

## УПРАВЛІННЯ ЗАГРОЗАМИ ФІНАНСОВІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА

Згідно з Концепцією забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері від 15 серпня 2012 р. № 569-р [1] на сьогодні значну загрозу у сфері фінансів реального сектору економіки становить невідповідність між активами та зобов'язаннями підприємств. Це, насамперед, стосується підприємств, які належать до базових галузей економіки. Дисбаланси у фінансово-господарській діяльності виникають як унаслідок реалізації невиваженої стратегії менеджменту підприємств у частині взяття ними зобов'язань, так і під впливом дії низки зовнішніх факторів. Зазвичай за наявності застарілих основних засобів і технологій дисбаланси у фінансово-господарській діяльності підприємств призводять до фінансової неспроможності більшості вітчизняних підприємств промисловості.

Дослідженню теоретико-методичних основ забезпечення фінансової безпеки підприємств присвячені роботи: І. Бланка, Є. Брігхема, Д. Ван Хорна, В. Ковальова, Г.В. Савицької, А.Д. Шеремета, Е. Хелфорта та ін. Вирішення цієї проблеми також знайшло відображення в роботах: Г. Азаренкової, О. Барановського, Т. Гринько, М. Єрмошенка, А. Єпіфанова, Є. Мартякова, О. Терещенка, О. Тридіда, І. Філіпішина. Аналіз цих наукових досліджень дозволив встановити, що на сьогодні у фінансово-економічній літературі основна увага приділяється управлінню капіталом, активами, прибутком, інвестиціями, інноваціями. При цьому науковці не зважають на особливості управління загрозами фінансовій безпеці підприємства. Так, відсутнє визначення поняття «управління загрозами фінансовій безпеці підприємства», не з'ясовані питання про етапи та методи здійснення цього процесу. Це значно ускладнює процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо забезпечення

фінансової безпеки підприємства в сучасних умовах господарювання. Актуальність, практична значущість, недостатня розробленість та недослідженість цих питань зумовили вибір теми даного дослідження, визначили його мету та завдання.

*Метою* статті є визначення сутності та змісту управління загрозами фінансовій безпеці підприємства, для чого поставлено та вирішено такі завдання:

визначити поняття «оцінювання», «аналіз» та «управління» загрозами фінансовій безпеці підприємства);

визначити методи оцінювання загроз фінансовій безпеці підприємства;

розробити блок-схему алгоритму управління загрозами фінансовій безпеці підприємства.

На основі аналізу й узагальнення фінансово-економічної літератури [2, с. 35; 3, с. 115; 9, с. 78; 13, с. 223; 19, с. 178] визначено сутність і зміст основних понять щодо управління загрозами фінансовій безпеці підприємства:

управління загрозами фінансовій безпеці підприємства – це багатоступеневий процес, який включає оцінювання, аналіз і управління загрозами фінансовій безпеці підприємства;

мета управління загрозами фінансовій безпеці підприємства – це запобігання або зменшення впливу загроз на фінансову безпеку підприємства до допустимого або беззагрозливого рівнів;

оцінювання загроз фінансовій безпеці підприємства – це процес визначення впливу загроз на фінансову безпеку підприємства;

оцінювання загроз фінансовій безпеці підприємства – це процес визначення впливу загроз на фінансову безпеку підприємства;

рівень загроз фінансовій безпеці підприємства – це кількісне вимірювання впливу загроз на фінансову безпеку підприємства;

аналіз загроз фінансовій безпеці підприємства – це процес визначення загроз, що вплинули на фінансову безпеку підприємства;

зона загроз фінансовій безпеці підприємства – це рівень впливу загроз на фінансову безпеку підприємства: беззагрозна, допустима, критична, катастрофічна.

На основі аналізу й узагальнення робіт [3, с. 245; 7; 11, с. 64; 16; 20] визначено етапи управління загрозами фінансовій безпеці підприємства:

вибір методу оцінювання загроз фінансовій безпеці підприємства;

визначення зон загроз фінансовій безпеці підприємства за обраним методом;

визначення рівня загроз фінансовій безпеці підприємства за обраним методом;

вибір методу управління загрозами фінансовій безпеці підприємства;

застосування обраного методу управління загрозами фінансовій безпеці в систему фінансового менеджменту підприємства.

Більшість сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців розглядають дві групи методів оцінювання загроз фінансовій безпеці підприємства: якісні чи суб'єктивні (експертний, імовірності та ін.) та кількісні чи об'єк-

тивні (статистичні, аналітичні, рейтингові та ін.) [4, 5, 10, 12, 15, 22].

Якісний аналіз загроз фінансовій безпеці підприємства потребує ґрунтовних знань як теоретичних основ фінансового менеджменту, так і спеціальних предметів – ризикології, інвестування та ін. Також для цього необхідна наявність певного практичного досвіду.

Якісний аналіз загроз фінансовій безпеці підприємства передбачає виявлення їх джерел та причин; ідентифікацію (встановлення) усіх можливих їх видів; виявлення практичної корисності та можливих негативних наслідків.

У процесі якісного аналізу загроз фінансовій безпеці важливо не тільки установити всі їх види, які загрожують підприємству, але й бажано виявити втрати ресурсів при їх виникненні.

Застосовувати цей метод особливо доцільно під час розв'язання складних проблемних ситуацій, коли неповнота й невірність інформації не дозволяють використовувати точні методи оцінювання загроз фінансовій безпеці підприємства.

Практика господарювання свідчить, що для якісної оцінки загроз фінансовій безпеці підприємства використовують такі методи [4, 10, 15, 19] (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз методів якісної оцінки загроз фінансовій безпеці підприємства

Метод якісної оцінки загроз	Рівень загроз	Сутність	Переваги методу	Недоліки методу
1	2	3	4	5
Аналіз наслідків	Високий, помірний, слабкий	Досліджується фінансово-господарська діяльність та з'ясовується вплив на неї загроз	Простота розрахунку	Наслідки варіюються в широких межах чи сама подія відбувається кілька разів протягом певного проміжку часу
Аналіз імовірності (стосовно збитку)	Високий, помірний, низький	Аналізується ймовірність настання події у відсотковому значенні протягом певного періоду часу	Можливість виявлення головних загроз, що впливають на функціонування підприємства	Значний фактор часу (від одного до десяти років), не враховуються заходи, які підприємство може вжити для того, щоб знизити цю ймовірність

1	2	3	4	5
Аналіз імовірності (стосовно сприятливих можливостей)	Високий, помірний, низький	Досліджується ймовірність настання події у відсотковому значенні протягом певного періоду часу при врахуванні шляхів нейтралізації	Врахування можливих заходів для уникнення загроз чи зниження їх імовірності	Подію важко контролювати через низку зовнішніх загроз, що впливають на внутрішні загрози
Експертний метод	Катастрофічний, критичний, допустимий, малий, мінімальний	Базується на опитуванні кваліфікованих спеціалістів із наступною статистико-математичною обробкою результатів цього опитування	Простота розрахунків, можливість оцінки загроз, що не піддаються аналізу іншими методами	Суб'єктивний характер

У фінансово-економічній літературі [8; 14, с. 261; 17] зазначено, що якісний аналіз загроз фінансовій безпеці підприємства передує кількісному. Тобто він є вихідною інформацією для його проведення. Зазвичай кількісний аналіз спрямований на отримання числового вираження загроз фінансовій безпеці підприємства із зазначенням імовірностей їх прояву та можливих втрат від їх дії. У процесі визначення рівня загроз фінансовій безпеці підприємства необхідно враховувати, що він може змінюватися залежно від обраного методу оцінювання. Умовою застосування більшості з них є достатність ресурсів, зокрема грошових, інформації, часу тощо.

Кількісні методи передбачають оцінювання загроз фінансовій безпеці підприємства в абсолютному та відносному вираженні. В абсолютному вираженні загрози фінансовій безпеці підприємства вимірюють іменованими величинами. Наприклад, розміри можливих втрат підприємства, які виражені у грошовому еквіваленті. У відносному вираженні загрози фінансовій безпеці підприємства вимірюють різними безрозмірними показниками, які є відношенням двох чи декількох їх іменованих величин.

Практика господарювання свідчить, що для кількісної оцінки загроз фінансовій безпеці підприємства використовують такі методи [6; 14, с. 261; 17; 21] (табл. 2).

Таблиця 2

## Порівняльний аналіз методів кількісної оцінки загроз фінансовій безпеці підприємства

Метод кількісної оцінки загроз	Сутність	Переваги методу	Недоліки методу
1	2	3	4
Статистичний	Базується на теорії ймовірності розподілу випадкових величин	Найбільш повна та достовірна інформація про рівень загроз фінансовій безпеці підприємства	Складність розрахунку, наявність достатньо великого обсягу статистичної інформації

1	2	3	4
Аналітичний	Використовуються такі показники, як період окупності, норма прибутковості, індекс рентабельності. Порівнюючи значення перерахованих показників альтернативних проєктів, визначають рівень їх загроз	Можливість виявлення головних загроз, що впливають на функціонування підприємства та пошук шляхів зниження їх впливу	Метод недостатньо розроблений для підприємницької діяльності, складність розрахунку
Метод доцільності витрат	Даний метод орієнтований на визначення джерел фінансування запасів: власний капітал, власний та позиковий капітал (довгостроковий); власний і позиковий капітал (довгостроковий і короткостроковий)	Пошук загроз фінансовій безпеці підприємства через порівняння витрат, простота в розрахунках	Не враховується вплив окремих загроз на фінансову безпеку підприємства
Метод аналогів	Базується на порівнянні з аналогічними багаторазово здійсненими операціями	Використання досвіду попередників	Неврахування фактора часу, необхідність повної та достовірної інформації
Рейтинговий метод	На основі звітності розраховуються основні фінансові показники та робиться їх ранжування за певною шкалою	Можливість обробки широкого масиву інформації, отриманий результат можна одразу порівняти з еталоном, простота розрахунків	Можливість неправильного вибору еталону
Метод дерева рішень	У процесі підготовки рішення виділяються різні його варіанти, що можуть бути прийняті, а також для кожного варіанта – ситуації, які можуть настати	Пошук можливих сценаріїв розвитку подій, наочність	Можливість неправильного вибору сценарію розвитку подій, необхідність повної та достовірної інформації
Нормативний метод	Базується на використанні системи фінансових коефіцієнтів (ліквідності, платоспроможності та ін.)	Легкість розрахунків, максимальна точність у розрахунках	Не дає можливості врахувати всю індивідуальність конкретної ситуації

Таким чином, розглянувши основні методи якісної та кількісної оцінки загроз фінансовій безпеці підприємства, можна відзначити, що використання кожного з них має свої переваги та недоліки. Одні методи (статистичний, метод аналогів) потребують використання значного масиву інформації та разом із тим не враховують фактор часу; інші (аналітичний та метод доцільності витрат) – недостатньо розроблені для використання у вітчизняних умовах господарювання.

Після встановлення рівня загроз фінансовій безпеці підприємства необхідно визначити, до якої зони він належить: беззагрозливої; допустимої; критичної; катастрофічної.

Якщо загроза фінансовій безпеці підприємства відсутня або є допустимою, подальші етапи управління не здійснюються через відсутність його об'єкта. Якщо загроза фінансовій безпеці підприємства є критичною і тим більше катастрофічною, необхідно

провести аналіз отриманої величини її рівня з метою ідентифікації причин, що максимально вплинули на неї. Якщо такі встановити неможливо, тоді можна констатувати, що обрано невідповідний метод або були допущені помилки в розрахунку рівня загроз фінансовій безпеці підприємства. Тому варто вдатися до всіх процедур спочатку. Якщо причини, що вплинули на рівень загроз фінансовій безпеці підприємства, встановлені, тоді необхідно вжити заходів щодо управління ними.

Насамперед, необхідно обрати метод управління загрозами фінансовій безпеці підприємства й належно його застосувати. Як правило, запобігання можливого (або ліквідація негативного впливу вже генерованого) впливу загроз на фінансову безпеку допускає впровадження в систему фінансового менеджменту підприємства традиційних методів їх зменшення. Після вибору методів впливу на загрози фінансовій безпеці підприємства з'являється можливість сформулювати загальну стратегію управління ними. Необхідно визначити фінансові і трудові ресурси, розподілити завдання серед фінансових менеджерів підприємства, здійснити аналіз ринкового середовища, провести консультації з фахівцями та ін.

При цьому методи управління загрозами фінансовій безпеці підприємства також можна умовно поділити на три групи: зниження, збереження та передача [6; 11, с. 45; 15; 21].

Зниження рівня загроз фінансовій безпеці підприємства передбачає здійснення попереджувальних управлінських і організаційно-технічних заходів щодо запобігання настанню несприятливих подій у фінансово-господарській діяльності або ліквідацію негативних наслідків тих із них, які вже трапилися.

Збереження загроз фінансовій безпеці підприємства на існуючому рівні не завжди означає відмову від впливу на них. Підприємство може створити спеціальні резерви (наприклад, резерв загроз фінансовій безпеці), з яких будуть здійснюватися компенса-

ційні виплати за збитки, які зазнало підприємство внаслідок настання непередбачених несприятливих подій у його фінансово-господарській діяльності. Такий метод управління загрозами фінансовій безпеці підприємства називається самострахуванням.

До заходів, які здійснюються для збереження рівня загроз фінансовій безпеці підприємства, можуть бути також віднесені: отримання кредитів і позик для компенсації збитків, які зазнало підприємство внаслідок настання непередбачених несприятливих подій у його фінансово-господарській діяльності; відновлення виробництва продукції (товарів, робіт, послуг) через дію фінансово-кредитних установ, державні дотації тощо.

Заходи щодо передачі загроз фінансовій безпеці підприємства означають передачу відповідальності за них третім особам у процесі збереження їх рівня. До таких заходів можна віднести страхування загроз фінансовій безпеці підприємства, що має на увазі їх передачу страховій компанії за певну плату, а також різного роду фінансові гарантії, поручництво тощо.

Також передача загроз фінансовій безпеці підприємства може бути здійснена шляхом їх внесення в текст документів (договорів, торговельних контрактів тощо). Це дозволить зменшити власну відповідальність при настанні непередбачених несприятливих подій у фінансово-господарській діяльності підприємства або перекласти наслідки їх впливу на контрагентів.

Якщо після використання будь-якого методу управління загрозами фінансовій безпеці підприємства були усунуті причини їх наявності, можна відзначити успішне завершення цього процесу. Якщо причини загроз фінансовій безпеці підприємства залишилися неліквідованими, то варто вибрати інший метод управління ними.

З урахуванням вищевикладеного на рисунку подано блок-схему алгоритму управління загрозами фінансовій безпеці підприємства.

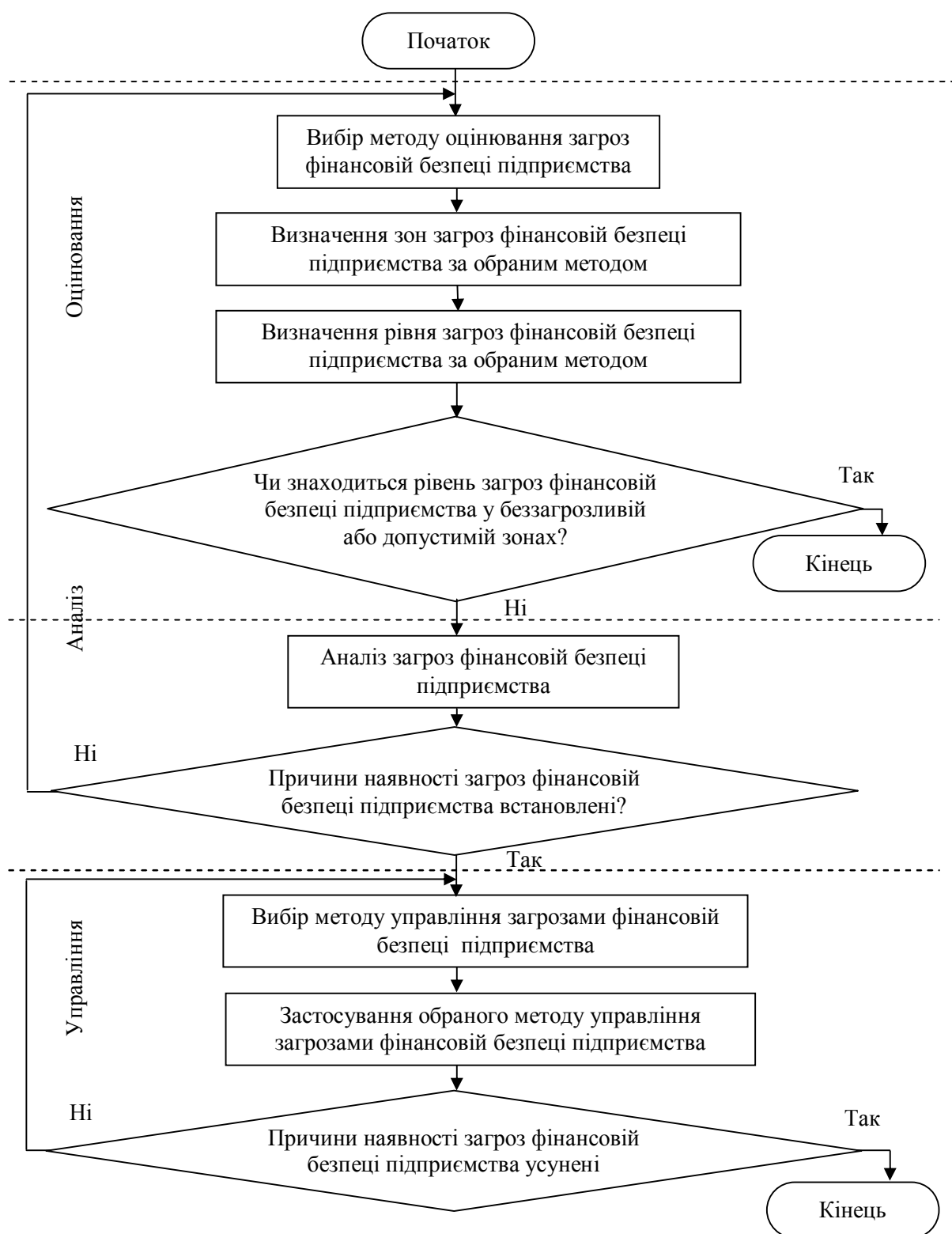


Рисунок. Блок-схема алгоритму управління загрозами фінансовій безпеці підприємства

Отже, вирішено важливе науково-практичне завдання щодо визначення сутності та змісту управління загрозами фінансо-

вій безпеці підприємства. Основні висновки та рекомендації полягають у такому:

1. Визначено поняття «оцінювання», «аналіз» та «управління» загрозами фінансовій безпеці підприємства:

управління загрозами фінансовій безпеці підприємства – це багатоступеневий процес, який включає оцінювання, аналіз і управління загрозами фінансовій безпеці підприємства;

оцінювання загроз фінансовій безпеці підприємства – це процес визначення впливу загроз на фінансову безпеку підприємства;

аналіз загроз фінансовій безпеці підприємства – це процес визначення загроз, що вплинули на фінансову безпеку підприємства.

2. Встановлено, що більшість сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців розглядають дві групи методів оцінювання загроз фінансовій безпеці підприємства: якісні чи суб'єктивні (експертний, імовірності (стосовно збитку, сприятливих можливостей), аналіз наслідків) та кількісні чи об'єктивні (статистичний, аналітичний, рейтинговий, доцільності витрат, аналогів, дерева рішень, нормативний).

Порівняльний аналіз методів якісної та кількісної оцінки загроз фінансовій безпеці підприємства дозволив встановити, що використання кожного з них має свої переваги та недоліки. Одні методи (наприклад, статистичний, метод аналогів) потребують використання значного масиву інформації та разом із цим не враховують фактор часу; інші (наприклад, аналітичний та метод доцільності витрат) – недостатньо розроблені для використання у вітчизняних умовах господарювання. Тому вибір того чи іншого методу визначається виключно метою оцінки загроз фінансовій безпеці підприємства.

3. Побудовано блок-схему алгоритму управління загрозами фінансовій безпеці підприємства, яка відрізняється від наявних чітким розмежуванням основних його етапів на оцінювання, аналіз та управління.

Практика господарювання свідчить, що в умовах динамічного та нестабільного навколишнього середовища істотну роль у забезпеченні фінансової безпеки, ринкової стійкості та конкурентоспроможності будь-якого підприємства відіграє ефективність управління життєвим циклом його функціо-

нування. Циклічний характер розвитку, притаманний усім без винятку підприємствам, змушує їх швидко адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ і проявляти гнучкість і динамічність, необхідні для стабільного зростання. Водночас серед дослідників відсутній єдиний підхід щодо визначення поняття «життєвий цикл підприємства», класифікації його стадій та ін. Це є предметом подальших досліджень автора.

## Література

1. Концепція забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 серпня 2012 р. № 569-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/569-2012-%D1%80>.

2. Барановський О.І. Фінансова безпека: моногр. / О.І. Барановський; Ін-т економічного прогнозування. – К.: Фенікс, 1999. – 338 с.

3. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.

4. Ванькович Д. Забезпечення фінансової безпеки в процесі побудови системи управління фінансовими ресурсами підприємства / Д. Ванькович // Матеріали міжнар. наук. студентсько-аспірантської конф. «Економічна система України: європейський вибір», Львів, 3-5 трав. 2000 р. – Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2000. – С. 11-12.

5. Васюренко В.О. Фінансова безпека зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В.О. Васюренко, Н.В. Синюгіна. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bictream/123456789/1325/1>.

6. Гацко М.О. О соотношении понятий угроза и опасность [Электронный ресурс] / М.О. Гацко. – Режим доступа: [http://www.nasledie.ru/oboz/N07\\_97/7\\_06.htm](http://www.nasledie.ru/oboz/N07_97/7_06.htm).

7. Горячева К.С. Механизм управления финансовой безопасностью предприятия: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / К.С. Горячева; Київський національний університет технологій та дизайну. – К., 2006. – 16 с.

8. Гринюк Н.А. Управление финансовой безопасностью предприятия у процесі його

реструктуризації / Н.А. Гринюк // Проблеми науки. – 2008. – № 9. – С. 19-23.

9. Єпіфанов А.О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: моногр. / А.О. Єпіфанов, О.Л. Пластун. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – 295 с.

10. Загорельская Т.Ю. Финансовая безопасность предприятия как объект управления / Т.Ю. Загорельская // Наук. праці ДонНТУ. Вип. 103-4. – Донецьк, 2006. – С. 215-218.

11. Кириленко В.І. Інвестиційна складова економічної безпеки: моногр. / В.І. Кириленко. – К.: КНЕУ, 2005. – 232 с.

12. Кириченко О.А. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах кризи / О.А. Кириченко, І.В. Кудря // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 10. – С. 22-26.

13. Клебанова Т.С. Моделирование финансовых потоков в условиях неопределенности: моногр. / Т.С. Клебанова, Л.С. Гурьянова, Н. Богониколос и др. – Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2006. – 312 с.

14. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: моногр. / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.

15. Кракос Ю.Б. Управління фінансовою безпекою підприємств / Ю.Б. Кракос, Р.О. Разгон // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2008. – № 1 (1). – С. 86-97.

16. Кузенко Т.Б. Управление финансовой безопасностью на предприятии / Т.Б. Кузенко, В.В. Прохорова, Н.В. Саблина // Бизнес Информ. – 2007. – № 12 (1). – С. 27-29.

17. Лаврова Ю. Фінансова безпека підприємства: класифікація загроз / Ю. Лаврова // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 9, ч. 2. – С. 274-277.

18. Лоханова Н. Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку / Н. Лоханова // Економіст. – 2005. – № 2. – С. 52-56.

19. Моделирование экономической безопасности: держава, регион, предприятие: моногр. / [В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, О.І. Черняк та ін.]; за ред. В.М. Гейця. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 240 с.

20. Орлова В.В. Ідентифікація загроз фінансовій безпеці підприємства / В.В. Орлова // Науковий вісник НЛТУ України. Серія: Економіка, планування і управління галузі. – 2011. – Вип. 21.13. – С. 267-273.

21. Підхомний О.М. Типологія загроз фінансовій безпеці суб'єктів підприємницької діяльності [Електронний ресурс] / О.М. Підхомний, Н.О. Микитюк, І.П. Вознюк. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vnulp/menegment/2007\\_605/20.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vnulp/menegment/2007_605/20.pdf).

22. Чаговец Л.А. Информационная модель оценки финансовой составляющей экономической безопасности предприятия / Л.А. Чаговец, Е.В. Молдавская // Бизнес Информ. – 2007. – № 12 (3). – С. 72-73.

23. Филипишин И.В. Развитие промышленного предприятия: целеполагание и управление изменениями / И.В. Филипишин. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2012. – 315 с.

24. Управление производством: модели, механизмы, инструменты: моногр. / под общ. ред. Е.В. Мартяковой. – Донецк: ГВУЗ «ДонНТУ», 2012. – 633 с.

25. Гринько Т.В. Управління адаптивним інноваційним розвитком промислових підприємств: економічне обґрунтування та концептуальні засади: моногр. / Т.В. Гринько; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2011. – 352 с.

*Надійшла до редакції 18.04.2013 р.*