

## Тема 5. Теоретико – методологічні засади управління фінансовою безпекою підприємства

### План лекційного заняття

1. Визначення сутності фінансової безпеки підприємства та ідентифікація основних загроз.
2. Теоретико-методичні підходи до управління фінансовою безпекою підприємства.
3. Етапи управління фінансовою безпекою підприємства.

### 1. Визначення сутності фінансової безпеки підприємства та ідентифікація основних загроз

Стійкий розвиток підприємства неможливий без наявності надійної системи його фінансової безпеки. Здатність підприємства стабільно розвиватися та успішно здійснювати господарську діяльність визначається стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних чинників (загроз), які впливають на його потенціал, характеризуючи рівень його фінансової захищеності. Це змушує підприємців приділяти серйозну увагу забезпеченню фінансової безпеки підприємства.

Забезпечення належної фінансової безпеки підприємства в сучасних умовах господарювання повинне стати пріоритетним напрямом фінансової стратегії, фінансової філософії ведення бізнесу. Через аналіз економічної ситуації на підприємстві, оцінку впливу усіх чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на зміну кількісних та якісних параметрів господарської діяльності в бік їх погіршення, прогнозування можливих загроз та ризиків, оцінки рівня та характеру їх впливу на фінансову безпеку підприємства, здійснюється вироблення, обґрунтування, реалізація управлінських рішень та контроль за їх реалізацією.

Попри велику кількість наявних напрацювань в галузі фінансової безпеки аналіз сучасних літературних наукових джерел дає підстави вважати, що поняття «фінансова безпека підприємства» залишається і досі об'єктом пильної уваги дослідників.

Сучасні погляди вчених на поняття «фінансова безпека підприємства», наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

#### Визначення поняття «фінансова безпека підприємства» в сучасній науковій літературі

№ п/п	Автор	Визначення
1	Давидюк Т. В.	... такий стан, за якого підприємство: знаходиться у фінансовій рівновазі, забезпечується стійкість, платоспроможність і його ліквідність в довгостроковому періоді; задовольняє потреби у фінансових ресурсах для стійкого розширеного відтворення;

		забезпечує достатню фінансову незалежність та захищеність фінансових інтересів власників підприємства; здатне протистояти існуючим і виникаючим небезпекам та загрозам, що призводять до фінансового збитку
2	Загорельська Т. Ю.	....характеризує стан захищеності його фінансових інтересів від загроз внутрішнього та зовнішнього походження, розкриває межові можливості раціонального використання ресурсів при нормативному (пороговому) значенні фінансових показників
3	Могиліна Л. А.	.....динамічний фінансовий стан підприємства, що характеризується стабільною захищеністю його пріоритетних фінансових інтересів від ідентифікованих ендогенних і екзогенних загроз та здатністю забезпечувати реалізацію своїх фінансових інтересів, місії і завдань, а також власний розвиток достатніми обсягами фінансових ресурсів
4	Пономаренко О. А.	....є якісно та кількісно визначеним фінансовим станом суб'єкта господарювання та діяльністю, спрямованою на досягнення даного стану, який характеризується збалансованістю та якістю використання фінансових інструментів суб'єкта господарювання, здатністю забезпечувати його розвиток, витримуючи негативний вплив дестабілізуючих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.
5	Яришко О. В., Ткаченко Є. Ю.	.....складова економічної безпеки, яка полягає в забезпеченні стану ефективного використання ресурсів підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх загроз і спрямована на досягнення фінансової рівноваги підприємства у довгостроковому та короткостроковому періоді.

На сучасному етапі розвитку наукової думки відбулося уточнення поняття «фінансова безпека підприємства», конкретизація в бік визначення витоків цього поняття:

1. По-перше, безпека – це стан. Якщо звернутися до тлумачного словника української мови, термін «безпека» означає стан, коли комусь або чомусь ніщо не загрожує, не викликає занепокоєння. Отже, безпека – це слово, яке об'єднує поняття «суб'єкт» та «об'єкт». Це певний стан суб'єкта, зокрема, підприємства, або об'єкта – конкретного явища (наприклад, ресурсів).

2. По-друге, фінансова безпека підприємства є станом його фінансової системи, який забезпечує йому стійкість, платоспроможність, ліквідність, стабільний розвиток, захист фінансових інтересів на всіх рівнях фінансових відносин.

3. По-третє, безпечний (небезпечний) фінансовий стан суб'єкта розглядається як характеристика системи, яка спроможна (неспроможна) протидіяти можливим та потенційним загрозам зовнішнього чи внутрішнього характеру [31].

Підсумовуючи погляди науковців на сутність фінансової безпеки, можна зробити висновок, що,

– по-перше, не викликає сумніву організаційно-структурний підхід щодо визначення фінансової безпеки як складової економічної безпеки підприємства;

– по-друге, інші підходи розглядають фінансову безпеку або як певний фінансовий стан підприємства або як динамічний і сталий його розвиток.

Слід зазначити, що автори таким чином або приділяють увагу окремим аспектам даної дефініції, або намагаються відобразити якомога більше її сутнісних характеристик. Найбільш повне визначення надано І. А. Бланком, який розглядає фінансову безпеку як комплексну систему з певним набором її основних характеристик.

Прогресивною є думка дослідників, які в основу поняття «фінансова безпека підприємства» покладають її тісний зв'язок з поняттям «економічна безпека підприємства». Фінансова безпека є найважливішим (основним) складовим структурним елементом економічної безпеки.

Враховуючи фінансову складову економічної безпеки, визначальними ознаками цього поняття стали:

- фінансовий стан;
- фінансові інтереси;
- фінансові ресурси;
- ступінь (стан) захищеності фінансових інтересів;
- фінансова стабільність;
- фінансові відносини.

Узагальнення існуючих наукових підходів дозволило нам визначити фінансову безпеку підприємства як стан фінансової системи підприємства, при якому завдяки ефективному управлінню фінансовими ресурсами забезпечується його стабільний розвиток, нейтралізація фінансових ризиків та загроз, узгодженість фінансових інтересів та реалізація стратегічних цілей діяльності [31].

Здатність підприємства стабільно розвиватися та здійснювати господарську діяльність визначається стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних загроз, які впливають на його потенціал, характеризуючи рівень його фінансової захищеності.

Загрозами фінансовій безпеці є сукупність умов, процесів та факторів, що перешкоджають реалізації пріоритетних фінансових інтересів підприємства та його стабільному функціонуванню.

Таблиця 1.2.

Класифікація загроз фінансовій безпеці підприємства

№ п/п	Ознаки класифікації	Види загроз
----------	---------------------	-------------

1	За джерелом виникнення	внутрішні та зовнішні
2	За ступенем передбачуваності	форс-мажорні загрози (обставини), загрози (обставини), наближені до форс-мажорних; передбачувані
3	Залежно від джерела виникнення	об'єктивні та суб'єктивні
4	За ступенем важкості наслідків	загрози з високою важкістю наслідків; загрози зі значною важкістю наслідків; загрози з середньою важкістю наслідків; загрози з низькою важкістю наслідків
5	За суб'єктами	загрози з боку кримінальних структур; загрози з боку конкурентів; загрози з боку контрагентів; загрози з боку власних працівників; загрози з боку держави; форс-мажорні загрози
6	За об'єктом посягань	загрози трудовим ресурсам (персоналу); загрози матеріальним ресурсам; загрози фінансовим ресурсам; загрози інформаційним ресурсам
7	За можливістю здійснення	реальні та потенційні
8	За тривалістю дії	тимчасові і постійні
9	За частотою дії	одноразові і багаторазові
10	За формою збитку	загрози, реалізація яких завдає прямого збитку; загрози, реалізація яких призведе до втраченої вигоди

Серед новітніх загроз для фінансово-економічної безпеки підприємства експерти називають такі явища, як гринмейл, рейдерство, кардерство (кардеринг) та конкурентну розвідку. Враховуючи різноманітний прояв загроз фінансовій безпеці, одну і ту ж загрозу можна одночасно відносити до різних груп класифікації.

Отже, незважаючи на певну термінологічну неузгодженість, більшість науковців цілком вірно підходять до правильного розуміння його витоків – стан підприємства чи об'єкта, який визначається певними критеріями щодо здатності протистояти загрозам та стабільно розвиватися. Забезпечення такого стану можливе лише через організацію системи управління безпекою підприємства, зокрема, фінансової.

## 2. Теоретико-методичні підходи до управління фінансовою безпекою підприємства

Фінансова безпека є економічною категорією, сутність якої полягає в характеристиці стану фінансової системи підприємства. Фінансова система являє сукупність елементів – явищ (предметів, процесів), які через взаємодію забезпечують функціонування цієї системи та її розвиток. Елементами цієї системи є фінансові ресурси підприємства, фінансові відносини, процеси формування, розподілу, перерозподілу та використання фінансових ресурсів. Рівень забезпеченості власними фінансовими ресурсами, ефективності використання фінансових ресурсів в господарській діяльності визначають стан фінансової системи підприємства: безпечний або небезпечний з подальшою деталізацією його ознак.

Підтримка фінансової системи в належному безпечному стані на підприємстві неможлива без налагодженої системи управління. Складовою управління фінансовою системою підприємства є управління фінансовою безпекою. Питання управління фінансовою безпекою підприємств є вельми актуальними з погляду на необхідність пошуку ефективних засобів протистояти сучасним загрозам, мінімізації фінансових ризиків, нейтралізації можливих негативних їх наслідків.

Дослідженню управлінських аспектів фінансової безпеки підприємств в Україні присвячені праці Блажевича О. Г., Бланка І. А., Бойкевича О. Р., Васильціва Т. Г., Волошина В. І., Воробйова Ю. М., Воробйової О. І., та інших.

Забезпечення належного рівня фінансової безпеки підприємства можливе лише через створення дієвої системи управління фінансовою безпекою підприємства.

В літературі управління фінансовою безпекою розглядають з різних позицій, які наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

### Наукові підходи до трактування поняття «управління фінансовою безпекою підприємства»

№ п/п	Автор	Сутність поняття
1	Могиліна Л. А.	[система управління] ... впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдину функціональну цілісність, призначену для встановлення та підтримки оптимального рівня фінансової безпеки
2	Бланк І. А.	[система фінансової безпеки] ... свідомий, цілеспрямований вплив із боку суб'єктів управління підприємством і системою його безпеки на суб'єкти безпеки (організація й управління фінансами, планування, контроль і аналіз фінансів, інформаційні ресурси, зовнішньоекономічна діяльність, персонал і т.п.), який здійснюється

		з метою спрямування їх дії на зниження рівня загроз і ризиків, а також попередження небажаних результатів діяльності
3	Марченко О. М.	... безперервний процес аналізу його [підприємства] фінансового стану, зовнішнього та внутрішнього середовища, планування та забезпечення виконання комплексу заходів для досягнення потрібного рівня фінансової безпеки
4	Сабліна Н. В.	сукупність ієрархічно взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів фінансового менеджменту, зміст яких віддзеркалює особливості конкретних процесів в управлінні фінансовою сферою діяльності, які наразі є пріоритетними для підприємства
5	Свереда Н. І.	... сукупність відносин фінансової безпеки, реалізованих за допомогою організаційної структури та функцій управління, нормативно-правового й організаційно-економічного забезпечення, процесів реагування на погрози та наявності моделі прийняття рішення залежно від ситуації

Отже, управління фінансовою безпекою можна розглядати, з одного боку, як певну діяльність суб'єктів по забезпеченню належного стану фінансової системи підприємства, з іншого, як підсистему в системі управління фінансами.

Підсистеми фінансової безпеки підприємства є наступних рівнів:

- підсистема управління;
- підсистема контролінгу;
- підсистема планування;
- підсистема аналізу;
- підсистема інформаційного забезпечення.

Запропонований підхід до побудови системи управління фінансовою безпекою підприємства, є функціонально-структурним – в основу покладено функції управління – контролінг, планування, аналіз з розчленуванням їх на окремі елементи, зокрема дії.

Окрім функціонального підходу до побудови системи управління фінансовою безпекою розглядаються компонентний та структурний підходи [14, Компонентний підхід передбачає виділення основних компонентів механізму (системи) управління: мета, критерії досягнення мети, фактори управління, методи управління, ресурси підприємства.

Структурний підхід до побудови механізму (системи управління) передбачає виділення локальних підсистем (механізмів).

Отже, підсумовуючи вище зазначене, можна зробити наступні висновки:

1. Управління фінансовою безпекою підприємства розглядається з двох позицій: як система та як сукупність управлінських процесів. Виходячи з цього

існують різні підходи до побудови системи управління фінансовою безпекою: функціональний, компонентний, структурний.

2. В рамках структурного підходу доцільно виділити наступні підсистеми управління фінансовою безпекою: управління фінансовими ресурсами, управління фінансовими ризиками та управління загрозами. Запропонована структуризація підсистеми управління фінансовою безпекою дозволяє глибше розуміти зміст поняття «забезпечення фінансової безпеки» в умовах існуючих та можливих загроз, взаємозв'язок між чинниками впливу та станом фінансової системи, обґрунтувати застосування певних елементів механізму забезпечення управління фінансовими ресурсами, фінансовими ризиками та загрозами. В системі управління фінансовою безпекою відповідно до компонентного підходу механізм, з одного боку, є окремим її елементом, з іншого, системою, яку формують елементи впливу на розробку, обґрунтування, прийняття та реалізацію управлінських дій, здійснення контролю за їх реалізацією щодо забезпечення достатнього рівня безпечного стану фінансової системи підприємства.

3. Вивчення наукової літератури дозволило нам дійти до наступного висновку – в багатьох випадках під механізмом управління фінансовою безпекою розуміють складові системи управління і, як результат, багатоваріантність її структурних компонентів. Складовими механізму забезпечення управління фінансовою безпекою поряд із методами, важелями, інструментами управління є інформаційне, організаційне, кадрове, фінансове, технічне та інше ресурсне забезпечення.

4. Враховуючи відсутність єдиного підходу дослідників до побудови системи управління фінансовою безпекою, недостатність напрацювань в сфері моделювання процесу управління підсистемами фінансової безпеки зазначені питання стануть предметом наших подальших наукових досліджень.

### **3. Етапи управління фінансовою безпекою підприємства**

Управління фінансовою безпекою здійснюється послідовно за етапами:

1) розроблення системи пріоритетних фінансових інтересів, яка повинна включати стратегію розвитку підприємства, його місію;

2) аналіз загроз фінансовій безпеці підприємства, зокрема, здійснення операцій з виокремлення множини загроз фінансовій безпеці підприємства, оцінювання ймовірностей їх настання, розрахунок розміру можливих збитків від реалізації сподіваних або реальних загроз, а також дослідження часткових чинників, які спричинили настання збитків;

3) оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства;

4) розроблення комплексу заходів із забезпечення фінансової безпеки та рекомендацій щодо впровадження їх на практиці;

5) бюджетне планування реалізації розробленого комплексу заходів із забезпечення фінансової безпеки підприємства;

6) реалізація запланованих заходів у процесі здійснення господарської діяльності підприємства;

7) контроль за ходом реалізації запланованих заходів щодо забезпечення достатнього рівня фінансової безпеки підприємства;

8) оперативне управління системою фінансової безпеки підприємства за допомогою механізму зворотного зв'язку, яке проявляється у коригуванні наявної або розробці нової системи заходів із забезпечення достатнього рівня фінансової безпеки.

Процес оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки підприємства включає такі кроки:

1) вибір критерію ефективності фінансово-економічної безпеки, який характеризує ступінь наближення підприємства до безпечного стану;

2) побудова множини показників (індикаторів) фінансової безпеки;

3) визначення порогових значень показників (індикаторів);

4) моніторинг вибраних показників і зіставлення їх фактичних значень із пороговими;

5) визначення інтегрального рівня фінансової безпеки підприємства за обраними показниками.

В навчальній літературі зустрічаються підходи до виділення трьох етапів управління фінансовою безпекою підприємства:

1) визначення видів і причин виникнення негативних впливів на функціонування підприємства;

2) визначення стану і оцінювання поточного рівня фінансової безпеки;

3) залежно від конкретних завдань певного періоду функціонування підприємства вивчення конкурентного стану господарюючого суб'єкта і розробка заходів щодо нівелювання потенційних загроз і ризиків для забезпечення необхідного рівня захисту.

Вибір і реалізація методів нейтралізації можливих негативних фінансових ризиків передбачає розробку та здійснення підприємством конкретних заходів щодо зменшення імовірності виникнення окремих видів ризиків і зниження рівня очікуваних фінансових втрат через застосування внутрішніх механізмів нейтралізації фінансових ризиків та зовнішнього їх страхування.

Існує багато методів оцінки загроз, які мають свої переваги та недоліки у використанні. Серед методів якісної оцінки виділяють методи:

– аналіз наслідків;

– аналіз імовірності (відносно збитку);

– аналіз імовірності (стосовно сприятливих можливостей);

– експертний метод.

Кількісна оцінка загроз фінансовій безпеці здійснюється після застосування якісного аналізу і передбачає використання різноманітних методів. Вибір методу залежить від наявної інформації, ресурсів тощо. В практиці фінансового менеджменту використовують наступні кількісні методи оцінки:

– статистичний;



- нормативний;
- аналітичний;
- метод доцільності витрат;
- метод аналогів;
- метод сценаріїв;
- рейтинговий метод;
- метод дерева рішень.

Найбільш повну, точну оцінку рівню загроз надає статистичний та нормативний методи. Статистичний метод базується на теорії імовірності розподілу випадкових величин, нормативний метод – на побудові системи фінансових коефіцієнтів.

Аналітичний метод передбачає розрахунок показників стосовно оцінки управлінських рішень щодо інвестицій за декількома інвестиційними проектами та порівняння їх значень для визначення рівня загроз. Метод оцінки дозволяє виявити головні загрози підприємству та знайти шляхи зниження їх впливу. Разом з тим, він складний у розрахунках і не отримав широкого застосування підприємствами.

Метод доцільності витрат дозволяє визначити джерела фінансування запасів та загрози підприємству через порівняння витрат, є простим з точки зору розрахунків, але не враховує впливу окремих загроз на фінансову безпеку підприємства.

Метод аналогій базується на порівнянні з аналогічними багаторазово здійсненими операціями, але не враховує фактор часу, потребує повної та достовірної інформації.

Рейтинговий метод оцінки передбачає розрахунок основних фінансових коефіцієнтів за даними звітності та їх ранжування за певною шкалою, має можливість обробки широкого масиву інформації, порівняння отриманого результату одразу з еталоном, простий у розрахунках. Але є проблема з правильним вибором еталону.

Метод дерева рішень базується на виділенні окремих варіантів в процесі підготовки управлінського рішення та виокремлення за кожним варіантом ситуацій, що можуть настати. Метод надає можливість пошуку сценаріїв, має наочність, але є імовірність неправильного вибору сценарію розвитку подій, до того ж потребує повної та достовірної інформації.

Далі визначається зона загрози: незагрозлива, допустима, критична, катастрофічна. Якщо зона загрози допустима, наступні етапи управління не здійснюються. Критична та катастрофічна зони потребують подальшого етапу управління – визначення рівня загроз фінансовій безпеці підприємства відповідно до обраного методу. На цьому етапі ідентифікуються причини, що максимально вплинули на рівень загроз. Після цього здійснюється вибір методу управління загрозами фінансовій безпеці підприємства – здійснюється пошук методів управління. Їх умовно поділяють на три групи: зниження, збереження і передача.

Отже, існуючі методичні підходи до управління фінансовою безпекою підприємств недостатньо розроблені як у науковому, так і організаційно практичному аспекті, про що свідчить відсутність обґрунтування єдиної послідовності етапів цього

процесу, принципів його реалізації, методичних рекомендацій щодо комплексного обчислення як кількісних, так і якісних характеристик суб'єкта господарювання, значну кількість параметрів зовнішнього середовища, що спричиняють певні перешкоди розвитку підприємства в умовах невизначеності