

*I. В. Федулова,  
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,  
Київський національний торговельно-економічний університет  
ORCID ID: 0000-0002-8802-137X*

*Г. Т. П'ятницька,  
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,  
Київський національний торговельно-економічний університет  
ORCID ID: 0000-0003-3463-133X*

DOI: 10.32702/2306-6806.2020.8.26

## СИГНІФІКАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ, АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА КОМПЛАЄНСУ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

*I. Fedulova,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management,  
Kyiv National University of Trade and Economics  
G. Piatnytska,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management,  
Kyiv National University of Trade and Economics*

### SIGNIFICATION OF RISK MANAGEMENT, CRISIS MANAGEMENT AND COMPLIANCE IN THE FINANCIAL SAFETY MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

*Статтю присвячено дослідженню сигніфікації ризик-менеджменту, антикризового управління та комплаєнсу у забезпеченні фінансової безпеки підприємства. Обґрунтовано, що фінансова безпека є комплексним поняттям, а процес управління фінансовою безпекою підприємства тісно переплітається із такими поняттями, як "антикризове управління", "фінансовий ризик-менеджмент" і "фінансовий комплаєнс". Розглянуто основні характеристики, котрі визначають зміст цих понять, які пов'язані між собою і в сукупності впливають на формування процесу управління фінансовою безпекою підприємства. Побудовано діаграму "краватку-метелик", за допомогою якої систематизовано та проаналізовано причинно-наслідкові зв'язки формування фінансової безпеки підприємства. В результаті проведеного аналізу з'ясовано, що фінансова безпека передбачає визначення фінансового стану діяльності підприємства та являє собою здатність підприємства досягати та підтримувати стійкий фінансовий стан, антикризовий менеджмент розглядає кризові явища, які пов'язані із імовірною зміною цього стану, ризик-менеджмент спрямований на ідентифікацію подій, котрі впливають на формування цього стану, а фінансовий комплаєнс характеризує законність і допустимі межі фінансової діяльності. Розроблено модель та запропоновано підхід до формування процесу управління фінансовою безпекою підприємства, який складається із певних етапів, виконання яких у сукупності вирішує завдання управління фінансовим станом з погляду на визначення ризиків і потенційних або наявних криз у розвитку підприємства, що можуть бути спричинені як факторами його внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Визначено, що реалізація зазначеного процесу дозволяє поєднати реактивне і проактивне управління фінансовою безпекою і дозволить комплексно використовувати антикризове управління, фінансовий ризик-менеджмент і фінансовий комплаєнс для забезпечення стабільної діяльності підприємства під час досягнення ним стратегічної цілі свого розвитку.*

*Problem Statement. Any enterprise cares about the efficiency of its activities and stable long-term development, especially in an unstable environment. To provide this efficiency, enterprise managers need to take care of the effective management of the enterprise financial safety. The purpose of our study is to build a*

*model of financial safety management of the enterprise, which aims to develop the best approaches to preventing financial threats (crises and risks). The basis for building this model will be the signification and establishment of the interrelation between the concept of "financial safety" and the concepts of "crisis management", "financial risk management" and "financial compliance". Methods. Throughout this research, we used methods of comparison, systematization, induction and deduction, graphical modeling and construction of the diagram "tie-butterfly" for the analysis of the reasons and consequences of formation of the enterprise' financial safety.*

*Research results. The significance of risk management, crisis management and compliance in providing the financial safety of the enterprise is studied. It is substantiated that financial safety is a complex concept, and the process of financial safety management of the enterprise is closely intertwined with such concepts as "crisis management", "financial risk management" and "financial compliance". The main characteristics that determine the meaning of these concepts are considered. It is established that they are interconnected and together affect the formation of the process of managing the financial safety of the enterprise. The "tie-butterfly" diagram is constructed and with help of it the causal interrelations of formation of the enterprise' financial safety are systematized and analyzed. It was found that financial safety involves determining the financial state of the enterprise, as well as the ability of the enterprise to achieve and maintain a stable financial position. In turn, crisis management considers the crisis phenomena that are associated with the probable change of this state. Risk management is aimed at identifying events that affect the formation of financial state of the enterprise. Financial compliance characterizes the legality and permissible limits of financial activities. The model of an enterprise' financial safety management process is developed. This process consists of stages, the implementation of which together solves the tasks of managing the enterprise financial state in terms of identifying risks and potential or existing crises in the development of the enterprise that can be caused by both internal and external factors. The most important and the first stage of the process of managing the financial safety of the enterprise is the choice of key indicators of enterprise development, which determine the possibility of a financial crisis occurrence. Quantitative indicators are presented in the form of indicators that correspond to the features of the researched enterprise and enable managers to diagnose and analyze the financial safety of the enterprise. According to the results of the analysis, the level of financial safety of the enterprise and the degree of approximation of the obtained values to the financial crisis is determined.*

*Conclusions. It is determined that the implementation of the financial security management process of the enterprise according to the proposed model allows to combine reactive and proactive financial security management and will allow comprehensive use of crisis management, financial risk management and financial compliance to provide stable operation of the enterprise that achieving its strategic goal.*

*Ключові слова: фінансова безпека підприємства, антикризове управління, фінансовий ризик-менеджмент, фінансовий комплаєнс, процес управління, сигніфікація, стратегія, корпоративне управління.*

*Key words: financial safety of the enterprise, crisis management, financial risk management, financial compliance, management process, signification, strategy, corporate governance.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Будь-яке підприємство турбується про ефективність своєї діяльності і стабільний тривалий розвиток особливо в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Кожен ефективний менеджер сьогодні чітко усвідомлює, що під час прогнозування майбутнього розвитку підприємства необхідно заздалегідь передбачити всі можливі ризики і небезпеки, що, передусім, пов'язані з забезпеченням фінансової безпеки підприємства на ринку. Міжнародна практика управління підприємствами свідчить, що основними причинами порушення стабільного стану діяльності та розвитку підприємств можуть стати жорстка конкуренція, зміни попиту, недобросовісність контрагентів, нестача інвестиційних ресурсів, поява нових більш сучасних технологій, порушення технологічного режиму, неправильно обрана фінансова стратегія чи несвоєчасно прийняті стратегічні рішення тощо. Все це ставить перед керівниками сучасних підприємств завдання організувати їх діяльність та управляти ними у такий спосіб, щоб своєчасно запобігати впливу негативних чинників (як зовнішніх, так і внутрішніх). Важливу роль у процесі виконання вищезазначених завдань як практики, так і науковці відводять управлінню фінансовою безпекою підприємства, що може ускладнюватися внаслідок прояву різного роду ринкових загроз, криз та ризиків. Водночас спрямо-

ваність зазначеного управління на забезпечення стабільної роботи та прогресивний розвиток підприємства у довгостроковій і короткостроковій перспективі, та, як правило, складність досягнення даної цільової установки, обумовлює необхідність чіткого розуміння не тільки сутності фінансової безпеки, але й її взаємозв'язку з антикризовим управлінням на підприємстві, імплементацією фінансового ризик-менеджменту і фінансового комплаєнсу в його роботі.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Численні проблемні аспекти безпеки та управління безпекою підприємства (у т.ч. і фінансовою) з урахуванням наслідків криз та ймовірністю втрат внаслідок різних видів ризиків були предметом досліджень як вітчизняних [1—4 та ін.], так й іноземних науковців [5; 6 та ін.]. Особливо цінним є розгляд вищезазначених питань у країнах та / або галузях (чи сферах економічної діяльності), де нині простежується багато загроз безпеці діяльності та розвитку підприємств. Водночас вважаємо, що всі наукові пошуки та практичні напрацювання за цією проблематикою умовно можна поділити на три групи: 1) такі, де вивчається зміст поняття "безпека"; 2) такі, де досліджується економічна безпека підприємства та проводиться аналіз її фінансової складової; 3) такі, що прямо чи опосередковано торкаються

проблемних питань управління безпекою, у т.ч. фінансовою. Саме тому, проводячи огляд результатів досліджень та публікацій за тематикою статті та намагаючись узагальнити те, що було зроблено до нас, зупинимось на характеристичні наукових результатів кожного з вищеназваних напрямів.

Аналіз наукових джерел, де зустрічається поняття "безпека", показав, що визначаючи зміст цього поняття В. Заплатинський [7] трактував його як умови, в яких перебуває складна система, коли дія зовнішніх факторів і внутрішніх чинників не призводить до процесів, що вважаються негативними по відношенню до такої складної системи у відповідності до наявних, на цьому етапі, потреб, знань та уявлень.

У законодавчих і нормативних документах безпека розглядається як відсутність загроз життєво важливим інтересам людини: її життю, здоров'ю і добробуту [8]. Безпеку розглядають і як відсутність неприпустимого ризику [9], або як можливість об'єкта забезпечувати відсутність ризику [10], або як стан, при якому ризик шкоди чи ушкодження обмежений до прийняттого рівня [11]. Ризик при цьому пов'язують з можливістю завдання будь-якої шкоди для життя, здоров'я та майна громадян, а також для навколишнього природного середовища. Таким чином, низка нормативних документів пов'язує безпеку із ризиками, визначаючи їх як взаємодоповнюючі поняття.

Деякі науковці [12], вивчаючи економічну безпеку підприємства, запропонували під нею розуміти стан захищеності його життєво важливих інтересів від нечесної конкуренції, некомпетентних рішень, недосконалих законів, а також здатність протистояти цим загрозам і реалізувати мету своєї діяльності. Таким чином, економічна безпека підприємства пов'язується із цілями розвитку підприємства і визначається в першу чергу зовнішніми параметрами небезпеки.

І. Сосновська [13] провела систематизацію визначень "економічна безпека підприємства", що були сформульовані провідними вченими, та обгрунтувала висновок, що економічна безпека, як правило, розглядається як: стан ефективного використання ресурсів; стан виробничої системи; наявність конкурентних переваг; стан економічного розвитку; гармонізація економічних інтересів; стан захищеності діяльності підприємства; стан захищеності інтересів. У свою чергу А. Гнилицька презентувала дещо іншу систематизацію дефініцій та згрупувала визначення економічної безпеки підприємства як [14]: стан, що характеризується високим ступенем захищеності від існуючих небезпек та загроз; стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для стабільного функціонування підприємства; захищеність життєво важливих інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечується системою заходів спеціального, фінансово-економічного, організаційного й соціального характеру; стан виробничих відносин і організаційних зв'язків, при яких забезпечується стабільність функціонування та прогресивний розвиток підприємства; забезпечення умов збереження майна та комерційної таємниці. До складових економічної безпеки підприємства більшість науковців відносять такі різновиди безпеки, як: фінансову (ефективне використання фінансових ресурсів); політичну (забезпечення стабільності у політичній сфері); правову (дотримання чинного законодавства, правове забезпечення); інтелектуальну (захист прав і інтересів інтелектуальної власності); кадрову (безпека персоналу, створення найкращих умов для розвитку персоналу, запобігання шахрайства і корупції); техніко-технологічну (забезпечення безпечного технологічного режиму, використання сучасних технологій); інформаційну (забезпечення інформаційними ресурсами і технологіями, захист інформації); екологічну (запобігання шкоди навколишньому середовищу); силову (забезпечення фізичної безпеки працівників підприємства).

Отже, фінансова безпека підприємства, як правило, визначається як складова його економічної безпеки. Її ціллю є забезпечення фінансової стабільності, в умовах якої підприємство може протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам для реалізації своєї стратегії. Так, наприклад, І. Бланк вважає, що "фінансова безпека підприємства являє собою кількісно і якісно детермінований рівень його фінансового стану, що забезпечує фінансову захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього характеру, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії і створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого зростання в поточному і перспективному періоді" [15, с. 24]. Деякі науковці [16] визначають її як певний механізм, що забезпечує стабільність фінансової системи підприємства шляхом використання захисних фінансових інструментів, з однієї сторони, або альтернативно забезпечує його ефективність шляхом раціонального використання фінансових ресурсів. Захисними фінансовими інструментами є заходи, якими можна пом'якшити вплив фінансових ризиків на досягнення цілі підприємства. Забезпечення стабільності фінансової системи означає існування такого стану, при якому існує низька можливість порушення фінансової рівноваги і виникнення фінансової кризи. У вищенаведених та подібних визначеннях фінансову безпеку підприємства фактично розглядають з трьох точок зору: як елемент економічної стабільності підприємства; як комплекс заходів, спрямованих на запобігання кризовим явищам [17]; як механізм, що має захисні інструменти, що можуть пом'якшити вплив на діяльність та розвиток підприємства фінансових ризиків.

Однак часом фінансова безпека підприємства розглядається і як комплексне поняття, що відображає такий стан фінансів, за якого підприємство має властивість стабільно розвиватись, зберігаючи при цьому свою фінансову безпеку в умовах додаткового ризику [18]. Комплексність фінансової безпеки виходить із того, що вона впливає практично на всі сфери діяльності підприємства, а причинами виникнення фінансової небезпеки також може стати будь-який фактор зовнішнього або внутрішнього середовища. Фактично, як було зазначено в одному з наших попередніх досліджень [19], нині є декілька основних наукових підходів до визначення суті поняття "фінансова безпека підприємства", але, на наш погляд, це одна з динамічних здатностей підприємства до створення та підтримки таких фінансових умов, в яких вплив на підприємство як зовнішніх факторів, так і внутрішніх чинників не призводить до процесів, що є негативними з точки зору фінансового забезпечення діяльності, розвитку підприємства та дозволяє сформулювати його стійкий фінансовий стан, який необхідний для досягнення поставлених цілей. При цьому керівники та менеджери підприємств мають дбати про забезпечення ефективного управління реалізацією цієї здатності на практиці як у коротко, так і стратегічній перспективі.

У зв'язку з вищезазначеним особливо цінними вважаємо наукові праці, що прямо чи опосередковано торкаються аспектів управління безпекою підприємства. Багато з них висвітлюють аспекти забезпечення безпеки праці та недопущення різного роду аварій [20; 21 та ін.], що безумовно призводять до фінансових втрат підприємства. Водночас є й дослідження, що або комплексно розглядають систему управління безпекою на підприємстві, або прямо пов'язані з управлінням фінансовою безпекою. Так, наприклад, Т. Контоянніс, М. Леваб і Н. Бальфе [5] встановили, що системи управління безпекою змінюються та стають більш "саморегульованими" та орієнтованими на ефективність. Вони також обгрунтували декілька принципів управління загальною безпекою організації (підприємства), враховуючи специфіку бізнес-процесів. Для реалізації цих принципів

Таблиця 1. Результати сигніфікації та порівняльного аналізу основних понять забезпечення фінансової безпеки в методології корпоративного управління та стратегічного менеджменту підприємства

Основні характеристики	Поняття			
	Фінансова безпека	Антикризове управління	Фінансовий ризик-менеджмент	Фінансовий компласнс
Об'єкт управління	Фінансові ресурси підприємства, джерела фінансування, структура інвестиційних потреб	Всі види ресурсів підприємства і можливість їх залучення для подолання кризових явищ	Фінансові ресурси, ризикові вкладення капіталу, економічні відносини між суб'єктами в процесі реалізації ризику	Внутрішні і зовнішні регуляторні стандарти, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства
Зміст поняття	Здатність підприємства до створення та підтримки таких фінансових умов, в яких вплив на підприємство як зовнішніх факторів, так і внутрішніх чинників не призводить до процесів, що є негативними з точки зору фінансового забезпечення діяльності, розвитку підприємства та дозволяє сформувати його стійкий фінансовий стан, який необхідний для досягнення поставлених цілей, та забезпечується шляхом використання захисних фінансових інструментів, раціонального використання фінансових ресурсів тощо	Вид управління, при якому на підприємстві «... відбуваються керовані процеси підготовки до кризи, її прогнозування, попередження криз, забезпечення функціонування систем в періоди криз, пом'якшення негативних наслідків криз і використання факторів криз для розвитку» [26, с. 75], у т.ч. шляхом оптимізації матеріальних та фінансових витрат	Координована фінансова діяльність з розвитку організації та керування нею з урахуванням ризику	Законність дій підприємства / компанії в очах контрагентів, відповідність правилам, нормам певних стандартів і / або умов договору
Підхід до управління	Реактивний, орієнтований на перманентний захист (в процесі реалізації фінансових стратегій може постійно змінюватися в режимі реального часу)	Проактивний у разі запобігання кризових явищ, та реактивний у разі подолання кризи	Проактивний, орієнтований на запобігання загрозам і використання можливостей	Проактивний, орієнтований на відповідність затвердженим нормам і стандартам
Мета управління	Забезпечення ефективності як фінансової діяльності, так і операційної; фінансова підтримка стійкого зростання в поточному і перспективному періоді	Забезпечення стабільності на ринку, запобігання кризових явищ, та подолання кризи у разі її настання за допомогою ефективного використання інструментів менеджменту, фінансів та інвестицій	Захист від негативного впливу та використання позитивних можливостей від прийняття та реалізації фінансово ризикових рішень; утримання ризику на допустимому рівні; мінімізація втрат та максимізація вартості підприємства / компанії	Контроль в області внутрішніх і зовнішніх регуляторних стандартів; порушень при фінансових маніпуляціях, службових зловживань або корупційних дій; рейдерських захоплень, розкрадань і інших протиправних дій
Організація діяльності	Здійснюється фінансовим департаментом (службою, відділом) підприємства, регламентується і контролюється вищим керівництвом	Спеціальна група антикризового фінансового управління, що створюється на підприємстві і контролюється вищим керівництвом	Здійснюється на рівні функціональних підрозділів (відносно своїх функцій) і спеціалізованим відділом (фахівцем), контролюється вищим керівництвом і внутрішнім аудитом	Здійснюється спеціалізованим відділом (юридичний, компласнс-контроль й інші), службою внутрішнього аудиту, контролюється вищим керівництвом
Головний результат управління	Підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності; виконання фінансових вимог кредиторів та партнерів по бізнесу	Запобігання кризових явищ, та подолання кризи у разі її настання	Зростання вартості компанії, зростання доходів і прибутків, зростання або утримання певної частки ринку	Підвищення привабливості сприйняття діяльності підприємства / компанії та його / її топ-менеджменту для зовнішніх партнерів і суспільства

Джерело: побудовано авторами.

безпеки ними було запропоновано чотири процеси безпеки, сумісні зі стандартами ISO 31000 та CCPS (2008). У свою чергу, А. Крутова, А. Лачкова, Т. Ставерська та ін. [1] розробили концепцію стратегічного управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі із застосуванням матриці прийняття рішень; обґрунтували критерії аналізу стратегічних альтернатив та вибір стратегії

управління безпекою підприємств тощо. О. Біломістний та К. Лічко [22] провели теоретичний аналіз організаційного забезпечення фінансової безпеки підприємства через виявлені ризики шляхом застосування стратегій організаційного забезпечення фінансової безпеки виходячи з розміру підприємства. С. Мельник [23] розробила технологію антисипативного управління фінансо-

вою безпекою підприємств з урахуванням специфіки фінансово-господарської діяльності промислових підприємств. Окремі питання, пов'язані з прийняттям управлінських рішень з урахуванням фінансової стійкості підприємств та реалізацією стратегій ризик-менеджменту, що можуть застосовуватися у процесі управління фінансовою безпекою підприємства, були висвітлені й у деяких наших попередніх дослідженнях [24; 25 та ін.]. Проте вважаємо, що поки дослідження управління фінансовою безпекою на рівні підприємств мають фрагментарний характер та комплексно не розкривають увесь спектр проблемних питань.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою нашого дослідження є побудова моделі управління фінансовою безпекою підприємства, що спрямована на вироблення найкращих підходів до запобігання фінансовим загрозам (кризам і ризикам). Базисом для побудови цієї моделі слугуватиме сигніфікація та встановлення взаємозв'язку між поняттям "фінансова безпека" та поняттями "антикризове управління", "фінансовий ризик-менеджмент" і "фінансовий комплаєнс".

У ході дослідження були застосовані методи порівняння, систематизації, індукції та дедукції, графічного моделювання та побудови діаграми "краватка-метелик" для аналізу причин і наслідків формування фінансової безпеки підприємства.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансова безпека підприємства пов'язана з його розвитком, який, як правило, протікає через певні кризи; ризиками, які визначаються як ступінь впливу факторів невизначеності на досягнення мети і фінансовою філософією, котра передбачає найкраще використання можливостей розвитку з урахуванням нормативних обмежень на дії фінансових інструментів у забезпеченні розвитку.

Поняття "фінансової безпеки підприємства", як було презентовано вище, дуже тісно пов'язано з цілою низкою інших понять, що є ключовими у методології управління фінансовою безпекою підприємства. Особливо щільно, з нашої точки зору, процес управління фінансовою безпекою перетинається із фінансовим ризик-менеджментом, антикризовим управлінням, комплаєнсом і все це є невід'ємною частиною корпоративного управління та стратегічного менеджменту. Саме тому нами був проведений детальний аналіз цих понять з сигніфікацією їх взаємозв'язку з фінансовою безпекою підприємства, результати якого зведено до таблиці 1, де можна побачити їх спільні риси і відмінності. Наголосимо, що всі вищезазначені різновиди управлінської діяльності спрямовані на забезпечення фінансової безпеки підприємства та оперують поняттями і показниками фінансової стійкості, рівноваги, ефективності тощо.

Отже, згідно з даними таблиці 1, фінансова безпека передбачає визначення фінансового стану діяльності підприємства через його здатність створювати та підтримувати певні фінансові умови для забезпечення цього стану; антикризовий менеджмент розглядає кризові явища, які пов'язані із розвитком цього стану в часі; ризик-менеджмент спрямований на ідентифікацію подій, котрі впливають на формування цього стану; а фінансовий комплаєнс характеризує законність і допустимість межі фінансової діяльності.

Відмінність між антикризовим менеджментом і ризик-менеджментом полягає в тому, що антикризовий менеджмент спрямований на соціально-економічне оздоровлення підприємства і створення умов виходу його із кризового стану, а ризик-менеджмент пов'язаний із попередньою ідентифікацією, оцінкою і розробленням заходів впливу на ризик до його прийнятного рівня, з однієї сторони, і використанням можливостей розвитку від здійснення ризикової діяльності — з іншої.

Антикризове управління розглядає процес розвитку фінансового стану через існування і перебіг криз, який може носити еволюційний або революційний характер. У теорії розвитку криза розглядається як вичерпання можливостей функціонування системи, що обумовлюється існуючими факторами виробництва. Фінансова криза виникає внаслідок погіршення стану фінансової діяльності підприємства через реалізацію зовнішніх і внутрішніх ризиків, що викликає загрозу його функціонуванню, погіршує ліквідність, платоспроможність, ефективність.

Ризик — це можливість настання ризикової події, а криза — результат реалізованого ризику. Навіть превентивний антикризовий менеджмент оперує поняттями криз, які виникають у соціально-економічних системах, а ризик-менеджмент оперує поняттями симптом, причина і наслідок для визначення ризикової події, яка може вплинути на діяльність і порушити фінансову рівновагу.

Фінансова безпека — це фінансовий стан (або точніше здатність підприємства потрапляти у такий фінансовий стан), при якому підприємство може ефективно працювати і виконувати свої зобов'язання перед діловими партнерами. Вона має забезпечувати фінансову рівновагу, стійкість, платоспроможність підприємства в довгостроковому періоді, потребу у фінансових ресурсах для стійкого розширеного відтворення, достатню фінансову незалежність, захищеність фінансових інтересів власників підприємства [27], достатній фінансовий потенціал для реалізації прийнятих стратегічних рішень. А ризик-менеджмент використовується для ідентифікації подій, які можуть вплинути на формування такого стану. Водночас за результатами діагностики фінансового стану відбувається процес ідентифікації фінансової кризи. Результатом аналізу фінансової безпеки, ризик-менеджменту і антикризового управління є обґрунтування і вибір заходів управління ризиками погіршення рівня фінансової безпеки підприємства. Використовуючи метод діаграми "краватка-метелик", на рисунку 1 показано причинно-наслідковий зв'язок формування фінансової безпеки підприємства.

Підприємство вибудовує алгоритм дій, спрямованих на підтримку фінансової безпеки і передбачення можливості реалізації кризової фінансової ситуації. Планування фінансової безпеки здійснюється на основі розробки декількох альтернативних сценаріїв розвитку ситуації шляхом оцінювання фінансових ризиків і вибору із них найкращого з точки зору фінансових цілових установок розвитку підприємства.

Відповідно, фінансова безпека — це здатність підприємства досягати та підтримувати стійкий фінансовий стан, постійно проводячи оцінювання фінансових ризиків, показника ймовірності настання фінансових криз і необхідності впровадження заходів антикризового управління. У свою чергу, фінансовий комплаєнс є невід'ємною частиною визначення фінансової безпеки, фінансових ризиків і проведення антикризового управління, оскільки фактично передбачає перевірку підприємства на відповідність визначеному (у нашому випадку — стійкому) фінансовому стану.

Управління фінансовою безпекою доцільно поділяти на проактивну і реактивну частину. При цьому проактивне управління повинно передбачати можливе погіршення поточного стану, а реактивне — реагування на існуючі проблеми та розробку стратегії покращення фінансової безпеки підприємства. Постійне дотримання умов фінансової безпеки дозволить підприємству стабільно функціонувати і досягти поставлених цілей діяльності.

Управління фінансовою безпекою передбачає певну кількість обов'язкових етапів (рис. 2).

Найбільш важливим і першим етапом процесу управління фінансовою безпекою підприємства є вибір ключових індикаторів розвитку підприємства, що визначають можливість виникнення фінансової кризи.

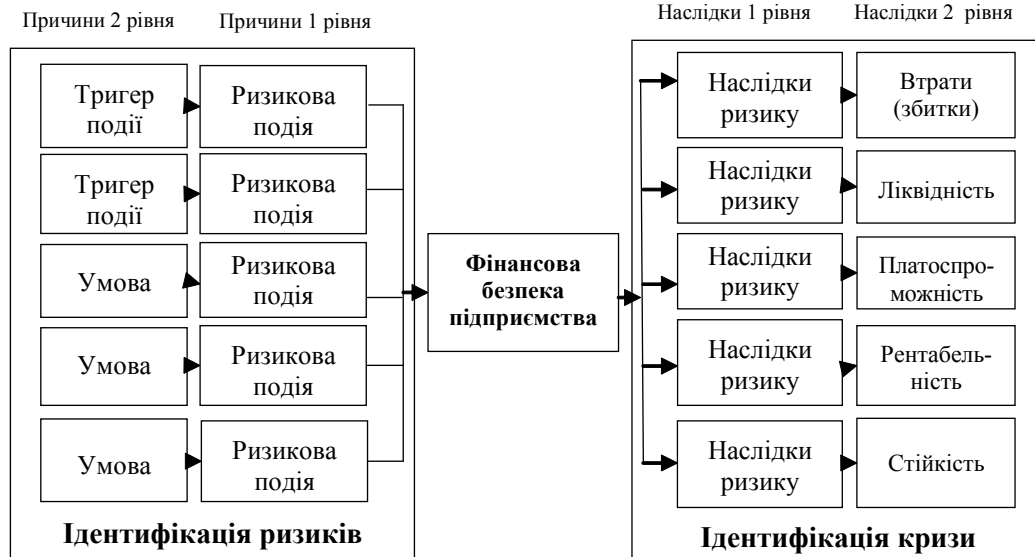


Рис. 1. Діаграма "краватка-метелик" систематизації причин і наслідків формування фінансової безпеки підприємства

Джерело: побудовано авторами.

Кількісні показники подаються у вигляді індикаторів, які відповідають особливостям досліджуваного підприємства і дозволяють проводити діагностику і аналіз фінансової безпеки підприємства. Аналіз виявлених відхилень дозволяє оцінити ступінь впливу на кінцеві результати фінансової діяльності підприємства. За результатами проведеного аналізу визначається рівень фінансової безпеки підприємства і ступінь наближення отриманих значень до кризового фінансового стану. Максимальний ступінь фінансової безпеки досягається, якщо всі показники знаходяться в прийнятних межах і допустимі значення одного показника досягаються не за рахунок погіршення іншого показника. Допустимі межі індикаторів фінансової безпеки підприємства визначаються ризик-апетитом керівництва до ведення господарської діяльності.

Для того, щоб зрозуміти яким чином вони вплинуть на досягнення поставленої перед підприємством цілі, потрібно провести ідентифікацію ризиків у поняттях, які для цього використовуються в ризик-менеджменті, а саме: симптоми, джерела, причини, наслідки і ризикові події.

Вибір ключових індикаторів розвитку підприємства має враховувати лише такі, котрі безпосередньо впливають на досягнення поставленої цілі і за допомогою яких можна ідентифікувати тип і передумови можливої фінансової кризи. Найкращим рішенням є поєднання критеріїв оцінки стану фінансової безпеки підприємства з цілями розвитку підприємства. Для цього під час стра-



Рис. 2. Модель процесу управління фінансовою безпекою підприємства

Джерело: побудовано авторами.

тегічного управління на етапі аналізу існуючого стану і прогнозу розвитку підприємства необхідно визначити загрози, які в майбутньому мають найбільшу ймовірність зашкодити фінансовій безпеці й в цілому економічній безпеці підприємства, а також їх характер і спрямованість дії.

Виявлення критеріїв оцінки стану фінансової безпеки підприємства залежить від специфіки і сфери його діяльності. Виявлення найбільш суттєвих параметрів фінансової безпеки відбувається шляхом їх зіставлення:

- з розміром можливої шкоди від виникнення суміжних з ними обставин;
- з ймовірністю виникнення таких подій;
- з можливостями видів діяльності компанії;
- з результатами конкретних бізнес-процесів.

Стан фінансової безпеки не сталий, він змінюється у відповідності до змін умов господарювання. Для діагностики кризових ситуацій підприємства потрібен моніторинг факторів, що викликають зовнішні і внутрішні загрози фінансовій безпеці, має відбуватись на постійній основі.

Обрані для діагностики фінансової безпеки показники поділяються за значимістю на кілька рівнів. У перший рівень можуть входити наступні індикатори: ефективність управління, рентабельність діяльності, платоспроможність, фінансова стійкість, ліквідність, ділова активність, оборотність коштів, ефективність використання майна, ринкова стійкість, інвестиційна привабливість.

Після цього можна сформуванати систему пріоритетів другого рівня, які включають показники, що конкретизують індикатори першого рівня. При формуванні багаторівневої системи індикаторів ідентифікації фінансової безпеки варто врахувати, що вони можуть мати різну значимість для окремих напрямків забезпечення фінансової безпеки підприємства, для різних аспектів фінансової діяльності, для окремих центрів відповідальності.

Досвід показує, що найбільш успішними в діловому світі є підприємства / компанії, котрі можуть найшвидше збирати, обробляти, аналізувати інформацію і на основі цього приймати рішення. Це досягається за рахунок використання сучасних інформаційних технологій. Досвідчені керівники розуміють, що комплексна автоматизована система, котра охоплює всі взаємопов'язані в бізнесі процеси, в епоху інформаційного суспільства є найбільш ефективною з точки зору забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Управління фінансовою безпекою підприємств ґрунтується на значному арсеналі індикаторів, які використовуються у фінансовому аналізі. Їх переважна кількість була розроблена в зв'язку з прийняттям законів про банкрутство. Деякі автори вносять доповнення, уточнення і поправки, пов'язані з розробкою нормативів і баз порівняння їх з фактичними показниками. Однак слід зазначити, що такі індикатори визначаються на основі середньостатистичних значень, але при конкретному використанні повинні відповідати особливостям діяльності досліджуваного підприємства, враховувати особливості галузі, ринку, сфери діяльності і мають бути зручними для діагностики і аналізу фінансової безпеки підприємства. Для кожного підприємства повинен бути визначений свій набір індикаторів і їх порогових значень.

Важливою частиною визначення стану фінансової безпеки підприємства є аналіз відхилень фактичних значень показників від прогнозних або нормативних. Для виявлення загроз фінансовій безпеці на конкретному підприємстві необхідно здійснювати моніторинг динаміки обраних для аналізу індикаторів по роках за звітний або прогнозований період, важливою частиною такої діагностики є також порівняння обраних індикаторів з аналогічними на інших підприємствах на цьому ринку, тобто з конкурентами. Такий моніторинг дозво-

лить встановити реальний рівень загрози для підприємства і визначити параметри кризової ситуації.

Перелік порогових значень індикаторів визначення фінансової безпеки повинен бути значно вужче, ніж перелік всіх показників, які застосовуються для моніторингу. Цей перелік повинен бути необхідним і достатнім, щоб відображати головні сфери діяльності підприємства, виявляти найбільш серйозні загрози фінансовій безпеці.

За допомогою такого аналізу встановлюється величина відхилень в абсолютному і відносному вимірі, їх причини, можливі наслідки, а головне, це можливий вплив таких відхилень на цільові стратегічні показники фінансової діяльності. У процесі такого аналізу має бути визначений рівень фінансової безпеки підприємства. На зазначеному етапі необхідно ранжувати наявні показники з позиції їх важливості для оцінки фінансової безпеки.

Наступним етапом процесу управління фінансовою безпекою підприємства має стати визначення заходів запобігання загроз і обґрунтування їх доцільності і ефективності. Під час цього етапу необхідно провести оцінку та аналіз потенційних можливостей підприємства щодо подолання загрози фінансової кризи, яка ймовірно може виникнути. Такий аналіз повинен довести ефективність системи діагностики симптомів кризового фінансового розвитку підприємства; визначити внутрішній потенціал підприємства щодо подолання кризових фінансових явищ; оцінити можливості підприємства під час і в процесі виходу з кризових фінансових ситуацій.

Результатом управління фінансовою безпекою підприємства має стати розробка заходів пом'якшення можливих загроз фінансової кризи або підвищення рівня фінансової безпеки.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Результати оцінки рівня фінансової безпеки підприємства пов'язані із можливими методичними підходами й інструментами управління фінансовою безпекою підприємства, а також можливим часом перебігу його фінансової кризи. Комплекс управлінських заходів може передбачати запобігання фінансовій кризі або її пом'якшення, якщо в результаті дії факторів зовнішнього фінансового середовища запобігти фінансовій кризі не представляється можливим. Стратегічний план запобігання загроз фінансовій безпеці підприємства передбачає: розроблення антикризових і антиризикових заходів; пошук обсягів фінансових ресурсів, спрямованих на реалізацію цих заходів; визначення термінів і відповідальних за їх реалізацію; прогнозування очікуваних результатів фінансової стабілізації із зазначенням ступеня досягнення поставленої цілі. Цільові установки вищезазначеного стратегічного плану мають бути спрямовані на вирішення завдань усунення неплатоспроможності, з метою попередження банкрутства; відновлення фінансової стійкості, що дозволить попередити фінансову кризу; забезпечити фінансову рівновагу на довгострокову перспективу.

До переліку управлінських заходів щодо забезпечення необхідного рівня фінансової безпеки можуть бути включені: страхування фінансових ризиків підприємства; продаж неефективних активів підприємства; розроблення заходів щодо стягнення дебіторської заборгованості; скорочення обсягу або відмова від найбільш ризикованих фінансових операцій; економія інвестиційних ресурсів за рахунок призупинення реалізації окремих проектів; економія поточних витрат; оцінка ефективності використання виробничих потужностей; відмова від небезпечних видів діяльності й інші. Важливою частиною процесу управління фінансовою безпекою підприємства виступає оцінка ефективності запланованих заходів, які покликані вплинути на покращення її стану.

Вважаємо, що презентована у ході дослідження модель процесу управління фінансовою безпекою підприємства, в основу якої покладено виявлені взаємозв'язки між фінансовою безпекою та ризик-менеджментом, антикризовим управлінням, комплаєнсом, дозволить менеджерам-практикам удосконалити практику управління сучасними підприємствами. Загалом запропонований процес управління фінансовою безпекою підприємства спрямований на покращення стратегічного розвитку підприємства та корпоративного управління ним в умовах мінливого збурення навколишнього середовища.

Результати проведеного дослідження в подальшому можуть бути використані для подальшого розвитку системи управління фінансовою безпекою підприємства з урахуванням розуміння її зв'язків із антикризовим управлінням, фінансовим ризик-менеджментом і фінансовим комплаєнсом.

#### Література:

1. Крутова А., Лачкова А., Ставерська Т. та ін. Управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі в умовах невизначеності: колективна монографія / за заг. ред. А.С. Крутової. Х.: Видавець Іванченко І.С., 2017. 264 с.
2. Москвіченко І.М., Крисяк Л.М., Чебанова Т.Є. Методичний підхід до фінансової безпеки стивідорних компаній з використанням хеджування цінкових ризиків. *Modern Economics*, 2019. № 16. С. 94—99. — Режим доступу: [https://doi.org/10.31521/modecon.V16\(2019\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V16(2019)-14)
3. Blakuya G., Ganushchak T. Enterprise financial security as a component of the economic security of the state. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. Vol. 15, Issue 2. P. 248—256.
4. Доценко І.О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. *Modern Economics*. 2020. № 20. С. 73—78. — Режим доступу: [https://doi.org/10.31521/modecon.V20\(2020\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-12)
5. Kontogiannis T., Leva M., Balfe N. Safety Management: Principles, processes and methods. *Safety Science*, 2016 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.09.015>
6. Barbuta-Misu N. The Impact of Economic Crisis on the Financial Performance of the European Companies. *Economika* 2019. Vol. 98 (2). P. 6—18.
7. Заплатинський В. М. Логіко-детермінантні підходи до розуміння поняття "безпека". Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка. 2012. 336 с. С. 90—98.
8. Про заходи щодо виконання постанови Кабінету Міністрів України від 05.05.97. № 409 "Про забезпечення надійності й безпечної експлуатації будівель, споруд та інженерних мереж".
9. Про затвердження Положення про систему управління безпекою руху поїздів у Державній адміністрації залізничного транспорту України. Міністерство транспорту та зв'язку України від 14.09.2004. № 818.
10. Про затвердження Положення про технічне обслуговування устаткування підприємств гірничо-металургійного комплексу. Міністерство промислової політики від 15.06.2004. № 285.
11. Про затвердження Правил сертифікації суб'єктів, що надають послуги з аеронавігаційного обслуговування Міністерство транспорту та зв'язку України. Сертифікат від 22.01.2007. № 42.
12. Степасюк А.М., Суліма Н.М., Величко О.В. Економіка і фінанси підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. В.К. Збарського і В.І. Мацібори. К.: КОМПРИНТ, 2013. 335 с.
13. Сосновська І.М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності

підприємств. *Ефективна економіка*, 2015. № 9 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303>

14. Гнилицька Л. Основи економічної безпеки підприємства. Бухгалтерський облік і аудит. 2013. № 7. С. 41—48.
15. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. К.: Эльга, 2009. 776 с.
16. Єпіфанов А., Пластун О., Домбровський В., Болгар Т., Ващенко О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ. Суми: УАБС НБУ, 2009. 295 с.
17. Якушина Н.В. Финансовая безопасность предприятия. *Вестник Университета*, 2013. № 11. С. 132—135 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-bezopasnost-predpriyatiya>
18. Папехин Р.С. Теоретические основы финансовой устойчивости предприятий. Волгоград: Волгоградское научное издательство. 2008. 60 с.
19. П'ятницька Г.Т., Федулова І.В. Фінансова безпека країни та підприємства: визначення, взаємозв'язок та ризики забезпечення. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2020/16.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/16.pdf)
20. Zivkovic D., Todorovic S., Bucan I. Management of health, safety and wellbeing of employees in the business system. *Ekonomika poljoprivrede*. 2015. Vol. 62 (3). P. 677—692.
21. Haslinda A., Saharudin S., Hidayah N., Mohamed R. Safety Training, Company Policy and Communication for Effective Accident Management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2016. Vol. 6, Issue 9. P. 2222—6990.
22. Біломістний О., Лічко К. Організаційне забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 1 (26). С. 56—61.
23. Мельник С.І. Теоретичні аспекти застосування антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 31—35.
24. Федулова І.В. Стратегія ризик-менеджменту. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2019. Вип. 1, № 1. С. 65—74.
25. П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 4. С. 7—16.
26. Бойко В.О. Стратегічна сутність антикризового управління та його місце в системі управлінських наук. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends: Collection of scientific papers "ΛΟΓΟΣ" with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, July 24, 2020*. Oxford, United Kingdom: Oxford Sciences Ltd. & European Scientific Platform. 2020. Vol. 4. P. 75—79.
27. Загорельская Т.Ю. Оценка уровня финансовой безопасности промышленных предприятий Днепропетровской области. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4045>

#### References:

1. Krutova, A. (Eds). (2017), *Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv torhivli v umovakh nevyznachenosti: kolektyvna monohrafiia* [Management of trade enterprises financial safety in conditions of uncertainty: a collective monograph], Vydavets' Ivanchenko I. S., Kharkiv, Ukraine.
2. Moskvichenko, I.M. Krysyuk, L.M., and Chebanova, T. Ye. (2019), "Methodical Approach to Financial Safety of Styvished Companies with Use of Price Risk Holdings", *Modern Economics*, vol. 16, pp. 94—99. DOI: 10.31521/modecon.V16(2019)-14.
3. Blakuya, G. and Ganushchak, T. (2018), "Enterprise financial security as a component of the economic security of the state", *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 15, no. 2, pp. 248—256.
4. Dotsenko, I.O. (2020), "Strategy of management of financial risks of the enterprise in the process of formation



of its financial security", *Modern Economics*, vol. 20, pp. 73—78. DOI: 10.31521/modecon.V20(2020)-12.

5. Kontogiannis, T. Leva, M. and Balfe, N. (2016), "Total Safety Management: Principles, processes and methods", *Safety Science*, [Online], available at: [https://www.researchgate.net/publication/308955985\\_Total\\_Safety\\_Management\\_Principles\\_processes\\_and\\_methods](https://www.researchgate.net/publication/308955985_Total_Safety_Management_Principles_processes_and_methods) (Accessed 01 Aug 2020). DOI: 10.1016/j.ssci.2016.09.015.

6. Barbuta-Misu, N. (2019), "The Impact of Economic Crisis on the Financial Performance of the European Companies", *Ekonomika*, vol. 98(2), pp. 6—18.

7. Zaplatyns'kyj V. M. (2012) "Logical-determinant approaches to understanding the concept of "security", *Bulletin of Kamyranets-Podilsky National University named after Ivan Ogienko. Physical education, sports and human health*, pp. 90—98.

8. State Committee for Construction, Architecture and Housing Policy of Ukraine (1997), "On measures to implement the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 05.05.97. № 409 "On ensuring the reliability and safe operation of buildings, structures and utilities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0423-98> (accessed 6 July 2020).

9. Ministry of Transportation and Communication (2004), "On approval of the Regulations on the train traffic safety management system in the State Administration of Railway Transport of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1232-04#Text> (accessed 6 July 2020).

10. Ministry of Industrial Policy (2004), "About the statement of the Situation on maintenance of the equipment of the enterprises of a mining and metallurgical complex", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0807-04> (accessed 6 July 2020).

11. Ministry of Transport and Communications of Ukraine (2007), "On approval of the Rules of certification of entities providing air navigation services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0104-07> (accessed 6 July 2020).

12. Stepasiuk, L. M. Sulima, N. M. and Velychko, O. V. (2013), *Ekonomika i finansy pidpriemstva*, [Economics and finance of the enterprise], Publishing House "KOMPRINT", Kyiv, Ukraine.

13. Sosnovs'ka, I. M. (2015), "The concept and importance of economic security of production and economic activities of enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol.9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303> (accessed 26 June 2020).

14. Hnylyts'ka, L. (2013), "Fundamentals of economic security of the enterprise", *Accounting and auditing*, vol. 7.

15. Blank, I. A. (2009), *Upravleniye finansovoy bezopasnost'yu predpriyatiya* [Management of financial security of the enterprise], Publishing House "Elga", Kyiv, Ukraine.

16. Yepifanov, A. Plastun, O. Dombrovs'kyj, V. Bolhar, T. and Vaschenko, O. (2009), *Finansova bezpeka pidpriemstv i bankivsk'kykh ustanov* [Financial security of enterprises and banking institutions], Publishing House "UABC NBU", Sumy, Ukraine.

17. Yakushyna, N.V. (2013), "Financial security of the enterprise", *Vestnyk Unyversyteta*, vol. 11, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-bezopasnost-predpriyatiya> (accessed 6 July 2020).

18. Papekhyn, R.S. (2008), *Teoreticheskiye osnovy fynansovoy ustojchivosty predpriyatyj* [Theoretical foundations of financial stability of enterprises], Publishing House "Volhohrads'koe nauchnoe yzdatel'stvo", Volhohrad, Russia.

19. Piatnytska, G. and Fedulova, I. (2020), "Financial safety of a country and an enterprise: definitions, interrelation and risks of providing", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8059> (Accessed 01 Aug 2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.14

20. Zivkovic, D. Todorovic, S. and Bucan, I. (2015), "Management of health, safety and wellbeing of employees in the business system", *Ekonomika poljoprivrede*, vol. 62(3), pp. 677-692. DOI: 10.5937/ekoPolj1503677Z.

21. Haslinda, A. Saharudin, S. Hidayah, N. and Mohamed, R. (2016), "Safety Training, Company Policy and Communication for Effective Accident Management", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 6(9), pp. 2222—6990. DOI: 10.6007/IJARBS/v6-i9/2302.

22. Bilomistnyi, O.M. and Lichko, K.H. (2015), "Organizational ensure financial security of enterprise", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 1(26), pp. 56—61.

23. Melnyk, S. (2020), "Theoretical aspects of anti-sipative management of enterprise financial security", *Agrosvit*, vol. 5, pp. 31—35. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.5.31.

24. Fedulova, I.V. (2019), "Risk management strategy", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 1 (1), pp. 65—74.

25. Piatnytska, G. and Naidiuk, V. (2018), "Financial stability as a basis for defining the strategic vector of the enterprise innovative development", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 7—16.

26. Bojko, V.O. (2020), "The strategic essence of crisis management and its place in the system of management sciences", *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends: Collection of scientific papers "??ГО?" with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, July 24, Oxford, United Kingdom, Oxford Sciences Ltd. & European Scientific Platform, UK*, vol. 4, pp. 75—79.

27. Zahorel'skaia, T. Yu. (2015), "Assessment of the level of financial security of industrial enterprises of Dnipropetrovsk region", *Efektivna ekonomika*, vol.5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4045> (accessed 6 July 2020).

*Стаття надійшла до редакції 03.08.2020 р.*

[www.dy.nayka.com.ua](http://www.dy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**  
удосконалення та розвиток

**Виходить 12 разів на рік**

включено до переліку наукових фахових видань України  
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України  
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73