; Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон, 2014. 434 с.

32. Череп А. В., Ярмош В. В. Економіка підприємства: підручник; ДВНЗ «Запоріж. нац. ун-т». Запоріжжя: ЗНУ, 2014. 335 с.
33. Семенда Д. К., Бурляй О. Л., Коротєєв М. А., Семенда О. В. Економіка підприємства: підруч. для студентів ВНЗ; ред.: Д. К. Семенда; Уман. нац. ун-т садівництва. Умань: Сочінський, 2014. 477 с.
34. Злотенко О. Б. Стратегічні орієнтири забезпечення економічної безпеки інвестиційної діяльності промислових підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2019. № 2. С. 100-107.
35. Мазаракі А. А., Корольчук О. П., Мельник Т. М. Економічна безпека України в умовах глобалізаційних викликів: монографія; Ред.: А. А. Мазаракі; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. К., 2010. 717 с.
36. Корчинський І. О., Фостяк В. І. Формування стратегії управління безпековою діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4(1). С. 114-118.
37. Новик І. В. Проблеми та перспективи забезпечення економічної безпеки підприємства в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 229-233.
38. Концептуальні засади формування фінансово-економічної безпеки: колект. монографія / [Абакуменко О. І. та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Шкарлета Сергія Миколайовича; Черніг. нац. технол. ун-т. Ніжин: Лук'яненко В.В.: Орхідея, 2015. 440 с.
39. Ольшанський О. В., Крамчанінова М. Д. Вплив пандемії COVID-19 на проблеми забезпечення економічної безпеки малих та середніх підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 2. С. 78-82.
40. Череп А. В., Худолей Л. В. Використання інструментів забезпечення фінансово-економічної безпеки промислових підприємств: монографія; Запоріж. нац. ун-т. Запоріжжя: Запоріж. нац. ун-т, 2018. 221 с.
41. Єфдокимов В. В., Олійник О. В., Грицишен Д. О., Грищенко О. О. Концепція управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в

контексті теорії сталого розвитку: монографія; Житомир. держ. технол. ун-т. Житомир, 2013. 251 с.

42. Комплексне забезпечення фінансово-економічної безпеки: навч. посіб. для студентів ВНЗ / ред. Г. Є. Павлова та ін. Дніпро: Акцент, 2018. 559 с.

43. Єпіфанов А. О., Пластун О. Л., Домбровський В.С., Болгар Т. М., Ващенко О. М. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія; Ред.: А. О Єпіфанов. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 295 с.

44. Момот Т. В., Шаповал Г. М., Панов В. В. Стратегічний моніторинг в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 3(1). С. 80-84.

45. Polozova T.V., Nicola Jennifer John Elia. Enterprise economic security system: theoretical aspects of formation. Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-середовища: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2020. С. 355-362.

46. Копча Ю. Ю. Науковий підхід до формування стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 330-336.

47. Мушникова С. А. Побудова поліпарадигмальної моделі ієрархії стратегій управління безпекою розвитку підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1(1). С. 130-136.

48. Клебанова Т. С. Математичні методи і моделі ринкової економіки: навч. посіб. / Т.С. Клебанова, М.О. Кизим, О.І. Черняк, О.В. Раєвнева, К.А. Стрижиченко, Л.С. Гур'янова, О.В. Мілов, О.А. Сергієнко, О.Ю. Полякова, Н.А. Дубровіна; Харк. нац. екон. ун-т. Харків: Інжек, 2014. 456 с.

49. Петряєва З. Ф. Забезпечення фінансово-економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 10(1). С. 319-325.

50. Христофоров В. О., Андрющенко Є. Г. Формування механізмів забезпечення економічної безпеки підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 1. С. 328-336.

51. Беззубченко О. А. Економічна безпека як складова стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 19. С. 20-27.

52. Квасній Л. Г., Попівняк О. М., Щербан О. Я. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 48-53.

53. Івахненко С. В., Кравченко О. М. Інтегральні методи діагностики та контролю фінансового стану підприємства. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2012. Вип. 9 (33). С. 446-454.

54. Кириченко О. Теоретичні засади стратегічного управління системою економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2016. № 1. С. 70-83.

55. Вдовиченко Л. Ю., Волосюк М. В. Теоретико-методологічні аспекти формування механізму стратегічного управління економічною безпекою підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 469-477.

56. Коленда Н. В., Матвійчук Н. М., Черчик Л. М., Наконечна Г. Я., Kumar Amit. Стратегічний підхід до управління фінансовою безпекою підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. № 4. С. 79-86.

57. Polozova T., Musiienko V., Storozhenko O., Peresada O., Geseleva N. Modeling of energy-saving processes in the context of energy safety and security. *Journal of security and sustainability issues*. 2019. № 8 (3). С. 387-397.

58. Бакай В. Й. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання цифрових технологій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4(1). С. 32-35.

59. Коптева Г. М. Стратегічне планування як процес забезпечення економічної безпеки бізнес- процесів підприємства торгівлі. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 3. С. 95-100.

60. Штангрет А. М., Караїм М. М., Штангрет І. А. Інтенсифікація управління економічною поведінкою підприємства: безпекові засади. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_5\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_8).

61. Лопатка К. А., Рогожина Д. Д. Бізнес-планування як ефективний інструмент реалізації стратегії підвищення економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 46-49.

62. Гарькава В. Ф., Кліщевська А. Ю. Фінансова стратегія у системі економічної безпеки вітчизняних підприємств на регіональному рівні. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 47-51.

63. Клевчік Л. Л. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2017. Вип. 794. С. 51-57.

64. Ляшенко О. М. Ресурсно-захисний підхід до стратегування економічної безпеки підприємства. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2021. Вип. 2. - С. 132-143.

65. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Київ: УВПК Екс об, 2004. 560 с.

66. Меліхова Т. О. Вдосконалення функцій та завдань забезпечення економічної безпеки підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 3. С. 70-73.

67. Жадько К. С., Самойленко Д. М. Економічна безпека підприємств в умовах цифрових технологій і пандемії. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2020. Вип. 5. С. 170-176.

68. Кузнецова І., Кюне О. Формалізація процесу формування стратегії економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2017. № 5. С. 105-115.

69. Топоркова О. В., Акімова Н. С., Наумова Т. А. Стратегічні аспекти управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 237-243.

70. Корчевська Л. О. Адаптаційні та біфуркаційні стратегії управління економічною безпекою підприємства. *Академічний огляд*. 2020. № 1. С. 26-37.

71. Стратегія та механізми забезпечення фінансово-економічної безпеки: колект. монографія / Чернігів. нац. технол. ун-т ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ільчука Валерія Петровича. Чернігів: ЧНТУ, 2017. 349 с.

72. Полозова Т. В., Сабіров С. С. Особливості та склад стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта*. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 2 листопада 2021 р.) / За заг. ред. Т. В. Полозової [та ін.]. Харків. ХНУРЕ. 2021. С. 132-134.

73. Полозова Т. В., Сабіров С. С., Сеїдова Г. М. Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. *Сучасні економічні стратегії: інновації, безпека та сталий розвиток: колективна монографія* / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової, д.е.н., проф. І.В. Колупаєвої, к.е.н., доц. О.В. Мурзабулатової Харків: ХНУРЕ, 2021. С. 272-281.