

УДК 658.15

**Антонова О.В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту  
Харківського торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету*

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто методичні засади механізму управління фінансовою безпекою підприємства. Розкрито функції, методи та засоби управління фінансовою безпекою підприємства. Визначені головні принципи, на яких повинна базуватися управління фінансовою безпекою підприємства.

**Ключові слова:** механізм, фінансова безпека, фінансові інтереси, загрози, функції, принципи, суб'єкт та об'єкт управління.

### **Антонова Е.В. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье рассмотрены методические основы механизма управления финансовой безопасностью предприятия. Раскрыты функции, методы и средства управления финансовой безопасностью предприятия. Определены главные принципы, на которых должно базироваться управление финансовой безопасностью предприятия.

**Ключевые слова:** механизм, финансовая безопасность, финансовые интересы, угрозы, функции, принципы, субъект и объект управления.

### **Antonova O.V. METHODOICAL BASES MECHANISM OF MANAGEMENT FINANCIAL SAFETY OF ENTERPRISE**

In the article methodical bases mechanism of management financial safety of enterprise are considered. The function, methods and management facilities by financial safety of enterprise are exposed. Main principles of management financial safety of enterprise are certain.

**Keywords:** mechanism, financial safety, financial interests, threats, functions, principles, subject and management object.

**Постановка проблеми.** Підприємство є основою ланкою всієї економіки, а також рушійною силою створення потрібної суспільству продукції та надання необхідних послуг. Саме тому особливу увагу потрібно приділити розробці такого механізму, який би не тільки створив сприятливі умови для ефективного функціонування підприємства, але й забезпечив йому високий рівень фінансової безпеки.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Питання фінансової безпеки підприємств стали предметом пильного розгляду сучасних вчених, які істотно збагатили теоретичний та методичний інструментарій. Зокрема окремі питання фінансової безпеки знайшли своє висвітлення у працях І.О. Бланка, О.І. Барановського, О.Д. Василика, А.О. Єпіфанова, М.М. Єрмошенка, П.А. Стецюка, М.Я. Дем'яненка, О.Є. Гудзь, О.В. Родіонова та інших. Разом з тим, незважаючи на велику кількість публікацій, певні теоретичні та практичні питання, пов'язані з управлінням фінансовою безпекою залишаються дискусійними. Серед них – проблема удосконалення механізму забезпечення фінансової безпеки на рівні підприємства, ефективна дія якого здатна забезпечити захист фінансових інтересів та розвиток суб'єкта господарювання.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні методичних засад механізму управління фінансової безпеки підприємства.

**Виклад матеріалу.** Аналіз літературних джерел свідчить про те, серед вчених, що вивчають проблему фінансової безпеки не існує єдиної точки зору з приводу визначення даного поняття. На наш погляд, фінансова безпека підприємства – це здатність ефективно здійснювати господарсько-фінансову діяльність на основі оптимізації джерел формування фінансових ресурсів, що забезпечує захищеність пріоритетних збалансованих фінансових інтересів підприємства від реальних та потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього характеру, параметри якого створюють передумови генерування, збереження та зростання ринкової вартості підприємства [1].

Проте для того, щоб сформулювати ефективний механізм управління фінансовою безпекою підприємства, виходячи із запропонованого визначення, необхідно чітко розуміти сутність поняття «механізм управління». Для визначення змісту цього поняття та його структурних складових необхідно дослідити сутність поняття «механізм». У науковій економічній літературі мають місце різні трактування цього терміну.

Так, в економічній енциклопедії за редакцією С. Мочерного [2] термін «механізм» розкривається в двох аспектах: по-перше, це система чи спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності та, по-друге, як система певних ланок та елементів, що приводить їх у дію.

На думку Т. Андрєєвої механізм управління фінансовою безпекою – це набір засобів, а також система організації їх використання і контролю, які дозволяють досягти найвищого рівня економічної безпеки підприємства [3, с. 223]. К. Горячева під механізмом управління фінансовою безпекою розуміє єдність процесу управління і системи управління [4, с. 6].

На нашу думку, під механізмом управління фінансовою безпекою підприємства слід розуміти сукупність основних елементів впливу (складових) на процес розробки та реалізації управлінських рішень щодо забезпечення захисту його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів підприємства від реальних та потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього характеру, параметри якого створюють передумови генерування, збереження та зростання ринкової вартості підприємства.

Дискусійним у даному контексті є визначення саме складу такого механізму.

Так, В. Л. Ліпкан вважає, що механізм безпеки (будь-якої) включає сукупність цілей, функцій, принципів і методів, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування системи безпеки [5]. Такий підхід, на наш погляд, залишає поза увагою організаційну

структуру, без якої в принципі не може функціонувати будь-яка система (механізм); організаційну культуру, що впливає на поведінку суб'єктів управління, співробітників та взагалі кінцеві фінансові результати діяльності підприємства; інструменти забезпечення безпеки як такі. Останнього зауваження позбавлений підхід В. В. Шликова, відповідно до якого механізм (система) економічної безпеки та її провідна складова – фінансова безпека включає використовувані засоби, методи і заходи, сукупність яких спроможна захистити структурні підрозділи, зберегти й ефективно використовувати фінансові, матеріальні та інформаційні ресурси [6].

Досить розгорнуто подібний підхід представлено в роботі І.О. Бланка, який вважає, що механізм управління фінансовою безпекою підприємства повинен містити такі складові: система державного нормативно-правового регулювання фінансової безпеки підприємства, ринковий механізм регулювання фінансової безпеки підприємства, внутрішній механізм управління фінансовою безпекою підприємства, система методів управління, система інструментів управління [7]. Разом з цим, автор детально висвітлює систему найважливіших концепцій, що складають основу теоретичного базису управління фінансовою безпекою підприємства, конкретизує завдання управління у розрізі його пріоритетних фінансових інтересів.

Такий підхід є більш комплексним, ніж попередні, але і в ньому відсутня організаційна структура та організаційна культура управління фінансовою безпекою підприємства.

Досить системним, на наш погляд, є підхід М.М. Єрмошенка, який відносить до механізму управління фінансовою безпекою такі складові: економічні закономірності; цілі і задачі управління; функції; організаційну структуру; принципи, методи, кадри, техніку і технологію управління; критерії оцінки ефективності системи управління [8].

Розповсюдженою є думка, що механізм управління економічною безпекою підприємства повинен включати методи (організаційно-технологічні, соціально-економічні, адміністративні, правові, соціально-психологічні, інформаційні), інструменти та заходи їх реалізації. До складу механізму управління фінансовою безпекою підприємства С.В. Васильчак відносить такі елементи: сукупність фінансових інтересів підприємства, функції, принципи і методи управління, організаційну структуру, управлінський персонал, техніку і технології управління, фінансові інструменти, критерії оцінювання рівня фінансової безпеки. У такому розумінні механізм фінансового забезпечення підприємства становить єдність процесу управління та системи управління, що відповідає існуванню діалектичної суперечності змісту (процес управління) і форми (структура управління) [9, с. 152].

Ставлячи за мету – розробити механізм, який дозволить оптимально управляти фінансовою безпекою підприємства на основі широкого кола принципів та забезпечить ефективне функціонування підприємства й підвищенням до нього довіри на ринку, О.В. Черевко розроблено відповідний механізм, що містить багато складових, проте за-суттю, більше являє собою план діяльності, аніж механізм управління досліджуваним явищем [10].

На підставі викладеного вважаємо за доцільне використовувати наступний компонентний склад механізму управління фінансовою безпекою підприємства, що містить сукупність фінансових інтересів підприємства та загорз, функцій, принципів і методів управління, організаційна структура та культура,

методи та засоби управління, критерії оцінки рівня фінансової безпеки. У такому розумінні механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства відповідає запропонованому визначенню.

Так, фінансові відносини, фінансова діяльність, фінансові ресурси – є об'єктом управління фінансовою безпекою, з яким суб'єкти, тобто власник, фінансовий аналітик, антикризовий управляючий, перебувають у постійній взаємозалежності та взаємозв'язку.

Розглядаючи механізм фінансової безпеки підприємства більшість дослідників виокремлюють таку складову як цілі та завдання. На наш погляд, у контексті дослідження елементів механізму управління саме фінансовою безпекою, виходячи з визначення даного поняття, доцільніше використовувати поняття «фінансові інтереси».

Сучасні економічні словники визначають інтерес як предмет зацікавленості, бажань та спонукальні мотиви діяльності економічних суб'єктів. Одночасно інтерес може трактуватися як головна рушійна сила економічних суб'єктів, що виступає у формі матеріальних, духовних, грошових та майнових інтересів.

Під час визначення фінансових інтересів дослідники проблем фінансової безпеки акцентують увагу на специфіці фінансових відносин економічних суб'єктів. На їх думку, фінансові інтереси є проявом, з одного боку, економічних відносин підприємства, з іншого, – суперечностей фінансової діяльності самого підприємства. Продовжуючи думку, М.М. Єрмошенко відзначає, що породжуються фінансові інтереси об'єктивною необхідністю повного забезпечення підприємства усіма видами фінансових ресурсів для здійснення ефективної діяльності, а проявляються у фінансовій діяльності і забезпечуються завдяки використанню фінансових інструментів [8].

У свою чергу, І. О. Бланк відзначаючи, що фінансові інтереси підприємства становлять частку системи економічних інтересів, яка проявляється в сфері фінансових відносин, надає досить змістовне їх визначення. На думку дослідника, фінансові інтереси є «формою прояву об'єктивних потреб підприємства в сфері його фінансової діяльності, збалансованих з потребами інших суб'єктів фінансових відносин, задоволення яких забезпечує реалізацію основних цілей фінансової діяльності на кожному етапі його фінансового розвитку» [7, с. 27-28].

У даному контексті слід відзначити, що головний (глобальний) фінансовий інтерес підприємства нерозривно пов'язаний з головною метою функціонування підприємства в цілому і реалізується разом з нею в єдиному комплексі. З розвитком мікроекономічної теорії змінюються підходи економістів до визначення головної мети функціонування підприємства. У зв'язку з цим, зазначимо, що протягом двох останніх десятиліть пріоритетний розвиток в США, Європі, Японії отримала концепція не максимізації прибутку, а максимізації ринкової вартості підприємства. Модель максимізації ринкової вартості підприємства як головної цільової функції його розвитку передбачає, що всі управлінські рішення в будь-якій сфері діяльності повинні бути спрямовані, в першу чергу, на максимально можливий приріст реальної ринкової його ціни, тобто забезпечувати неперервне зростання вартості підприємства на ринку.

Обґрунтування головного (глобального) фінансового інтересу підприємства дозволяє визначити пріоритетні фінансові інтереси, що віддзеркалюють систему найважливіших фінансових інтересів суб'єкта господарювання, які вимагають захисту у процесі управління фінансової безпеки.

На наш погляд, найбільш повною та обґрунтованою є система пріоритетних фінансових інтересів підприємства, що вимагає захисту в процесі забезпечення його фінансової безпеки, запропонована І.О. Бланком. Дана система включає [7]: високий рівень інвестиційної активності та інноваційної діяльності; фінансову стабільність та ефективну нейтралізацію фінансових ризиків; достатність сформованих фінансових ресурсів для забезпечення розвитку підприємства й швидкого та ефективного подолання фінансових ризиків; зростання рівня фінансової рентабельності.

Механізм управління фінансовою безпекою підприємства буде найбільш ефективним у тому випадку, коли він посилює мотивацію діяльності людей. При такому механізмі узгодженість інтересів взаємодіючих сторін досягається вибором методів і ресурсів управління відповідно до природи факторів управління, на які здійснюється вплив. При неузгодженості інтересів неможливе здійснення ефективного впливу на реалізацію головного та системи пріоритетних фінансових інтересів суб'єкта господарювання.

Поряд з визначенням пріоритетних фінансових інтересів, важливим елементом управління фінансовою безпекою є загрози.

Так, загроза – це сукупність умов та факторів, що здійснюють дестабілізуючий вплив на функціонування та фінансовий розвиток підприємства. Н.М. Внукова визначає загрозу як явище, що виникає внаслідок певних подій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, яке може негативно позначитися на його діяльності, зокрема, фінансовій [11].

На наш погляд, у процесі управління фінансовою безпекою суб'єкта господарювання доцільно досліджувати загрози за рівнем фінансової діяльності, джерелами походження, можливістю передбачення, характером прояву, рівнем імовірності реалізації, можливістю локалізації наслідків загроз, розмірами можливого збитку, тривалістю у часі, етапами життєвого циклу підприємства.

Сутність будь-якого явища, у тому числі, й фінансової безпеки, виражається в її функціях, тобто в тих завданнях, для рішення яких воно призначено. Функція у філософському сенсі – це форма, спосіб прояву активності, життєдіяльності системи та її компонентів. У функціях будь-якої системи знаходить свій вираз її поведінка, яка диктується властивими їй закономірностями. Функція розглядається, з одного боку, як відносно відокремлена ділянка управління, з іншого, як системна сукупність завдань, які має реалізовувати суб'єкт управління. Тому сукупність певних функцій управління складає сам процес управління. З огляду на це, сукупність функцій слід включати до складу механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. До складу основних функцій управління фінансовою безпекою підприємства можна віднести такі [12]: планування; організацію і регулювання; стимулювання; контроль.

У процесі планування розробляються оперативні та щорічні фінансові плани, концепції, стратегічні програми і прогнози забезпечення фінансової безпеки підприємства. У процесі організації і регулювання суб'єкт управління застосовує фінансові інструменти й технології. У такому разі суб'єктом управління виступає організаційна структура, яка реалізує сукупність організаційних, фінансових і правових методів управління, завдяки використанню яких реалізуються управлінські рішення щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства. Суб'єктом управління в процесі стимулювання виступає та ж організація, яка застосовує сукупність економіч-

них і соціально-психологічних методів управління. Контроль у вигляді обліку, аналізу й аудиту являє собою зворотний зв'язок між наміченими на підприємстві фінансовими цілями і мірою їх реалізації. При цьому, усі функції управління фінансовою безпекою підприємства пов'язані між собою у єдиний процес.

Будь-який вид управління базується на принципах, до формулювання яких й донині у спеціальній літературі не вироблено єдиного підходу. Між тим, підприємство являє собою складну систему і вірний висновок щодо поточного рівня фінансової безпеки та перспектив її зміцнення за рахунок різних важелів можливий за умови комплексного вивчення багатосторонніх різноспрямованих зв'язків та взаємної обумовленості функціонування усіх елементів (складових) системи на основі системного підходу. Виходячи з цього, управління фінансовою безпекою підприємства повинно виходити з наступних основних принципів:

- системності, який дозволяє розглядати фінансову безпеку як систему взаємопов'язаних елементів з багаторівневою ієрархією;

- комплексності, який передбачає дослідження та оцінку усіх аспектів розвитку підприємства та вивчення усіх причинних залежностей;

- принцип об'єктивності, який передбачає використання достовірних даних, які реально відображають існуючий стан фінансової безпеки тощо.

Разом із загальними принципами, під час управління фінансовою безпекою доцільно спиратися і на наступні спеціальні принципи [10]:

- застосування програмно-цільового управління;

- обов'язкове визначення сукупності власних фінансових інтересів підприємства у складі його місії;

- інтегрованість підсистеми управління фінансовою безпекою підприємства із загальною системою фінансового менеджменту;

- забезпечення збалансованості фінансових інтересів підприємства, окремих його підрозділів і персоналу;

- необхідність постійного моніторингу реальних і потенційних загроз;

- відповідність заходів щодо забезпечення фінансової безпеки економічній стратегії розвитку підприємства, його місії;

- координація реалізації заходів щодо забезпечення фінансової безпеки на підприємстві;

- наявність зворотного зв'язку;

- мінімізація витрат на забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Різноманіття підходів до управління фінансовою безпекою як самостійним об'єктом зумовлює застосування і різних методів та засобів управління нею.

Так, значна кількість наукових розробок щодо управління фінансовою безпекою підприємства стосується використання інструментів фінансового менеджменту. А багато проблемних питань з управління фінансовою безпекою підприємства відображаються при розробці фінансової політики підприємства і управління фінансами.

На етапі виникнення та розвитку теорії безпечного функціонування підприємства формування підходів до управління економічною та зокрема фінансовою безпекою підприємства найбільшого розвитку набув інформаційний підхід шляхом збереження комерційної таємниці та мінімізації розголосу фінансової інформації. Цей підхід до фінансової безпеки підприємства передбачав забезпечення надійності інформаційної системи підприємства та збереження інформаційних ресурсів шляхом проведення спеці-



альних перевірок осіб, що допускаються до роботи з фінансовими документами та недопущення її незаконного розповсюдження [13, с. 38].

На підставі застосування ресурсно-функціонального підходу забезпечення фінансової безпеки підприємства вимагає прийняття рішень за наступними питаннями: забезпечення адаптації підприємства до змін ринкової кон'юнктури та якості реалізації управлінських функцій (планування, облік, аналіз).

Програмно-цільовий підхід до управління фінансовою безпекою підприємства передбачає формулювання проблемної ситуації; визначення цільової настанови управління фінансової безпеки (визначення мети, постановка завдань) та розробки програм реалізації сформульованої політики [14, с. 88].

Вартісний підхід до управління фінансовою безпекою підприємства сформувався у межах погляду на підприємство як особливий інвестиційний товар, який володіє корисністю та вартістю для інвесторів. Виходячи з цього, безперечною ознакою фінансової безпеки підприємства є розмір його вартості.

Поряд з різноманітним методом управління фінансовою безпекою, в економічній літературі пропонуються різноманітні методичні підходи та критерії, які можуть бути використані для оцінки фінансової безпеки підприємств.

На наш погляд, з метою уникнення пасток під час ідентифікації рівня фінансової безпеки доцільно інструментарій, в основі якого лежить здатність здійснювати обчислення результуючої змінної з урахуванням правил логічного висновку, що базується на експертних знаннях із предметної області.

На наш погляд, методика оцінки фінансової безпеки підприємств з використанням інструментарію нечіткої логіки, містить наступні переваги: дозволяє не просто отримати однозначну кількісну відповідь на запитання «Яка ймовірність виникнення фінансової кризи (мінімальна, середня, висока)?», завдяки своїй нелінійній природі й подвійному згортанню підхід є прийнятно чутливим до зміни індикаторів; відповідає принципам системності та комплексності; дозволяє чітко визначити та кількісно оцінити критерії, які ідентифікують погіршення фінансової безпеки, що полегшує вибір ефективних превентивних заходів.

**Висновки.** Такий чином, розкриття методичних засад механізму управління фінансовою безпекою підприємства сприяє його практичному застосуванню в діяльності суб'єктів господарювання різних

галузей. Певні елементи механізму забезпечення фінансової безпеки у первісному вигляді на вітчизняних підприємствах вже сформовані, проте вимагають удосконалення, інші – перебувають на стадії зародження та повинні застосовуватись з метою забезпечення належного рівня фінансової безпеки господарюючих суб'єктів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гросул В. А. Оцінка фінансової безпеки підприємств роздрібною торгівлі: монографія / В. А. Гросул, О. В. Антонова. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2015. – 249 с.
2. Економічна енциклопедія. В 3 т. Т. 2 / За ред. С. В. Мочерного. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 848 с.
3. Андрєєва Т.Є. Аналіз економічної безпеки діяльності підприємства як економічної категорії / Т.Є. Андрєєва, Т.Е. Петровська, І.Г. Грицькова // Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник. – 2009. – № 87. – С. 219–224.
4. Горячева К.С. Формування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства // Менеджер. – 2004. – № 2 (28). – С. 96–103.
5. Ліпкан В.А. Безпекознавство: Навч. посібник. – К.: Європ. ун-т, 2003. – 208 с.
6. Шлыков В.В. Экономическая безопасность предприятия (во что обходится хозяйствующим субъектам защита собственности и способы минимизации возможных потерь) // РИСК. – 2007. – № 6. – С. 61–63.
7. Бланк И. А. Управление фінансовою безпекою підприємства. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.
8. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення / М.М. Єрмошенко. – К.: Київ. нац. торг-екоп. ун-т, 2001 – 309 с.
9. Васильчик С. В. Управління фінансовою безпекою підприємства / С. В. Васильчик, Н. В. Процикевич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.18. – С. 151-153.
10. Черевко О. В. Принципи управління фінансовою безпекою підприємства / О. В. Черевко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» – 2014. – № 4.
11. Внукова Н. М. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств; проблеми теорії та практики: монографія / Н. М. Внукова, В. А. Смоляк. – ІНЖЕК, 2006. – 184 с.
12. Картузов Є. П. Аналіз механізму управління фінансовою безпекою підприємства // Актуальні проблеми економіки, 2012. – № 7(133). – С. 118-124.
13. Нагірна О. Інформаційна та фінансова безпека компанії, або «рекрутинг чужими руками». Частина I / О. Нагірна // Практика управління. – 2007. – № 8(8). – С. 38-40.
14. Кракос Ю. Б., Разгон Р. О. 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.