

УДК 330.1

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.11>**Зачосова Н.В.**доктор економічних наук, професор  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького**Назаренко С.А.**доктор економічних наук, професор  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького**Собко В.В.**студент  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НЕЮ У РЕАЛІЯХ BANI WORLD

**Мета статті** полягає у виявленні особливостей формування системи фінансово-економічної безпеки в умовах світу BANI, та конкретизації засад стратегічного управління цією системою із врахуванням ризиків, які настання реалій такого світу несе для діяльності сучасних бізнес-структур. **Методика дослідження.** Використано метод контент-аналізу наукової літератури, графічний метод, методи узагальнення та систематизації матеріалу. **Результати.** Визначені характеристики системи фінансово-економічної безпеки в умовах BANI World. Запропоновані вектори реалізації стратегічного управління фінансово-економічною безпекою бізнес-структур в умовах крихкості, тривожності, нелінійності та незрозумілості. **Практична значущість результатів дослідження.** Застосування висловлених пропозицій дозволить модернізувати наявні на вітчизняних підприємствах системи фінансово-економічної безпеки.

**Ключові слова:** система фінансово-економічної безпеки, світ BANI, стратегічне управління, ризик, загроза.

**Постановка проблеми.** Світ, у якому сучасні суб'єкти господарювання провадять свою економічну діяльність, постійно змінюється. Від передбачуваності та стабільності, які супроводжували функціонування підприємств у періоди авторитарного регулювання економіки, відбувся перехід до волатильності, складності та неоднозначності (характеристики світу VUCA) і нарешті до тривожності та нелінійності – ознаки нового світу BANI (brittle – крихкий, ламкий, anxious – тривожний, неспокійний, nonlinear – нелінійний, incomprehensible – незрозумілий, незбагнений). Кожна зміна та трансформація оточення змушує бізнес-структури до пошуку механізмів адаптації до нових умов. І щоразу необхідним є оцінювання ризиків і загроз, які мають джерелом свого походження новий економічний уклад. Тому завдання формування комплексної системи фінансово-економічної безпеки та ефективного управління нею не втрачають своєї актуальності і потребують вирішення як у науково-методичній, так і у практичній площині.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні засади формування систем економічної безпеки суб'єктів господарювання досліджуються та пропонуються у наукових публікаціях багатьох сучасних вчених. Авторкою цього дослідження уже робились спроби закладення основ формування комплексної системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств та фінансових установ України [1], однак, пріоритетним завданням публікації 2016 року було продемонструвати очевидну різницю у підходах до створення архітектури системи економічної безпеки промислового підприємства та фінансової інституції.

До наукових праць, які висвітлюють ті чи інші аспекти безпекознавства на мікрорівні, та можуть слугувати канвою для проведення подальших розвідок у царині розробки високо функціональних систем фінансово-економічної безпеки для різних видів господарських структур, належить віднести публікації таких дослідників, як Занора В.О., Сільченко Б.І., що конкретизують особливості управління системою економічної безпеки підприємства на основі проектного підходу [2], Куценко Д.М., який вивчає методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки промислових підприємств [3], Горячківська І.В., Коваленко А.О., які пов'язують категорії мікро- та макробезпеки та досліджують аспект регулювання фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання як засіб мінімізації загроз фінансовій безпеці держави [4], Рябуха О.О., Коваль О.В., які вивчають стратегічний аспект та особливості формування та функціонування системи фінансово-економічної безпеки промислового підприємства в умовах Індустрії 4.0 [5], Ткаченко Т.П., що систематизує теоретико-методологічні засади формування системи економічної безпеки промислового підприємства [6], Лихолат С.М., Рискальчук А.О., які визначають характерні риси управління системою економічної безпеки підприємств в умовах COVID-19 [7], Мусієнко В.О., Зінченко М.Е., що досліджують технологію ризик-менеджменту як елементу системи забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання [8], Копилюк О.І., Тимчишин Ю.В., Музичка О.М., які цікавляться проблемою збереження фінансової стійкості у системі забезпечення економічної безпеки підприємства [9] та Данілова Е.І., до сфери науко-

вих інтересів якої належить ідентифікація принципів і функцій системи економічної безпеки та управління економічною безпекою підприємства [10]. Рациональним кроком вважаємо взяти отримані згаданими авторами результати за основу та надати власні пропозиції щодо формування системи економічної безпеки суб'єктів господарювання та управління нею із врахуванням особливостей середовища їх функціонування, що формується в умовах BANI World.

#### Формування цілей статті (постановка завдання).

Метою дослідження є виявлення особливостей формування системи фінансово-економічної безпеки із врахуванням необхідності забезпечення її придатності до ефективного функціонування в умовах поширення тенденцій, так званого, світу BANI, та конкретизація засад стратегічного управління цією системою із врахуванням ризиків, які настання реалій такого світу несе для діяльності сучасних бізнес-структур.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Позитивною тенденцією в управлінні вітчизняними підприємствами вважаємо усвідомлення їх власниками та топ-менеджментом ролі та значення забезпечення фінансово-економічної безпеки у цьому процесі. Не виникає сумнівів, що нестабільність зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування суб'єктів господарювання, посилена нетривіальними загрозами і ризиками, що сформувались із початком глобальної пандемії, не є сприятливим фактором для нормальної рентабельної діяльності бізнес-структур і стає на заваді їх гармонійному розвитку та нарощенню економічного потенціалу. За таких умов для підприємств важливо принаймні зберегти наявні ресурси та ринкові позиції, зробити усе можливе в управлінській площині для стабілізації відносин із клієнтами, партнерами, стейкхолдерами. Комплексна система фінансово-економічної безпеки якраз може стати таким стабілізатором, оскільки при правильній організації її архітектоніки здатна протистояти значній кількості небезпек, що генеруються у новому для підприємницьких структур світі BANI. Завданням управлінського персоналу стає побудова принципово нових систем фінансово-економічної безпеки або якісна трансформація існуючих механізмів управління економічними та фінансовими ризиками з тим, аби привести їх у відповідність до діє-

вості в умовах нового економічного порядку, які сформувались у BANI World. Відповідно них, сучасна система фінансово-економічної безпеки має відповідати таким характеристикам (таблиця 1).

Традиційні системи фінансово-економічної безпеки не готові протистояти викликам часу. Їх створення та функціонування характеризується правилом трьох Ф:

– фрагментарність («система без системності» – наявні лише кілька елементів, складових, функціональних підсистем, що націлені на протидію ризикам, характерних для ряду бізнес-процесів, які власник і топ-менеджмент підприємства вважає основними для його діяльності);

– формалізованість (українські менеджери мають досить обмежені можливості для власної ініціативи; майже кожне своє рішення вони мають узгоджувати з вищим керівництвом або виконувати у відповідності до документально зафіксованих алгоритмів чи протоколів; у сучасному мінливому світі швидке реагування на виникнення загрози або ризику може бути вирішальним фактором для збереження ресурсів суб'єкта господарювання та уникнення збитків і непередбачуваних витрат, але такий розвиток подій буде неможливим за існування моделі багаторівневого узгодження управлінських рішень і відсутності гнучкості під час управління фінансово-економічною безпекою);

– фінансування за залишковим принципом (пріоритетом вітчизняного бізнесу залишається отримання максимально можливого обсягу прибутку у найкоротшій часовій перспективі; така позиція вимагає спрямування основних ресурсів на комерційні потреби, а фінансова підтримка інновацій, розвитку, соціальних ініціатив, а також і процесу модернізації та підвищення рівня функціональної спроможності систем фінансово-економічної безпеки – відбувається епізодично, за наявності тимчасово вільних фондів, які не є характерними для українського бізнесу).

Важливим питанням залишається необхідність адаптації механізмів управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання до умов BANI World, особливо тих із них, що стосуються довгострокових цілей менеджменту. Нестабільність, крихкість нового світу не сприяють реалістичному прогнозуванню розвитку бізнесу, а отже, і передбаченню

**Таблиця 1 – Характеристики системи фінансово-економічної безпеки в умовах BANI World**

Характеристики BANI World	Традиційна система фінансово-економічної безпеки	Необхідні характеристики для систем фінансово-економічної безпеки у нових реаліях
Крихкість, ламкість	Складна структура, однак, фрагментарний характер побудови системи	Спрощена функціональна структура з центрами відповідальності у кожному підрозділі, що забезпечує комплексний характер захисту
Тривожність, неспокійність	Формалізація та бюрократичний характер прийняття і виконання рішень, спрямованих на забезпечення безпеки	Постійний перегляд цілей, оновлення завдань, гнучкість підходів до управління
Нелінійність	Слідування принципу, що сукупний ефект від дії кількох незалежних елементів системи буде більшим, ніж результати функціонування кожного елементу окремо	Існування великої кількості сценаріїв функціонування та розвитку системи в залежності від альтернатив зміни середовища функціонування підприємства
Незрозумілість, незбагненність	Політика безпеки, завдання та принципи функціонування системи є відомими обмеженому колу осіб	Інформаційна прозорість підходів до управління безпекою, інтеграція різних категорій персоналу до системи безпеки

Джерело: складено авторами

факторів, що стануть йому на заваді, на стратегічному часовому горизонті. З огляду на це, стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства має бути направлено на максимально можливе збереження гомеостазу системи фінансово-економічної безпеки у процесі досягнення суб'єктом господарювання своїх основних бізнес-цілей, конкретизованих у його генеральній стратегії, з тим, аби функціонування цієї системи гарантувало можливість оперативного реагування на нові ризики та загрози та їх економічні та фінансові наслідки. В умовах BANI World орієнтири стратегічного управління мають переглядатися частіше; управлінцями має опрацьовуватися більша кількість сценаріїв ймовірного розвитку подій, ніж класичні – оптимістичний, реалістичний та песимістичний; вітається максимальна залученість усіх категорій працівників до процесу ідентифікації ризиків, оскільки в умовах нелінійності світового порядку їх поява можлива у різних площинах, а кількість – не піддається прогнозуванню, тому сигнали про їх виникнення можуть надходити звідусюди. Залученість до управління можлива через різноманітні канали комунікації із застосуванням різних засобів зв'язку, таким чином зростає необхідність підвищення рівня цифрової та інформаційної грамотності персоналу компаній.

У реаліях BANI World класична функція планування для менеджменту майже повністю втрачає свою актуальність. А от мотивація та контроль набувають додаткової значимості, оскільки дозволяють знизити тривожність і неспокійність працівників, які втрачають впевненість у своєму професійному майбутньому і через це можуть стати джерелом додаткових загроз для підприємства, що посилять тиск на систему його фінансово-економічної безпеки.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Дослідження процесів формування системи фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання та стратегічне управління нею у реаліях BANI World дало змогу зробити такі висновки.

1. Підхід, за якого система фінансово-економічної безпеки будувалась з чіткою незмінною структурою, що, зазвичай, мала фрагментарний характер та орієнтувалась на захист основних бізнес-процесів підприємства, належить замінити моделлю системи безпеки, що буде характеризуватися динамічністю процесів виконання безпеки орієнтованих завдань і здатністю до швидких трансформацій власної архітектоники під впливом нових викликів часу. Надважливу роль у такій системі відіграє персонал, оскільки його тривожність і невпевненість у майбутньому стають джерелом великої кількості додаткових ризиків. Максимальний рівень інформаційної прозорості у питаннях управління фінансово-економічною безпекою, звісно, без втрати належної конфіденційності, дасть змогу стабілізувати ситуацію у колективі і спільними зусиллями забезпечити діяльність бізнес-структури у мінливих реаліях світу BANI.

2. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємств потрібно націлити на досягнення генеральної мети їх діяльності без зайвої деталізації заходів, які для цього варто вжити, але з максимальною періодичністю перегляду стратегічних орієнтирів. На планування і прогнозування загроз і ризиків ресурси витратити не варто, але доцільно зосередитись на розробці сценаріїв реакції на виникнення подій, що можуть призвести до зміни стратегічної візії діяльності суб'єкта господарювання.

#### Список використаних джерел:

1. Зачосова Н.В., Шостак А.В. Концептуальні засади формування комплексної системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств та фінансових установ України. *Економіка та держава*. 2016. № 7. С. 80–83.
2. Занора В.О., Сільченко Б.І. Управління системою економічної безпеки підприємства на основі проектного підходу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 5(11). С. 130–133.
3. Kutsenko D.M. Methodical approaches to estimating the level of economic security of industrial enterprises. *European journal of economics and management*. 2020. № 1 (6). С. 77–82.
4. Горячківська І.В., Коваленко А.О. Регулювання фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання як засіб мінімізації загроз фінансовій безпеці держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 24. С. 101–105.
5. Рябуха О.О., Куценко Д.М., Коваль О.В. Особливості формування та функціонування системи фінансово-економічної безпеки промислового підприємства в умовах Індустрії 4.0: стратегічний аспект. *Вісник Черкаського національного університету. Серія Економічні науки*. 2020. № 4. С. 63–72.
6. Ткаченко Т.П. Теоретико-методологічні засади формування системи економічної безпеки промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 8. С. 95–101.
7. Лихолат С.М., Рискальчук А.О. Управління системою економічної безпеки підприємств в умовах COVID-19. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2021. Т. 5, № 1. С. 158–169.
8. Мусієнко В.О., Зінченко М.Е. Технологія ризик-менеджменту як елемент системи забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 3. С. 98–108.
9. Копилук О.І., Тимчишин Ю.В., Музичка О.М. Фінансова стійкість у системі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 81–87.
10. Данілова Е.І. Ідентифікація принципів і функцій системи економічної безпеки та управління економічною безпекою підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2018. Вип. 5. С. 54–61.

#### References:

1. Zachosova, N.V., & Shostak, A.V. (2016). Kontseptualni zasady formuvannya kompleksnoyi systemy zabezpechennya finansovo-ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv ta finansovykh ustanov Ukrainy [Conceptual bases of formation of complex system of maintenance of financial and economic safety of the enterprises and financial institutions of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 7, 80–83. (in Ukrainian)
2. Zanora, V.O., & Silchenko, B.I. (2017). Upravlinnya systemoyu ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva na osnovi proektnoho pidkholu [Management of the economic security system of the enterprise on the basis of the project approach]. *Ekonomichnyy visnyk*

Zaporizkoyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi – *Economic Bulletin of the Zaporozhye State Engineering Academy*, 5(11), 130–133. (in Ukrainian)

3. Kutsenko, D.M. (2020). Methodical approaches to estimating the level of economic security of industrial enterprises. *European journal of economics and management*, 1 (6), 77–82.

4. Horyachkivska, I.V., & Kovalenko, A.O. (2017). Rehulyuvannya finansovo-ekonomichnoyi bezpeky subyektiv hospodaryuvannya yak zasib minimizatsiyi zahroz finansoviy bezpetsi derzhavy [Regulation of financial and economic security of economic entities as a means of minimizing threats to the financial security of the state]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 24, 101–105. (in Ukrainian)

5. Ryabukha, O.O., & Kutsenko, D.M., & Koval, O.V. Osoblyvosti formuvannya ta funktsionuvannya systemy finansovo-ekonomichnoyi bezpeky promyslovoho pidpryyemstva v umovakh Industriyi 4.0: stratehichnyy aspekt [Features of formation and functioning of the system of financial and economic security of an industrial enterprise in the conditions of Industry 4.0: strategic aspect]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky – Bulletin of Cherkasy National University. Economic Sciences Series*, 4, 63–72. (in Ukrainian)

6. Tkachenko, T.P. (2021). Teoretyko-metodolohichni zasady formuvannya systemy ekonomichnoyi bezpeky promyslovoho pidpryyemstva [Theoretical and methodological principles of forming the system of economic security of industrial enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, 8, 95–101. (in Ukrainian)

7. Lykholat, S.M., & Ryskalchuk, A.O. (2021). Upravlinnya systemoyu ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv v umovakh COVID-19 [Management of economic security of enterprises in terms of COVID-19]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Seriya: Problemy ekonomiky ta upravlinnya – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: Problems of economics and management*, 1 (5), 158–169. (in Ukrainian)

8. Musiyenko, V.O., & Zinchenko, M.E. (2020). Tekhnolohiya ryzyk-menedzhmentu yak element systemy zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky subyekta hospodaryuvannya [Technology of risk management as an element of the system of economic security of the business entity]. *Ekonomichnyy visnyk Dniprovskoyi politehniki – Economic Bulletin of the Dnieper Polytechnic*, 3, 98–108. (in Ukrainian)

9. Kopylyuk, O.I., & Tymchyshyn, YU.V., & Muzychka, O.M. (2021). Finansova stiykist u systemi zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva [Financial stability in the system of economic security of the enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, 3, 81–87. (in Ukrainian)

10. Danilova, E.I. (2018). Identyfikatsiya pryntsyypiv i funktsiy systemy ekonomichnoyi bezpeky ta upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryyemstva [Identification of the principles and functions of the system of economic security and management of economic security of the enterprise]. *Pidpryyemnystvo ta innovatsiyi – Entrepreneurship and innovation*, 5, 54–61. (in Ukrainian)

Zachosova Nataliia, Nazarenko Serhii, Sobko Vitalii  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

## FORMATION OF THE SYSTEM OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF THE BUSINESS ENTITY AND ITS STRATEGIC MANAGEMENT IN THE REALITIES OF BANI WORLD

**The purpose** of the article is to find the features of the formation of financial and economic security in the BANI World, and to specify the principles of strategic management of this system, taking into account the risks that the realities of such a world carries for the activities of modern business structures. **Methodology of research.** The method of content analysis of scientific literature, graphic method, methods of generalization and systematization of material are used. **Findings.** The characteristics of the system of financial and economic security are determined. The vectors of realization of strategic management of financial and economic security in the conditions of fragility, anxiety, nonlinearity and incomprehensibility are offered. The approach in which the financial and economic security system was built with a clear fixed structure, which was usually fragmented and focused on protecting the main business processes of the enterprise, should replace the security system model, which will be characterized by dynamic security-oriented tasks and the ability to quickly transform their own architecture under the influence of new challenges of time. Personnel play a crucial role in such a system, as their anxiety and uncertainty in the future become a source of many additional risks. The maximum level of information transparency in the financial and economic security management will stabilize the situation in the team and work together to ensure the business structure in the changing realities of the BANI World. Strategic management of financial and economic security of enterprises should be aimed at achieving the overall goal of their activities without excessive detail of the measures that should be taken, but with the maximum frequency of review of strategic guidelines. Resources should not be spent on planning and forecasting threats and risks, but it is advisable to focus on developing scenarios of response to events that may lead to a change in the strategic vision of the entity. **Practical value.** Application of the expressed offers will allow to modernize the financial and economic security systems.

**Key words:** financial and economic security system, BANI world, strategic management, risk, threat.

**JEL classification:** P40, G32