

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ

І.П. МОЙСЕЄНКО
О.М. МАРЧЕНКО

УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ
БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Допущено
Міністерством внутрішніх справ України

Львів
2011

УДК 651.928
ББК 65.291.9-983
У 66

Допущено
Міністерством внутрішніх справ України
(лист № 6/7-2675 від 3 червня 2011 р.)

Р е ц е н з е н т и:

С.К. Реверчук, доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри банківського і страхового бізнесу
Львівського національного університету імені Івана Франка;
П.Я. Пригунов, кандидат психологічних наук, доцент,
директор Навчально-наукового інституту менеджменту безпеки
Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК»

Мойсеєнко І.П., Марченко О.М.

У 66 Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч.
посібник. – Львів, 2011. – 380 с.

ISBN 978-611-511-077-3

У навчальному посібнику викладено теоретико-методологічні засади управління фінансово-економічною безпекою підприємства, зокрема, його принципи, методи, функції, механізми, основні підходи до організації; науково-методологічні основи ідентифікації загроз фінансово-економічній безпеці, ризиків фінансово-економічної діяльності, розробки комплексу заходів з їх нейтралізації, формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства, аналізу та оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. Значна увага приділена сучасним практичним проблемам управління фінансово-економічною безпекою підприємств в Україні. Рекомендований для студентів спеціальності 8.18010014 «Управління фінансово-економічною безпекою». Може бути корисним аспірантам, здобувачам наукових ступенів за спеціальністю: 21.04.02. «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності», студентам та викладачам економічних дисциплін, фахівцям-практикам у сфері економічної безпеки підприємства.

УДК 651.928
ББК 65.291.9-983

ISBN 978-611-511-077-3

© Мойсеєнко І.П., Марченко О.М., 2011
© Львівський державний університет
внутрішніх справ, 2011

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	7
<i>Розділ 1. ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ</i>	
<i>БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....</i>	<i>10</i>
1.1. Розвиток поняття фінансово-економічної безпеки підприємства.....	11
1.2. Головні загрози фінансово-економічній безпеці підприємства.....	29
1.3. Фінансово-економічна безпека суб'єктів господарювання основних видів економічної діяльності в Україні.....	39
1.4. Державне регулювання фінансово-економічної безпеки підприємства.....	50
<i>Розділ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ</i>	
<i>ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ</i>	
<i>ПІДПРИЄМСТВА.....</i>	<i>67</i>
2.1. Суть, мета та завдання управління фінансово-економічною безпекою підприємства.....	68
2.2. Суб'єкти та об'єкти управління фінансово-економічною безпекою підприємства.....	73
2.3. Основні принципи та методи управління фінансово-економічною безпекою підприємства.....	76
2.4. Характеристика основних функцій управління фінансово-економічною безпекою підприємства.....	80
2.5. Механізми управління фінансово-економічною безпекою підприємства.....	87
<i>Розділ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-</i>	
<i>ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</i>	<i>99</i>
3.1. Основи організації управління фінансово-економічною безпекою підприємства.....	100

3.2. Принципи організації управління фінансово-економічною безпекою підприємства.....	102
3.3. Функції відділу фінансово-економічної безпеки підприємства.....	107
<i>Розділ 4. МОНІТОРИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ.....</i>	<i>115</i>
4.1. Поняття моніторингу в системі функцій фінансового менеджменту.....	116
4.2. Моніторинг функціонування підприємства-емітента.....	119
4.3. Методи фінансового контролінгу.....	126
<i>Розділ 5. ОЦІНКА РІВНЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....</i>	<i>145</i>
5.1. Поняття та види діагностики діяльності підприємства.....	146
5.2. Основи діагностики зовнішнього середовища підприємства.....	150
5.3. Методи діагностування фінансової кризи.....	155
5.4. Методи оцінки інтелектуального капіталу та потенціалу підприємства.....	162
<i>Розділ 6. ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....</i>	<i>177</i>
6.1. Методи аналізу фінансового потенціалу підприємства.....	178
6.2. Дослідження ринкового потенціалу підприємства.....	181
6.3. Методи аналізу інноваційного потенціалу підприємства.....	185
<i>Розділ 7. МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ РІВНЯ ВИКОРИСТАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....</i>	<i>195</i>
7.1. Використання системного підходу для аналізу фінансово-економічної безпеки.....	196
7.2. Економіко-математичні методи дослідження потенціалу.....	201
7.3. Експертні методи вимірювання рівня використання компетенцій.....	205

<i>Розділ 8. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ</i>	215
8.1. Визначення ризиків у діяльності підприємства.....	216
8.2. Ситуаційний підхід при ідентифікації ризиків підприємства.....	222
8.3. Методи впливу на ризик та прийоми зниження ступеня ризику.....	226
8.4. Управління страховими ризиками.....	229
8.5. Способи зниження ризиків на фондовому ринку.....	233
<i>Розділ 9. ДІАГНОСТИКА БАНКРУТСТВА ТА ДЖЕРЕЛА ВИХОДУ З КРИЗИ</i>	243
9.1. Діагностика банкрутства підприємства.....	244
9.2. Програма заходів санації підприємства.....	249
9.3. Форми та внутрішні джерела виходу з фінансової кризи.....	252
<i>Розділ 10. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА</i>	261
10.1. Сутність антикризового управління підприємством.....	262
10.2. Визначення рівня фінансово-економічної стійкості підприємства.....	267
10.3. Принципи та особливості організації антикризового управління.....	278
<i>Розділ 11. ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ</i>	297
11.1. Особливі послуги для забезпечення фінансово-економічної безпеки.....	298
11.2. Фінансові інструменти підтримки прийняття рішень.....	306
11.3. Привабливість та переваги лізингу як джерела фінансування.....	313

<i>Розділ 12. СТРАТЕГІЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ</i>	
БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	325
12.1. Стратегія фінансово-економічної безпеки	
підприємства та її складові.....	326
12.2. Розробка та реалізація стратегії фінансово-	
економічної безпеки підприємства.....	329
12.3. Стратегічний аналіз фінансово-економічної безпеки	
підприємства.....	335
ДОДАТКИ.....	347
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	366

ПЕРЕДМОВА

Розвиток економіки знань, інтеграція України у світовий економічний простір, процеси глобалізації та викликане цим посилення конкуренції загострюють проблему збереження фінансової стійкості підприємств як основи їхньої фінансово-економічної безпеки.

Зовнішнє середовище функціонування суб'єктів господарювання стає ще більш динамічним та невизначеним, спричиняючи значну кількість ризиків, небезпек та загроз (неплатоспроможність партнерів, недобросовісна конкуренція, недружні злиття і поглинання, комерційний шпіонаж, рейдерство тощо). Все це зумовлює потребу в ефективному управлінні їх фінансово-економічною безпекою, вдосконаленню його методів та механізмів.

Однак, незважаючи на численні дослідження у сфері економічної та фінансової безпеки суб'єктів господарювання, відчувається брак відповідної навчально-методичної літератури з цієї проблематики. Існуючі праці у переважній більшості висвітлюють окремі аспекти управління фінансово-економічною безпекою (зокрема організаційні), зосереджуючись виключно або на зовнішніх, або на внутрішніх її чинниках.

Навчальний посібник «Управління фінансово-економічною безпекою підприємства» підготовлено відповідно до програми підготовки магістрів специфічних категорій за спеціальністю: 8.18010014 «Управління фінансово-економічною безпекою», зокрема навчальної програми вивчення дисциплі-

ни «Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства», яка входить до складу обов'язкових дисциплін професійного спрямування і формує основу теоретичної і практичної підготовки майбутніх управлінських кадрів у сфері фінансово-економічної безпеки.

Потреба у підготовці таких спеціалістів є надзвичайно актуальною на сучасному етапі розвитку економіки України.

Метою даного посібника є комплексний виклад теоретичних основ управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах ринкової економіки, зокрема: принципів організації; формування навичок і вмінь застосування методів та механізмів у практиці господарської діяльності.

У посібнику викладено:

- поняття фінансово-економічної безпеки підприємства як об'єкта управління;
- мета, завдання, принципи, зміст, характеристики основних функцій управління фінансово-економічною безпекою підприємства;
- основні засади організації управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві;
- процедури формування стратегічних цілей, розроблення, реалізації та оцінки стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства;
- методичні підходи до аналізу та оцінки рівня фінансової безпеки підприємства;
- шляхи забезпечення фінансової незалежності та платоспроможності підприємства;
- методичні підходи до оцінки, зниження та нейтралізації фінансових ризиків;

- особливості, проблеми та перспективи вдосконалення системи управління фінансовою безпекою підприємств в Україні.

Завдяки теоретичному матеріалу, наведеному в посібнику, студенти матимуть можливість отримати знання про основні фінансово-економічні інтереси підприємства та загрози його фінансово-економічній безпеці у ринковій економіці; концептуальні основи організації та управління фінансово-економічною безпекою підприємства; методи і механізми управління фінансово-економічною безпекою підприємства; засади і принципи організації системи захисту від загроз фінансово-економічній безпеці підприємства.

Завдяки практичному матеріалу, наведеному в посібнику, студенти опановуватимуть наступні навички і вміння:

- розробляти концепцію фінансово-економічної безпеки підприємства;
- організовувати управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства;
- застосовувати методи і механізми управління фінансово-економічною безпекою підприємства у практиці господарської діяльності;
- аналізувати і оцінювати рівень фінансово-економічної безпеки підприємства та робити на цій основі відповідні висновки для прийняття управлінських рішень;
- досліджувати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, виявляти загрози фінансово-економічній безпеці підприємства;
- розробляти стратегію фінансово-економічної безпеки та формувати комплекс заходів для її реалізації;

– вирішувати проблемні ситуації, що виникають у процесі організації та управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Розділи 6–11 підготовані доктором економічних наук І.П. Мойсеєнко, розділи 1, 2, 3, 12 – кандидатом економічних наук О.М. Марченко, а розділи 4, 5 впорядковані спільно.

Розділ 1

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

- ✧ **Розвиток та сучасний зміст поняття фінансово-економічної безпеки підприємства**
- ✧ **Головні загрози фінансово-економічній безпеці підприємства**
- ✧ **Фінансово-економічна безпека суб'єктів господарювання основних видів економічної діяльності в Україні**
- ✧ **Державне регулювання фінансово-економічної безпеки підприємства**

Розділ 1

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Розвиток поняття фінансово-економічної безпеки підприємства

Ключові слова: безпека; національна безпека; економічна безпека держави; економічна безпека підприємства; складові економічної безпеки підприємства; фінансово-економічна безпека підприємства; фінансово-економічні інтереси підприємства; фінансова стійкість підприємства.

Безпека у перекладі з грецької означає «володіти ситуацією». Поняття «безпека» почало використовуватись з 1190 р. У XVII–XVIII ст. практично у всіх країнах Європи утверджується ідея, що головна мета держави – досягнення всезагального благополуччя і безпеки людей. У цьому контексті безпека передбачала два взаємопов'язаних аспекти: стан, ситуацію спокою, відсутність реальної небезпеки; матеріально-економічні і політичні умови, а також відповідні соціальні інститути, здатні його зберегти.

У 30-х рр. XX ст. сформувалося поняття національної безпеки. На думку одного з перших його авторів (президента США, Ф. Рузвельта), – це сукупність умов, що надійно забезпечують національний суверенітет, захист стратегічних інтересів і повноцінний розвиток суспільства, життя і здоров'я усіх його громадян. Широко вживати термін «національна безпека» почали після Другої світової війни, яка розділила світ на два табори. Не дивно, що в цих умовах вона зводилася насамперед до забезпечення військової безпеки.

Енергетична криза 1973 р. стала причиною перегляду поняття «національна безпека»: сюди включили економічну компо-

ненту. У 1985 р., на 40-й сесії Генеральної асамблеї ООН була прийнята резолюція «Міжнародної економічної безпеки». В ній було визначено, що необхідно сприяти забезпеченню міжнародній економічній безпеці з метою соціально-економічного розвитку і прогресу кожної країни, термін «економічна безпека» став «офіційним». На 42-й сесії ООН була прийнята Концепція міжнародної економічної безпеки.

Протягом останніх десятиріч застосування поняття «безпека» значно розширилось. Проблеми безпеки є предметом підвищеної уваги вчених, політиків, суспільних діячів. І це не є випадковим, а пояснюється особливостями теперішнього стану розвитку суспільства. Ще в середині 80-х років минулого століття виникла нова соціологічна теорія, згідно з якою в останню третину XX ст. людство увійшло до нової фази свого розвитку – суспільство ризику. Її підтримали ряд зарубіжних та вітчизняних спеціалістів у галузі ризику, вважаючи, що наступним етапом буде суспільство управління ризиком (рис. 1.1.) У широкому розумінні, ризик поєднують з небезпекою, ймовірністю виникнення небажаної події. Тому очевидно, що значною мірою забезпечення безпеки – це управління ризиком.

За Великим тлумачним словником сучасної української мови «безпека» – це стан, коли кому-, чому-небудь ніщо не загрожує. А за Тлумачним словником В. Даля, безпечний – значить не небезпечний, не загрозовий, не шкідливий, зберігаючий, вірний, надійний.

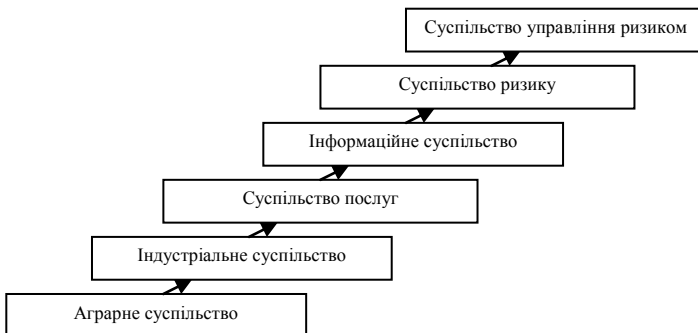


Рис. 1.1. Етапи суспільного розвитку

Безпека – відсутність небезпеки; збереженість; надійність. Забезпечувати (убезпечувати) (кого, що) – означає уберігати, забезпечувати відсутність небезпеки.

Отже, в абсолютному розумінні значення слова «безпека» – це стан з повною відсутністю небезпек. Однак, навряд чи таке можливо в реальному світі.

Тому, сьогодні поняття «безпека» трактують не лише як відсутність небезпек та загроз (рис. 1.2).

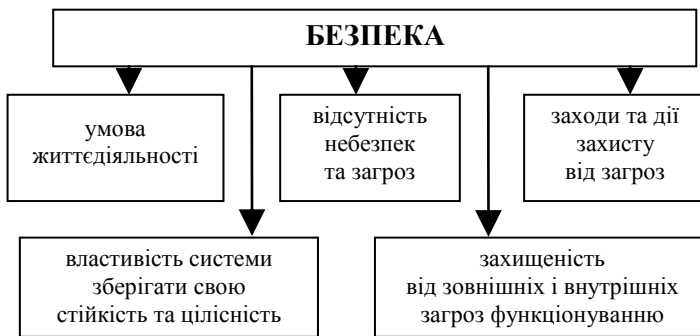


Рис. 1.2. Сучасне розуміння поняття безпеки підприємства

Наведемо декілька визначень, які зустрічаються у науковій літературі.

Безпека – здатність об’єкта, явища, процесу зберігати свою сутність і основну характеристику в умовах цілеспрямованого, руйнівного впливу зовні або в самому об’єкті, явищі, процесі [22, с. 15].

Безпека – захист від небезпек на системному рівні [22, с. 18].

Безпека об’єкта – захищеність життєво важливих інтересів об’єкта від загроз, як внутрішніх, так і зовнішніх [22, с. 22].

Безпека – це насамперед заходи або дії, що забезпечують недопущення і оперативне реагування на відповідні загрози заради безпечного функціонування [23].

Безпека – це стан захищеності особи, суспільства, держави від зовнішніх і внутрішніх небезпек та загроз, що базується на діяльності людей, суспільства, держави, світової спільноти народів по виявленню (вивченню), попередженню, ослабленню, усуненню (ліквідації) і віддзеркаленню небезпек і загроз, здатних погубити їх, позбавити фундаментальних матеріальних і духовних цінностей, завдати неприйнятного (неприпустимого об'єктивно і суб'єктивно) збитку, закрити шлях для виживання і розвитку [24].

Економічна безпека – найважливіша якісна характеристика економічної системи, яка визначає її здатність підтримувати нормальні умови функціонування; стійке забезпечення ресурсами та розвиток, а також послідовну реалізацію економічних інтересів.

У науковій літературі часто поняття безпеки пов'язують з поняттям стійкості, стабільності. Стійкість – необхідна умова безпеки економічних систем.

Поняття безпеки взаємопов'язане із поняттям розвиток. У загальному розумінні, розвиток – незворотна, цілеспрямована, закономірна зміна матерії і свідомості. Зрозуміло, що розвиток економічної системи неможливий без її безпеки.

Адже, якщо не ліквідовувати, мінімізувати загрози фінансово-економічній безпеці підприємства, вони можуть зумовити значні втрати його ресурсів, фінансову кризу, і в результаті – банкрутство.

З іншого боку, розвиток завжди пов'язаний зі збільшенням кількості ризиків та загроз.

Для нейтралізації цих загроз, забезпечення реалізації заходів зі безпеки необхідно все більше кадрових, матеріальних, фінансових, технічних, інформаційних ресурсів, а отже необхідний розвиток підприємства, нарощення його потенціалу.

Таким чином, безпека є необхідною для функціонування і розвитку економічної системи, а розвиток економічної системи створює передумови для його безпеки.

У вітчизняній науці проблема безпеки спочатку почала досліджуватися на загальносистемному рівні, адже після проголошення незалежності перед Україною, як молодою державою, постало завдання досягнення її національної безпеки.

16 січня 1997 р. була схвалена Концепція національної безпеки України, в якій національна безпека визначалася як стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства та держави від внутрішніх і зовнішніх загроз, що є необхідною умовою збереження та примноження духовних і матеріальних цінностей. У даному документі визначалися наступні сфери національної безпеки України: політична, економічна, соціальна, воєнна, екологічна, науково-технологічна, інформаційна.

Закон України (далі – ЗУ) «Про основи національної безпеки України» від 19.06.2003 р. з прийняттям якого згадана Концепція втратила чинність, визначив національну безпеку як захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечуються сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам.

Ст. 7. Закону розширила перелік складових національної безпеки і включила до неї: зовнішньополітичну, внутрішньополітичну, військову та прикордонну, економічну, соціально-гуманітарну, науково-технологічну, екологічну, інформаційну, сферу безпеки держави. Крім цих складових, деякі вчені також окремо виділяють демографічну, правову, генетичну, криміногенну, психологічну, духовно-моральну.

Вищезгадані державні документи визначають наступні об'єкти національної безпеки: людина і громадянин, суспільство та держава.

Вчені виділяють такі рівні безпеки:

- міжнародний (глобальний та регіональний);
- національний (держави та її окремих адміністративних одиниць, суспільства, населення в цілому);
- приватний (підприємства та особи).

Серед усіх із компонентів національної безпеки економічній складові належить визначальне місце. Національна економічна безпека є системним поняттям, адже вона складається з окремих взаємообумовлених компонентів: економічної безпеки держави, суспільства (населення), регіону, галузі, підприємства, особи (рис. 1.3).

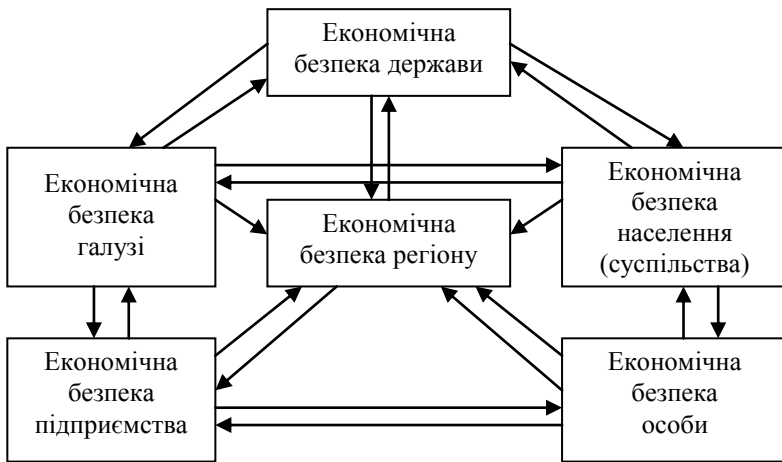


Рис. 1.3. Структура національної економічної безпеки

Першочергова увага теоретиків і практиків приділялася економічній безпеці держави. Їй присвячені наукові праці: В. Геєця, Б. Кравченка, В. Мунтіяна, Г. Пастернака-Таранушенка, В. Шлемка, І. Бінько та інших.

Академік В. Геєць розуміє суть економічної безпеки як:

- спроможність національної економіки забезпечити свій вільний, незалежний розвиток і утримати стабільність громадянського суспільства та його інститутів, а також достатній оборонний потенціал країни за всіляких несприятливих умов і варіантів розвитку подій;

- здатність української держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз [19, с. 5].

Професор М. Єрмошенко, вважає, що «Економічна безпека, є ніщо інше, як такий стан економічного механізму країни, який характеризується збалансованістю і стійкістю до негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, його здатністю забезпечувати на основі реалізації національних інтересів сталий і ефективний розвиток вітчизняної економіки і соціальної сфери [6, с. 29].

У ст. 7 Закону України «Про основи національної безпеки України» визначено основні загрози національним інтересам та національній безпеці в економічній сфері. Серед них слід виділити: істотне скорочення ВВП, зниження інвестиційної та інноваційної активності і науково-технічного та технологічного потенціалу, скорочення досліджень на стратегічно важливих напрямках інноваційного розвитку; велику боргову залежність держави, критичні обсяги її зовнішніх і внутрішніх зобов'язань; «тінізація» національної економіки; переважання в діяльності управлінських структур особистих, корпоративних, регіональних інтересів над загальнонаціональними.

Досягнення національної безпеки держави неможливе без фінансово-економічної безпеки підприємства – первинної ланки національної економіки.

Проблема безпечного функціонування підприємства досліджувалася такими зарубіжними та вітчизняними економістами, як: Р. Качалов, Г. Клейнер, А. Одінцов, В. Сенчагов, В. Тамбовцев, В. Шликов, В. Ярочкін, О. Арєф'єва, А. Кірієнко, Д. Ковальов, С. Покропивний, Н. Реверчук.

На основі аналізу їхніх наукових праць, можна виділити ***наступні підходи до розуміння суті економічної безпеки підприємства:***

1. Економічна безпека як захист від несанкціонованого доступу до інформації.

Спочатку поняття економічної безпеки розглядалося як забезпечення умов збереження комерційної таємниці й інших секретів підприємства. Саме так її трактували публікації початку 90-х років минулого століття. Проблема економічної безпеки пропонувалося вирішувати виходячи з припущення, що ступінь надійності всієї системи збереження інформації визначається рівнем безпеки найслабшої її ланки, якою вважається персонал організації. Хоча інформація в сучасних умовах «інформаційного» суспільства відіграє справді надзвичайно важливу роль у всіх сферах економіки, все ж такий підхід до визначення економічної безпеки підприємства є надто вузьким. Адже володіння так званим «ноу-хау» ніяк не гарантує його ефективне застосування та досягнення мети функціонування підприємства.

2. Економічна безпека як захист від методів кримінальної конкуренції.

Забезпечення економічної та інформаційної безпеки підприємництва – процес, спрямований на відгородження підприємницьких структур та окремих фізичних осіб, у діяльності яких присутній елемент підприємництва, від застосування по відношенню до них методів кримінальної конкуренції і від іншої діяльності, що завдає їм шкоду внаслідок порушення законодавства чи ділової етики. Безпека підприємництва – це такий стан цивілізованого бізнесу, при якому відсутня економічна чи інша шкода, яка б наносилася бізнесу навмисно чи не навмисно фізичними особами чи соціальними організаціями (у тому числі і юридичними) з порушенням закону чи етики підприємництва [24, с. 45–46].

3. Економічна безпека підприємства як захист від негативних впливів (загроз).

За цим підходом науковці розуміють під таким поняттям стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки чи економічних загроз. У рамках цього підходу деякі дослідники враховують негативний вплив на діяльність підприємства лише зовнішнього характеру. Так, одні з перших вітчизняних дослідників цієї проблеми, Д. Ковальов, та Т. Сухорукова, розглядають економічну безпеку підприємства як «...захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноваріантні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності» [17, с. 48]. Дане визначення не враховує того, що негативно на функціонування підприємства, а відтак і на його економічну безпеку, можуть впливати і зміни, що відбуваються у його внутрішньому середовищі.

Також у межах цього розуміння економічної безпеки підприємства можна виділити підхід, згідно якого, вважається, що повністю захиститися від можливих збитків неможливо, а тому захист має бути спрямований на їх мінімізацію. Так, Н. Реверчук визначає економічну безпеку підприємства «...як систему активного захисту від можливих матеріальних, людських і фінансових втрат, у якій наявні чи можливі збитки, менші від встановлених норм. Активний захист ґрунтується на випередженні дій, що містять у собі загрозу

для економічної безпеки підприємства. Якщо заходи із захисту приймаються після настання небезпечної події – це пасивне гарантування безпеки. Такий захист спрямований на виживання, а не на успішний розвиток підприємства» [29, с. 21].

4. Економічна безпека підприємства як стан стійкості чи рівноваги або ефективного використання його ресурсів.

Прихильники такого підходу розуміють економічну безпеку підприємства як такий стан його корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технологій, техніки та устаткування) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам), стабільне функціонування та стійкий розвиток.

У межах цього підходу також слід виділити розуміння економічної безпеки підприємства як такого стану використання його ресурсів, за якого мінімізуються негативні впливи на нього: тобто ймовірність небажаної зміни суб'єкта, майна, яке належить йому і зачіпає його зовнішнє середовище, невелика (менша від певної межі) або існуючі та (або) можливі збитки нижче встановлених підприємством меж. З цієї точки зору повністю захиститися від небажаних змін неможливо, можна лише знизити ймовірність їхнього настання або можливі збитки до певної межі. Зокрема, Н. Підлучна вважає, що «...економічна безпека підприємства є характеристикою системи, що самоорганізується та саморозвивається, тобто це стан, при якому економічні параметри дозволяють зберегти головні її властивості: рівновагу і стійкість при мінімізації загроз» [28, с. 5]. За такого підходу забезпечення економічної безпеки підприємства певною мірою ототожнюється з діяльністю, спрямованою на мінімізацію економічного ризику, адже ймовірність виникнення небажаної події часто трактують як ризик. З погляду окремих дослідників, економічна безпека підприємства та управління ризиками, як напрями запобігання або зниження негативної дії загроз функціонуванню підприємства, практично дещо дублюють один одного.

5. Економічна безпека як залежність від гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів його зовнішнього середовища.

Група українських вчених на чолі з А. Козаченко пропонують розуміти економічну безпеку «...як міру гармонізації у часі і просторі економічних інтересів підприємства з інтересами, пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, що діють за межами підприємства.» [18, с. 87]. Інтерес в даному випадку розуміється як взаємодія підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища, в результаті якого підприємство отримує прибуток. У результаті, підприємство визнається у стані економічної безпеки, якщо його виробничо-господарська діяльність є прибутковою [18, с. 162]. Можна зробити декілька зауважень щодо цього розуміння економічної безпеки. По-перше, з даного визначення не зрозуміло, яка саме має бути міра гармонізації інтересів підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища. По-друге, не береться до уваги вплив внутрішнього середовища на економічну безпеку.

Якщо узагальнити описані підходи, то можна стверджувати, що економічна безпека підприємства є багатоаспектним поняттям, що:

- пов'язане з його спроможністю існувати в довгостроковому періоді (а отже є стратегічною проблемою);
- залежить від стану як складових його внутрішнього середовища підприємства (що визначається ефективністю управління підприємством), так і від впливу його зовнішнього середовища.

Найпоширенішим підходом щодо структури економічної безпеки підприємства є виділення в її межах функціональних складових.

Критеріями розмежування складових економічної безпеки підприємства є:

- об'єкти (ресурси) захисту;
 - діяльність підприємства, яку слід захищати.
- За об'єктами (ресурсами) захисту виділяють:
- фінансову, яка передбачає забезпеченість фінансовими ресурсами, достатніми для розширеного відтворення та виконання існуючих зобов'язань, фінансову стійкість, захищеність від зовнішніх та фінансово-економічних інтересів підприємства;
 - матеріальну-сировинну, що відображає можливість безперебійного виробництва продукції, завдяки відлагодженому постачанню сировини, комплектуючих та матеріалів належної якості;

– техніко-технологічну, котра зумовлює наявність на підприємстві необхідної техніки, використання ним нових прогресивних технологій (залежить від ступеня зносу основних фондів та коефіцієнтів їх оновлення);

– інтелектуально-кадрову, яка відображає забезпеченість підприємства управлінським та промислово-виробничим персоналом, рівень плинності кадрів на підприємстві, достатність їх освітньо-кваліфікаційного рівня, захищеність від переманювання працівників конкурентами;

– інформаційну, що означає захищеність від посягань на комерційну таємницю підприємства, об'єкти його інтелектуальної власності, дотримання в секреті конфіденційної інформації працівниками підприємства;

– ринкову – захист від зовнішніх та внутрішніх загроз ринковій позиції підприємства: недобросовісної конкуренції, іміджу фірми, торговій марці, будь-яких дій, що можуть призвести до зниження частки підприємства на ринку.

Виходячи з діяльності, яку здійснює підприємство, можна виділити безпеку його:

- основної (операційної) діяльності;
- фінансової діяльності;
- інвестиційної діяльності;
- інноваційної діяльності;
- зовнішньоекономічної діяльності.

Центральне місце у системі економічної безпеки підприємства (рис. 1.4) належить її фінансовій складовій, яка виражає мету та узагальнює результати його господарської діяльності.

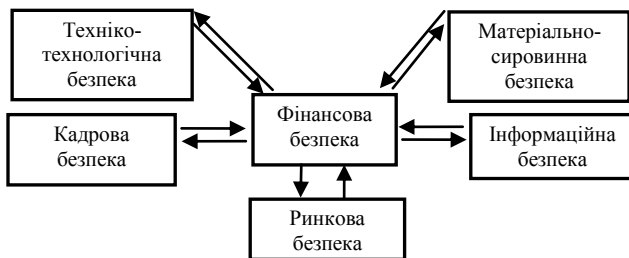


Рис. 1.4. Місце фінансової безпеки підприємства у системі його економічної безпеки

Це пояснюється тим, що рівень фінансової безпеки будь-якого підприємства визначає його можливості забезпечувати інші складові його економічної безпеки. І навпаки, зміни в будь-якій сфері підприємства в кінцевому результаті відображаються у його фінансовій безпеці.

Наприклад, зменшення рівня технологічної безпеки через використання застарілого обладнання спричиняє збільшення собівартості продукції і, відповідно, зниження її конкурентоспроможності.

Це, в свою чергу, означає втрату підприємством певної частки ринку, виручки від реалізації, прибутку, що очевидно, зменшує можливості підприємства до самофінансування, розширеного відтворення. Використання недостатньо кваліфікованої робочої сили може мати наслідком брак продукції, а це прямі збитки, і, відповідно, зниження прибутку та рівня фінансової безпеки підприємства.

У вітчизняній науці фінансову безпеку спочатку досліджували на рівні держави, зокрема, О. Барановський та М. Єрмошенко.

Фінансова безпека держави – це такий стан її фінансово-кредитної сфери, який характеризується збалансованістю і якістю системної сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних чинників (загроз), здатністю забезпечувати захист національних фінансових інтересів, достатні обсяги фінансових ресурсів для всіх суб'єктів господарювання та населення, ефективне функціонування національної економічної системи і соціальний розвиток [6, с. 34].

Фінансова безпека держави неможлива без фінансової безпеки її суб'єктів господарювання.

Так, у Стратегії національної економічної безпеки відзначається, що заходи економічної політики держави слід спрямувати також на зміцнення фінансового стану суб'єктів господарювання, забезпечення їх націленості на збільшення рентабельності та капіталізації.

У табл. 1.1. представлені головні підходи до визначення суті поняття «фінансова безпека» у науковій літературі.

Таблиця 1.1

Розуміння поняття «фінансова безпека» у науковій літературі

Автор	Рік	Визначення
1	2	3
Барановський О. І.	1999	Фінансова безпека – це: – ступінь захищеності фінансових інтересів на усіх рівнях фінансових відносин; – рівень забезпеченості громадянина, домашнього господарства, верств населення, підприємства, організації, установи, регіону, галузі, сектора економіки, ринку, держави, суспільства, між державних утворень, світового співтовариства фінансовими ресурсами, достатніми для задоволення їх потреб і виконання існуючих зобов'язань; – стан фінансової, грошово-кредитної, валютної, банківської, бюджетної, податкової, розрахункової, інвестиційної, митно-тарифної та фондової систем, а також системи ціноутворення, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх та зовнішніх негативних впливів, здатністю відвернути зовнішню фінансову експансію, забезпечити фінансову стійкість (стабільність), ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання; – якість фінансових інструментів і послуг, що запобігає негативному впливу можливих прорахунків і прямих зловживань на фінансовий стан наявних та потенційних клієнтів, а також гарантує (у разі потреби) повернення вкладених коштів [2, с. 33].
Реверчук Н. Й.	2002	Фінансова безпека підприємства – це захист від можливих фінансових втрат і попередження банкрутства підприємства, досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів [29, с. 22].
Бланк І.О.	2004	«Фінансова безпека підприємства являє собою кількісно та якісно детермінований рівень його фінансового стану, що забезпечує стабільний захист його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії і створюють необхідні передумови фінансової підтримки стійкого розвитку в поточному та перспективному періоді» [4, с. 24].

1	2	3
Горячева К. С.	2006	Фінансова безпека підприємства – такий його фінансовий стан, котрий характеризується збалансованістю і якістю фінансових інструментів, технологій і послуг, стійкістю до загроз, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію власних фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів, а також забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансової системи [5, с. 3].
Нікіфоров П. О., Куперівська С. С.	2006	Фінансово безпечна компанія – це та, яка виважено і оптимально підходить до використання і управління своїми фінансовими ресурсами, здійснює чіткий їх контроль, оперативно реагує на будь-які загрози, внутрішні чи зовнішні, з метою їх мінімізації або уникнення без шкоди для загальної діяльності [23].
Папехін Р. С.	2007	Фінансова безпека – визначає граничний стан фінансової стійкості, в якому повинно знаходитися підприємство для реалізації своєї стратегії, характеризується спроможністю підприємства протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам [27, с. 14].
Єпіфанов А. О.	2009	Фінансова безпека – стан підприємства, що: 1) дозволяє забезпечити фінансову рівновагу, стабільність, платоспроможність і ліквідність у довгостроковому періоді; 2) забезпечує достатню фінансову незалежність; задовольняє потреби підприємства у фінансових ресурсах для стійкого розширеного відтворення; 3) здатен протистояти існуючим і виникаючим небезпекам, що прагнуть завдати фінансової шкоди підприємству або змінити всупереч бажанню структуру власного капіталу, або примусово ліквідувати підприємство; 4) забезпечує достатню гнучкість при прийнятті фінансових рішень. Захищає фінансові інтереси власників підприємства [31, с. 22]

1	2	3
Кириченко О.А., Лаптев С.М., Пригунов П.Я., Захаров О.І.	2010	Фінансова безпека – стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, виражений у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості і рентабельності бізнесу, якості управління, використання основних і оборотних засобів підприємства, структури його капіталу, норми дивідендних виплат по цінних паперах підприємства, а також курсової вартості його цінних паперів як синтетичного індикатора поточного фінансово-господарського стану підприємства і перспектив його технологічного і фінансового розвитку [15, с. 372]. Фінансова безпека – визначає граничний стан фінансової стійкості, в якому повинно знаходитись підприємство для реалізації своєї стратегії, характеризується здатністю підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам [15, с. 371].

Отже, проаналізувавши наведені визначення, бачимо, що незважаючи на різницю у формулюванні, в основному суть фінансової безпеки підприємства вчені розуміють або як фінансову стійкість, або як захищеність від загроз, або як і одне, й інше.

Глумачний словник В. Даля визначає стійкість, як «. вистояти супроти чогось, встояти, успішно протистояти силі, витримати, не поступитися» .

Щодо фінансової стійкості підприємства, то існує два основні підходи до її розуміння.

Згідно вузького розуміння, фінансова стійкість визначається як фінансова незалежність підприємства, яка забезпечується певним співвідношенням власного та залученого капіталу (високою часткою власних коштів у їхній загальній сумі). Таке трактування фінансової стійкості, по суті, означає незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що виключає лише одну загрозу для підприємства – загрозу поглинання компанії.

Ширше розуміння фінансову стійкість підприємства пов'язує її також з його платоспроможністю; спроможністю фінансування

на розширеній основі; здатністю зберігати, відновлювати чи поліпшувати стан фінансової рівноваги.

Отже, фінансова стійкість підприємства це:

- стабільність фінансового стану господарюючого суб'єкта у довгостроковій перспективі в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовищ;

- ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використанням, яке забезпечується оптимальним співвідношення власного та залученого капіталу;

- рівень покриття матеріальних обігових коштів (запасів) стабільними джерелами фінансування та спроможність маневрування власними коштами для забезпечення операційної діяльності;

- платоспроможність та ліквідність підприємства (його потенційна здатність покрити поточні зобов'язання мобільними активами).

Поняття фінансової стійкості має дещо пасивний характер. Воно передбачає лише здатність витримувати негативні впливи зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, однак не передбачає якимось чином від них відмежовуватися, нейтралізувати їх. Натомість поняття безпеки, як захищеності від чого-кого-небудь, яка окрім того, що може бути забезпечена власне фінансовою стійкістю підприємства, означає і можливість впливу на фактори зовнішнього та внутрішнього середовища з метою недопущення реалізації загроз, зменшення небажаних наслідків тощо. Отже, поняття фінансової безпеки включає поняття фінансової стійкості і є ширшим за нього.

Як вже зазначалося, фінансова складова є визначальною у системі економічної безпеки підприємства. А між економічною і фінансовою діяльністю господарських суб'єктів, як вважають вчені, є тісна взаємозалежність. Так, наприклад, деякі категорії є, з одного боку, економічними за своєю суттю, а з іншого – фінансовими.

Наприклад, прибуток є прямими результатом економічної діяльності підприємства, і в той же час – він є фінансовим результатом, власним фінансовим ресурсом підприємства. Ціна як економічна категорія виступає базисом для формування чистого доходу, що є первинним фінансовим результатом діяльності підприємства. Тому, до наукового обігу ввійшло поняття фінансово-економічної

безпеки підприємства, що очевидно підкреслює взаємозалежність економічної та фінансової діяльності підприємства та визначальну роль фінансів у економічній системі.

Отже, *фінансово-економічна безпека підприємства* – це такий його фінансово-економічний стан, який забезпечує захищеність його фінансово-економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз та створює необхідні фінансово-економічні передумови для стійкого розвитку в поточному та довгостроковому періодах.

Фінансово-економічні інтереси підприємства – це його об'єктивні потреби у сфері фінансово-економічної діяльності, задоволення яких забезпечує реалізацію головних цілей його фінансово-економічного розвитку на кожному з етапів життєвого циклу.

Хоча фінансово-економічні інтереси підприємства об'єктивно зумовлені його розвитком, все ж вони формуються суб'єктами управління фінансово-економічною безпекою.

Фінансово-економічні інтереси підприємства не залишаються незмінними протягом його господарської діяльності, а уточнюються на всіх етапах його життєвого циклу.

Фінансово-економічні інтереси підприємства можна класифікувати за наступними критеріями:

- рівень фінансово-економічної діяльності (фінансово-економічні інтереси підприємства в цілому, фінансово-економічні інтереси окремих підрозділів або «центрів відповідальності»);
- вид фінансово-економічної діяльності (у сфері операційної, кредитної, інвестиційної, інноваційної та інших видів діяльності);
- значимість (головні, пріоритетні, другорядні);
- часовий період (короткострокові або поточні, довгострокові або стратегічні);
- середовище інтересів (внутрішні фінансово-економічні інтереси, зовнішні фінансово-економічні інтереси) [4, с. 28–29].

Головними фінансово-економічними інтересами підприємства є:

- максимізація його ринкової вартості;
- зростання рівня рентабельності його активів та власного капіталу;
- достатність фінансових ресурсів на всіх етапах фінансово-економічного розвитку;

- фінансова стабільність;
- фінансова стійкість;
- безпека інвестиційної діяльності;
- позитивний імідж підприємства як контрагента.

1.2. Головні загрози фінансово-економічній безпеці підприємства

***Ключові слова:** загроза фінансово-економічній безпеці підприємства; чинник фінансово-економічної безпеки підприємства; макросередовище підприємства; мікросередовище підприємства.*

Поняття «фінансово-економічна безпека підприємства» пов'язана із захищеністю від загроз.

М. Єрмошенко загалом під «загрозою», розуміє конкретну і безпосередню форму небезпеки чи сукупність негативних чинників чи умов, а під «небезпекою» – об'єктивно існуючу можливість негативного впливу на якесь явище, систему, механізм, соціальний організм, внаслідок чого йому може бути заподіяна шкода, що призведе до занепаду, кризового стану [6, с. 23].

Подібним чином розуміє загрозу безпеці підприємства і Н. Підлужна (як конкретну небезпеку, що створює певні перешкоди у виробничо-комерційній діяльності підприємства і здійсненні його економічних інтересів) [28, с. 6]. У цьому ж руслі, правда більш конкретизовано, не просто як небезпеку, а як потенційну і реальну дію, подію, процес або явище, що здатні порушити стійкість та розвиток підприємства, чи спричинити до припинення його діяльності, розуміють загрозу О. Ареф'єва і Т. Кузенко [1, с. 26]. Останні, на нашу думку, також конкретніше визначили можливі наслідки реалізації загрози, як порушення стійкості та припинення розвитку, діяльності підприємства. Недоліком цих визначень є те, що не уточнені місце, джерела виникнення загроз для господарюючого суб'єкта.

Видом небезпеки вважає загрозу Н. Реверчук. Так, за величиною можливих наслідків автор виділяє наступні види небезпек: попередження, ризик, загроза [29, с. 29].

Не зовсім зрозумілим є трактування поняття «попередження». Якщо воно «...не обов'язково загрозливого характеру», тоді як воно може бути видом небезпеки? Суперечливим є також є віднесення поняття «ризик» до виду небезпеки. Польський вчений, проф. Є. Ковалевський, наприклад, вважає, що інтерпретація ризику як небезпеки є методологічною помилкою, оскільки змішує причину (небезпечне явище) та її наслідок (ризик) [16, с. 24]. Тобто, ризик є наслідком небезпеки.

К. Горячева, стосовно співвідношення понять «ризик» та «загроза» виводить наступні положення:

- ризик по відношенню до загрози – категорія первинна, тоді як загроза – вторинна і впливає з ризику;

- ризик – категорія загальна, неконкретна, це те, що ще не виявлено, загроза – це те, що виявлено, тобто категорія конкретна;

- ризик наявний завжди, коли є фінансова діяльність, тоді як загроза – ні, вона може бути, а може і не бути, і виникає тільки за наявності певних умов;

- залежність між рівнями ризику і фінансової безпеки зворотна: чим вище рівень фінансового ризику, тим нижчим є рівень фінансової безпеки, і навпаки [5, с. 8].

Деякі з цих положень, на нашу думку, є спірними. Зокрема, як вже зазначалося, деякі дослідники ризику вважають, що його джерелом є загроза, а не навпаки. Не можна погодитись із думкою про те, що ризик є категорією не конкретною, чимось, що не виявлено. Адже знаючи про ситуацію невизначеності, невідомості при прийнятті рішення, ми усвідомлюємо, що ризикуємо, а отже ризик є виявлений. Крім цього, існують різні математичні та статистичні методи кількісної оцінки ризику, а отже, йому можна дати конкретну оцінку.

Знаний дослідник сучасного стану та перспектив формування страхового захисту підприємницької діяльності від фінансових ризиків, М. Клапків, вважає, що причиною плутанини та невизначеності понять «небезпека», «загроза», «ризик» є те, що етимологічно слово «ризик» у різних мовах пов'язується з поняттям небезпеки або непевності, і відповідно різні дослідники цього поняття також пов'язують його з загальним розумінням небезпеки, збитку, знищення, загрози [16, с. 12, 15].

Питання відмінності між поняттями «загроза» та «ризик» залежить від того, з яким значенням вживається поняття «ризик».

Ототожнення загрози з ризиком виходить з розуміння ризику як події з негативними, особливо невідповідними наслідками для підприємства, як можливості або загрози відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних.

У результаті, вчені називають ризиком можливість невиконання поставок сировини, матеріалів і ресурсів, неотримання оплати за реалізацію продукції тощо.

Навіть невелике уточнення у розумінні ризику, визначення його не просто як небезпечної події, а як ймовірності її настання для конкретного суб'єкта господарювання розмежовує поняття загрози та ризику. Загроза – подія з негативними для підприємства наслідками, ризик – кількісна міра можливості її реалізації, ймовірність її настання.

Сьогодні все більше економістів стверджують, що «ризик» існує тоді, де є ситуація вибору. Сучасні дослідники, вважають що економічний ризик – об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з подоланням невизначеності й конфліктності в ситуації неминучого вибору й відображає міру досягнення очікуваного результату, відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих чинників. Тобто обов'язковими елементами ризику є необхідність прийняття рішення (неминучість вибору) та наявність альтернатив.

Зрозуміло, що при такому трактуванні поняття «ризик» є відмінним від поняття «загроза», але зберігає із ним зв'язок. Якщо існує загроза впливу контрольованих та неконтрольованих чинників, то при прийнятті управлінських рішень, виникає ризик відхилення їх результатів від запланованих. А, отже, коли йдеться про захищеність від загроз (що і передбачає поняття безпеки), то це означає і захищеність від ризиків.

Загроза – небезпека на стадії переходу з можливості у дійсність [32, с. 16]. Загроза – потенційно можливе чи реальна дія зловмисників, здатна нанести моральну чи матеріальну шкоду [32, с. 18].

Проаналізувавши суть поняття «загроза» для підприємства, з'ясуємо суть загрози його фінансово-економічній безпеці.

Вчені Львівського державного університету внутрішніх справ визначають загрози економічній безпеці як дію дестабілізуючих природних факторів і/або суб'єктивних, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією і порушенням законів і норм, що може спричинити потенційні або реальні втрати для організації [23].

Ю. Соколов розуміє загрозу фінансовій безпеці як зміну в оточуючих і внутрішніх елементах середовища функціонування фінансової системи, які можуть призвести до такої зміни предмета безпеки (тобто фінансових ресурсів держави і їх руху для забезпечення фінансової безпеки (незалежності), що проблематичним буде збереження існування фінансової системи в незмінному вигляді [30, с. 20].

І. Бланк загрозу фінансовим інтересам підприємства розуміє як форму вираження їх суперечності фінансовому середовищу функціонування підприємства, відображаючи реальну чи потенційну можливість прояву деструктивного впливу різноманітних факторів чи умов на їх реалізацію у процесі фінансового розвитку, що приводить до прямого чи непрямого економічного збитку [4, с. 53].

Отже, автор пов'язує загрози фінансовим інтересам підприємства виключно з його фінансовим середовищем.

Однак, загрози фінансовим інтересам та фінансовому стану підприємства виникають не тільки у фінансовому середовищі підприємства, а у цілому його зовнішньому та внутрішньому середовищах, оскільки будь-яка загроза з боку зовнішнього чи внутрішнього середовища підприємства може трансформуватись у грошові збитки.

Так, наприклад, загроза пожежі, що може йти з боку внутрішнього середовища підприємства (халатність чи недотримання правил пожежної безпеки його працівників) або зовнішнього середовища підприємства (дія природних факторів), реалізуючись, у кінцевому результаті матиме фінансові наслідки у формі збитків.

Отже, *загроза фінансово-економічній безпеці підприємства* – це стан того чи іншого фактора його зовнішнього або внутрішнього середовища (або їх сукупності), яка прямо, або тра-

нсформуючись, може негативно вплинути на фінансовий стан та (або) фінансові інтереси підприємства, призвести до зниження його фінансової стійкості, або перешкодити його фінансовому розвитку.

Узагальнену класифікацію загроз фінансово-економічній безпеці підприємства представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Класифікація загроз
фінансово-економічній безпеці підприємства**

Класифікаційна ознака	Види загроз
1. Безпосередність впливу	прямі; непрямі
2. Ступінь сформованості	реальні; потенційні.
3. Можливість виявлення	явні; приховані
4. Джерела виникнення	зовнішні (ті, що створюють чинники зовнішнього середовища); внутрішні (ті, що виникають у внутрішньому середовищі підприємства)
5. Об'єкти, яким вони загрожують	фінансовим операціям; активам; інформації; технологіям; персоналу
6. Масштаб можливого впливу на підприємство	фінансовій безпеці підприємства в цілому; фінансовим інтересам окремих структурних підрозділів підприємства («центрам відповідальності»); фінансовим інтересам окремих операцій
7. Вплив на певний вид діяльності	операційній діяльності; інвестиційній діяльності; фінансовій діяльності
8. Вид фінансово-економічних інтересів, підприємства	поточним фінансово-економічним інтересам; довгостроковим фінансово-економічним інтересам

Класифікаційна ознака	Види загроз
9. Тривалість	тимчасові; постійні загрози
10. Ймовірність реалізації	з високим; середнім; низьким рівнем ймовірності реалізації
11. Розмір ймовірних збитків	з допустимим розміром збитків (збитки не перевищують розрахованої суми прибутку від фінансово-економічної операції чи діяльності загалом); з критичним розміром збитків (збитки не перевищують розрахованої суми доходу від фінансово-економічної операції чи діяльності загалом); з катастрофічним розміром збитків (збитки складають значну частку власного капіталу)
12. Можливість передбачення	прогнозовані; непрогнозовані
13. Об'єктивність чи суб'єктивність зумовленості	ті, що цілеспрямовано створюються суб'єктами зовнішнього чи внутрішнього середовищ; ті, що об'єктивно зумовлені (виникають стихійно)
14. Ступінь їх суб'єктивного сприйняття	неусвідомлені; уявні; адекватні

Можна виділити наступні головні загрози фінансово-економічній безпеці підприємства:

1. **Загрози макросередовища:** стагнація або кризовий стан національної економіки; високий рівень інфляції; низька купівельна спроможність населення; зниження місткості внутрішнього ринку країни внаслідок демографічної ситуації; недосконалість господарського законодавства, його нестабільність; високий рівень податкових ставок; коливання курсів валют; девальвація національної грошової одиниці; несприятливий інвестиційний клімат; нерозви-

нутність фінансової інфраструктури; енергетична залежність від інших країн світу; дефіцит або відсутність власних природних ресурсів; несприятливі міжнародні угоди, рішення або дії з боку окремих іноземних держав (економічна блокада, ембарго тощо); надзвичайні ситуації та стихійні лиха; зниження кількісних та якісних характеристик трудових ресурсів; форс-мажорні обставини (військові, соціальні конфлікти тощо).

2. *Загрози мікросередовища* з боку:

– *постачальників*: зрив, неналежне виконання укладених договорів; відмова від співробітництва; низька якість сировини, комплектуючих матеріалів; високий рівень цін; неритмічність постачання;

– *конкурентів*: жорстка цінова та нецінова конкуренція; застосування її недобросовісних форм, зокрема недобросовісної реклами; копіювання товарного знаку чи товарної марки; переманювання цінних кадрів та клієнтури конкурентами; комерційний шпіонаж; недружні захоплення та поглинання, рейдерство тощо;

– *споживачів*: розрив договірних відносин; відмова від відвантаженої продукції; затримка її оплати; неплатоспроможність, банкрутство дебіторів; зміна смаків та уподобань споживачів;

– *органів державної та місцевої влади*: дискримінація підприємства; корупція посадових осіб; надання податкових та інших пільг конкурентам та інші;

– *банків*: високий рівень кредитних ставок; жорсткі умови надання кредитів; неналежний розвиток окремих банківських послуг;

– *контактних аудиторій підприємства (ЗМІ, громадських організацій, профспілок і інших)*: поширення будь-якої інформації, що може негативно вплинути на діловий імідж підприємства; висунення вимог, які суперечать фінансово-економічним інтересам підприємства; організація страйків працівників підприємства та інші.

3. *Загрози внутрішнього середовища*:

– *у загальній системі управління підприємством*: невизначеність місії та цілей розвитку; невідповідність їм організаційної структури; низька кваліфікація управлінського персоналу; відсутність належної мотивації працівників; нечітка або взагалі нерозро-

блена система відповідальності керівників та працівників; прийняття необґрунтованих господарських рішень; зосередження управління і права власності в одних руках; конфлікти між управлінськими кадрами і трудовим колективом;

– у *сфері фінансового менеджменту*: недосконала його організація: відсутність чи неефективність фінансового планування та контролю; неефективне управління активами та капіталом; ризикована політика фінансування; дефіцит фінансових ресурсів; незбалансованість грошових потоків; неправильна (не спрямована на розвиток) політика використання прибутку; недиверсифікована фінансова діяльність; високий рівень ризику портфеля фінансових інвестицій; зниження інвестиційної активності; зменшення рентабельності інвестиційних проєктів, портфеля фінансових інвестицій; відсутність або недостатній обсяг резервних та страхових фондів;

– у *виробничій підсистемі*: незадовільний техніко-технологічний рівень виробництва; зношеність основних фондів; незавантаженисть виробничих потужностей; прості обладнання; високий рівень і неоптимальна структура виробничих витрат;

– у *маркетинговій підсистемі*: невідповідність ринковій ситуації стратегії маркетингу; нехтування маркетинговими дослідженнями; обмежена товарно-асортиментна політика; необґрунтована цінова політика; низька конкурентоспроможність продукції; відсутність або неефективність маркетингових комунікацій; неправильна збутова політика; високий рівень збутових витрат.

Разом з поняттям загроза доцільно розглядати поняття «фактор», або «чинник» фінансової безпеки підприємства. Фактор (від лат. factor – той, що робить, обумовлює) – рушійна сила будь-якого процесу (явища), яка визначає його характер або характерні ознаки.

В економічних дослідженнях під чинником прийнято розуміти умови, що є необхідними та визначальними для даного процесу (явища), а також причини, що безпосередньо обумовлюють його виникнення або отриманий результат. Виходячи з цього визначення, під чинником фінансово-економічної безпеки підприємства слід розуміти будь-який елемент (сукупність елементів) внутрішнього чи зовнішнього середовища підприємства, які обумовлюють її рівень.

У структурі зовнішнього середовища організації традиційно виділяють макросередовище (середовище непрямого впливу) та мікросередовище (середовище безпосереднього впливу).

Під макросередовищем розуміють зовнішні фактори, які опосередковано діють на підприємство, формуючи лише загальні перспективи, тенденції його розвитку, і на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Макросередовище складається з наступних чинників: економічні; політичні; правові; демографічні; науково-технічні; природно-екологічні; соціально-культурні; міжнародні; інші фактори. Серед них особливе місце посідають економічні: стан економіки загалом, тенденції її розвитку, галузева та територіальна структура; темп інфляції; рівень безробіття; система оподаткування; інвестиційні процеси; ставки банківського процента; рівень конкуренції; ступінь монополізації економіки тощо.

Мікросередовище охоплює чинники, що безпосередньо діють на підприємство, і які, в свою чергу, через ефективні комунікації піддаються впливу з його боку. Сюди відносять споживачів, існуючих та потенційних конкурентів (включаючи конкурентів, що виробляють товари-замінники), постачальників матеріальних та природних ресурсів, органи державної та місцевої влади, власників та акціонерів підприємства, ділових партнерів (фінансові, транспортні, консультативні страхові організації, контактні аудиторії (профспілки, мас-медіа, громадсько-політичні організації), трудові ресурси (ринок робочої сили).

У структурі внутрішнього середовища підприємства виділяють соціальну, виробничо-технічну, інформаційну, економічну та маркетингову підсистеми.

Загальносистемними є наступні внутрішні чинники фінансової безпеки підприємства.

1. **Час діяльності.** У розвинутих країнах приблизно 2/3 фірм припиняють свою діяльність через три роки після заснування.

2. **Розмір.** Великі підприємства володіють значними ресурсами, мають можливість диверсифікувати свою діяльність і є менш чутливими до впливу зовнішніх чинників, однак і менш гнучкими.

3. **Конкурентне становище.** Якщо підприємство діє у ринкових умовах, що наближаються до чистої конкуренції, то його

діяльність пов'язана з вищим економічним ризиком через обмеженість впливу на ціну продукції та рівень свого прибутку.

4. Етап життєвого циклу. Можна стверджувати, що за інших однакових умов, фінансова безпека підприємства на стадії зародження є нижчою, ніж на стадії зрілості.

5. Вид економічної діяльності. Кожен з видів економічної діяльності характеризується різним ступенем економічного ризику, тривалістю життєвого циклу, рівнем конкуренції, темпами зростання, різним впливом НТП. Особливості виробництва суттєво впливають на структуру капіталу підприємства. Так, є галузі, що за інших однакових умов більше потребують довгострокового та короткострокового залученого капіталу, а висока частка залученого капіталу, як відомо, знижує фінансову безпеку підприємства. На останню впливають життєвий цикл галузі, рівень застосування у ній інноваційних та інформаційних технологій тощо.

6. Вид продукції. Вид продукції, що виготовляє підприємство, визначає характер попиту на нього (стабільний, нестабільний). На певні товари споживчий попит є відносно стабільний та нееластичний (наприклад, життєво необхідні товари: хліб, ліки), в той час як на інші він суттєво коливається, залежно від доходів споживачів, демографічної ситуації та інших факторів. Ризик нереалізації життєво необхідної продукції, а, отже, ризик неотримання прибутку мінімальний і нижчий, ніж інших у виробництві товарів. Вищий ризик у діяльності тих підприємств, які працюють на вузький сегмент ринку, випускають ексклюзивну продукцію.

7. Рівень інноваційно-інвестиційної активності. Вплив цього фактора на фінансову безпеку підприємства має різний характер у короткостроковому та довгостроковому періоді. У короткостроковому періоді, підприємство, що здійснює інвестиції, нерідко залучає для цього позиковий капітал, а, отже, рівень його фінансової незалежності зменшується. З іншої сторони, інвестиційна діяльність забезпечує додатковий прибуток після реалізації інвестиційного проекту, а це підвищує його економічну та, відповідно, фінансову безпеку в довгостроковому періоді.

8. Ефективність управління грошовими потоками. Неправильна організація грошових потоків на підприємстві може спричинити фінансові труднощі (у разі відсутності необхідного запасу

грошових коштів), збитки, пов'язані із знеціненням грошей чи втрату потенційних прибутків (якщо на підприємстві є забагато готівки).

9. Конкурентоспроможність. Висока конкурентоспроможність продукції та її постійне підвищення є запорукою фінансово-економічної безпеки фірми через ймовірні високі обсяги реалізації.

10. Географія діяльності підприємства. Вплив цього фактора має різносторонній характер. З одного боку, підприємство, що диверсифікує свою діяльність на ринках кількох країн, диверсифікує і ризик. Адже невдачі на одному з них, компенсуються успіхами на інших.

Однак, з іншої сторони, оскільки зовнішнє середовище такого суб'єкта господарювання значно розширюється, кількість загроз його діяльності багаторазово збільшується.

11. Рівень професіоналізму управлінських кадрів. Високий рівень кваліфікації управлінських кадрів знижує ризик прийняття необґрунтованих, помилкових управлінських рішень та забезпечує використання потенціалу підприємства.

1.3. Фінансово-економічна безпека суб'єктів господарювання основних видів економічної діяльності в Україні

***Ключові слова:** фінансово-економічна безпека підприємства, рейдерство, кардерство, гринмейл.*

У сучасних умовах господарювання в Україні на фінансово-економічну безпеку підприємств впливають чимало негативних чинників: збереження високого рівня тінізації економіки; зростання конкуренції, як з боку вітчизняних, так і іноземних виробників; недосконалість чинного законодавства у сфері ліцензування, захисту комерційної таємниці, охорони інтелектуальної власності, банкрутства та інших; високий рівень монополізації ринків; відсутність досвіду формування системи управління фінансово-економічною безпекою у вітчизняних власників та керівників підприємств.

Аналіз статистичних даних показує, що проблема фінансово-економічної безпеки є надзвичайно актуальною для вітчизняних підприємств.

З 1990 р. частка збиткових підприємств в економіці України стрімко зростала, і у 1999 р. сягнула 56,0%, з 2002 р. намітилася тенденція до її зниження (рис. 1.5).

Однак, у зв'язку з наслідками впливу світової фінансово-економічної кризи, з 2008 р. вона знову різко почала збільшуватися. На даний час – близько половини підприємств України працюють збитково.

Зауважимо, що частка господарювання з негативними фінансовими результатами у промисловості за всі роки була вищою, ніж у цілому в економіці.

Крім того, значна частина усіх збитків в економіці України припадала саме на підприємства промисловості.

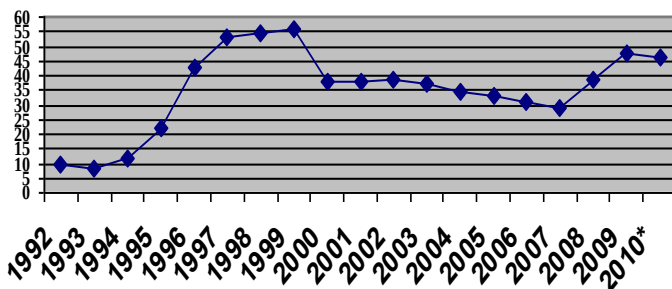


Рис. 1.5. Частка збиткових підприємств в економіці України (%)

Ті ж підприємства, які працюють прибутково, характеризуються невисокою рентабельністю операційної діяльності (3,9–3,3% у 2008 та 2009 рр. відповідно). Найвища рентабельність у сільському господарстві – 13–15%, транспорті і зв'язку – 7–10%. Найнижчий її рівень на підприємствах промисловості, сфери охорони здоров'я,

Одними з основних чинників збитковості вітчизняних підприємств є висока собівартість продукції, і в результаті – низька рентабельність її виробництва практично в усіх галузях промисловості.

Рентабельність операційної діяльності промислових підприємств України за 1990–2002 рр. впала у 6,5 разів. Незважаючи на те, що починаючи з 2003 р. її рівень зростав, внаслідок впливу світової фінансової кризи у 2009 р. він був найнижчим, починаючи з 2000 р., і склав всього лише 1,8%. Очевидно, це недостатньо, щоб забезпечувати потреби підприємств у розширеному відтворенні.

Недостатні темпи зростання основних засобів, високий ступінь їх зносу (понад 50%) свідчить про низький рівень техніко-технологічної безпеки підприємств України. До того ж у 2009 рр. вперше, починаючи з 2000 р., темп росту капітальних інвестицій суттєво скоротився (їхній обсяг склав лише 58,5% відносно попереднього року).

Вітчизняні підприємства практично не скеровують кошти на розширене відтворення та здійснення інновацій як вагомих складових зміцнення економічної безпеки. Лише мізерна частка промислових підприємств упроваджує інновації (протягом 2004–2009 рр. на рівні 8–11%).

Лише 5–6% реалізованої промислової продукції є інноваційною. Це загрожує конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світових ринках, втратою навіть внутрішнього ринку, особливо враховуючи близький вступ України у СОТ.

Актуальною є і проблема кадрової безпеки для вітчизняних суб'єктів господарювання. Низький рівень оплати праці в Україні не стимулює найманих працівників до належного виконання своїх обов'язків, є причиною задоволення насамперед власних інтересів, що часто шкодить цілям організації.

Фінансовий стан вітчизняних суб'єктів господарювання за останні роки в цілому також не можна визнати задовільним (табл. 1.3).

За 2000–2009 рр. частка власного капіталу в балансі вітчизняних підприємств знизилася на 19%. На кінець 2009 р. їхній коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) становив 0,35, тобто його значення стало нижчим за традиційне порогове (0,5). Причинами цього є збитковість діяльності багатьох вітчизняних суб'єктів господарювання та використання прибутку тих, що успішно працюють не на поповнення власних коштів. Слід зауважити, що українське законодавство не стимулює підприємства до нарощування

власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку. Досвід іноземних держав показує, що пільгове оподаткування тезаврованого прибутку може стати дієвим засобом впливу на його частку у пасивах підприємства.

Таблиця 1.3

**Показники фінансового стану підприємств України
за 2000–2009 рр.*
(на кінець року)**

Показник	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Коефіцієнт автономії	0,54	0,52	0,49	0,48	0,46	0,46	0,44	0,41	0,35	0,35
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,58	0,57	0,54	0,54	0,53	0,55	0,55	0,56	0,53	0,51
Частка довгострокових зобов'язань у залученому капіталі	8,6	9,9	9,6	10,0	10,6	17,0	20,5	24,3	27,4	26,3
Власний оборотний капітал, млрд грн.	-29,0	-37,5	-48,1	-59,0	-76,8	-97,2	-97,9	-203,2	-418,5	-479,7
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	-0,10	-0,10	-0,11	-0,12	-0,12	-0,14	-0,11	-0,17	-0,25	-0,25
Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,94	1,05	1,04	1,05	1,07	1,12	1,16	1,20	1,15	1,11
Рентабельність активів, %	1,8	2,3	1,6	2,0	3,8	4,7	4,28	6,30	0,31	-1,08
Рентабельність власного капіталу, %	3,3	4,3	3,2	4,0	8,2	10,2	9,53	14,5	0,83	-3,00

* Розраховано за даними Державного комітету статистики України.

Проблемою є навіть не стільки зниження частки власного капіталу в його загальному обсязі, скільки нестача або відсутність власних оборотних коштів.

Тобто, власного капіталу вітчизняним суб'єктам господарювання не вистачає навіть на покриття необоротних активів, про що свідчать від'ємні значення показника наявності власних оборотних коштів в абсолютному вираженні та коефіцієнта забезпечення ними. А так зване «золоте правило» фінансування вимагає, щоб довгострокові активи були більшими за такі ж пасиви.

В умовах нестачі власного капіталу вітчизняні суб'єкти господарювання фінансують свої потреби, фактично, за рахунок позичених коштів.

Слід зауважити, що використання зовнішніх джерел фінансування є доцільним і вигідним і для тих підприємств, які не мають проблем із власним оборотним капіталом, оскільки це розширює можливості для розвитку і забезпечує приріст фінансової рентабельності. Мінусом використання залученого капіталу є зниження фінансової незалежності господарюючого суб'єкта, загроза втрати ним платоспроможності. Вважається, що довгострокові зобов'язання у структурі залученого капіталу пов'язані із меншим ризиком для підприємства. Тому, зростання їх частки у позичених коштах підприємств України за аналізований період можна оцінити позитивно. Однак, довгострокова фінансова незалежність все ж є досить низькою.

Невисокою є і рентабельність активів та власного капіталу вітчизняних суб'єктів господарювання. Слід відзначити, що у порівнянні з 2000 р., у 2005–2006 рр. ці показники зросли відповідно у 2–3 рази. Однак, у 2008–2009 рр. вона різко знизилася, очевидно у зв'язку з кризовими процесами в економіці.

Рівень фінансової безпеки українських підприємств різних видів економічної діяльності суттєво відрізняється.

Найменше фінансово незалежними є підприємства торгівлі. Частка власного капіталу в структурі їхніх пасивів за період з 2000–2009 рр. коливалася від 9 до 14%. Найбільше фінансово незалежні протягом цього періоду були підприємства сільського господарства, транспорту та зв'язку. В залученому капіталі господарюючих

суб'єктів цих видів економічної діяльності частка довгострокових кредитів також вища, ніж у інших.

Практично, підприємствам усіх сфер економіки (за винятком фінансової діяльності) не вистачає власного капіталу для фінансування своїх необоротних активів.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання дає змогу стверджувати наступне. По-перше, в цілому рівень їхньої фінансово-економічної безпеки на сьогоднішній день є невисоким. По-друге, суб'єкти господарювання різних видів економічної діяльності характеризуються неоднаковим рівнем фінансово-економічної безпеки.

Найактуальнішими внутрішніми загрозами фінансово-економічній безпеці вітчизняних підприємств є наступні.

1. Агресивна позикова політика вітчизняних підприємств. Її застосування передбачає, що необоротні активи і лише незначна частка оборотних активів підприємства фінансуються за допомогою власних коштів та довгострокових позик. У загальній сумі усіх пасивів переважають короткострокові кредити. За такого фінансування вартість капіталу мінімальна, але ризик, пов'язаний з ліквідністю, високий.

Якщо проаналізувати баланси підприємств України всіх видів економічної діяльності за 2000–2010 рр., то можна зробити висновки про використання суб'єктами господарювання України агресивного підходу до фінансування своїх активів. За період 2000–2003 рр. за рахунок власного та залученого на довгостроковій основі капіталу покривалося до 1% оборотних активів. Короткострокові залучені джерела фінансування перевищували довгострокові у 8–10 разів. Ці показники значно покращилися у 2004–2009 рр. На кінець 2009 р. частка оборотних активів, що фінансувалася за рахунок власного та довгострокового залученого капіталу, зросла до 8,9%, а короткострокові зобов'язання перевищили довгострокові у 2,8 разів. Однак, це не змінило ситуацію, позикова політика українських підприємств залишається вкрай агресивною, що негативно впливає на їхню фінансову безпеку.

2. Низька інноваційна активність вітчизняних підприємств. Інновації здійснюються мізерною часткою українських промислових підприємств, яка до того ж останніми роками зменшується.

3. *Зношеність основних фондів.* За статистичними даними половина використовуваних в економіці України основних фондів були зношені.

4. *Висока енерго- та матеріаломісткість продукції.*

Найбільш актуальними зовнішніми загрозами фінансово-економічній безпеці підприємств в Україні на даний час є наступні.

Недоступність довгострокових джерел фінансування. Довгострокові кредити та позики є важливим джерелом фінансування підприємства, яке дозволяє йому зберігати фінансову незалежність. Упродовж 2001–2008 рр. в Україні спостерігалася стійка тенденція до зростання довготермінового кредитування банками суб'єктів господарювання.

Світова фінансова криза 2008 р. внесла свої корективи у розвиток вітчизняного кредитного ринку: в 2009 р. його розвиток був майже зупинений, а з 2010 р. – почав скорочуватися. Багато банків згорнули свою кредитну діяльність. Структура кредитного портфеля банківських установ станом на кінець січня 2010 р. засвідчує дисбаланс між кредитуванням позичальників різних видів економічної діяльності: кредитуються в основному торгівля та промисловість (на них припадає 63,8% усіх виданих кредитів суб'єктам господарювання, причому, 39,3% – на торгівлю). За прогнозами фахівців, обсяг кредитування економіки залишатиметься на незадовільно низькому рівні, зокрема, через високу вартість кредитних ресурсів.

Неплатоспроможність підприємств-партнерів. Як засвідчив аналіз статистичних даних, в Україні ще залишається понад третина збиткових підприємств. А постійні збитки – це прямий шлях до банкрутства, а, отже, неплатоспроможності. Особливо зросли випадки затримки виплати заборгованості у зв'язку з фінансово-економічною кризою 2008 р. Фінансово-неспроможні підприємства несуть потенційну загрозу для успішно працюючих підприємств.

Недобросовісна конкуренція. Органами Антимонопольного комітету упродовж 2009 р. припинено 3971 порушення законодавства про захист економічної конкуренції, з них відповідно: зловживань монополієм (домінуючим) становищем – 1502; антиконкурентних дій органів влади – 734; антиконкурентних узго-

джених дій суб'єктів господарювання – 608; порушень у вигляді недобросовісної конкуренції – 180. Порушниками сплачено штрафів, пені та відшкодовано шкоди на суму майже 10 млн. гривень. Активно використовується в Україні такий метод недобросовісної конкуренції, як тиск на уряд з метою лобіювання власних корпоративних інтересів.

Рейдерство. За даними Антирейдерського союзу підприємців України в країні діє щонайменше 40-50 спеціалізованих рейдерських груп, які складаються з досвідчених юристів та економістів. Рейдерство набуло системного характеру; відбувається 3000 захоплень на рік, результативність рейдерських атак – понад 90%. За експертною оцінкою; щорічний обсяг сегмента поглинань і злиттів (без приватизації) становить понад 3 млрд дол. США; середньостатистична норма прибутку рейдера в Україні (за експертними оцінками) становить до 1000%.

Українське рейдерство має відчутну кримінальну складову: протиправні дії чиняться із залученням збройних формувань, а інколи – навіть працівників правоохоронної системи тощо. До замовлення та організації рейдерських дій, що призводять до перерозподілу власності, вдаються окремі потужні промислово-фінансові групи України.

Розрізняють такі види рейдерства:

- «біле» – консолідація контрольного пакета акцій;
- «сіре» – захоплення підприємства, яке перебуває на межі банкрутства не порушуючи законодавства;
- «чорне» – здійснюється за допомогою кримінальних злочинів (фальсифікацією документів, шантажу, погроз, убивств) .

За оцінками деяких експертів, тільки за останні кілька років у законних власників в Україні було відібрано більше 2000 підприємств! Вітчизняний ринок рейдерських «послуг» щороку зростає на 3 млрд дол. США.

Зазначені вище чинники актуалізують проблему вдосконалення управління фінансово-економічною безпекою вітчизняних підприємств.

Надзвичайно важливо знати і впроваджувати нові, ефективні методи нейтралізації актуальних загроз фінансово-економічній безпеці підприємства.

Зокрема, експерти дають такі практичні рекомендації для уникнення недружнього поглинання (захисту від рейдерства):

- захист реєстру акціонерів від несанкціонованого доступу – людина «з вулиці» не знає, у кого знаходяться акції, бо немає доступу до реєстру акціонерів. Тому викупити значну кількість акцій за короткий час стає досить проблематично. Крім цього, завжди слід спостерігати за динамікою купівлі акцій: якщо зазвичай відбувалося одна-дві операції купівлі в тиждень, і раптом стало відбуватися п'ять-десять купівель, значить, хтось почав скуповувати акції;

- «золоті парашути» – високоефективний метод захисту адміністрації підприємства, який полягає в укладанні трудових договорів з окремими категоріями персоналу (керівництвом компанії, працівниками матерями, пенсіонерами), в яких передбачаються значні компенсації у випадку звільнення; У зв'язку з виплатою таких компенсацій вартість придбання компанії зростає у кілька разів;

- консолідація розпорошеного пакета акцій – сторона, яка захищається скуповує акції у дрібних акціонерів (фізичних осіб), її пакет зростає, і у агресора стає менше шансів зібрати великий пакет акцій. Якщо підприємство немає грошей для подібної скупівлі, то можна знайти партнера для злиття, так званого «білого лицаря»;

- «переливання» капіталів – найважливіші активи компанії чи підприємства переводяться у дочірні структури. Потім ці дочірні компанії відділяються від материнської компанії, і агресор скупує «пустушку». За необхідності ці активи знову повертаються компанії. Такий метод застосовується із залученням висококваліфікованих юристів, щоб уникнути незаконних дій;

- включення агресора у фінансово-технологічний цикл. Цей метод підходить у тому випадку, якщо агресора цікавить не стільки контроль над підприємством, а участь у виробничому циклі. Не маючи можливості знайти спільну мову з власниками чи керівництвом підприємства, він намагається його купити (захопити). Крупне торговельне підприємство було зацікавлене в одному з виробництв великого холдингу. Але менеджмент холдингу не хотів співпрацювати на запропонованих умовах. Тоді агресор скупив близько

30% акцій холдингу. Згодом, у ході переговорів, виявилось, що агресора цікавить не вся компанія, а лише два цехи підприємства. Конфліктуючі сторони вирішили зробити взаємовигідний обмін. Холдинг віддав торговій компанії два необхідних їй цехи, а за це отримав 30% акцій назад;

– PR-захист – метод формування іміджу підприємства як стратегічно важливого для держави чи регіону. Якщо компанію поглинають, і держава її підтримує, шанси агресора значно зменшуються. До методів PR-захисту також відносять інформаційну війну проти агресора;

– «отруйні пігулки» – суть методу в тому, що при поглинанні здійснюється додаткова емісія акцій з закритим розміщенням. Правда, такий метод не завжди можливий. Необхідно мати або відповідні установчі документи, або отримати визначену кількість голосів на зборах акціонерів;

– «репеленти від акул» – компанія укладає договори з секретними додатками, які вступають в силу, коли хто-небудь отримує контроль над нею. У цих додатках містяться умови, які різко погіршують фінансово-економічний стан підприємства. І агресор, коли йому стає про це відомо, задумується, чи варто купувати компанію, якщо на додачу він отримає чимало боргів та штрафів;

– «парашути» – це свідоме «навішування» боргів на підприємство. Ніхто не захоче купувати підприємство з великою заборгованістю, адже її доведеться сплачувати;

– часткова ліквідація – у випадку, якщо агресора цікавить не вся компанія, а певна група обладнання, система продажу тощо, то такі активи можна вивести за межі підприємства, виділити його в окрему компанію, а потім і взагалі відділити від материнської компанії;

– домовленості з кредиторами – один з розповсюджених способів методів недружнього поглинання – це скупівля боргів. У такому випадку можна домовитися з кредиторами. Багато кредиторів хочуть отримати від агресора реальні гроші замість боргу, який повільно виплачується.

Гринмейл (greenmail). Гринмейл – корпоративний шантаж шляхом скуповування значної кількості акцій певної компанії з наступною пропозицією продати їх за певних умов. Схема класич-

ного корпоративного шантажу припускає, що структура, яка атакує, купує на фондовому ринку невеликий пакет акцій процвітаючої компанії. Потім настає черга скарг у контролюючі та правоохоронні органи, а також судових позовів із будь-якого приводу. Кінцевою метою є або отримання відступних за відмову від претензій, або продаж свого пакета акцій за завищеною ціною. Класичний гринмейлер – це інвестиційні компанії, що здійснюють свій бізнес у рамках проектів із недружнього поглинання. Такі компанії користуються послугами високопрофесійних юристів та економістів.

Кардерство. Кардерство – підробка засобів платіжних карток. Спеціалісти в галузі банківської безпеки вважають, що у 85% випадків секретну інформацію викрадають самі банківські службовці, які мають до неї доступ у межах своєї службової діяльності. Головними методами запобігання кардерству є встановлення лімітів на обсяг коштів, які можна зняти з картки за один раз, використання сучасних засобів електронного захисту, шифрування карток, інформування клієнтів про зняття коштів з картки тощо.

Викрадення конфіденційної інформації. Викрадення конфіденційної інформації може суттєво вплинути на фінансово-економічний стан підприємства.

Статистика свідчить, що витікання 20% комерційної таємниці у 60% призводить до банкрутства. Як правило, найчастіше у вітчизняних підприємств викрадають персональні дані, включаючи відомості про клієнтів (57%), деталі конкретних операцій (47%), фінансові звіти (38%), інтелектуальну власність (25%) і бізнес-плани (19%) [12, с. 136].

Загрози, спричинені процесами глобалізації. У глобалізаційному процесі особливе місце посідає процес глобалізації міжнародних фінансових ринків.

Це зумовлює низку загроз для фінансово-економічної діяльності підприємства, зокрема: зростання конкуренції на ринку капіталу; коливання валютних курсів; виникнення світової фінансової кризи; спекуляції глобальних учасників фінансового ринку; нецільове використання фінансових інструментів.

Таким чином, аналіз фінансового стану вітчизняних суб'єктів господарювання в цілому в економіці України свідчить про актуальність управління їх фінансово-економічною безпекою.

1.4. Державне регулювання фінансово-економічної безпеки підприємства

***Ключові слова:** державне регулювання фінансово-економічної безпеки підприємства; пряме державне регулювання; непряме державне регулювання; напрями державного регулювання; інструменти державного регулювання.*

Держава чинить значний вплив на рівень фінансово-економічної безпеки підприємств, формуючи правові, економічні, організаційні умови їхньої діяльності, їхнє інституційне середовище. Її значення у створенні умов для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств сьогодні значно посилюється. На функціонування підприємницьких структур впливають порушення рівноваги між сукупним попитом і пропозицією, стагнація економіки, інфляція, безробіття, нестабільність курсу національної валюти та інші чинники. У цих умовах виникає об'єктивна потреба активізації ролі держави у забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства.

Роль державних органів у формуванні захищеності суб'єктів господарювання від різноманітних загроз їхній фінансово-економічній безпеці насамперед полягає у наступному:

- формуванні правової захищеності підприємництва (захист приватної власності, правове врегулювання господарських відносин тощо) (майнова безпека);
- запобіганні утворенню монополій та зловживання монополієм становисем; боротьбі з недобросовісною конкуренцією; контролі цін (ринкова безпека);
- нормативно-правовому регулюванні охорони інтелектуальної власності та захисту комерційної таємниці (інтелектуальна та інформаційна безпека);
- забезпеченні стабільності національної грошової одиниці, ефективного функціонування фінансових ринків: кредитного, фондового, страхового та інших; запобігання спекуляціям на ринку цінних паперів; захист прав інвесторів, регламентації процедур банкрутства відновлення платоспроможності та санації, державна фінансова підтримка підприємництва тощо (фінансова безпека);

– державній підтримці експорту; захисті національного товаровиробника від іноземної конкуренції; запобіганні коливанню валютних курсів (безпека зовнішньоекономічної діяльності);

– контроль якості освітніх послуг, зокрема у вищій освіті, нормативно-правове забезпечення трудової діяльності (кадрова безпека).

Головними напрямками впливу держави на фінансово-економічну безпеку підприємств є регулювання:

1) формування інформаційного забезпечення управління фінансово-економічною безпекою підприємства (затвердження національних стандартів бухгалтерського обліку і фінансової звітності підприємства);

2) грошового обігу і форм розрахунків;

3) кредитних операцій;

4) валютне регулювання;

5) регулювання інвестиційних операцій;

7) страхування;

8) процедури банкрутства та ліквідації підприємства, порядку і форм санації;

9) захисту комерційної таємниці та об'єктів інтелектуальної власності;

10) форм і методів конкурентної боротьби.

Державне регулювання господарської діяльності підприємств може бути прямим або адміністративним (законодавчі та нормативно-правові акти, державний контроль тощо) та непрямим економічним (мотивує шляхом матеріальної зацікавленості і виступає в таких формах, як оподаткування, цінова політика, фінансово-кредитна політика, пільги, санкції тощо).

Пряме державне регулювання діяльності підприємств здійснюється через механізми:

– державної реєстрації підприємств;

– державного контролю якості продукції;

– обов'язкового дотримання підприємством трудового та соціального законодавства України;

– антимонопольного контролю за діяльністю підприємств;

– державного контролю за цінами;

– регламентації розрахунків зі споживачами;

– контролю за дотриманням державного порядку ведення бухгалтерського обліку та статистичної звітності та інших.

Непряме регулювання діяльності підприємств може здійснюватися у таких формах:

– розміщення державних замовлень на виробництво (реалізацію) продукції з гарантованим фінансовим та матеріально-технічним забезпеченням;

– введення системи державного регулювання розмірів фонду оплати праці, спрямованої на підтримку суспільно необхідних пропорцій між продуктивністю праці та її оплатою;

– диференціація ставок податків за окремими видами діяльності підприємств та введення системи податкових пільг;

– встановлення можливості прискореної амортизації основних фондів підприємств з метою стимулювання їх інвестиційної діяльності, активнішого використання досягнень науково-технічного прогресу;

– стимулювання розвитку малих підприємств шляхом надання пільг при оподаткуванні, отриманні державних кредитів, створенні фондів сприяння розвитку малих підприємств;

– регулювання експортно-імпортних та бартерних операцій підприємств через механізм ліцензування, квотування, митного та валютного законодавства з метою захисту споживчого ринку України та його підприємств або стимулювання попиту на продукти національного виробництва.

Вплив окремих напрямів, методів та інструментів державного регулювання економіки на об'єкти управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання – параметри їхньої фінансово-економічної діяльності представлено на рис. 1.6.

Правову основу державного регулювання фінансово-економічної безпеки підприємств формують: Конституція України, Кодекси України (Цивільний, Господарський від 16 січня 2003 р., Кримінальний від 5 квітня 2001 р. та інші), Закони України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 30 червня 1999 р., «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» від 30 жовтня 1996 р., «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 р., «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 р., «Про інформацію» від

2 жовтня 1992 р., «Про страхування» від 7 березня 1996 р., «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12 липня 2001 р.; Укази Президента України, Постанови Верховної Ради України, Постанови і Декрети Кабінету міністрів України, Постанови НБУ.



Рис. 1.6. Державне регулювання фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання

Важливе значення для фінансово-економічної безпеки підприємств має ефективна система державного регулювання ринків фінансових послуг.

Згідно ст. 21 Закону України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» державне регулювання фінансових ринків і закладів здійснюють:

– Національний банк України (ринок банківських послуг і нагляд за комерційними банками);

– Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку (ринок цінних паперів та похідних цінних паперів і власне фондів компанії);

– Державна комісія з регулювання ринків фінансових послуг – спеціально уповноважений орган виконавчої влади у сфері регулювання ринків фінансових послуг (інші ринки фінансових послуг і небанківських фінансових закладів – кредитні заклади, страхові компанії, ломбарди, пенсійні та інвестиційні фонди і т. ін.).

Контроль за діяльністю учасників ринків фінансових послуг здійснює Антимонопольний комітет України та інші державні органи.

Адміністративне регулювання фондового ринку, зокрема ринку цінних паперів, здійснюється на основі Закону України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні». Згідно з цим законом, державне регулювання ринку цінних паперів – це здійснення державою комплексних заходів щодо впорядкування, контролю, нагляду за ринком цінних паперів та їх похідних і запобігання зловживанням і порушенням у цій сфері.

Основними напрямками здійснення державного регулювання ринку цінних паперів у контексті фінансово-економічної безпеки підприємства є:

– створення умов для розвитку фондового ринку в Україні, для ефективної мобілізації та розміщення учасниками ринку цінних паперів фінансових ресурсів, гарантування прав власності на цінні папери, захист прав учасників фондового ринку;

– забезпечення рівних можливостей для всіх учасників ринку цінних паперів, розвитку добросовісної конкуренції та запобігання монополізації;

– інформаційне забезпечення учасників ринку (надання інформації про умови випуску та обігу цінних паперів, результати фінансово-господарської діяльності емітентів, обсяги і характер угод із цінними паперами та іншої);

– контроль за прозорістю та відкритістю ринку цінних паперів.

Закон передбачає такі основні форми державного регулювання ринку цінних паперів:

– *правничо-нормативна форма*: прийняття законодавчих актів з питань діяльності учасників ринку цінних паперів, створення системи захисту прав інвесторів;

– *система ліцензування та спеціальної реєстрації*: видача спеціальних дозволів (ліцензій) на здійснення професійної діяльності на ринку цінних паперів реєстрація випусків (емісій) цінних паперів та інформування про випуск (емісію) цінних паперів;

– *безпосередній контроль за діяльністю учасників ринку*: за достовірністю інформації, що подається контрольним органам; за дотриманням емітентами порядку реєстрації та інформування про випуск цінних паперів; за дотриманням антимонопольного законодавства; за діяльністю осіб, які обслуговують випуск та обіг цінних паперів та ін. Державне регулювання ринку цінних паперів здійснюється Державною комісією з цінних паперів і фондового ринку. Основним її завданням, яке сприяє фінансово-економічній безпеці підприємств, є захист прав інвесторів шляхом застосування заходів щодо запобігання і припинення порушень законодавства на ринку цінних паперів, застосування санкцій за порушення законодавства у межах своїх повноважень.

Важливим аспектом державного регулювання фінансово-економічної безпеки підприємств є визначення умов та порядку відновлення платоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності – боржника або визнання його банкрутом та застосування ліквідаційної процедури, повного або часткового задоволення вимог кредиторів. Їх встановлює Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 30 червня 1999 р.

Відповідно до ст. 2 цього Закону, політику щодо запобігання банкрутству, забезпечення умов реалізації процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом стосовно державних підприємств та підприємств, у статутному фонді яких частка державної власності перевищує двадцять п'ять відсотків, суб'єктів підприємницької діяльності інших форм власності у випадках, передбачених цим Законом, здійснює державний орган з питань банкрутства – Державний департамент з питань банкрутства, який діє на підставі Положення, затвердженого Постановою КМУ від 19 квітня 2006 р.

Тестові завдання для самоконтролю

1. Одним з перших підходів щодо розуміння економічної безпеки підприємства було ототожнення цього поняття з:

- а) стійким фінансово-економічним станом підприємства;*
- б) потенціалом підприємства, його здатністю розвиватися і нарощувати обсяг своїх матеріальних, людських, фінансових та інших видів ресурсів;*
- в) збереженням комерційної таємниці підприємства та захистом від несанкціонованого витоку інформації;*
- г) охороною майна та працівників підприємства.*

2. На даний час більшість дослідників визначають поняття «економічна безпека підприємства» як:

- а) міру гармонізації у часі і просторі його економічних інтересів з інтересами, пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища;*
- б) захист від фінансово-економічних ризиків;*
- в) його потенціал;*
- г) стан захищеності його потенціалу від зовнішніх і внутрішніх загроз, який дозволяє підприємству виживати і розвиватися.*

3. Яке твердження найбільш точно відображає сутність фінансово-економічних інтересів підприємства:

- а) це коротко- та довгострокові цілі його розвитку, узгоджені з суб'єктами його зовнішнього мікросередовища;*
- б) це рівень його захищеності від фінансово-економічних ризиків на кожному з етапів життєвого циклу;*
- в) це його об'єктивні потреби у сфері фінансово-економічної діяльності, задоволення яких забезпечує реалізацію головних цілей розвитку підприємства;*
- г) це його потреби у фінансових ресурсах, задоволення яких необхідне для основної діяльності підприємства.*

4. Поняття фінансово-економічної безпеки підприємства передбачає:

а) відсутність зовнішніх і внутрішніх загроз його фінансово-економічним інтересам;

б) кількісні і якісні параметри фінансового стану підприємства, що відображають захищеність його фінансово-економічних інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз;

в) систему принципів і методів розробки управлінських рішень, пов'язаних із захистом фінансово-економічних інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз;

г) нейтралізацію зовнішніх і внутрішніх загроз фінансово-економічним інтересам підприємства.

5. Загроза фінансово-економічній безпеці підприємства:

а) це ймовірність відхилення результатів фінансово-економічної діяльності від запланованих;

б) це ймовірність отримання матеріальної чи моральної шкоди в процесі фінансово-економічної діяльності;

в) це стан елементів його зовнішнього чи внутрішнього середовища, який визначає рівень його фінансово-економічної безпеки;

г) це стан чинників його зовнішнього або внутрішнього середовища, який може негативно вплинути на його фінансово-економічні інтереси, перешкодити його фінансово-економічному розвитку.

6. У разі реалізації загрози фінансово-економічній безпеці підприємства з катастрофічним розміром збитків:

а) їхній обсяг складає значну частку власного капіталу підприємства;

б) їхній обсяг не перевищує суми доходу від здійснюваної фінансової операції;

в) їхній обсяг не перевищує суми прибутку від здійснюваної фінансової операції;

г) вірної відповіді немає.

7. У разі реалізації загрози фінансовій безпеці підприємства з критичним розміром збитків:

а) їхній обсяг складає значну частку власного капіталу підприємства;

б) їхній обсяг не перевищує суми доходу від здійснюваної фінансової операції;

в) їхній обсяг не перевищує суми прибутку від здійснюваної фінансової операції;

г) вірної відповіді немає.

8. Яке з тверджень є вірним:

а) загрози фінансово-економічній безпеці підприємства, які виникають стихійно є об'єктивними;

б) такі загрози фінансово-економічній безпеці підприємства, як форс-мажорні обставини, є суб'єктивними;

в) реальні загрози – це прогнозовані загрози;

г) потенційні загрози – це приховані загрози.

9. Загрози фінансово-економічній безпеці підприємства, які виникають стихійно є:

а) явними;

б) прямими;

в) об'єктивними;

г) суб'єктивними.

10. Суть рейдерства як сучасної загрози фінансово-економічній безпеці підприємства полягає у:

а) встановленні контролю над підприємством злочинно-кримінальним угрупованням;

б) продаж посадовими особами конфіденційної інформації конкурентам;

в) встановленні контролю над підприємством шляхом протиправного заволодіння контрольним пакетом акцій підприємства;

г) доведенні підприємства до банкрутства.

11. Промислове шпигунство:

а) зовнішня, суб'єктивна загроза фінансово-економічній безпеці підприємства;

б) зовнішня, об'єктивна загроза фінансово-економічній безпеці підприємства;

в) внутрішня, суб'єктивна загроза фінансово-економічній безпеці підприємства;

г) внутрішня, об'єктивна загроза фінансово-економічній безпеці підприємства.

12. У разі реалізації загрози безпеці підприємства з допустимим розміром збитків:

а) їхній обсяг складає значну частку власного капіталу підприємства;

б) їхній обсяг не перевищує суми доходу від здійснюваної фінансової операції;

в) їхній обсяг не перевищує суми прибутку від здійснюваної фінансової операції;

г) вірної відповіді немає.

13. Загрози фінансово-економічній безпеці підприємства, які виникають стихійно, є:

а) прихованими;

б) непрогнозованими;

в) об'єктивними;

г) тимчасовими.

14. Загрози фінансово-економічній безпеці підприємства, які цілеспрямовано створюються суб'єктами його зовнішнього чи внутрішнього середовища, є:

а) явними;

б) прямими;

в) об'єктивними;

г) суб'єктивними.

15. Яке з тверджень вірно характеризує фінансово-економічну безпеку вітчизняних підприємств:

а) рівень фінансової незалежності вітчизняних підприємств загалом є в межах норми (понад 50%);

б) підприємства не забезпечені власними оборотними коштами;

- в) частка довгострокових зобов'язань у залученому капіталі вітчизняних підприємств протягом останніх років зростає;
- г) вірні твердження а) та в);
- д) вірні твердження б) та в).

16. Яке з тверджень вірно характеризує фінансово-економічну безпеку вітчизняних підприємств:

- а) найвища рентабельність операційної діяльності на підприємствах промисловості;
- б) найнижчий рівень фінансової незалежності мають підприємства транспорту і зв'язку;
- в) найменше забезпечені власним капіталом підприємства торгівлі;
- г) вірні твердження а) та в);
- д) усі твердження вірні.

17. Гринмейл – це:

- а) злам електронної пошти підприємства;
- б) скуповування акцій підприємства з наступною пропозицією продати їх за певних умов;
- в) захоплення підприємства злочинним шляхом;
- г) продаж конкурентам комерційної таємниці працівниками підприємства.

18. «Сіре» рейдерство – це:

- а) захоплення підприємства, яке перебуває на межі банкрутства;
- б) викуп контрольного пакету акцій;
- в) захоплення підприємством за допомогою фальсифікації документів;
- г) заволодіння підприємством за допомогою шантажу.

19. До непрямих методів державного регулювання фінансово-економічної безпеки підприємств можна віднести:

- а) контроль за діяльністю учасників фінансових ринків;
- б) штраф за дії суб'єктів господарювання, визначені як недобросовісна конкуренція;

- в) національні стандарти бухгалтерського обліку та фінансової звітності;
- г) реєстрація випуску цінних паперів.

20. Державне регулювання фінансових ринків і послуг включає:

- а) регламентацію форм розрахунків підприємств зі споживачами;
- б) оподаткування операцій на ринку цінних паперів;
- в) ліцензування діяльності на ринку цінних паперів;
- г) усе вищезазначене.

Ситуація для аналізу

Корпорація Citigroup шукає керівника*

Найбільшу у світі фінансову групу – американську компанію Citigroup очікують зміни. Нещодавно президент і головний операційний директор Citigroup – Роберт Уїлламстед заявив про своє рішення піти з корпорації. У вересні він передасть свої зобов'язання наступнику, якого поки не знайдено або ім'я якого широкій громадськості поки не розголошується. Водночас, Роберт Уїлламстед піде з ради директорів Citigroup. Хто обійматиме цю посаду, поки що залишається загадкою. Зрозуміло одне, що знайти заміну для такого професійного керівника буде важко. Оскільки нелегко управляти глобальною компанією, що працює майже в 100 країнах, а її активи становлять 1,2 трлн дол.

З 2000 по 2003 рік Уїлламстед очолював споживчі бізнеси Citigroup (споживчі фінанси, емісія кредитних карт, роздрібне банківське обслуговування).

Під його керівництвом дохід споживчої групи фінансової корпорації зріс з 28 до 41 млрд дол., а щорічне зростання чистого прибутку щорічно становило 23%. Уїлламстед – президент компанії з 2002 року, а титул операційного директора отримав 2003 р.,

коли глава *Citigroup* Сенфорд (Сенді) Уейлл заявив про своє звільнення.

2003 р., після того, як стало відомо про намір Уейлла, акції *Citigroup* впали в ціні на 2,8%. Аналітики розцінили це як данину поваги талановитому бізнесмену, який за час свого правління збільшив активи компанії до 1,1 трлн доларів США. Сенді Уейлл став майже легендою через свою зосередженість на отриманні високих доходів, а його одержимість контролем над витратами дала йому конкурентну перевагу.

Завдяки фінансовим і менеджерським талантам Уейлла в 2003 р. *Citigroup* одержала рекордний в історії світової економіки прибуток – 17,85 млрд дол., що на 17% більше, ніж у 2002 р. Компанії вдалося досягти фантастичних показників, навіть незважаючи на слабку ринкову кон'юнктуру й збитки через банкрутство італійської компанії *Parmalat*.

Майбутнє компанії керівництво *Citigroup* пов'язує як з розвитком існуючого бізнесу, так і з покупкою інших фірм.

Водночас *Citigroup* уміла відмовитися від амбіційної ідеї «всесвітньої» присутності, тому що в 2002 р. мала величезні збитки внаслідок фінансової кризи в Аргентині. *Citigroup* назвала дев'ять країн, які дають їй чистий дохід. Це Гонконг, Сінгапур, Тайвань, Індія, Німеччина, Великобританія, Польща, Бразилія і Японія. Китай, Росію й країни Центральної Європи *Citigroup* арахував до «інвестиційних ринків». Збитків в Аргентині й Бразилії також зазнали іспанські банки *SCH*, *Santander*, *BBV* й *Argentaria*, які свого часу продемонстрували успішний приклад консолідації на внутрішньому ринку, здійснивши декілька успішних угод в 1999 р.

Період з 2003 р. для *Citigroup* був багатий і на неприємності, зокрема на скандали, що стосуються репутації банку *Citibank*, який входить у групу. Як й іншим великим інвестбанкам, *Citigroup* доводиться відповідати по судових позовах інвесторів і кредиторів *Parmalat*, *Enron*, *Adelphia* й *WorldCom*.

Citigroup надавав італійській компанії-виробнику молочної продукції багатомільйонні кредити. Загальний борг *Parmalat* перед *Citigroup* становив 689 млн доларів. *Citigroup* оголосила про списання збитків з боргів *Parmalat* у розмірі 372 млн доларів до сплати податків (242 млн доларів після оподаткування). Це майже всі

незабезпечені кредити, видані італійському молочному гіганту *Parmalat*.

Окрім того, *Citigroup* ризикує бути втягненою у справу про махінації засновника й гендиректора *Parmalat* Калісто Танці. Підконтрольна групі компанія *Eureka Securitization*, що займається сек'юритизацією кредитів, мала ділові відносини з фірмами Танці. Усвідомивши, що може стати жертвою скандалу, банк не виключає можливості подати позов проти *Parmalat*.

Ще один скандал, у який втягнена корпорація *Citigroup*, пов'язаний зі збанкрутілою енергетичною компанією *Enron Corp*, найбільшим продавцем природного газу в Північній Америці й Великобританії.

Керівництво *Enron* зайалося фінансовим шахрайством у великих розмірах, завищуючи прибуток і привласнюючи корпоративні засоби, що призвело до краху компанії. Частина операцій проходила через фінансові структури *Citigroup*, причому було встановлено, що кілька співробітників банківської структури допомагали шахраям у їхніх справах, навіть коли стало зрозуміло, що *Enron* зазнає краху. У зв'язку із цим частина інвесторів *Enron* (близько 50 тис. чоловік) подала в суд на *Citigroup*, вимагаючи відшкодувати збитки.

Після проведеного розгляду група погодилася на позасудове врегулювання, для досягнення якого вона виплатить постраждалим 2 млрд доларів. Ця сума є однією з найбільших в історії врегулювань такого типу, але вона менша від суми у розмірі 2,58 млрд, які та ж *Citigroup* виплатила через аналогічні розгляди у справі великого комунікаційного холдингу *WorldCom*. «Нині для нас головне – розв'язати схожі питання й залишити цю сумну главу історії компанії позаду», – каже керівництво компанії.

Важливою метою компанії є намір реалізувати найближчим часом ретельну охорону інформації про своїх клієнтів. У червні цього року *Citigroup*, у яку входить один із провідних банків світу *Citibank*, оголосила про втрату вантажу, що містить особисті дані 3,9 млн клієнтів холдингу.

Як повідомила *Citigroup* у листі, відправленому всім клієнтам, за пропажу відповідає служба доставки *United Parcel Service* (UPS), що забезпечувала перевезення бази даних про клієнтів на

комп'ютерних стрічкових носіях у кредитне бюро в штаті Техас. Вантаж з бобінами був втрачений з невідомої причини. На носіях були номери соцстрахування, історія рахунків, дані про позики реальних і колишніх клієнтів компанії в США.

Цей інцидент став найсерйознішим випадком такого типу й останнім у черзі аналогічних випадків, коли з баз даних великих американських компаній почали зникати великі обсяги персональної інформації про клієнтів. Така інформація може бути використана в злочинних цілях, наприклад, для здійснення шахрайських операцій від чужого імені. У випадках із крадіжкою фінансової інформації можливе викрадення грошей із клієнтських рахунків.

Citigroup запевнила клієнтів у тому, що в неї немає причин думати, що украдені записи 3,9 млн американців можуть бути використані зі злочинними намірами.

Відтак що новому керівництву *Citigroup* є над чим працювати й що вдосконалювати, щоб утримати лідерство на світовому фінансовому ринку й довіру клієнтів.

Запитання до ситуації

1. Ідентифікуйте загрози фінансово-економічній безпеці підприємства, з якими зіткнулася компанія *Citigroup*.

2. Класифікуйте ідентифіковані загрози за відомими Вам критеріями та визначіть джерела цих загроз.

3. Чи характерні визначені загрози фінансово-економічній безпеці для українських підприємств?

4. Які заходи і в яких сферах внутрішнього середовища підприємства слід здійснювати, щоб запобігати реалізації таких загроз?

5. В яких напрямках слід зосередити свою увагу новому керівництву компанії, щоб зміцнити її фінансово-економічну безпеку.

* За матеріалами: Євтушина В. Корпорація *Citigroup* шукає керівника / В. Євтушина // Персонал. – 2005. – № 10.

Література

1. Ареф'єва О.В. Планування економічної безпеки підприємств / О.В. Ареф'єва, Т.Б. Кузенко. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – С. 6–34.
2. Барановський О.І. Фінансова безпека: монографія. Інститут економічного прогнозування / О.І. Барановський. – К.: Фенікс. – 1999. – 318 с.
3. Білов Г.О. Деякі аспекти методики попередження ризику рейдерського набігу на підприємство / Г.О. Білов // Економічний вісник НГУ. – 2008. – № 3. – С. 111–115.
4. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2004. – С. 13–72, 100–102.
5. Горячева К.С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.06.01 / К.С. Горячева. – К., 2006. – 17 с.
6. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення / М.М. Єрмошенко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 309 с.
7. Загорельская Т.Ю. Финансовая безопасность предприятия как объект управления / Т.Ю. Загорельская // Наук. праці ДНТУ. Вип. 103-4. – Донецьк, ДонНТУ, 2006. – С. 215–218.
8. Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» від 3 жовтня 1996 р.
9. Про основи національної безпеки України: Закон України від 19 червня 2003 р.
10. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 12 липня 2001 р.
11. Іванюта Т.М. Економічна безпека підприємства: навч. посібник / Т.М. Іванюта, А.О. Заїчковський. – К.: ЦУЛ, 2009. – С. 7–12, С. 16–30.
12. Ігнатенко А.В. Механізми нейтралізації фінансових ризиків українських підприємств в умовах глобалізації / А.В. Ігнатенко, В.Г. Кабанов, О.І. Харченко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 5 (95). – С. 136–143.
13. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: навч. посібник. 2-ге вид, доп. перероб. / С.М. Ілляшенко. – К.: Центр навч. літератури. – 2004. – 220 с.
14. Карлін М.І. Фінансова система України: навч. посібник / М.І. Карлін. – К.: Знання, 2007. – 324 с.
15. Управління фінансово-економічною безпекою: навч. посібник [О.А. Кириченко, С.М. Лаптев, П.Я. Пригунов, О.І. Захаров та ін.]; за ред. чл.-кор. АПН України, проф. В.С. Сідака. – К.: Дорадо-Друк, 2010. – С. 13–112.
16. Клапків М.С. Страхування фінансових ризиків: монографія / М.С. Клапків. – Тернопіль: Економічна думка. Карт-бланш. – 2002. – 570 с.
17. Ковальов Д. Економічна безпека підприємства / Д. Ковальов, Т. Сухорукова // Економіка України. – 1998. – № 10. – С. 48–52.
18. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.

19. Концепція економічної безпеки України. Ін-т екон. Прогнозування. кер. проекту В.М. Геєць. – К. – 1999. – 56 с.
20. Кравченко С. Основні напрямки забезпечення економічної безпеки України / С. Кравченко, С. Теленик // Економіка, фінанси, право. – 2002. – № 2. – С. 6–10.
21. Мамотенко Д.Ю. Глобалізація міжнародних фінансових ринків / Д.Ю. Мамотенко // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2009. – Вип. 39. – С. 229–237.
22. Минаєв Г.А. Безопасность организации: учебник / Г.А. Минаев. – К.: КНТ, 2009. – С. 13–180.
23. Нікіфоров П.О. Сутність і значення фінансової безпеки страхової компанії / П.О. Нікіфоров, С.С. Куперівська // Фінанси України. – 2006. – № 5. – С. 86–94.
24. Одинцов А.А. Економічна і інформаційна безпека підприємництва: учеб. пособие для вузов / А.А. Одинцов. – М.: «Академія». – 2006. – 336 с.
25. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.
26. Основи економічної безпеки. (Держава, регіон, підприємство, особистість) / под. ред. Е.А. Олейникова. – М., 1997. – 288 с.
27. Папехин Р.С. Факторы финансовой устойчивости и безопасности предприятия: автореф. дисс. на соискание учен. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.10 / Р.С. Папехин. – Волгоград, 2007. – 21 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sholar.ru>
28. Підлужна Н.О. Організація управління економічною безпекою підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук: спец. 08.00.10 / Н.О. Підлужна. – Донецьк, 2003. – 20 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nbuu.gov.ua/ard/2003/03rnoebr.zip>
29. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія / Н.Й. Реверчук. – Львів: ЛБІ НБУ. – 2004. – 195 с.
30. Соколов Ю.А. Финансовая безопасность экономических систем / Ю.А. Соколов. – М.: «Анkil», 2010. – С. 7–45.
31. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія [А.О. Єпіфанов, О.Л. Пластун, В.С. Домбровський та ін.]; за заг. ред. проф. А.О. Єпіфанова. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ». – 2009. – С. 8-49, 113-145.
32. Ярочкин В.И. Система безопасности фирмы / В.И. Ярочкин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Ось-89, 2003. – С. 7–22.

Розділ 2

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

- ✧ **Суть, мета та завдання управління фінансово-економічною безпекою підприємства**
- ✧ **Суб'єкти та об'єкти управління фінансово-економічною безпекою підприємства**
- ✧ **Основні принципи та методи управління фінансово-економічною безпекою підприємства**
- ✧ **Характеристика основних функцій управління фінансово-економічною безпекою підприємства**
- ✧ **Механізми управління фінансово-економічною безпекою підприємства**

Розділ 2

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Суть, мета, завдання управління фінансово-економічною безпекою підприємства

***Ключові слова:** система управління фінансово-економічною безпекою підприємства; мета та завдання управління фінансово-економічною безпекою підприємства; концепція фінансово-економічної безпеки підприємства.*

Складність, динамізм та непередбачуваність зовнішнього середовища сучасних підприємств, постійне зростання кількості загроз та ризиків у їх господарській діяльності зумовлюють необхідність виділення окремої функціональної підсистеми у їх загальній системі менеджменту – системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

У вузькому розумінні, система управління фінансово-економічною безпекою підприємства включає управлінські органи, підрозділи і виконавців, які виконують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання (суб'єкти управління) та сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив.

У широкому розумінні система управління фінансово-економічною безпекою підприємства складається з наступних компонентів:

– організаційна структура, що відображає склад і підпорядкованість різних елементів, ланок і рівнів управління фінансово-економічною безпекою;

– суб’єкти управління (управлінські кадри) – працівники, що здійснюють функції управління або сприяють їхньому здійсненню, тобто професійно беруть участь у процесі управління і входять в апарат управління;

– механізм управління – сукупність головних елементів впливу на процес розробки і реалізації управлінських рішень для забезпечення захисту фінансово-економічних інтересів підприємства;

– об’єкт управління – комплекс діяльності людей, виділений із соціального середовища або як *ланка* соціальної системи (наприклад, підприємство), або як особлива *функція*, що вимагає спеціального механізму управління (наприклад, управління фінансами, збутом, персоналом тощо);

– функції управління – особливі види діяльності, що виражають напрямки або стадії здійснення цілеспрямованого впливу суб’єктів управління на об’єкти управління;

– процес управління – вплив суб’єктів управління на об’єкт управління за допомогою обраних методів для досягнення запланованих цілей.

Отже, поняття системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства включає механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства, який являє собою сукупність його головних принципів, методів, прийомів, форм, інструментів і стимулів. На думку І.О. Бланка, структура механізму управління фінансовою безпекою складається з системи державного нормативно-правового регулювання, ринкового та внутрішнього механізму регулювання фінансової безпеки підприємства, системи методів та інструментів управління фінансовою безпекою підприємства [2, с. 99].

Головна мета управління фінансово-економічною безпекою підприємства – досягнення високої фінансової стійкості підприємства та захист його фінансово-економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз для забезпечення стійкого розвитку в довгостроковому періоді.

Основними **завданнями** управління фінансово-економічною безпекою підприємства є:

– встановлення системи пріоритетних фінансових інтересів, що потребують захисту в процесі фінансово-економічного розвитку підприємства;

– ідентифікація і прогнозування зовнішніх та внутрішніх загроз фінансово-економічним інтересам підприємства; виявлення та попередження кризових явищ;

– забезпечення ефективної нейтралізації загроз фінансово-економічним інтересам підприємства, розроблення необхідних заходів та оцінка їхньої ефективності.

У теорії та практиці існує багато підходів щодо розуміння суті управління, зокрема:

– *загальний* – що розглядає його як науку і мистецтво, організацію діяльності відповідно до вимог її об’єктивних законів;

– *суб’єктно-об’єктний* – цілеспрямований вплив суб’єкта управління на його об’єкт, який здійснюється для досягнення певної мети;

– *функціональний* – визначає управління як набір певних функцій (планування, організацію, мотивацію, контроль);

– *процесуальний* – згідно якого управління – процес діяльності, прийняття і реалізації управлінських рішень.

З точки зору загального підходу, під управлінням безпекою розуміють організовані дії, які забезпечують узгодженість функціонування усіх служб, підрозділів і співробітників з метою усунення різноманітних загроз діяльності фірми [20, с. 51]

З точки зору суб’єктно-об’єктного підходу управління фінансово-економічною безпекою підприємства слід розглядати як цілеспрямований вплив відповідного суб’єкта (чи суб’єктів) на визначені об’єкти, що здійснюється для досягнення певної мети та цілей управління або стану об’єкта управлінського впливу.

З методологічного погляду, управління фінансово-економічною безпекою підприємства – система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов’язаних з забезпеченням захисту його пріоритетних фінансово-економічних інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз [2, с. 74].

З точки зору функціонально-процесійного підходу, управління фінансово-економічною безпекою підприємства – це безперервний процес виконання управлінських функцій, насамперед, організації, планування, аналізу, мотивації та контролю.

В даному посібнику управління фінансово-економічною безпекою підприємства розглядається як процес формування і викори-

стання управлінських компетенцій у сфері різних видів менеджменту підприємства, зокрема: фінансового, стратегічного менеджменту, ризик-менеджменту, антикризового менеджменту і т. д. з метою нейтралізації чи мінімізації різноманітних загроз його фінансово-економічним інтересам (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Вид менеджменту	Інструменти, які використовуються для формування управлінських компетенцій у сфері фінансово-економічної безпеки
Фінансовий	Механізм управління прибутку на основі CVP-аналізу, операційний леверидж (важіль), фінансовий леверидж (важіль)
Стратегічний	Методи стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства (PEST-аналіз і SWOT-аналіз)
Ризик-менеджмент	Методи оцінки фінансово-економічних ризиків, механізми нейтралізації фінансово-економічних ризиків
Антикризовий	Моделі прогнозування банкрутства, методи та механізми відновлення фінансової рівноваги та платоспроможності

Головні підходи до визначення управління фінансово-економічної безпеки підприємства представлені на рис. 2. 1.

Управління фінансово-економічною безпекою підприємства здійснюється відповідно до його концепції. **Концепція** визначається як система поглядів, ідей, цільових установок, пронизаних єдиним, визначальним задумом, основною думкою, що містить постановку та шляхи вирішення виявлених проблем. Концепція фінансово-економічної безпеки підприємства є основою для розроблення стратегії фінансово-економічної безпеки та прийняття управлінських рішень у цій сфері.

Концепція фінансово-економічної безпеки підприємства являє собою документ, в якому відображені головні положення щодо формування та організації управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Концепція фінансово-економічної безпеки має довільну форму.



Рис. 2.1. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Як правило, вона містить наступні головні розділи:

I. Загальні положення.

У цьому розділі дається визначення усіх понять та термінів, які й будуть далі використовуватися у Концепції (фінансово-економічна безпека підприємства; фінансово-економічні інтереси підприємства; загроза фінансово-економічним інтересам підприємства; система управління фінансово-економічною безпекою підприємства тощо).

II. Загрози фінансово-економічній безпеці підприємства.

Цей розділ містить перелік потенційних та реальних загроз фінансово-економічній безпеці підприємства; джерела цих загроз та можливі їхні негативні наслідки для фінансово-економічної діяльності підприємства.

III. Основи формування та організації управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

У цьому розділі наводиться перелік суб'єктів та об'єктів управління фінансово-економічною безпекою; головні принципи, мету, завдання та функції управління фінансово-економічною безпекою.

IV. Механізми управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Цей розділ містить короткий опис механізмів управління фінансово-економічною безпекою підприємства, методів та заходів

забезпечення нейтралізації, ліквідації чи мінімізації загроз його фінансово-економічним інтересам.

Крім наведених, Концепція може містити такі розділи як «Фінансове забезпечення управління фінансово-економічною безпекою підприємства»; «Відповідальність за рівень фінансово-економічної безпеки підприємства» тощо.

Для прикладу, у додатку А наведена Концепція економічної безпеки ДП НАЕК «Енергоатом» та Концепція корпоративної безпеки членів Українського Союзу промисловців та підприємців.

2.2. Суб'єкти та об'єкти управління фінансово-економічною безпекою підприємства

***Ключові слова:** суб'єкти управління фінансово-економічною безпекою підприємства (зовнішні, внутрішні, спеціалізовані, неспеціалізовані; об'єкти управління фінансово-економічною безпекою підприємства (прямого та непрямого впливу).*

Виділяють зовнішні та внутрішні суб'єкти управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Серед внутрішніх суб'єктів управління фінансово-економічною безпекою підприємства можна виділити **спеціалізовані** та **неспеціалізовані** (рис. 2.2).

До спеціалізованих відносять тих, що безпосередньо здійснюють управління, або основним призначенням яких є управління фінансово-економічною безпекою підприємства. До неспеціалізованих – які в межах своїх повноважень виконують окремі функції управління, чи приймають окремі рішення щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Внутрішніми спеціалізованими суб'єктами управління фінансовою безпекою підприємства можуть бути:

- Рада з безпеки підприємства;
- керівник підприємства;
- власник підприємства, котрий самостійно здійснює функції управління фінансовою безпекою, як правило, на малих підприємствах, з невеликим обсягом фінансової діяльності;
- керівник служби фінансово-економічної безпеки;

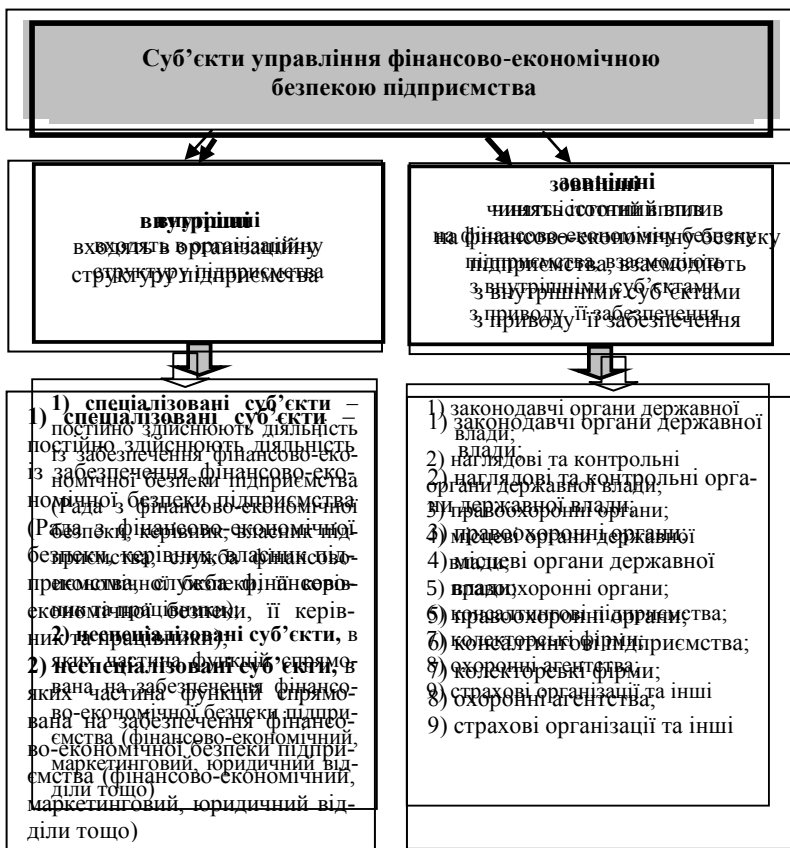


Рис. 2.2. Суб'єкти управління фінансово-економічною безпекою підприємства

- служба (відділ) фінансово-економічної безпеки;
- професіонал з фінансово-економічної безпеки;
- аналітик з фінансово-економічної безпеки;
- працівники служби фінансово-економічної безпеки.

Внутрішні неспеціалізованими суб'єктами управління фінансовою безпекою підприємства можуть бути:

- фінансово-економічний відділ;
- маркетинговий відділ;

- юридичний відділ;
- фінансовий менеджер широкого профілю, який у загальному управляє фінансово-економічною діяльністю підприємства;
- функціональний фінансовий менеджер, вузький спеціаліст, що виконує спеціалізовані функції управління фінансово-економічною безпекою.

У вітчизняній практиці господарювання нерідко суб'єктами управління фінансово-економічною безпекою є також фінансовий директор, головний економіст, юрисконсульт, бухгалтер підприємства, оскільки самостійного підрозділу чи спеціалістів у цій сфері у них немає. До певної міри це можна виправдати на підприємствах з невеликими обсягами фінансово-економічної діяльності. Однак, у інших випадках це свідчить про те, що вітчизняними власниками та керівниками суб'єктів господарювання ще не усвідомлена важливість управління фінансово-економічною безпекою підприємства, особливо у сучасних умовах.

Зовнішніми суб'єктами управління фінансово-економічною безпекою підприємства можуть бути: органи державної влади та управління, правоохоронні органи, суб'єкти недержавної системи безпеки, партнери з бізнесу, консалтингові фірми, колекторські компанії, страхові організації, детективні, охоронні агентства, суспільно-політичні організації, ЗМІ.

Зовнішні суб'єкти управління фінансово-економічною безпекою підприємства можуть впливати на її рівень як прямо, так і опосередковано; за їх допомогою можуть розроблятися окремі рішення чи реалізовуватися заходи із забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Серед об'єктів управління фінансово-економічною безпекою підприємства слід виділяти об'єкти прямого та непрямого впливу.

До **об'єктів прямого впливу** слід віднести:

- параметри фінансово-економічної діяльності підприємства (прибуток, джерела формування фінансових ресурсів, структуру капіталу, активів та грошових потоків, реальні та фінансові інвестиції, фінансові ризики, фінансові інновації);
- інформаційні ресурси (фінансово-економічні дані підприємства);
- персонал підприємства.

До *об'єктів управління фінансово-економічною безпекою непрямого впливу* відносять чинники (компоненти) його зовнішнього мікросередовища та внутрішнього середовища. Адже, якщо це можливо, підприємство ліквідує, нейтралізує чи мінімізує загрози його фінансовій безпеці, шляхом впливу на чинники свого внутрішнього та зовнішнього мікросередовища. Наприклад, у разі затримки виплати дебіторської заборгованості підприємствами – споживачами, підприємство впливає на боржника різними методами правового чи економічного характеру. Якщо існує загроза падіння споживчого попиту на продукцію, підприємство за допомогою різноманітних маркетингових методів його стимулювання може її нейтралізувати.

Вплив будь-якого суб'єкта на об'єкт управління здійснюється з метою приведення останнього в бажаний стан, досягнення визначеної мети управління.

Отже, за суб'єктно-об'єктним підходом, управління фінансово-економічною безпекою підприємства можна визначити як цілеспрямований вплив посадових осіб, наділених відповідними повноваженнями, на фінансову систему підприємства, його внутрішнє та безпосереднє зовнішнє оточення з метою досягнення високої фінансової стійкості та захищеності його фінансово-економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз для забезпечення стійкого розвитку в довгостроковому періоді.

2.3. Основні принципи та методи управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Ключові слова: принципи, методи управління фінансово-економічною безпекою підприємства; адміністративні, економічні соціально-психологічні методи управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Як і будь-яке управління, управління фінансово-економічною безпекою має здійснюватися за певними правилами, тобто принципами, та на основі відповідних методів управління.

Головними є наступні *принципи управління фінансово-економічною безпекою підприємства:*

– *системність побудови* – усі елементи системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства мають бути взаємопов’язані та взаємоузгоджені;

– *інтегрованість із загальною системою менеджменту* – система управління фінансово-економічною безпекою підприємства має бути органічно інтегрована у загальну систему менеджменту підприємства;

– *інтегрованість із системою управління економічною безпекою підприємства* – система управління фінансово-економічною безпекою підприємства має бути органічно інтегрована у загальну систему управління економічною безпекою підприємства;

– *спрямованість на стратегічні цілі фінансово-економічного розвитку підприємства* – усі прийняті управлінські рішення не повинні суперечити загальній стратегії фінансово-економічного розвитку підприємства;

– *об’єктивність* – управлінські рішення мають розроблятися з урахуванням об’єктивних економічних законів, на основі глибокого аналізу ситуації з застосуванням наукових методів пізнання;

– *комплексний характер управлінських рішень* – усі прийняті управлінські рішення мають бути збалансованими, несуперечливими;

– *безперервність* – процес управління фінансово-економічною безпекою підприємств має відбуватися безперервно;

– *оперативність та динамічність управління* – система управління фінансово-економічною безпекою має забезпечувати швидку реакцію підприємства на появу реальних та потенційних загроз та своєчасне прийняття відповідних управлінських рішень;

– *варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень* – кожне управлінське рішення у сфері фінансово-економічної безпеки повинне розроблятися у кількох альтернативних варіантах, враховуючи визначені критерії;

– *принцип неперервності моніторингу зовнішнього середовища підприємства* – моніторинг зовнішнього середовища підприємства у зв’язку з його високим динамізмом та невизначеністю має відбуватися постійно з метою своєчасного виявлення та ідентифікації загроз фінансово-економічним інтересам підприємства;

– *адекватність реагування на окремі загрози фінансовим інтересам* – заходи стосовно реагування на загрози фінансово-економічним інтересам підприємства мають розроблятися відповідно до визначених критеріїв, наприклад, ймовірність реалізації загрози, величина можливих збитків; пріоритетної реакції потребують загрози з високою ймовірністю реалізації та (або) з великим обсягом можливої шкоди підприємству;

– *гнучкість управління* (адаптивність сформованої системи фінансової безпеки) – система управління фінансово-економічною безпекою підприємства, її елементи мусять адаптуватися до змін чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; розроблені чи прийняті управлінські рішення мають швидко коригуватися, якщо цього вимагає зміна зовнішнього чи внутрішнього середовища підприємства;

– *ефективність управлінських рішень, що приймаються* – витрати на заходи з ліквідації, нейтралізації чи мінімізації загроз фінансово-економічним інтересам підприємства мають бути меншими, ніж можливі збитки від їх реалізації;

– *законність управлінських рішень* – усі прийняті управлінські рішення повинні мати легітимний характер і не суперечити чинному законодавству;

– *стимулювання та відповідальність персоналу і керівництва за стан фінансової безпеки підприємства* – має бути розроблена дієва і ефективна система стимулів та відповідальності посадових осіб за стан фінансово-економічної безпеки підприємства.

Суб'єкти управління впливають на об'єкти управлінського впливу за допомогою певних способів, прийомів, засобів – методів управління.

У практиці управління використовують три основні групи методів:

1) *адміністративні* (організаційно-розпорядчі) – передбачають прямий вплив на об'єкт управління, базуються на використанні адміністративної влади та примусу, створюють передумови для використання економічних методів: накази, розпорядження, інструкції, правила і т. п.;

2) *економічні* – характеризуються непрямым впливом на об'єкт управління, через його економічні інтереси шляхом матеріального стимулювання;

3) *соціально-психологічні* – доповнюють адміністративні та економічні методи та базуються на закономірностях функціонування людської психіки, впливають на мотиви соціальної поведінки людини, включають різноманітні засоби соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, вирішення конфліктних ситуацій, гуманізації та демократизації праці, спрямовані на формування задоволення працею, сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток особистості, соціальний захист працівників, тощо. За їх допомогою здійснюється управління поведінкою індивіда, груп, міжособовими і міжгруповими стосунками в колективі.

У практиці управління комплексно використовуються усі названі групи методів. В управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства також застосовуються усі три групи методів управлінського впливу. Методи розкривають шляхи протидії ідентифікованим реальним та потенційним небезпекам, загрозам та ризикам у конкретних умовах та у визначений термін часу.

Так, за допомогою організаційно-розпорядчих методів формується організаційна структура управління фінансово-економічною безпекою, визначаються повноваження та відповідальність посадових осіб (фіксуються у відповідних внутрішніх нормативних документах підприємства), розпорядок роботи (правила трудової дисципліни); порядок дій у тій чи іншій ситуації (наприклад, інструкція щодо оцінки фінансових ризиків) та регламентуються інші дії суб'єктів управління фінансово-економічною безпекою.

Економічні методи створюють матеріальну зацікавленість у відповідальних осіб за стан (рівень) фінансово-економічної безпеки підприємства.

Вплив суб'єктів управління фінансово-економічною безпекою на такі об'єкти, як параметри фінансово-економічної діяльності, відбувається через використання таких економічних методів, як метод техніко-економічних розрахунків; балансовий метод; економіко-статистичні методи; експертні методи (методи експертних оцінок); методи дисконтування вартості; методи нарощування вартості (компаундинг); методи амортизації активів; інші фінансові методи; формуванням фондів економічного стимулювання і гнучкі моделі заробітної плати; премії та штрафи.

В управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства використовують також такі соціально-психологічні методи, як бесіди; підбір кадрів з урахуванням психологічних характеристик працівників; діагностику психоемоційного стану працівників; підтримку ініціативи; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; забезпечення перспективного соціального й професійного росту; інформування про результати праці; гуманізацію праці; соціальне регулювання (укладання договорів, взаємних зобов'язань, об'єднання інтересів працівників); пропаганду та агітацію (призначених для поширення і роз'яснення політики керівництва у сфері фінансово-економічної безпеки, формування переконань та ідеалів); особистого прикладу; формування неформальних комунікацій.

2.4. Характеристика основних функцій управління фінансово-економічною безпекою підприємства

***Ключові слова:** функції управління фінансово-економічною безпекою підприємства; планування, організація, аналіз, мотивація, контроль; процес управління фінансово-економічною безпекою підприємства.*

З точки зору процесно-функціонального підходу, управління фінансово-економічною безпекою можна визначити як поетапний, безперервний процес виконання управлінських функцій. Функції управління характеризують його зміст.

Головними функціями управління фінансово-економічною безпекою підприємства як управлінської системи є: організація, аналіз, планування, мотивація та контроль.

1. Організація управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві.

Виконання даної функції передбачає: формування організаційної схеми управління фінансово-економічною безпекою, встановлення центрів відповідальності за виконання його завдань; визначення прав, обов'язків, відповідальності керівників та працівників окремих структурних підрозділів за рівень фінансово-економічної безпеки підприємства; організація постійного моніторингу рівня фінансово-економічної безпеки.

2. Аналіз рівня фінансово-економічної безпеки підприємства.

Здійснення цієї функції управління фінансово-економічною безпекою підприємства передбачає аналіз його зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення загроз його фінансово-економічним інтересам, оцінку загроз за ймовірністю їх реалізації, можливими наслідками для підприємства, а також розрахунок і оцінку основних показників-індикаторів рівня його фінансово-економічної безпеки.

3. Планування комплексу заходів для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

На основі проведеного аналізу рівня фінансово-економічної безпеки підприємства здійснюється стратегічне, поточне (тактичне), оперативне планування фінансово-економічної безпеки підприємства. Результатом стратегічного планування має бути стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Поточне планування включає розробку поточних фінансових планів підприємства, оперативне – короткострокових фінансових планів підприємства.

4. Мотивація прийняття ефективних управлінських рішень щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства та їх належної реалізації.

Дана функція передбачає побудову системи стимулювання та штрафних санкцій для суб'єктів управління фінансово-економічною безпекою підприємства та окремих виконавців прийнятих рішень за досягнення чи недосягнення відповідних цілей управління, нормативних показників фінансово-економічної безпеки, виконання чи невиконання планових завдань.

5. Контроль за реалізацією прийнятих управлінських рішень у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства.

Здійснення цієї функції управління передбачає попередній, поточний та заключний контроль за ходом реалізації рішень у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства, і включає, зокрема, вибір контрольних показників, виявлення розмірів відхилень по кожному з них та з'ясування їх причин, прийняття рішень про ліквідацію встановлених відхилень.

Згідно процесійного підходу до управління, воно є не просто набором певних функцій, а поетапним процесом їх виконання.

Безперервний процес управління фінансово-економічною безпекою підприємства у спрощеному вигляді, можна зобразити наступним чином (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Процес управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Отже, процес управління фінансово-економічною безпекою підприємства зумовлює:

1) постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою ідентифікації і прогнозування реальних та потенційних загроз;

2) обґрунтування і комплексне використання найбільш раціональних форм, методів, засобів захисту фінансово-економічних інтересів підприємства;

3) постійний контроль за станом фінансово-економічної безпеки та реалізацією заходів, спрямованих на захист фінансово-економічних інтересів;

4) належний рівень підготовки керівництва і персоналу підприємства, формування їхніх компетенцій у сфері фінансово-економічної безпеки.

Фінансово-економічну безпеку підприємства можна забезпечити двома шляхами: досягненням високої фінансової стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз, а з іншого боку – створенням відповідної системи захисту від них. Тому функції управління фінансово-економічною безпекою підприємства як спеціалізованої системи менеджменту будуть включати комплекс управлінських дій, що забезпечують досягнення його фінансової стійкості та захищеності його фінансово-економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз (рис. 2. 4).



Рис. 2.4. Зміст управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Як бачимо, управління фінансовою стійкістю підприємства включає всі дії з боку управлінської підсистеми, спрямовані на досягнення його прибутковості в цілому та високої фінансової рентабельності зокрема, забезпечення формування необхідного обсягу фінансових ресурсів, забезпечення достатнього рівня фінансової незалежності та платоспроможності, а також інвестиційної активності.

Основним завданням управління прибутковістю є забезпечення прибутковості діяльності підприємства, досягнення високої рентабельності всіх видів активів, власного капіталу. При цьому застосовуються такі механізми управління прибутком від операційної діяльності, як система «взаємозв'язку витрат, обсягу реалізації та прибутку», механізм операційного левериджу. Для управління фінансовою рентабельністю підприємства використовується механізм фінансового левериджу.

Управління формуванням фінансових ресурсів підприємства спрямоване на забезпечення суб'єкта господарювання необхідними обсягами фінансових ресурсів і включає визначення потреби у власних фінансових ресурсах; оптимізацію розподілу його прибутку; формування дивідендної політики; вибір джерел зовнішнього фінансування підприємства, залучення позикових ресурсів.

Управління фінансовою незалежністю та платоспроможністю підприємства забезпечується оптимізацією структури капіталу та активів, нормуванням оборотних активів, залишків грошових коштів, збалансуванням і синхронізацією грошових потоків підприємства.

Управління інвестуванням має забезпечувати приріст чистого прибутку підприємства за рахунок доходів від інвестиційної діяльності, що зумовлює: формування інвестиційної політики підприємства; визначення необхідного обсягу реальних інвестицій для забезпечення реалізації стратегії його розвитку; розробку програми реальних та фінансових інвестицій, забезпечення їх ефективності; вибір інструментів фінансових інвестицій, оцінку їх вартості, формування та оптимізацію портфеля фінансових інвестицій; нейтралізацію фінансових ризиків, пов'язаних з фінансовим інвестуванням.

Оскільки поняття «загрози» є близьким за значенням до поняття «ризик», або навіть джерелом його виникнення, то методи

нейтралізації фінансових ризиків є, по суті, і методами нейтралізації загроз його фінансовій безпеці або методами управління захищеністю підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз його фінансовій безпеці.

Основними методами управління захищеністю підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз його фінансовій безпеці є: уникнення загрози, ліквідація загрози, мінімізація негативних наслідків реалізації загрози, компенсація заподіяних збитків за рахунок резервних фондів, страхування ризику реалізації загроз зовнішніми організаціями.

Уникнути загрози можна за рахунок відмови від здійснення надто ризикованих фінансових операцій; зміни тих елементів безпосереднього зовнішнього середовища підприємства, які є джерелом загрози (наприклад зміна партнерів, з боку яких є небезпека зриву договірних зобов'язань); використання консервативного типу фінансування активів (за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань) тощо.

Під ліквідацією загрози потрібно розуміти переведення факторів внутрішнього або підконтрольного підприємству зовнішнього середовища у такий стан, який не створює небезпеки для підприємства.

Мінімізувати ймовірність реалізації загрози можна шляхом передбачення відповідних умов у договорах, отримання гарантій їх виконання від контрагентів, диверсифікації: видів фінансової діяльності підприємства, портфеля цінних паперів (вибираючи кілька інструментів для фінансових інвестицій); валютного портфеля підприємства (за рахунок вибору для проведення зовнішньоекономічних операцій кількох видів валют), депозитного портфеля (за рахунок розміщення великих сум тимчасово вільних коштів на депозитне зберігання у кількох банках при збереженні умов їхнього розміщення).

Мінімізувати ризик реалізації загрози можна також за рахунок встановлення відповідних фінансових нормативів, наприклад:

- мінімальної частки високоліквідних активів у складі майна підприємства;
- граничного розміру частки позикових коштів у пасивах підприємства;

максимального розміру депозитного вкладу, розміщеного в одному банку;

– граничного розміру коштів, вкладених в один вид цінних паперів тощо.

Не всі загрози фінансово-економічній безпеці підприємства з боку його зовнішнього та внутрішнього середовища можна передбачити і нейтралізувати, навіть за наявності на підприємстві ефективної системи управління нею. Адже завжди можливі непередбачувані, непрогнозовані ситуації. Тому, одним з методів управління захищеністю підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз його фінансовій безпеці є створення відповідних резервних фондів, за рахунок яких можна в разі чого компенсувати збитки, завдані негативними для підприємства подіями. Звичайно, компенсувати збитки, завдані наслідками негативного впливу зовнішнього чи внутрішнього середовища на діяльність підприємства, можна і за рахунок його поточних витрат. Однак, для того, щоб не порушувалася його нормальна робота, необхідне резервування частини фінансових ресурсів для особливих випадків. Законодавство багатьох країн вимагає обов'язкового формування господарськими товариствами різних форм за рахунок власних доходів спеціальних резервних фондів.

Крім створення резервного фонду підприємства у відповідності з вимогами чинного національного законодавства та Статуту підприємства, доцільно:

- формувати цільові резервні фонди;
- резервувати частину коштів у процесі розробки фінансових планів;
- використовувати нерозподілений прибуток як резерв для ліквідації негативних наслідків реалізації окремих загроз фінансовій безпеці підприємства.

Якщо ймовірність реалізації загрози фінансовій безпеці підприємства або її наслідки є надто великими, або якщо потенційна загроза є з боку непідконтрольних підприємству факторів його зовнішнього середовища, воно може вдатися до послуг страхових організацій. При страхуванні ризику реалізації загрози фінансовій безпеці підприємства компенсація заподіяних збитків здійснюється за рахунок страхових виплат спеціальними страховими компаніями.

2.5. Механізми управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Ключові слова: механізм, механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства; система управління прибутком на основі його взаємозв'язку з витратами та обсягом реалізації («CVP»-аналіз); операційний леверідж; фінансовий леверідж.

У загальному розмінні, механізм – це скоординовані у просторі й часі дії управлінської системи, що призводять до якісних змін об'єкта управління. Механізм управління фінансово-економічною безпекою будемо розглядати як управлінські дії, спрямовані на використання можливостей та ресурсів підприємства, які б забезпечували системно-синергетичні ефекти реалізації захисту його фінансово-економічних інтересів від ідентифікованих реальних та потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього характеру.

Особливості функціонування економіки знань визначають інтелектуальний капітал підприємства його основним капіталом, персонал та систему управління знаннями – його головними ресурсами, а управлінські компетенції – конкурентними перевагами і формують нові синергетичні ефекти у діяльності сучасних організаційно-господарських структур.

Синергетичний ріст ефективності діяльності реалізації завдань управління фінансово-економічною безпекою підприємства досягається за рахунок домінування інтелектуальних ресурсів та інноваційності в складі загальних можливостей системи.

У загальному випадку логіко-структурна модель механізмів управління безпекою (МУБ) може бути описана таким чином:

$$\text{МУБ} = \{\Phi_1 \dots \cup \dots \cup \Phi_n\} \cap \{IK \cup KK \cup OP \cup UZ\},$$

де Φ_i – чинники зовнішнього середовища; Φ_n – чинники внутрішнього середовища формування системи економічної безпеки; ІК – інтелектуальний капітал; КК – ключові компетенції; УЗ – підсистема управління знаннями; ОР – організаційні управлінські рішення.

Завдання організаційних управлінських рішень щодо формування синергетичних ефектів декомпозиції інтелектуальних ресурсів полягає у забезпеченні:

- синергетичної орієнтації підприємства, включаючи формування синергетичної місії і системи цілей, використовуючи ресурс ідеології і ринкової орієнтації у просторі та часі;

- синергетичної взаємодії в підприємства через поєднання та розвиток зв'язків між внутрішніми елементами потенціалу;

- синергетичного розвитку через механізм інноваційно-синергетичної стратегії, використовуючи інтелектуально-інформаційний інвестиційний ресурси і реінжиніринг інноваційних процесів;

- організаційно-синергетичної інтеграції всіх підсистем по вертикалі і горизонталі, використовуючи організаційно-адміністративний і функціональний ресурс.

Логіко-структурна модель формування механізмів управління безпекою підприємства, таким чином, повинна включати наступні механізми: організаційно-синергетичної інтеграції; вертикальної інтеграції, що використовує організаційно-адміністративний ресурс; горизонтальної інтеграції, що використовує функціональний ресурс, який забезпечує ефект мультиплікації; синергетичної орієнтації використання інтелектуальних ресурсів.

Узгоджена в часі і просторі дія всіх вищеназваних механізмів є необхідною умовою реалізації синергетичних ефектів у розвитку сучасних підприємств, інноваційний шлях розвитку яких складає ядро синергетичного менеджменту, технології управління в умовах XXI століття.

Механізми управління фінансово-економічною безпекою підприємства включають:

- систему управління прибутком на основі його взаємозв'язку з витратами та обсягом реалізації («CVP»-аналіз);

- операційний леверидж;

- фінансовий леверидж;

- збалансування і синхронізацію грошових потоків;

- фінансове забезпечення стійкого розвитку підприємства;

- механізми нейтралізації фінансових ризиків: уникнення, лімітування, хеджування, диверсифікацію, розподіл, страхування;

– оптимізацію портфеля фінансових інвестицій та ін.

Розглянемо деякі з них детальніше.

Управляти прибутком від операційної діяльності дозволяє система «CVP»-аналізу. Використовуючи його, можна визначити необхідний обсяг реалізації продукції підприємства у вартісному виразі, що забезпечує досягнення запланованої (цільової) суми валового операційного прибутку.

Цей обсяг реалізації продукції визначається за формулою:

$$Q_{EP} = \frac{EP + FC}{\frac{VR - TVC}{VR}} \quad \text{або} \quad Q_{EP} = \frac{(EP + FC)}{k_{mar}},$$

де Q_{EP} – вартісний обсяг реалізації продукції, що забезпечує формування планового операційного прибутку підприємства;

EP – планова сума операційного прибутку, грош. од.;

FC – постійні витрати підприємства в аналізованому періоді, грош. од.;

TVC – загальні змінні витрати підприємства в аналізованому періоді, грош. од.;

VR – виручка від реалізації продукції, грош. од.;

k_{mar} – коефіцієнт маржинального прибутку.

Приріст додаткового прибутку на власні кошти підприємства забезпечує дія ефекту фінансового левериджу.

Операційний леверидж дозволяє впливати на формування прибутку підприємства через співвідношення постійних і змінних витрат. Показник, співвідношення постійних та загальних витрат називається коефіцієнтом операційного левериджу:

$$K_{O.L.} = \frac{PB}{B},$$

де $K_{O.L.}$ – коефіцієнт операційного левериджу; PB – постійні операційні витрати; B – загальні операційні витрати.

Чим вище значення коефіцієнта операційного левериджу, тим більше зросте прибуток підприємства відносно приросту обсягу реалізації продукції.

Значення операційного левериджу полягає в тому, що знаючи наскільки може знизитися обсяг реалізації у зв'язку з реалі-

зацією тієї чи іншої зовнішньої загрози, можна розрахувати, як зміниться прибуток підприємства.

Фінансовий леверидж характеризує використання підприємством залучених коштів, що впливає на зміну коефіцієнта рентабельності власного капіталу. Його ефект виникає з появою залучених коштів у загальному обсязі використовуваного підприємством капіталу. Це дозволяє йому одержати додатковий прибуток на власний капітал.

Показник, що відображає рівень додаткового прибутку на власний капітал при різній частці використовуваних залучених засобів, називається ефектом фінансового левериджу. Він розраховується за наступною формулою:

$$\text{ЕФЛ} = (1 - \text{Спп}) \cdot (\text{КВРа} - \text{Вк}) \cdot \text{ЗК} / \text{ВК},$$

де ЕФЛ – ефект фінансового левериджу, що полягає у прирості коефіцієнта рентабельності власного капіталу, %; Спп – ставка податку на прибуток; КВРа – коефіцієнт валової рентабельності активів (відношення валового прибутку до середньої вартості активів), %; Вк – середній розмір відсотків за кредит, що платить підприємство за використання залученого капіталу, %; ЗК – середня сума залученого капіталу; ВК – середня сума власного капіталу [2, с. 436–437].

У вищенаведеній формулі розрахунку ефекту фінансового левериджу виділяють три основні складові, що дозволяють цілеспрямовано ним управляти в процесі фінансової діяльності підприємства:

1) податковий коректор фінансового левериджу $(1 - \text{Спп})$, який показує як змінюється ефект фінансового левериджу залежно від різного рівня оподаткування;

2) диференціал фінансового левериджу $(\text{КВРа} - \text{Вк})$, який характеризує ефективність використання кредитів на підприємстві;

3) коефіцієнт фінансового левериджу $(\text{ЗК} / \text{ВК})$, або плече фінансового важеля, – сума залученого капіталу, що використовує підприємство в розрахунку на одиницю власних коштів.

Головною умовою позитивного ефекту фінансового левериджу є додатне значення його диференціала. Цей ефект проявляється тільки в тому випадку, якщо рівень валового прибутку, створюваний

активами підприємства, перевищує середній розмір відсотків за використований кредит (включно з іншими витратами на залучення, страхування і обслуговування кредиту). Чим більшим є додатне значення диференціала фінансового левериджу, тим більшим буде ефект фінансового левериджу (за інших однакових умов).

Отже, якщо залучення коштів призводить до збільшення рівня ефекту фінансового левериджу, то брати позики вигідно.

В процесі управління ефектом фінансового левериджу необхідно постійно слідкувати за диференціалом фінансового левериджу. Адже у разі погіршення кон'юнктури фінансового ринку, коли різко зростає вартість залучених коштів, або якщо із збільшенням частки залученого капіталу кредитори підвищують відсоткові ставки, то диференціал фінансового левериджу може бути зведений до нуля, або навіть мати від'ємне значення. Тоді використання залученого капіталу не дасть приріст рентабельності власних коштів, або рентабельність власного капіталу навіть знизиться, оскільки частина чистого прибутку, створюваного власним капіталом, буде йти на обслуговування використовуваного залученого капіталу за високими відсотковими ставками.

Від'ємна величина диференціала фінансового левериджу може формуватися навіть при незмінних ставках за кредит за рахунок зниження коефіцієнта валової рентабельності активів у період погіршення кон'юнктури товарного ринку, коли скорочується обсяг реалізації продукції, а відповідно і розмір валового прибутку підприємства від операційної діяльності. Від'ємна величина диференціала фінансового левериджу завжди приводить до зниження коефіцієнта рентабельності власного капіталу. В цьому випадку використання залучених коштів дасть негативний ефект.

Коефіцієнт фінансового левериджу є тим важелем, який мультиплікує позитивний чи негативний ефект, що одержується за рахунок відповідного значення його диференціала. За умови додатного значення диференціала фінансового левериджу, будь-який приріст коефіцієнта фінансового левериджу викликатиме ще більший приріст коефіцієнта рентабельності власного капіталу. Відповідно, якщо диференціал фінансового левериджу є від'ємним, то приріст коефіцієнта фінансового левериджу буде приводити до ще більшого зниження коефіцієнта рентабельності власного капіталу.

Таким чином, при незмінному диференціалі коефіцієнт фінансового левериджу є головним генератором як зростання суми і рівня прибутку на власний капітал, так і фінансового ризику втрати цього прибутку. Знання цього дозволяє цілеспрямовано управляти як вартістю, так і структурою капіталу підприємства.

На податковий коректор фінансового левериджу підприємство практично не може впливати, оскільки ставка податку на прибуток встановлюється законодавчо. Однак, у деяких випадках, впливаючи на галузеву чи регіональну структуру виробництва (а відповідно і на склад прибутку за рівнем його оподаткування), можна знизити середню ставку оподаткування прибутку і підвищити вплив податкового коректора фінансового левериджу (за інших однакових умов). Наприклад, якщо:

- окремі види діяльності підприємства оподатковуються за різними ставками оподаткування прибутку або по деяких з них підприємство має податкові пільги;

- якщо окремі дочірні фірми підприємства здійснюють свою діяльність у вільних економічних зонах своєї країни, де діють пільгові режими оподаткування;

- якщо окремі дочірні фірми здійснюють свою діяльність в інших країнах з нижчим рівнем оподаткування прибутку.

Інші механізми управління фінансово-економічною безпекою підприємства детальніше розглянемо у наступних розділах.

Тестові завдання для самоконтролю

1. Головною метою управління фінансово-економічною безпекою підприємства є:

- а) забезпечення зростання добробуту власників;*
- б) забезпечення стійкого фінансово-економічного розвитку підприємства в довгостроковому періоді;*
- в) нейтралізація фінансових ризиків;*
- г) ідентифікація та прогнозування зовнішніх і внутрішніх загроз фінансово-економічній безпеці підприємства.*

2. До адміністративних методів управління фінансово-економічною безпекою належить:

а) розроблення інструкції щодо оцінки фінансових ризиків; встановлення контрольно-пропускнуго режиму;

б) бесіда керівника з підлеглим, який не виконав дорученого завдання у встановлений термін;

в) система преміювання працівників служби фінансово-економічної безпеки;

г) вірні відповіді а) та б);

д) усі відповіді вірні.

3. Управління фінансовою стабільністю в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства включає:

а) оптимізацію структури капіталу, активів та грошових потоків підприємства;

б) нейтралізацію фінансових ризиків;

в) відновлення фінансової рівноваги підприємства ;

г) усі відповіді вірні.

4. Ефект фінансового важеля (левериджу) є внутрішнім механізмом управління фінансово-економічною безпекою підприємства, що дозволяє:

а) нейтралізувати фінансові ризики;

б) впливати на рентабельність власного капіталу;

в) забезпечувати фінансову стабільність підприємства;

г) знижувати ризик банкрутства.

5. Принцип ефективності управління фінансово-економічною безпекою підприємства означає, що:

а) витрати на проведення заходів, спрямованих на нейтралізацію загрози не повинні перевищувати можливі збитки від її реалізації;

б) заходи нейтралізації повинні розроблятися лише щодо реальних загроз;

в) при розробленні комплексу заходів, спрямованих на запобігання чи нейтралізацію загрози, необхідно прагнути до мінімізації витрат фінансових, матеріальних, трудових ресурсів;

г) усі твердження відображають суть даного принципу.

6. Що не належать до основних принципів управління фінансово-економічною безпекою підприємства:

а) законність;

б) професіоналізм;

в) об'єктивність;
г) таємність;
д) усі вказані принципи є принципами управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

7. До об'єктів управління фінансово-економічною безпекою підприємства прямого впливу відносять:

а) конкурентів, споживачів, постачальників та інших суб'єктів його зовнішнього мікросередовища;

б) персонал підприємства;

в) структуру капіталу;

г) вірні відповіді а) та б);

д) вірні відповіді б) та в).

8. Сукупність головних елементів впливу на процес розробки і реалізації управлінських рішень для забезпечення захисту фінансово-економічних інтересів підприємства – це:

а) механізм управління;

б) функції управління;

в) принципи управління;

г) система управління.

9. Розроблені чи прийняті рішення у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства мають швидко коригуватися, якщо цього вимагає зміна його зовнішнього чи внутрішнього середовища. Це принцип:

а) адекватності управління;

б) гнучкості управління;

в) ефективності управління;

г) оперативності управління.

10. Інформування працівників про досягнутий рівень фінансово-економічної безпеки підприємства, формування організаційної культури – це приклад використання:

а) соціально-психологічних методів управління;

б) економічних методів управління;

в) адміністративних методів управління;

г) непрямих методів управління.

11. Ідентифікацію загроз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, їхню оцінку за ймовірністю реалізації та можливими збитками; розрахунок показників фінансово-

економічної безпеки підприємства передбачає виконання такої функції управління:

- а) аналізу;
- б) моніторингу;
- в) інформаційного забезпечення;
- г) контролю.

12. Формування системи стимулювання та штрафних санкцій для керівників та окремих виконавців прийнятих рішень за досягнення (недосягнення) відповідних цілей управління, нормативних і планових показників фінансово-економічної безпеки передбачає така функція управління:

- а) контролю;
- б) організаційного забезпечення;
- в) преміювання;
- б) мотивації.

13. Диверсифікація портфеля цінних паперів – це метод:

- а) уникнення загрози отримання збитків від курсових коливань на фондовій біржі;
- б) страхування загрози отримання збитків від курсових коливань на фондовій біржі;
- в) мінімізації загрози отримання збитків від курсових коливань на фондовій біржі;
- г) ліквідації загрози отримання збитків від курсових коливань на фондовій біржі.

14. Якщо підприємство використовує тільки власний капітал для фінансування активів, воно нейтралізувало загрозу зниження фінансової стійкості шляхом:

- а) хеджування;
- б) уникнення загрози;
- в) мінімізації загрози;
- г) розподілу ризику реалізації загрози.

15. Якщо встановлюються фінансові нормативи, зокрема граничний розмір залучених коштів у структурі пасивів, то:

- а) підприємство уникає загрози втрати фінансової незалежності;
- б) підприємство ліквідовує загрозу втрати фінансової незалежності;

в) підприємство розподіляє ризик реалізації загрози втрати фінансової незалежності;

г) підприємство мінімізує загрозу втрати фінансової незалежності.

16. Коефіцієнти операційного левериджу підприємств А і Б дорівнюють відповідно 0,25 і 0,30. Якщо обидва підприємства збільшать обсяг реалізації на 15%, то:

а) у підприємства Б приріст прибутку від операційної діяльності буде більшим;

б) у підприємства А приріст прибутку від операційної діяльності буде більшим;

в) у підприємства А приріст прибутку від операційної діяльності складе 25%, а Б – 30%.

г) приріст прибутку від операційної діяльності в обидвох підприємств буде однаковим.

17. Суть ефекту фінансового левериджу полягає у:

а) зростанні прибутку підприємства;

б) зниженні фінансового ризику при зменшенні обсягу залученого капіталу;

в) зміні прибутку підприємства при різному співвідношенні постійних та змінних витрат;

г) зміні рентабельності власного капіталу при різній частці залучених коштів.

18. Система «CVP»-аналізу дозволяє визначити:

а) необхідний обсяг реалізації продукції підприємства у вартісному виразі, що забезпечує досягнення запланованої суми операційного прибутку;

б) необхідний обсяг реалізації продукції підприємства у натуральному виразі, що забезпечує досягнення запланованої виручки;

в) приріст прибутку підприємства у зв'язку зі зміною співвідношення постійних і змінних витрат;

г) приріст прибутку підприємства у зв'язку зі зміною співвідношення власного і залученого капіталу.

19. Частка постійних витрат підприємства А у їхній загальній сумі складає 15%, а підприємства Б – 35%. Якщо обидва підприємства збільшать обсяг реалізації на 25%, то:

а) у підприємства Б приріст прибутку від операційної діяльності буде більшим;

б) у підприємства А приріст прибутку від операційної діяльності буде більшим;

в) у підприємства А приріст прибутку від операційної діяльності складе 15%, а Б – 35%.

г) приріст прибутку від операційної діяльності в обидвох підприємств буде однаковим.

20. Якщо власний капітал підприємства складає 30000 тис. грн., залучений – 60000 тис. грн., то коефіцієнт фінансового леверіджу:

а) 0,67; б) 0,5; в) 2,00; г) 1,5.

Задачі

1. Постійні витрати підприємства А складають 5000 тис. грн., змінні – 15000 грн. Постійні витрати підприємства Б складають – 9000 тис. грн., змінні – 13500 грн. У плановому періоді на обидвох підприємствах передбачається збільшення обсягів реалізації на 25%. У якого з цих підприємств завдяки ефекту операційного важеля прибуток від операційної діяльності зросте більше?

2. Постійні витрати підприємства А складають 5000 тис. грн., змінні – 200 грн./од. Обсяг реалізації – 30 тис. шт. Постійні витрати підприємства Б складають – 8000 тис. грн., змінні – 15500 грн. У плановому періоді на обидвох підприємствах передбачається збільшення обсягів реалізації на 25%. У якого з цих підприємств прибуток від операційної діяльності зросте більше?

Література

1. Арєф'єва О.В. Планування економічної безпеки підприємств / О.В. Арєф'єва, Т.Б. Кузенко. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – С. 34–54, 66–73, 99–105.
2. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2004. – С. 73–110.
3. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства: навч. посібник / Л.І. Донець, Н.В. Ващенко. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – С. 48–64.

4. Єпіфанов А.О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія / А.О. Єпіфанов, О.Л. Пластун, В.С. Домбровський. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – С. 94–144.
5. Єрмошенко М.М. Економічні та організаційні засади забезпечення фінансової безпеки підприємства: препр. наук. доп. / М.М. Єрмошенко, К.С. Горячева, А.М. Ашуев // Національна академія управління; М.М. Єрмошенко (наук. ред.). – К., 2005. – 77 с.
6. Ігнатенко А.В. Механізми нейтралізації фінансових ризиків українських підприємств в умовах глобалізації / А.В. Ігнатенко, В.Г. Кабанов, О.І. Харченко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 5 (95). – С. 136–143.
7. Управління фінансово-економічною безпекою: навч. посібник [О.А. Кириченко, С.М. Лаптев, П.Я. Пригунов, О.І. Захаров та ін.]; за ред. чл.-кор. АПН України, проф. В.С. Сідака. – К.: Дорадо-Друк, 2010. – С. 143–163, 184–296.
8. Коженювські Л. Управління безпекою / Л. Коженювські // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 1 (31). – С. 147.
9. Марченко О.М. Концептуальні засади управління фінансовою безпекою підприємства / О.М. Марченко // Вісник Львівського державного університету. Серія економічна. – 2003. – Вип. 32. – С. 100–105.
10. Марченко О.М. Управління фінансовою безпекою операційної діяльності / О.М. Марченко // Вісник Львівського державного університету. Серія економічна. – 2007. Вип. 37 (2). – С. 82–89.
11. Минаев Г.А. Безопасность организации: учебник / Г.А. Минаев. – К: КНТ, 2009. – С. 261–311.
12. Одинцов А.А. Економічна і інформаційна безпека підприємництва: учеб. пособие для вузов / А.А. Одинцов. – М.: Академія, 2006. – С. 217–234.
13. Оробчук М. Г. Організація і планування діяльності підприємства: навч. посібник / М.Г. Оробчук, Б.М. Максимів, О.М. Марченко – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2006. – 335 с.
14. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.
15. Основи економічної безпеки. (Держава, регіон, підприємство, особистість) / под. ред. Е.А. Олейникова. – М., 1997. – 288 с.
16. Скібіцька Л.І. Менеджмент: навч. посібник / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
17. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія / Н.Й. Реверчук. – Львів: ЛБІ НБУ, 2004. – 195 с.
18. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія [А.О. Єпіфанов, О.Л. Пластун, В.С. Домбровський та ін.]; за заг. ред. проф. А.О. Єпіфанова. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – С. 23–24, 60–70.
19. Щокін Г. Система управління та її закони // Персонал. – 2005. – № 10. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: < <http://www.personal.in.ua> >
20. Ярочкин В.И. Система безопасности фирмы. – 3-е изд., перераб. и доп. / В.И. Ярочкин. – М.: Ось-89, 2003. – С. 10–54.

Розділ 3

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

- ✧ **Основи організації управління
фінансово-економічною безпекою
підприємства**
- ✧ **Принципи організації управління
фінансово-економічною
безпекою підприємства**
- ✧ **Функції відділу
фінансово-економічної
безпеки підприємства**

Розділ 3

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Основи організації управління фінансово-економічною безпекою підприємства

***Ключові слова:** організація, організація управління фінансово-економічною безпекою підприємства, організаційна структура управління фінансово-економічною безпекою підприємства, організаційне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою підприємства, чинники організаційної структури управління фінансово-економічною безпекою підприємства.*

Поняття «організація» (від франц. – organisation, від лат. organizo – впорядковує) означає впорядкованість, створення «стрункого ладу».

Поняття «**організація**» охоплює такі взаємопов'язані елементи [8, с. 26–27]:

- мету, завдання;
- групування завдань для визначення видів робіт, у тому числі у відповідних підрозділах згідно з метою організації;
- делегування повноважень, розподіл відповідальності й визначення кількості рівнів у ієрархії управління;
- створення організаційного клімату, який спонукає працівників активно працювати для досягнення мети організації;
- проектування системи комунікацій, яка здатна забезпечити прийняття ефективних рішень, їхнього контролю та координації;
- побудова єдиної організаційної системи, що забезпечує внутрішнє узгодження всіх елементів організації, адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Отже, під **організацією управління фінансово-економічною безпекою підприємства** слід насамперед розуміти формування його організаційної структури (визначення складу суб'єктів управління та їхніх взаємозв'язків) та розподіл завдань, повноважень, відповідальності між окремими ланками управління.

Організаційну структуру управління фінансово-економічною безпекою підприємства визначають як склад, взаємозв'язки та субпідрядність організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Організаційна структура управління фінансово-економічною безпекою підприємства становить єдність і взаємозв'язок його рівнів та ланок.

Ланка управління фінансово-економічною безпекою підприємства – є відокремленим органом (працівником), наділеним функціями управління, можливістю їхньої реалізації, а також відповідальністю.

Рівень управління фінансово-економічною безпекою підприємства відображає сукупність його ланок на певному шаблі ієрархії управління.

Організаційне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою – це взаємопов'язана сукупність внутрішніх функціональних служб та підрозділів підприємства, які здійснюють розробку, прийняття і реалізацію управлінських рішень, що забезпечують захист його фінансово-економічних інтересів.

Головними чинниками, які визначають організаційну структуру управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві, є:

- вид економічної діяльності підприємства;
- організаційно-правова форма підприємства;
- характеристики ринку, на якому діє підприємство (рівень та методи конкуренції, особливості попиту тощо) та його ринкова позиція (частка ринку, рівень конкурентоспроможності та ін.);
- обсяг фінансово-економічної діяльності підприємства;
- головні види фінансово-економічної діяльності підприємства;
- досягнутий рівень фінансово-економічної безпеки;

- наявність та кількість регіональних відділень;
- кількість та професійно-кваліфікаційний рівень працівників;
- можливість фінансового забезпечення функціонування системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства;
- стиль керівництва (менеджменту);
- погляди власників (керівників) на необхідність та принципи побудови системи управління фінансово-економічною безпекою та інші.

Отже, організаційна функція передбачає формування системи управління фінансово-економічною діяльністю підприємства, установи, організації на основі прямих та зворотних зв'язків між керуючою та керованою системами.

Практичне виконання організації управління фінансово-економічною безпекою підприємства серед багатьох інших завдань передбачає: регламентацію управлінських функцій, операцій і процедур; визначення складу підрозділу фінансово-економічної безпеки та кількості працівників для реалізації кожної управлінської функції; встановлення посадових прав і обов'язків, відображених у відповідних посадових інструкціях та положенні про службу (відділ, підрозділ) фінансово-економічної безпеки підприємства.

3.2. Принципи організації управління фінансово-економічною безпекою підприємства

***Ключові слова:** принципи організації управління фінансово-економічною безпекою підприємства, служба (відділ) фінансово-економічної безпеки підприємства.*

Організаційна структура управління фінансово-економічною безпекою підприємства повинна відповідати певним принципам. Такими принципами є:

- 1) **адаптивність** (здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі);
- 2) **гнучкість, динамізм** (здатність швидко реагувати на зміни чинників зовнішнього середовища);

3) **адекватність** (постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи);

4) **спеціалізація** (функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки);

5) **оптимальність** (налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління);

6) **оперативність** (недопущення незворотніх змін у керованій системі за час прийняття рішення);

7) **надійність** (гарантованість достовірності передавання інформації);

8) **економічність** (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації);

9) **простота** (легкість розуміння та пристосування до даної форми управління та участі у реалізації мети організації).

Можна виділити два принципові підходи до організації управління фінансово-економічною безпекою підприємства:

- без створення спеціалізованого підрозділу;
- зі створенням спеціалізованого підрозділу.

Якщо на підприємстві не створений спеціалізований підрозділ (відділ, служба) фінансово-економічної безпеки, функції управління фінансово-економічною безпекою підприємства виконуються його:

- власником чи керівником (якщо обсяги фінансово-економічної діяльності невеликі);
- організаційними структурними одиницями: фінансово-економічним відділом (діагностика фінансового стану, нейтралізація фінансових ризиків тощо); маркетинговим відділом (моніторинг зовнішнього середовища, конкурентна розвідка тощо) та юридичним відділом (правовий захист), відділ кадрів (підбір персоналу) та іншими.

У такому разі часто виникають проблеми координації роботи усіх структурних підрозділів підприємства щодо захисту його фінансово-економічних інтересів; розмежування обов'язків, повноважень і відповідальності у сфері фінансово-економічної безпеки.

Вказані проблеми, а також зростання кількості загроз, ризиків і небезпек у господарській діяльності зумовлюють необхідність

створення підрозділу (відділу, служби) фінансово-економічної безпеки підприємства.

Служба (відділ) фінансово-економічної безпеки підприємства – це штатний структурний підрозділ підприємства, який підпорядковується безпосередньо його першому керівникові (власнику) і організовує у взаємодії з іншими структурними підрозділами (а також за необхідності, органами державної влади та управління, іншими зовнішніми суб'єктами) розроблення, реалізацію та контроль виконання заходів щодо захисту фінансово-економічних інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Структура служби фінансово-економічної безпеки підприємства може бути різною.

На невеликих та середніх за обсягами фінансово-економічної діяльності підприємствах служба фінансово-економічної безпеки може складатися з двох підвідділів: аналітичного та оперативної роботи (рис. 3.1).

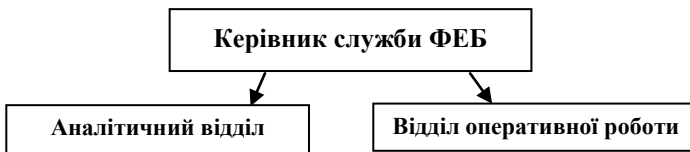


Рис. 3.1. Можлива організаційна структура служби ФЕБ на невеликих чи середніх підприємствах

Аналітичний відділ:

- організовує збір інформації з відкритих джерел, формує інформаційні масиви і баз даних управління фінансово-економічною безпекою підприємства;

- аналізує та оцінює рівень фінансово-економічної безпеки підприємства; дані моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;

- ідентифікує, класифікує загрози фінансово-економічній безпеці підприємства;

- розробляє рекомендації щодо стратегії фінансово-економічної безпеки; заходів захисту фінансово-економічних інтересів підприємства, вдосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Оперативний відділ:

– здійснює моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

– організовує збір інформації з закритих джерел;

– реалізує конкретні заходи захисту об'єктів фінансово-економічної безпеки підприємства та його фінансово-економічних інтересів;

– контактує та взаємодіє у разі потреби з суб'єктами зовнішнього мікросередовища підприємства.

На середніх та великих за обсягами фінансово-економічної діяльності службах фінансово-економічної безпеки структура служби ФЕБ складається з окремих відділів (секторів), які забезпечують виконання певних функцій управління або захист об'єктів безпеки (рис. 3.2):

– відділ (сектор) інформаційно-аналітичного забезпечення;

– відділ (сектор) захисту комерційної таємниці та інтелектуальної власності;

– відділ (сектор) охорони;

– відділ (сектор) спеціального документообігу;

– відділ (сектор) оперативної роботи;

– відділ (сектор) розвідки та контррозвідки.

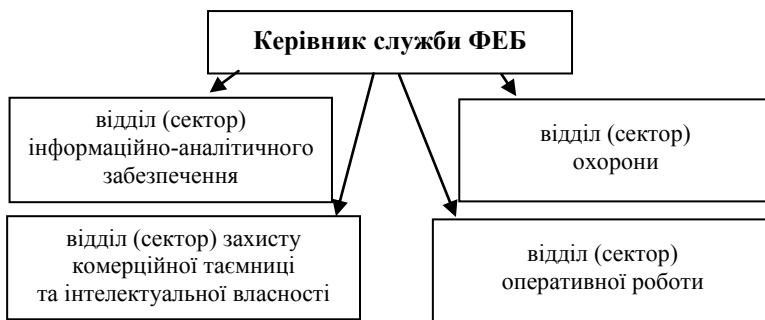


Рис. 3.2 Можлива організаційна структура служби ФЕБ на середніх та великих підприємствах

Відділ (сектор) інформаційно-аналітичного забезпечення здійснює: збір, та систематизацію необхідної інформації; моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища з метою своєчасного

виявлення загроз його фінансово-економічним інтересам; аналіз та оцінку рівня фінансово-економічної безпеки; прогнозування стану елементів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та рівня його фінансово-економічної безпеки; підтримку прийняття рішень у сфері фінансово-економічної безпеки.

Відділ (сектор) охорони забезпечує: охорону будівель та приміщень, обладнання та майна, керівництва та персоналу, заходів, що проводить фірма, перевезень матеріально-технічних цінностей, фінансових коштів; забезпечує контроль відвідувачів та транспорту.

Відділ (сектор) інформаційної безпеки: забезпечує збереження комерційної таємниці та інтелектуальної власності підприємства; виявляє технічні канали витоку інформації; контролює доступ до конфіденційної інформації; забезпечує технічний захист інформації підприємства.

Відділ (сектор) оперативної роботи: у разі потреби проводить конкурентну розвідку та контррозвідку; веде облік та виконує аналіз намагань порушення фінансово-економічних інтересів підприємства; взаємодіє з правоохоронними органами, державними органами та іншими суб'єктами зовнішнього середовища з питань фінансово-економічної безпеки.

На великих підприємствах з особливо великим обсягом господарської діяльності доцільно будувати структуру служби фінансово-економічної безпеки за її складовими (рис. 3.3).

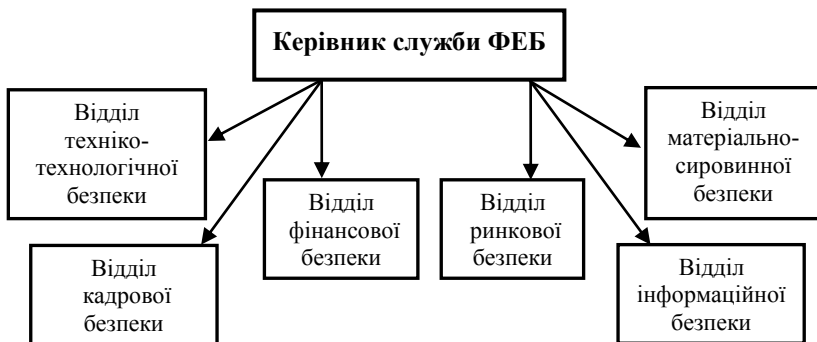


Рис. 3.3 Варіант організаційної структура служби ФЕБ, побудованої за принципом її складових

3.3. Функції відділу фінансово-економічної безпеки підприємства

Ключові слова: функції відділу (служби) фінансово-економічної безпеки підприємства.

Головною метою діяльності служби фінансово-економічної безпеки підприємства є захист його фінансово-економічних інтересів та запобігання фінансовій, матеріальній та нематеріальній шкоді, яку може завдати реалізація зовнішніх і внутрішніх загроз.

Загальними функціями служби фінансово-економічної безпеки підприємства є:

- організація захисту його фінансово-економічних інтересів;
- моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища;
- прогнозування загроз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- розроблення планів заходів з забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства;
- оцінка ризику альтернативних управлінських рішень;
- інформаційне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою підприємства: організація спеціального діловодства; пошук (добування) необхідної інформації;
- аналіз рівня фінансово-економічної безпеки та захищеності фінансово-економічних інтересів підприємства;
- контроль за виконанням планових заходів з забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства;
- оцінка ефективності управлінських рішень у сфері фінансово-економічної безпеки.

Основними завданнями служби фінансово-економічної безпеки підприємства є:

- забезпечення збереження, ефективного використання та нарощування фінансових, матеріальних, інформаційних ресурсів, об'єктів інтелектуальної власності та персоналу;
- своєчасне виявлення, нейтралізація чи мінімізація реалізації загроз фінансово-економічним інтересам підприємства; причин і умов, що можуть завдати фінансового, матеріального і морального збитку підприємству, порушення його нормального функціонування і розвитку;

– аналіз і оцінка рівня фінансово-економічної стійкості, ступеня захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз;

– створення умов для максимально можливого відшкодування і локалізації збитків, нанесених реалізацією загроз;

– прогнозування стану чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що можуть порушити нормальний розвиток і функціонування підприємства;

– добування необхідної інформації для вироблення оптимальних управлінських рішень у питаннях стратегії і тактики діяльності підприємства;

– забезпечення захисту відомостей, що вважаються комерційною таємницею даної фірми (підприємства, організації): запобігання несанкціонованого доступу до них; виявлення і локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації;

– забезпечення безпеки за здійснення всіх видів діяльності, включаючи зустрічі, переговори й наради у рамках ділового співробітництва фірми з іншими партнерами;

– охорона приміщень, устаткування, іншого майна та матеріальних цінностей, необхідних для господарської діяльності;

забезпечення особистої безпеки керівництва та провідних менеджерів і спеціалістів фірми;

– аналіз і оцінка ефективності заходів, спрямованих на захист фінансово-економічних інтересів підприємства.

Виконуючи свої функції, служба ФЕБ тісно взаємодіє з іншими структурними підрозділами підприємства, а саме:

– з юридичним відділом (щодо підготовки контрактів і забезпечення виконання договірних зобов'язань партнерів, порушення позовів проти недобросовісних конкурентів; взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища підприємства тощо);

– з відділом кадрів (щодо підбору, перевірки, психофізіологічної діагностики, підвищення кваліфікації кадрів, проведення інструктажів з питань безпеки);

– відділом маркетингу (щодо аналізу інформації про споживачів, партнерів та конкурентів) та іншими.

Функції, права, повноваження та відповідальність керівника та працівників служби фінансово-економічної безпеки мають бути узагальнені в їхніх посадових інструкціях.

Тестові завдання для самоконтролю

1. На невеликих за обсягом діяльності та кількістю працівників підприємствах завдання управління фінансовою безпекою, як правило, покладені на:

- а) власника, бухгалтера, економіста, касира, юрисконсульта;*
- б) раду з безпеки підприємства;*
- в) фінансову дирекцію та фінансовий підрозділ підприємства;*
- г) підрозділ фінансово-економічної безпеки.*

2. Організація управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства включає:

- а) визначення прав, обов'язків та відповідальності підрозділів служби фінансово-економічної безпеки та їхніх працівників;*
- б) розроблення системи стимулювання належного виконання працівниками служби фінансово-економічної безпеки своїх функцій;*
- в) підбір персоналу служби фінансово-економічної безпеки підприємства;*
- г) усі названі дії.*

3. Яким документом визначаються напрями діяльності підрозділу фінансово економічної безпеки:

- а) концепцією економічної безпеки підприємства;*
- б) функціональними обов'язками керівника підрозділу економічної безпеки;*
- в) положенням про раду з безпеки на підприємстві;*
- г) статутом підприємства.*

4. Чинниками формування організаційної схеми управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві є:

- а) вид його економічної діяльності, обсяги господарської та, зокрема, фінансової діяльності;*
- б) наявності об'єктів спеціального захисту;*
- в) характеристики загальної організаційної структури управління;*
- г) усі названі чинники.*

5. Ланка управління – це:

- а) категорія менеджменту, яка відображає організаційний бік відносин управління;
- б) взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць;
- в) конструкція організації, на основі якої здійснюють управління;
- г) відокремлений орган (працівник), наділений функціями управління, можливістю їхньої реалізації, а також відповідальність за бездіяльність або неправомірні дії.

6. Рівень управління – це:

- а) відокремлений орган (працівник), наділений функціями управління, можливостями їхньої реалізації;
- б) категорія менеджменту, яка відображає горизонтальні зв'язки між елементами управлінської структури;
- в) сукупність ланок управління на певному шаблі ієрархії управління;
- г) співвідношення результатів управлінської праці та затрат, які виникають.

7. Організаційна структура управління фінансово-економічною безпекою підприємства є:

- а) сукупністю його ланок на певному шаблі ієрархії управління;
- б) категорією менеджменту, яка відображає склад та структуру його функцій, а також кількість працівників, необхідних для їхньої реалізації;
- в) концентрацією його процесу і послідовність підпорядкування одних ланок іншим зверху донизу;
- г) склад, взаємозв'язки та супідрядністю його організаційних одиниць;

8. Організаційна структура управління фінансово-економічною безпекою має відповідати наступним вимогам:

- а) системності, комплексності, надійності;
- б) гнучкості, пропорційності, паралельності;
- в) оперативності, ергономічності, спеціалізації;

г) оптимальності, оперативності, економічності.

9. Адаптивність організаційної структури управління фінансово-економічною безпекою підприємства означає:

а) постійну відповідність організаційної структури параметрам керованої системи;

б) здатність чітко реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва;

в) здатність організаційної структури пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;

г) здатність організаційної структури швидко перебудовуватися відповідно до змін виробничих завдань.

10. Лінійні повноваження в організаційній структурі управління фінансово-економічною безпекою підприємства:

а) передаються від вищих управлінських рівнів до нижчих;

б) передаються від керівників до їхнього особистого апарату (помічникам, секретарям)

в) делегуються спеціалістам функціональних підрозділів управлінського апарату;

г) передаються безпосередньо від керівника підлеглому і далі іншим підлеглим.

11. Результатом здійснення функцій організації в управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства є:

а) розроблення і виконання стратегічного плану розвитку;

б) розроблення положень про органи управління і посадових інструкцій;

в) постійний аналіз ефективності роботи управлінського апарату;

г) коригування відхилень від нормального ходу господарської діяльності.

12. Під час формування завдань працівникам апарату управління фінансово-економічною безпекою необхідно враховувати принцип відповідності, що передбачає відповідність поставлених завдань:

- а) стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства;
- б) поточному плану заходів із забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства;
- в) фаховим і фізичним можливостям працівників;
- г) професійній підготовці працівників.

13. Повноваження працівника управління фінансово-економічної безпеки підприємства передбачає права на:

- а) самостійний вибір виконуваної роботи;
- б) пошук нових ділових партнерів;
- в) самостійність дій, забезпечення відповідною інформацією і знаряддями праці;
- г) самостійність вирішення ділових питань у разі відсутності директора.

14. З відповідальністю управлінського працівника потрібно ознайомлювати при:

- а) прийомі на роботу;
- б) формуванні завдання, яке йому належить виконати;
- в) складанні посадової інструкції;
- г) невиконанні поставленого завдання.

15. Хто формує систему протидії недобросовісній конкуренції та недружнім поглинанням (рейдерам):

- а) керівник підприємства;
- б) директор з департаменту кадрів;
- в) акціонери;
- г) керівник служби фінансово-економічної безпеки.

16. Хто несе персональну відповідальність за реалізацію визначеної стратегії економічної безпеки підприємства:

- а) керівник служби економічної безпеки;
- б) власник підприємства;
- б) фінансовий директор;
- в) фахівці служби економічної безпеки.

17. Хто визначає принципи організації внутрішньої та зовнішньої взаємодії при вирішенні завдань забезпечення економічної безпеки підприємства, установи, організації:

а) керівники зовнішніх організацій, з якими взаємодіє підприємство;

б) керівник підприємства;

в) керівник підприємства та його заступники;

г) керівник служби економічної безпеки.

18. Що входить до змісту Положення про службу економічної безпеки підприємства, установи, організації:

а) основні функції і завдання служби економічної безпеки;

б) організаційна структура служби економічної безпеки;

в) правові основи діяльності служби економічної безпеки;

г) все вищенаведене.

19 Підтримку прийняття рішень у сфері фінансово-економічної безпеки забезпечує такий підрозділ (сектор) відділу (служби) фінансово-економічної безпеки підприємства:

а) інформаційно-аналітичного забезпечення;

б) розвідки і контррозвідки;

в) охорони;

г) технічної підтримки прийняття рішень.

Література

1. Ареф'єва О.В. Планування економічної безпеки підприємств / О.В. Ареф'єва, Т.Б. Кузенко. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – С. 106–109.

2. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2004. – С. 642–665.

3. Єпіфанов А.О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія / А.О. Єпіфанов, О.Л. Пластун, В.С. Домбровський. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – С. 94–112.

4. Іванюта Т.М. Економічна безпека підприємства. навч. посібник / Т.М. Іванюта, А.О. Заїчковський. – К.: ЦУЛ, 2009. – С. 147–160.

5. Управління фінансово-економічною безпекою: навч. посібник [О.А. Кириченко, С.М. Лаптев, П.Я. Пригунов, О.І. Захаров та ін.]; за ред. чл.-кор. АПН України, проф. В.С. Сідака. – К.: Дорадо-Друк, 2010. – С. 130–142, 297–347.

6. Минаев Г.А. Безопасность организации: учебник / Г.А. Минаев. – К.: КНТ, 2009. – С. 195–207.

7. Одинцов А.А. Економічна і інформаційна безпека підприємства: учеб. пособие для вузов / А.А. Одинцов. – М.: Академія, 2006. – С. 175–195.
8. Оробчук М.Г. Організація і планування діяльності підприємства: навч. посібник / М.Г. Оробчук, Б.М. Максимів, О.М. Марченко. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2006. – С. 26–37.
9. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В.Л. Ортинський, И.С. Керницький, З.Б. Живко – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.
10. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: підручник для студ. вищ. навч. закладів / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2009. – 680 с.
11. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія / Н.Й. Реверчук. – Львів: ЛБІ НБУ, 2004. – 195 с.
12. Ярочкин В.И. Система безопасности фирмы. – 3-е изд., перераб. и доп. / В.И. Ярочкин. – М.: Ось-89, 2003. –С. 22–54.

Розділ 4

МОНІТОРИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ

- ✧ **Поняття моніторингу
в системі функцій
фінансового менеджменту**
- ✧ **Моніторинг функціонування
підприємства-емітента**
- ✧ **Методи фінансового
контролінгу**

Розділ 4

МОНІТОРИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ

4.1. Поняття моніторингу в системі функцій фінансового менеджменту

Ключові слова: поняття моніторингу, система моніторингу,

В економічній теорії та практиці під **моніторингом** стану підприємства розуміють аналіз та оцінку фінансового та економічного стану підприємства на основі даних фінансового та управлінського обліку.

З позицій фінансового менеджменту моніторинг стану підприємства можна розглядати як функціональну підсистему, котра містить наступні функції управління: прогнозування, планування, облік, контроль, аналіз та оцінка показників фінансово-господарського стану підприємства. Іншими словами – це спеціальна система методів та інструментів, спрямованих на функціональну підтримку менеджменту підприємства в галузі інформаційного забезпечення його безпеки.

Моніторинг можна охарактеризувати як систему інформування про стан досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства, відхилення прогнозованих та планованих показників стану підприємства від заданих значень, розрахунок аналітичних показників аналізу та оцінки фінансового стану підприємства, показників стану підприємства в галузі та ринках (товарних та фінансових).

Перелік функціональних груп даних, з якими працює моніторинг у системі фінансового менеджменту, представлений у табл. 4.1.

Таблиця 4.1.

Контролінг у системі функцій фінансового менеджменту

Джерела фінансування	Моніторинг	Інвестиції
Управління активами	Фінансовий аналіз стану підприємства	Управління реальними інвестиціями
Управління власним капіталом	Внутрішній аудит та аналіз	Управління фінансовими інвестиціями
Управління позиченим капіталом	Оцінка інвестиційної привабливості підприємства	Оцінка ефективності інвестицій
Управління залученим капіталом	Оцінка ризиків	Формування інвестиційного портфеля
Управління грошовими потоками	Система раннього попередження та реагування	Оцінка кон'юнктури ринків

Головною метою фінансового менеджменту підприємства може вважатись зростання майна акціонерів у довгостроковій перспективі та платоспроможність (прибутковість) – у короткостроковій. Для забезпечення досягнення цих цілей необхідним є моніторинг стану підприємства, який забезпечує: збір та аналіз внутрішньої та зовнішньої інформації про стан підприємства; виявлення «вузьких місць» на підприємстві; аналіз фінансової діяльності окремих «центрів відповідальності»; аналіз окремих фінансових та інвестиційних операцій; оцінка фінансової діяльності підприємства в цілому; аналіз зовнішнього середовища та оцінка нових шансів; контроль ризиків діяльності підприємства; виявлення резервів зниження собівартості, підвищення прибутку; виявлення кризових явищ.

Побудова системи моніторингу на підприємстві передбачає визначення: сфер спостереження: зовнішніх та внутрішніх, суб'єктів та об'єктів даних моніторингу; характеру інформації, яку потрібно зібрати, проконтролювати та обробити (наприклад, системи цільових показників та критеріїв їх порівняння); систем аналітичної

обробки інформації (систем та методів аналізу та оцінки даних); алгоритмів координації, даних для регулювання стану тощо.

Після визначення періодичності збору даних для попереднього, оперативного та ретроспективного аналізу стану підприємства переходять до організації системи збору та обробки інформації (формування інформаційних каналів).

У процесі вивчення та оцінки розрізняють дві групи факторів впливу на діяльність підприємства:

- зовнішні, або екзогенні, які не залежать від діяльності підприємства;

- внутрішні, або ендогенні, що залежать від діяльності підприємства.

Зовнішні фактори поділяються на три підгрупи:

- соціально-економічні фактори загального розвитку країни;

- ринкові фактори, що містять дані про товарні та фінансові ринки, дотичні до діяльності фірми;

- інші зовнішні фактори, що визначаються специфікою діяльності підприємства.

Внутрішні фактори також поділяються на групи в залежності від особливостей діяльності підприємства та рівнів управління:

- фактори виробничої діяльності;

- фактори, пов'язані з інвестиційною діяльністю;

- показники, що характеризують ефекти та ризики фінансової діяльності;

- показники стратегічного прогнозування стану підприємства;

- фактори поточного фінансового стану;

- перелік критеріїв порівняння та правил регулювання.

Так, наприклад, стійке економічне зростання підприємства забезпечується такими основними параметрами його фінансового розвитку:

- коефіцієнтом рентабельності реалізації продукції та послуг;

- політикою розподілу прибутку, що відображається коефіцієнтом капіталізації чистого прибутку;

- політикою формування структури капіталу, що виражається коефіцієнтом фінансового леверіджу або відповідно політикою фінансування активів (коефіцієнт леверіджу активів);

– політикою формування складу активів, що визначається коефіцієнтом оборотності активів.

Усі показники стійкого економічного розвитку змінюються в часі і для забезпечення фінансової рівноваги підприємства повинні періодично коригуватись з урахуванням внутрішніх умов його розвитку, змін кон'юнктури ринків та інших факторів зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Таким чином, змінюючи значення перелічених параметрів фінансової стратегії підприємства, регулюють темпи його економічного розвитку в умовах фінансової рівноваги. Тому моніторинг значень вказаних показників має значення для стратегії діяльності підприємства.

4.2. Моніторинг функціонування підприємства-емітента

***Ключові слова:** моніторинг зовнішнього середовища, моніторинг внутрішнього середовища підприємства, етапи аналізу в системі моніторингу підприємства.*

Зовнішній моніторинг стану підприємства здійснюється за кількома напрямками: зовнішнє економічне середовище, політико-правове середовище, фінансове середовище. При цьому аналіз ситуацій здійснюється на трьох рівнях: макроекономічному, галузевому та на рівні підприємства.

Спочатку в його межах розглядається стан економіки та фінансового ринку в цілому. Це дозволяє прояснити, наскільки загальна ситуація сприятлива для функціонування та інвестування та дає можливість визначити основні фактори, що детермінують зовнішню ситуацію підприємства.

Вивчення загальної економічної ситуації на першому етапі аналізу базується на розгляді показників, які характеризують динаміку виробництва, рівень економічної активності, споживання та накопичення, розвинутість інфляційних процесів, фінансовий стан держави. При цьому застосовуються спроби встановити конкретні механізми впливу на стан справ в економіці найважливіших полі-

тичних та соціальних подій. Виявлення факторів, що детермінують господарську ситуацію в цілому та безпосередньо відбуваються на фондовому ринку, дозволяє визначити загальні умови, на фоні яких буде потрібно проводити інвестиційну політику та будувати прогнози відносно перспектив їх зміни. Оскільки макроекономічна ситуація є предметом пильної уваги зі сторони широкого кола економістів, під час проведення її фундаментального аналізу є можливість спиратись на достатньо глибокі проробки та висновки, котрі робляться провідними експертами в цій галузі.

Загальноекономічна ситуація відображає стан у більшості сфер господарства, однак кожна з цих сфер підпорядковується не тільки загальним, але й своїм окремим, внутрішнім закономірностям, і, відповідно, висновки, які зроблені на макрорівні, потребують щодо них конкретизації та коригування.

Розвиток галузей підпорядковується певним закономірностям. Початкові етапи їх становлення, пов'язані з швидким підвищенням дохідності, поступово змінюються більш чи менш тривалими періодами відносно стійкого розвитку.

З плином часу в ряді галузей може намітитись стагнація, а деякі з них просто відмирають. У кожен конкретний момент при проведенні аналізу намагаються виявити галузь, яка перебуває на підйомі і в межах встановлених інвестиційних пріоритетів дає найкращі в порівнянні з іншими можливості розміщення коштів.

Для галузевого етапу аналізу в системі зовнішнього моніторингу велике значення має наявність чіткої класифікації галузей та підгалузей, що відображають їх технічні властивості. Тому в умовах нашої країни, де останнім часом була зруйнована попередня галузева структура, насамперед необхідно чітко визначити, з яким колом підприємств чи фірм пов'язаний аналіз, чи не має в їх числі тих, котрі більш доцільно було б зарахувати до інших галузей, та чи не випали зі списку, за яким проводяться підрахунки, підприємства, що за своїми технологічними властивостями належать до галузі, що аналізується.

Для цілей аналізу застосовують умовний поділ усіх галузей на три основних типи: стійкі, циклічні і зростаючі.

Стійкі галузі відрізняються високою стабільністю свого розвитку і меншою, ніж інші, мірою піддаються впливу з боку макрое-

кономічної ситуації. Діяльність підприємств, що належать до стійких галузей, звичайно відрізняється високою надійністю, низьким рівнем ризику, але в той же час меншою прибутковістю.

Показники діяльності так званих циклічних галузей тісно пов'язані з тим, у якій фазі знаходиться рівень ділової активності. До них насамперед належать галузі, підприємства яких виробляють засоби праці і товари тривалого користування. У періоди економічного спаду, погіршення ситуації з кредитами, галопуючої інфляції скорочуються можливості виробників купувати засоби праці, так само як і можливість купівлі населенням дорогих товарів, що знижує потребу в продукції зазначених галузей і призводить до згортання їх програм. В умовах підйому економіки починає реалізовуватися відкладений до кращих часів споживчий і продуктивний попит, і діяльність циклічних галузей активізується. Тому ризик і результативність діяльності підприємств, що належать до цих галузей, істотно залежить від стану ділової активності.

Зростаючі галузі відрізняються високими темпами розвитку в порівнянні з динамікою валового суспільного продукту. У їх число входять галузі, що перебувають на початкових етапах свого становлення, а також традиційні галузі, які переживають періоди відродження в результаті впровадження нових технологій, випуску нетрадиційних видів продукції чи зміни в структурі попиту. Звичайно, підприємства цих галузей прагнуть вкладати якнайбільше коштів у розвиток виробництва, що зводить до можливості виплати дивідендів за акціями. У той же час потенціал таких компаній швидко зростає, що призводить до швидкого росту цін на цінні папери, які випускаються ними. У ході галузевого аналізу здійснюється порівняння показників, що відбивають динаміку виробництва, обсяги реалізації, величину товарних запасів і запасів сировини, рівень цін і заробітної плати, прибутку, нагромаджень як у розрізі галузей, так і в порівнянні з аналогічними показниками в цілому по національному господарству. При цьому в країнах з розвинутою економікою аналітики спираються на стандартні індекси, що характеризують становище справ у різних галузях.

Після вивчення кон'юнктури в цілому здійснюється аналіз окремих сфер ринку цінних паперів з метою виявлення тих з них, котрі в загальноекономічних умовах, що склались, є найсприятли-

вішими для розміщення коштів з точки зору обраних інвестиційних цілей та пріоритетів.

При цьому розглядається стан галузей та підгалузей економіки, які представлені на фондовому ринку. Виявлення найбільш переважаючих напрямків розміщення коштів створює основу для вибору в їх межах конкретних видів цінних паперів, інвестиції в які забезпечили б найповніше виконання інвестиційних завдань. Тому на третьому рівні аналізу детально висвітлюється стан окремих фірм та компаній, чії дольові та боргові фондові інструменти є в обігу на ринку. Це дає можливість вирішити питання про те, які цінні папери є привабливими, а які з тих, котрі вже придбані, необхідно продати.

Після того, як визначені найбільш придатні галузі для розміщення коштів, із усього різноманіття їх підприємств вибираються ті, чії цінні папери дозволяють реалізувати поставлені інвестиційні цілі.

Одним із ключових факторів, що впливають на вартість цінних паперів будь-якої компанії, є її поточний фінансово-господарський стан і перспективи розвитку.

Зовнішній моніторинг стану підприємства базується на даних зовнішньої звітності підприємства. Напрямки зовнішнього моніторингу стану підприємства представлені на рис. 4.1.

Як основні джерела інформації для цього використовуються дані публічної звітності підприємств-емітентів:

- дані річних і квартальних звітів про діяльність компанії;
- матеріали, які компанія публікує про себе;
- дані, що повідомляються в публічних виступах керівництва акціонерного товариства;
- дані, що надходять по каналах електронних інформаційних систем;
- результати досліджень, виконаних спеціалізованими організаціями й іншими учасниками фондового ринку.

Конкретна схема аналізу результатів фінансово-господарської діяльності акціонерних товариств визначається: повнотою наявної інформації, особливостями діючої в тій чи іншій країні системи обліку і звітності, галузевою специфікацією, задачами дослідження і деякими іншими обставинами.

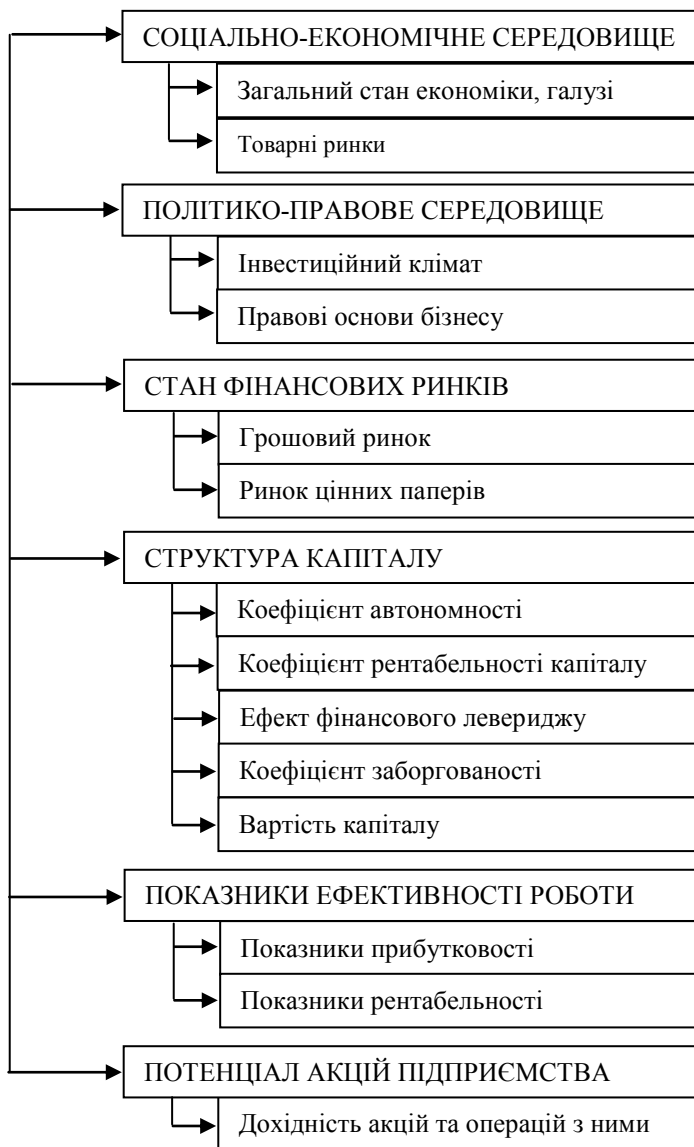


Рис. 4.1. Напрямки зовнішнього моніторингу стану підприємства

Наприклад, моніторинг стану підприємства-емітента передбачає етапи аналізу, що представлені на рис. 4.2.

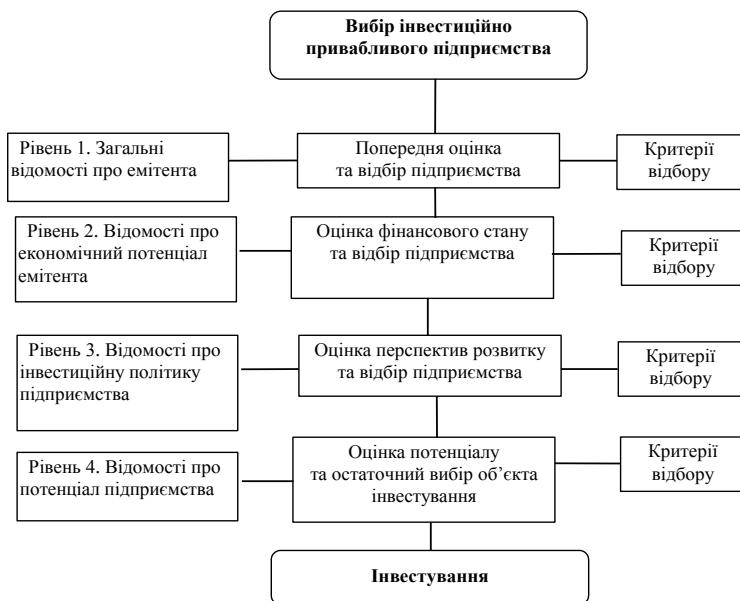


Рис. 4.2. Етапи аналізу в системі моніторингу підприємства

На першому етапі аналізу стану підприємства як правило оцінюють поточний фінансовий стан і перспективи зміни його в довгостроковому плані. Далі показники порівнюються з аналогічними показниками інших підприємств галузі, що належать до того ж сектора ринку, а так само із середніми показниками в цілому по національній економіці.

В теорії фінансового аналізу існують загальновизнані нормативні значення величини деяких найважливіших показників. Наприклад, що поточний фінансовий стан підприємства може бути визнано стійким з погляду безпеки у випадку, якщо сума його оборотних коштів приблизно вдвічі перевищує суму поточних пасивів. Після визначення здатності підприємства виконувати поточні зобов'язання звичайно розглядають його фінансовий стан з урахуванням довгострокових факторів.

Підприємство може залучати капітал трьома основними способами: через випуск цінних паперів (акцій та облігацій), через одержання кредиту в різній формі і через використання доходів. Для обчислення загального розміру мобілізованого підприємством капіталу використовують показник капіталізації, що чисельно дорівнює сумі довгострокової заборгованості й акціонерного капіталу. Останній складається з номінальної вартості звичайних і привілейованих акцій, емісійного доходу, вартості акцій, придбаних підприємством, і нерозподіленого прибутку, спрямованого на збільшення акціонерного капіталу.

Відношення одного з елементів показника капіталізації (вартості випущених в обіг облігацій, звичайних акцій, привілейованих акцій) до загальної його величини дозволяє обчислити коефіцієнти капіталізації, що характеризують ступінь залучення підприємством тих чи інших власних і позикових джерел для формування своїх ресурсів.

Підприємство що залучає капітал тільки через випуск звичайних акцій, має консервативну структуру капіталу. Ті ж підприємства, що значну частину своїх пасивів формують за рахунок позикових засобів, мають спекулятивну структуру капіталу. Рівень довгострокової заборгованості, що перевищує 30-35%, як правило, оцінюється як ризикований.

На другому етапі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства розглядають показники ефективності їх роботи. Для цього обчислюються рівні рентабельності як стосовно активів фірми, так і стосовно обсягу реалізованої продукції і наданих послуг.

На третій стадії аналізу більш глибоко вивчається структура капіталу фірми. Зокрема, може бути встановлене співвідношення між величиною капіталу, що належить акціонерам, і загальною сумою активів компанії.

Нарешті, на заключному, четвертому етапі аналізу виробляється оцінка потенціалу акцій. Для цієї мети встановлюється система показників, що відбивають якість цінного папера:

- сума дивідендів, що приходяться на одну звичайну акцію;
- співвідношення між ціною акції і її прибутковістю;
- співвідношення між бухгалтерською і ринковою ціною акції;

– співвідношення між дивідендами і дохідністю акції.

У ході аналізу виконується порівняння значень цих показників з даними по інших фірмах, а так само з їх величинами, що склалися в минулі роки. При оцінці результатів порівнянь використовують матеріали попередніх стадій аналізу, що дозволяють конкретизувати аналіз фінансово-економічної безпеки.

Результати аналізу в системі внутрішнього моніторингу мають конфіденційний характер.

Глибина і ступінь деталізації вивчення підприємства загалом залежить від ряду факторів:

– величини коштів, що інвестуються, та очікуваних результатів від їх віддачі;

– повноти і ступеня вірогідності інформації про об'єкти інвестування;

– часу, припустимого для аналізу об'єкта інвестування й ухвалення рішення.

Різними можуть бути і методи фінансового аналізу підприємств, конкретний зміст яких визначається насамперед специфікою виробничо-комерційної діяльності досліджуваного підприємства. Проте можна сформулювати принциповий підхід до вивчення підприємств поза залежністю від сфер їх ділової активності. Суть його полягає у послідовній деталізації проведеного аналізу шляхом аналізу підприємства на галузевому рівні та більш детального вивчення фінансового стану підприємства.

4.3. Методи фінансового контролінгу

***Ключові слова:** фінансовий контролінг, методи контролінгу: аналіз точки беззбитковості, факторний аналіз, портфельний аналіз, вартісний аналіз, бенчмаркінг.*

Необхідність появи на сучасних підприємствах такого феномену як контролінг пояснюється підвищенням нестабільності зовнішнього середовища, що висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством (зміщення акценту з минулого на майбутнє, збільшення швидкості реакції на зміни у зовнішньому середовищі, підвищення гнучкості підприємства) та інше.

Поняття «контролінг» походить від англійського «to control», яке в економічному розумінні означає управління, спостереження, регулювання, контроль. Загалом фінансовий контролінг – явище універсальне, він застосовується в різних сферах суспільного життя: економічний, політичний, соціальний, науковий тощо.

Фінансовий контролінг застосовується там, де функціонують фінанси. Фінанси, як інструмент розподілу та перерозподілу валового внутрішнього продукту в процесі його руху, забезпечують створення та використання фондів грошових засобів для задоволення економічних та соціальних потреб.

Контролінг у загальному виді можна охарактеризувати як систему визначення цілей, прогнозування та планування цілей та інструментів їх досягнення, а також перевірки того, наскільки успішно виконані поставлені цілі. Отже, контролінг – це система, зорієнтована на майбутній розвиток підприємства.

Фінансовий контролінг вирішує основні завдання, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємств. Упровадження контролінгу на підприємствах, які перебувають у кризі, є необхідною умовою виходу їх з кризи та подальшого успішного функціонування. На таких підприємствах діяльність служб контролінгу має зосереджуватися у трьох напрямках:

- впровадження (або підвищення ефективності функціонування) системи раннього попередження та реагування, що має на меті прискорити виявлення кризових явищ та забезпечити адекватні заходи для їх подолання;

- розробка ефективної санаційної концепції та плану санації, що має здійснюватися в тісному співробітництві із зовнішніми експертами;

- контроль за реалізацією плану санації та своєчасне виявлення відхилень, додаткових ризиків та шансів з відповідним коригуванням плану.

Вирішення зазначених завдань відбувається в ході виконання службами контролінгу своїх функцій та використання специфічних методів контролінгу.

Контролінг є підсистемою фінансового управління, він забезпечує керівництво підприємства інформацією для координації, організації та регулювання об'єктів фінансового менеджменту.

Сфера функціональних компетенцій контролінгу охоплює стратегічне планування, головними завданнями якого є визначення стратегічних напрямків діяльності підприємства, формування стратегії розвитку, визначення стратегічних факторів успіху, та горизонтів планування.

Загалом стратегія діяльності підприємства – це визначення основних його довгострокових цілей та завдань, обрання курсу дій, необхідних для досягнення поставлених цілей. Але для того, щоб розробити стратегію успішного розвитку, необхідно, в першу чергу, на всіх підприємствах впроваджувати методи фінансового контролінгу, основні з яких будуть розглядатися нижче.

З погляду фінансового менеджменту контролінг – це функціональна систему планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва підприємством. Іншими словами, «контролінг – це спеціальна саморегульована система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства (зокрема фінансового менеджменту) та включає в себе інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль та внутрішній консалтинг.

Таким чином, фінансовий контролінг – це визначення цілей, прогнозування та планування механізмів й інструментів досягнення цілей фінансової стратегії, а також перевірки того, наскільки успішно виконані поставлені цілі (фінансовий контроль та аудит). У разі відхилень факту від плану контролінг розробляє рекомендації щодо застосування санаційних заходів. Контролінг є системою спостереження за фінансами підприємства та розробки механізмів раннього попередження банкрутства.

Фінансовий контролінг виконує наступні основні завдання:

- збір та аналіз внутрішньої та зовнішньої інформації, яка стосується об'єкта контролінгу;
- виявлення та ліквідація «вузьких місць» на підприємстві;
- моніторинг стратегій та нових можливостей (виявлення та розвиток сильних сторін);
- контроль та аналіз ризиків у фінансово-господарській діяльності, а також розробка заходів щодо їх зниження;
- виявлення резервів зниження собівартості продукції;

– фінансовий контроль діяльності підприємства та повноти ведення бухгалтерського обліку, операційного та адміністративного контролю;

– розробка фінансової стратегії розвитку підприємства та координація роботи з планування фінансово-господарської діяльності;

– аналіз відхилень фактичних показників від запланованих та вироблення на цій основі пропозицій щодо корегування планів або усунення перешкод на шляху їх виконання.

Сутність контролінгу виявляється через його функції. Досі дослідники не виробили єдиних підходів щодо тлумачення та класифікації функцій контролінгу. Проте в теорії та практиці до функцій контролінгу найчастіше відносять такі: стратегічне та оперативне планування; координація планів та діяльності; формування інформаційних каналів та інформаційне забезпечення підприємства; контроль, ревізія та внутрішній аудит.

Залежно від виконуваних функцій розрізняють два види контролінгу: стратегічний та оперативний.

Служби контролінгу в процесі виконання своїх функцій вдаються до багатьох методів – як загальнометодологічних і загальноекономічних (спостереження, порівняння, групування, аналіз трендовий аналіз, синтез, систематизація, прогнозування), так специфічних.

До головних специфічних методів контролінгу належать наступні:

Факторний аналіз відхилень. Мета методу полягає у визначенні та оцінюванні причини відхилень фактичних показників витрат від нормативних (планових). Аналіз відхилень вважається основним інструментом оцінювання діяльності центрів витрат (прибутковості).

Аналіз точки беззбитковості (BKEAK-EVEN-ANALYSES). Цей метод контролінгу зводиться до визначення мінімального обсягу реалізації продукції (у разі незмінних цін та умовно-постійних витрат), за якого підприємство може забезпечити беззбиткову операційну діяльність у короткостроковому періоді. Точка беззбитковості характеризує такий обсяг виробництва й реалізації продукції, якому відповідає нульовий прибуток підприємства – виручка від

реалізації продукції дорівнює валовим витратам на її виробництво та реалізацію.

Вартісний аналіз – це метод оперативного контролінгу, який полягає у дослідженні функціональних характеристик продукції, що виробляється, з погляду еквівалентності їх вартості та корисності.

Отже, в центрі уваги вартісного аналізу перебувають функціональні та вартісні параметри продукції (робіт, послуг). Він має на меті класифікувати функції продукту на функціональні класи: головні функції; додаткові функції та непотрібні функції. Далі розробляються пропозиції щодо мінімізації витрат на виконання кожної функції, а також анулювання другорядних функцій, які потребують значних витрат.

Портфельний аналіз – ефективний елемент стратегічного контролінгу. Традиційно цей елемент використовується з метою оптимізації портфеля цінних паперів інвестора. Під терміном «портфель» розуміється оптимальний з погляду комбінації ризику та прибутковості набір цінних паперів.

АВС-аналіз є методом контролінгу, застосовуваним з метою селективного добору для підприємства постачальників та клієнтів, найважливіших видів сировини та матеріалів, найбільш вагомих елементів витрат, найрентабельнішої продукції, найефективніших напрямків капіталовкладень. АВС-аналіз полягає у виявленні та оцінюванні кількісних значень небагатьох величин, частка яких у загальній сукупності вартісних показників найбільша.

Бенчмаркінг (від англ. *benchmarking*) – це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів.

Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні негативних відхилень у значеннях порівнюваних показників і причин таких відхилень та розробці пропозицій щодо їх ліквідації. За допомогою цього інструменту контролінгу можна визначити цільові параметри діяльності підприємства, яких слід дотримувати, щоб забезпечити його стабільну конкурентоспроможність при відповідному рівні фінансово-економічної безпеки.

Вибір конкретного методу дослідження та аналізу стану підприємства залежить від ситуативних обставин його діяльності, проблемних напрямків діяльності та формування фінансових ресурсів, наявності джерел інформації та визначеності стратегій та потреб аналізу фінансово-економічної безпеки.

Одним з найчастіше застосовуваних підходів до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства є розрахунок оціночних коефіцієнтів фінансового стану підприємства, серед яких виокремлюють: показники платоспроможності, структури капіталу, оборотності та рентабельності.

Показники платоспроможності (ліквідності) дають змогу оцінити спроможність підприємства своєчасно розрахуватися за своїми поточними (короткостроковими зобов'язаннями) через реалізацію найліквідніших або усіх ліквідних активів.

Показники структури капіталу (фінансової стійкості) оцінюють загалом співвідношення окремих статей його активів та пасивів, зокрема, показують рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, частку власного капіталу, вкладену в оборотні кошти та ін.

Показники оборотності (ділової активності) оцінюють швидкість обігу активів підприємства, відображають кількість оборотів, що здійснюють ті чи інші їхні види протягом його ділового циклу, а також час одного повного обороту в днях.

Показники рентабельності характеризують здатність підприємства генерувати певний прибуток у процесі господарської діяльності, визначають загальну ефективність використання активів і вкладеного капіталу.

Перелік основних фінансових коефіцієнтів, які використовують для оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства, формули їх розрахунку за даними балансу (форми № 1) та звіту про фінансові результати (форми № 2), а також рекомендовані значення (динаміка) наведено в таблиці (Додаток Б).

Для оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства важливе значення також має аналіз концентрації його капіталу у зоні ризику та потенціалу компенсації можливих збитків (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**Показники оцінки концентрації капіталу
в зоні ризику та потенціалу компенсації можливих збитків**

Показник	Алгоритм розрахунку	Розрахунок за даними балансу (ф. № 1) та звіту про фінансові результати (ф. № 2)	Рекомендоване значення або динаміка
1. Коефіцієнт концентрації капіталу в зоні критичного ризику	Обсяг капіталу, пов'язаний з операціями критичного ризику / загальний обсяг капіталу підприємства	Експертна оцінка та р. 640 ф. № 1	Відповідно до стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства
2. Коефіцієнт концентрації капіталу в зоні катастрофічного ризику	Обсяг капіталу, пов'язаний з операціями катастрофічного ризику/ загальний обсяг капіталу підприємства	Експертна оцінка та р. 640 ф. № 1	Відповідно до стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства
3. Коефіцієнт співвідношення обсягу резервних і страхових фондів та суми капіталу, що обертається в зоні підвищеного ризику	Обсяг резервних та страхових фондів / капітал, що обертається в зоні підвищеного фінансового ризику	р. 340, 350 ф. № 1, та експертна оцінка	Відповідно до стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства

З метою оцінки безпеки операційної діяльності підприємства використовують показник, який відображає розмір можливого зниження обсягу реалізації продукції підприємства у вартісному виразі при несприятливій кон'юктурі товарного ринку, що дозволяє здійснювати йому прибуткову операційну діяльність і має назву «межа безпеки» (або «запас міцності»).

У вартісному виразі межу безпеки (запас міцності) операційної діяльності підприємства можна розрахувати за наступною формулою:

$$ЗМ = O_{\phi} - O_{\delta},$$

де $ЗМ$ – вартісний обсяг реалізації продукції підприємства, що забезпечує запас міцності операційної діяльності підприємства; O_{ϕ} – фактичний обсяг реалізації продукції у вартісному вираженні, що дозволяє одержати певний рівень прибутку; O_{δ} – вартісний обсяг реалізації продукції, що забезпечує досягнення точки беззбитковості діяльності.

Вартісний обсяг реалізації продукції підприємства, що забезпечує досягнення точки беззбитковості діяльності, розраховується наступним чином:

$$Q_{\delta} = \frac{ПВ}{\frac{ВРП - ЗЗВ}{ВРП}} \quad \text{або} \quad Q_{\delta} = \frac{ПВ}{k_{mar}},$$

де Q_{δ} – вартісний обсяг реалізації продукції, що забезпечує формування планового операційного прибутку підприємства; $ПВ$ – постійні витрати підприємства в аналізованому періоді; $ЗЗВ$ – загальні змінні витрати підприємства в аналізованому періоді; $ВРП$ – виручка від реалізації продукції; k_{mar} – коефіцієнт маржинального прибутку.

Запас міцності може бути виражений і відносним показником – коефіцієнтом фінансової безпеки операційної діяльності підприємства (КБ), який розраховується таким чином:

$$К_{\delta} = ЗМ / O_{\phi}.$$

Він показує, наскільки відсотків може знизитися обсяг реалізації продукції підприємства, поки воно не стане збитковим.

Розрахунок запасу міцності та коефіцієнта фінансової безпеки операційної діяльності є важливим для прийняття рішень про захист ринкової позиції підприємства. Наприклад, існує загроза падіння обсягу реалізації продукції підприємства на 5% як наслідок агресивної конкуренції. Якщо коефіцієнт фінансової безпеки операційної діяльності підприємства – 25%, то керівництво може і не вживати жодних заходів з її нейтралізації. Якщо ж він є меншим за 5%, то їхнє розроблення та реалізація буде обов'язковим для запобігання збиткам.

Тестові завдання для самоконтролю

1. *Що розглядається під моніторингом стану підприємства:*

- а) оцінка економічного стану підприємства на основі управлінського обліку;
- б) аналіз та оцінка фінансового та економічного стану підприємства;
- в) аналіз та оцінка фінансового та виробничого стану підприємства;
- г) аналіз фінансового стану підприємства на основі даних стратегічного менеджменту.

2. *З якою метою здійснюється моніторинг фінансового стану підприємства:*

- а) прогнозування та контроль фінансово-господарського стану підприємства;
- б) прогнозування, аналіз та оцінка фінансово-господарського стану підприємства;
- в) прогнозування, аналіз і контроль фінансового стану підприємства;
- г) відповіді а і б вірні.

3. *Показники структури капіталу дозволяють оцінити:*

- а) фінансову незалежність підприємства;
- б) платоспроможність підприємства;
- в) достатність капіталу підприємства для фінансування господарської діяльності;
- г) рівень концентрації капіталу підприємства в зоні ризику.

4. *Коефіцієнт фінансової безпеки операційної діяльності підприємства розраховується як:*

- а) відношення «межі безпеки» («запасу міцності») підприємства до вартісного фактичного обсягу реалізації продукції, виражене у відсотках;
- б) відношення «межі безпеки» («запасу міцності») підприємства до вартісного обсягу реалізації продукції, що забезпечує досягнення точки беззбитковості, виражене у відсотках;

в) відношення «межі безпеки» («запасу міцності») підприємства до фактичного обсягу реалізації продукції у натуральних одиницях, виражене у відсотках;

г) відношення «межі безпеки» («запасу міцності») підприємства до фактичного обсягу реалізації продукції у натуральних одиницях, виражене у відсотках.

5. «Межа безпеки» або «запас міцності» операційної діяльності підприємства дозволяє визначити:

а) обсяг реалізації продукції, за якого підприємство є безбитковим;

б) обсяг реалізації продукції, за якого підприємство є прибутковим;

в) наскільки фактичний обсяг реалізації продукції перевищує «точку безбитковості» підприємства;

г) відношення фактичного обсягу реалізації продукції до «точки безбитковості» підприємства.

6. Коефіцієнт фінансової безпеки операційної діяльності підприємства (у відсотках) – 25%. Це означає, що:

а) якщо фактичний обсяг реалізації підприємства зменшиться на 25%, підприємство отримає збиток від операційної діяльності;

б) якщо фактичний обсяг реалізації підприємства зменшиться на 15%, підприємство отримає збиток від операційної діяльності;

в) якщо фактичний обсяг реалізації підприємства зменшиться на 35%, підприємство отримає збиток від операційної діяльності;

г) якщо фактичний обсяг реалізації підприємства зменшиться на 25%, підприємство отримає прибуток від операційної діяльності.

7. Показники рентабельності активів, власного капіталу підприємства розраховують діленням:

а) чистої виручки від реалізації на середньорічний обсяг активів, власного капіталу підприємства;

б) чистого прибутку підприємства на середньорічний обсяг активів, власного капіталу підприємства;

в) собівартості реалізованої продукції на середньорічний обсяг активів, власного капіталу підприємства;

г) валового прибутку на середньорічний обсяг активів, власного капіталу підприємства.

8. *«Межа безпеки» («запас міцності») операційної діяльності підприємства складає 3500 тис. грн. Це означає, що:*

а) якщо фактичний обсяг реалізації підприємства зменшиться на 3500 тис. грн., підприємство отримає збиток від операційної діяльності;

б) якщо фактичний обсяг реалізації підприємства зменшиться на 3500 тис. грн., підприємство отримає прибуток від операційної діяльності;

в) якщо фактичний обсяг реалізації підприємства зменшиться на 2500 тис. грн., підприємство отримає збиток від операційної діяльності;

г) якщо фактичний обсяг реалізації підприємства зменшиться на 3500 тис. грн., підприємство буде беззбитковим.

9. *Яке з тверджень стосовно фінансування діяльності підприємства є вірним:*

а) за вимогами фінансової безпеки, частка залучених коштів підприємства у будь-якому разі не повинна перевищувати 50%;

б) з точки зору фінансової безпеки слід надавати перевагу довгостроковим кредитам та позикам;

в) повна фінансова незалежність підприємства (коли коефіцієнт автономії дорівнює одиниці) стримує розвиток підприємства;

г) усі твердження є вірними.

10. *Здатність підприємства погасити поточні зобов'язання поточними активами характеризується показниками:*

а) структури капіталу;

б) ліквідності (платоспроможності);

в) оборотності активів;

г) рентабельності активів.

11. *Здатність підприємства негайно розрахуватися за своїми поточними зобов'язаннями характеризує:*

а) відношення поточних активів до поточних пасивів;

б) відношення поточних активів без запасів товарно-матеріальних цінностей до поточних пасивів;

в) відношення дебіторської заборгованості та грошових коштів підприємства до поточних пасивів;

г) відношення високоліквідних активів до поточних пасивів.

12. Фінансова стабільність підприємства визначається наступними внутрішніми чинниками:

а) структурою активів та пасивів, збалансованістю і синхронністю грошових потоків;

б) стабільністю зв'язків з постачальниками, кредиторами підприємства;

в) кредитоспроможністю підприємства;

г) усіма вищеназваними чинниками.

13. Ефективність використання майна, власного капіталу підприємства характеризують показники:

а) оборотності;

б) рентабельності;

в) ділової активності;

г) структури майна, власного капіталу.

14. Показники фінансової безпеки, які дозволяють оцінити скільки часу перебувають активи підприємства в обігу в процесі його господарської діяльності, – це показники:

а) рентабельності;

б) ділової активності;

в) фінансової стійкості;

г) ліквідності.

15. Показники оборотності активів підприємства розраховують діленням:

а) чистої виручки від реалізації на середньорічний обсяг активів;

б) чистого прибутку підприємства на середньорічний обсяг активів;

- в) собівартості реалізованої продукції на середньорічний обсяг активів;
- г) валового прибутку на середньорічний обсяг активів.

16. За якими напрямками здійснюється зовнішній моніторинг стану підприємства:

- а) зовнішнє та внутрішнє економічне становище;
- б) політико-правове та фінансове становище;
- в) зовнішнє економічне та фінансове становище;
- г) зовнішнє економічне становище, політико-правове та фінансове становище.

17. Від яких факторів залежить глибина і ступінь деталізації вивчення підприємства:

- а) часу, припустимо для аналізу об'єкта інвестування й ухвалення рішення;
- б) величини коштів, що інвестуються і очікуваних результатів віддачі;
- в) від гудвіла підприємства;
- г) повноти і ступеня вірогідності інформації про об'єкт інвестування.

18. Назвіть основні методи контролінгу:

- а) горизонтальний та вертикальний аналіз, факторний, вартісний, портфельний аналізи, аналіз точки беззбитковості;
- б) факторний аналіз, вартісний аналіз, горизонтальний аналіз;
- в) аналіз точки беззбитковості, портфельний аналіз, бенчмаркінг;
- г) факторний аналіз, вартісний аналіз, аналіз точки беззбитковості, портфельний аналіз, бенчмаркінг.

19. З огляду теорії і практики, які функції належать до контролінгу:

- а) стратегічне і оперативне планування;
- б) контроль, ревізія, внутрішній аудит;
- в) формування інформаційних каналів та інформаційне забезпечення підприємства, координація планів та діяльності;

г) всі відповіді вірні.

20. Які два види контролінгу існують:

- а) стратегічний та оперативний;
- б) внутрішній і зовнішній;
- в) поточний та перспективний;
- г) стратегічний та поточний.

Задачі

1. Розрахуйте межу (поріг) рентабельності і коефіцієнт фінансової безпеки операційної діяльності підприємства, якщо відомі наступні дані:

- обсяг реалізації – 100 шт.;
- ціна реалізації – 180 грн.;
- змінні витрати на од. продукції – 80 грн.;
- постійні витрати – 5 000 грн.

2. Розрахуйте межу (поріг) рентабельності і коефіцієнт фінансової безпеки операційної діяльності підприємства, якщо відомі наступні дані:

- обсяг реалізації – 250 шт.;
- ціна реалізації – 800 грн.;
- змінні витрати на од. продукції – 600 грн.;
- постійні витрати – 20 000 грн.

3. Розрахуйте межу (поріг) рентабельності і коефіцієнт фінансової безпеки операційної діяльності підприємства, якщо відомі наступні дані:

- обсяг реалізації – 15 000 тис. шт.;
- ціна реалізації – 20 грн./ од.;
- змінні витрати на од. продукції – 16 грн./ од.;
- постійні витрати – 40 000 тис. грн.

Як вплине на поріг рентабельності і запас міцності операційної діяльності збільшення постійних витрат на 20 000 тис. грн.?

4. Структура затрат і виручка від реалізації підприємства представлені в таблиці:

Показники	
Ціна реалізації, грн./шт.	85
Обсяг реалізації, шт.	200
Змінні витрати, грн./шт.	48
Постійні витрати, грн.	4400

Розгляньте варіанти збільшення прибутку кількома способами:

1. Збільшення обсягу продажу на 50% при збільшенні витрат на рекламу на 4 тис. грн.;
2. Використання дешевшої на 13 грн. / шт. сировини при зниженні обсягу продажу на 50 шт.

Який варіант збільшення прибутку слід обрати?

5. Підприємство характеризується наступною структурою витрат і обсягів реалізації:

Показник	Товар А	Товар Б
Ціна од. прод.	120	130
Обсяг продажу, шт.	100	150
Змінні витрати грн./ од.	26	56
Постійні витрати, грн.	3900	7800
у тому числі погодинна оплата праці	3600	6500
накладні	300	1300

Розгляньте варіанти зняття кожного товару з виробництва і розрахуйте необхідний обсяг реалізації товару, що залишився для отримання необхідного обсягу прибутку.

6. У таблиці подано агрегований баланс ПАТ «Меркурій». Необхідно:

- визначити невідомі статті балансу;

– розрахувати показники ліквідності, коефіцієнти фінансової автономії та забезпеченості власними оборотними коштами на початок та кінець аналізованого періоду;

– зробити висновки про зміну розрахованих показників фінансового стану підприємства за аналізований період.

Агрегований баланс ПАТ «Меркурій».

Статті балансу (форми № 1)	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Актив		
1. Необоротні активи (р. 080)	х	12415,5
2. Оборотні активи, всього (р. 260)	7301,2	3900,6
у тому числі:		
– запаси (р. 100–140);	3042,1	1449
– векселі одержані (р. 150);	0	0
– дебіторська заборгованість (р. 160–210);	3541,0	2213,9
– поточні фінансові інвестиції (р. 220);	0	0
– грошові кошти та їхні еквіваленти (р. 230–240);	718,1	х
	0	0
I – інші оборотні активи (р. 250).		
Пасив		
1. Власний капітал	х	х
2. Довгострокові зобов'язання	1641,3	567,1
3. Поточні зобов'язання	2691,7	3270,2
Б а л а н с	17523,1	16316,1

7. Визначіть загальну та розрахункову рентабельність виробництва на плановий рік на підставі таких даних: річний план реалізованої продукції в оптових цінах – 11 млн. грн., повна собівартість реалізованої продукції – 9 млн. грн.; середньорічна вартість основних виробничих фондів – 4,6 млн. грн., оборотних – 5,4 млн. грн. Сума відрахувань з прибутку підприємства – 0,6 млн. грн.

8. На основі відповідних статей балансу ТзОВ «Карпати» (див. табл.) розрахуйте коефіцієнти оборотності та показники тривалості обороту оборотних коштів загалом та їхніх окремих складових (товарно-матеріальних запасів, дебіторської заборгованості), тривалість операційного циклу підприємства за 2009–2010 рр. та зробіть висновок про їхню зміну, якщо чистий дохід від реалізації продукції товариства становив у 2009 та 2010 рр. відповідно 33 722,8 та 42140,7 тис. грн.

Баланс ТЗОВ «Карпати»

Статті балансу (форми №1)	Код рядка	2009 р.		2010 р.	
		на початок	на кінець	на початок	на кінець
Оборотні активи, всього	260	6905,6	7173,6	7173,6	8781,6
Запаси:					
виробничі запаси;	100	1951,9	2268,3	2268,3	2332,2
незавершене	120	47,5	35,5	35,5	90,4
виробництво;					
готова продукція;	130	256,6	132,2	132,2	354,9
товари	140	4,8	1,3	1,3	2,1
Дебіторська заборгованість:					
за товари, роботи, послуги;	160	3759,8	4127,6	4127,6	5010,7
за розрахунками					
з бюджетом;	170	0	12	12	0
за виданими					
авансами;	180	173,9	143	143	174,2
з нарахованих					
доходів;	190	0	0	0	0
із внутрішніх					
розрахунків;	200	0	0	0	0
інша	210	549,0	438,0	438,0	416,0

9. Інвестиційна компанія «Довіра-інвест» планує здійснити фінансові інвестиції, придбавши акції однієї з кондитерських фабрик: ВАТ «Конфетті» або ВАТ «Ласунчик».

Деякі дані про майно, капітал та фінансові результати діяльності підприємств на початок та кінець минулого року наведено в таблиці.

Яке з двох товариств потрібно обрати інвестору, якщо брати до уваги критерій рентабельності?

Для відповіді на поставлене запитання розрахуйте показники рентабельності активів, власного капіталу, продажу та реалізації продукції.

Баланс ВАТ «Конфетті» та «Ласунчик»

Статті балансу (форми № 1)	Код рядка	ВАТ «Конфетті»		ВАТ «Ласунчик»	
		на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року
Активи, всього, тис. грн.	280	18959,0	19397,5	20354,8	23597,5
Власний капітал, тис. грн.	380	8564,5	9050,6	13564,5	16845,5
Статті звіту про фінансові результати (форми № 2)*: чистий дохід (виручка від реалізації продукції;	035		46140,7		55630,5
собівартість реалізованої продукції;	040		38151,5		51464,2
валовий прибуток (збиток);	050		7989,2		4166,3
фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування;	170 (175)		3178,9		3003,6
чистий прибуток (збиток)	220 (225)		178,9		2980,5

* Фінансові результати наведено за рік.

Література

1. Мойсеєнко І.П. Напрямки моніторингу фінансово-господарського стану підприємства / І.П. Мойсеєнко // Вісник Львівського державного аграрного університету «Економіка АПК». – 2003. – № 10 (2). – С. 330–339.
2. Мойсеєнко І.П. Регресійний аналіз елементів інтелектуального потенціалу / І.П. Мойсеєнко, М.Я. Демчишин // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 10. – С. 142–148.
3. Кох Р. Принцип 80/20 / Р. Кох: [пер с англ.]. – М.: ООО «Попурри», 2002. – 352 с.
4. Швиданенко Г.О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: монографія / Г.О. Швиданенко, О.І. Олексик. – К.: КНЕУ, 2002. – 192 с.
5. Наконечний С.І. Економетрія / С.І. Наконечний, Т.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2001. – 292 с.
6. Мойсеєнко І. Бенчмаркінг як метод фінансового контролінгу діяльності підприємства / І.П. Мойсеєнко // Вісник ЛДАУ Економіка АПК. – Львів, 2002. – № 9. – С. 237–242.

7. Мойсеєнко І.П. АВС – аналіз як метод факторного аналізу витрат підприємства / І.П. Мойсеєнко // Вісник Технічного університету «Поділля». – Ч. 2. – Т. 1. – 2002. – № 5. – С. 74–78.
8. Мойсеєнко І. П. Аналіз фінансового стану та потенціалу підприємства / І.П. Мойсеєнко // «Розвиток підприємницької діяльності в Україні: історія та сьогодення»: Тези доповіді на між. наук. конф. – Тернопіль. – 2003. – С. 185–187.
9. Мойсеєнко І.П. Аналіз фінансового потенціалу підприємства / І.П. Мойсеєнко, Л.А. Мачкур // Науковий вісник: зб. наук.-тех. праць. – Львів: НЛТУ. – 2006. – Вип. 16.2. – С. 201–207.
10. Эрк К.Д. Знание как новая парадигма управления / К.Д. Эрк // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 5. – С. 51–59.
11. Мильнер Б. Экономика знаний и новые требования к управлению / Б. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 1. – С. 108–121.
12. Мильнер Б. Понятие, разновидности и источники знаний / Б. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 2. – С. 108–121.
13. Костюк В.Н. Специфика экономики, основанной на знаниях / В.Н. Костюк // Общественные науки и современность. – 2004. – № 4. – С. 134–144.
14. Оробчук М.Г. Організація і планування діяльності підприємства: навч. посібник / М.Г. Оробчук, Б.М. Максимів, О.М. Марченко. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2006. – С. 222–244.
15. Шевчук О.Б. Економіка, заснована на знаннях: соціально-економічні тенденції / О.Б. Шевчук // Економіка і прогнозування. – 2005. – № 3. – С. 7–18.

Розділ 5

ОЦІНКА РІВНЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

- ✧ **Поняття та види діагностики діяльності підприємства**
- ✧ **Основи діагностики зовнішнього середовища підприємства**
- ✧ **Методи діагностування фінансової кризи**
- ✧ **Методи оцінки інтелектуального капіталу та потенціалу підприємства**

Розділ 5

ОЦІНКА РІВНЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Поняття та види діагностики діяльності підприємства

Ключові слова: діагностування діяльності підприємства, економічна діагностика.

Функціонування підприємства вимірюється різноманітним параметрами, які відображають кількісну та якісну сторону досліджуваних явищ, процесів та результатів діяльності.

Діагностика діяльності підприємства в системі його фінансово-економічної безпеки – це системний аналіз середовища його функціонування за допомогою взаємозалежних та взаємодоповнюючих показників, які відображають стан використання потенціалу підприємства та оцінку рівня безпеки. Результати діагностики є основою прийняття відповідних управлінських рішень.

Діагностика передбачає визначення суті та особливостей проблем у діяльності підприємства на основі системного аналізу причини та факторів їх виникнення, рівня ризиків та методів їх подолання. При здійсненні діагностики використовується певний набір інструментів та методів.

Діагностування проблем передбачає визначення їх суті, просторово-часових параметрів, особливостей виникнення, оцінки наслідків для підприємства та напрямків подолання.

Діагностування діяльності підприємства передбачає використання особливих методів та інструментів у межах окремих підходів до управління безпекою. Так, інструментами фінансового мене-

джменту будуть методи операційного аналізу, операційного, фінансового та виробничого леверіджу, дисконтування та компадування грошових потоків тощо. В антикризовому менеджменті використовують методи прогнозування банкрутства та способи санації, в ризик-менеджменті розглядаються способи управління ризиками на фінансових ринках, де залучається капітал та в різних умовах товарних ринків. Економічна діагностика за певними класифікаційними ознаками поділяється на підвиди, представлені в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Типологія видів економічної діагностики

Класифікаційні ознаки	Різновиди
Об'єкт діагностування	Мегарівень Макрорівень Мікрорівень
Часові координати діагностики	Перспектина Поточна Ретроспективна
Періодичність проведення	Періодична Кризова Моніторинг
Тематика діагностики	Системна Комплексна Тематична Фінансова експрес-діагностика
Цільова спрямованість	Загальносистемна Елементна
Суб'єкти здійснення	Зовнішня Внутрішня Комплексна
Критерії оцінки рівня	Нормативний Еталонний Порівняльний

У діагностиці економічних об'єктів виділяють окремі напрямки дослідження з відповідними завданнями.

Вивчення соціально-економічної системи як об'єкта діагностики передбачає вирішення наступних завдань:

- визначення умов функціонування та стану використання потенціалу підприємства;

- аналіз функціональних підсистем управління підприємством та зв'язків між ними і зовнішнім середовищем;

- вимірювання можливих станів системи та їх фінансово-економічних характеристик.

Побудова та дослідження відповідних моделей умов функціонування підприємства передбачає вирішення наступних завдань:

- розробка методів діагностування кризи та причин її виникнення;

- формування правил побудови моделей, що визначають ідентифікацію виду кризи та управлінських рішень щодо її подолання;

- методи визначення ризиків та вимірювання їх рівня;

- способи прийняття управлінських рішень щодо диверсифікації та хеджування ризиків.

Дослідження діагностичних систем безпеки та їх взаємозв'язок з об'єктами діагностики передбачає вирішення наступних проблем:

- аналіз наявних діагностичних систем рівня безпеки підприємства;

- визначення принципів побудови діагностичних систем фінансово-економічної безпеки ;

- розробка методів аналізу та застосування діагностичних систем;

- оцінка оптимальних способів діагностики;

- вибір критеріїв, показників та кількісних та якісних параметрів діагностики.

При визначенні діагностичних співставлень щодо певних об'єктів діагностики використовуються стандартні, класифікаційні та особливі ознаки функціонування підприємства, що передбачають використання різних критеріїв оцінювання рівня діагностування. Тобто визначення рівня відхилень від нормативних , еталонних чи унікальних значень параметрів вимірювання.

Діагностика – це багатоступенева оцінка рівня фінансово-економічної безпеки підприємства на основі системи економічних

показників, які використовуються у фінансовому менеджменті, антикризовому менеджменті, ризик-менеджменті та в теорії потенціалів.

У загальному випадку типологія показників може бути поділена залежно від:

- особливостей вимірювання досліджуваних явищ (якісні, кількісні параметри);
- широти використання (узагальнюючі, спеціальні показники);
- технології отримання первинних даних (первинні, похідні, аналітичні, синтетичні, інтегровані дані);
- способу розрахунку (абсолютні, відносні показники);
- методів розрахунку оцінок (експертні, економіко-математичні параметри).

Особливостями діагностики фінансово-економічної безпеки підприємства є визначення значень таких економічних показників, які характеризують:

- джерела фінансування та формування робочого капіталу підприємства;
- розміри та структуру основного і оборотного капіталу;
- фінансову стійкість та фактори її зміни;
- показники діагностики кризи в моделях діагностики банкрутства;
- показники фінансових ризиків результатів діяльності, які використовуються в операційному аналізі фінансової стійкості (операційний та виробничий леверидж) та структури капіталу (фінансовий леверидж);
- індикатори фінансових ризиків формування інвестиційного портфеля;
- параметри фінансових ризиків формування джерел фінансування діяльності підприємства.

Економічна діагностика передбачає вивчення причинно-наслідкових зв'язків, які вивчаються на основі розрахунку результатуючих, мультиплікативних та факторних (часткових) показників. Результуючим вважається показник, який є об'єктом аналізу і побудови факторної діагностичної моделі. Інші розрахункові показники вважаються показниками-факторами.

У діагностиці використовуються наступні методи аналізу та оцінки економічних явищ:

– *економіко-логічні* (порівняння, деталізація, угруповання, метод середніх і відносних величин, балансовий метод, елімінування та ін.

– *економіко-математичні* (інтегральний, кореляційно-регресійний, факторний, аналітико-графічний тощо.

– *евристичні та спеціальні методи* діагностики в умовах невизначеності функціонування підприємства.

5.2. Основи діагностики зовнішнього середовища підприємства

Ключові слова: *варіанти діагностики, елементи діагностики зовнішнього середовища.*

Діагностику середовища можна трактувати як засіб, метод та інструментарій дослідження середовища функціонування підприємства: внутрішнього та зовнішнього. Під час діагностики формулюють цілі та завдання дослідження, елементи дослідження (об'єкти) показники та критерії їх оцінки, описують взаємозв'язки, фактори та умови функціонування підприємства. Розрізняють три форми організації діагностики підприємства: аналітичну, експертну та імітаційну. Аналітична діагностика передбачає дослідження середовища на основі маркетингових та статистичних даних. Експертна діагностика передбачає використання експертних методів аналізу, опитування та оцінки даних. Імітаційна діагностика дозволяє отримати інформацію про поточний та перспективний стан середовища на основі імітаційного комп'ютерного моделювання ситуацій.

Відповідно до мети діагностики середовища розрізняють такі варіанти діагностики: нормативний, ретроспективний, міжсуб'єктний.

При нормативному варіанті існуючий стан порівнюють з бажаним чи ідеальним. Ретроспективна діагностика передбачає порівняння існуючого стану з минулим. Міжсуб'єктний варіант перед-

бачає, що за основу беруть оцінку найбільшого конкурента або групи конкурентів.

Елементи зовнішньої діагностики стану діяльності підприємства представлені на рис. 5.1. На макрорівні визначаються: правові особливості бізнесу, регулювання підприємницької діяльності, інвестиційний клімат, податки та мито, експортно-імпортні умови тощо. Опис ринку на мікрорівні передбачає:

- формулювання запитів споживачів: модель споживача, принципи сегментації споживачів, проникнення продукції тощо;

- оцінку ринку: розмір ринку за споживачами, темпи зростання, етапи життєвого циклу продукції, товари-замінники, потенційні конкуренти;

- визначення ринкової інфраструктури: система розподілу, роздрібні системи, транспортна мережа, засоби комунікацій, можливості дослідження ринку;

- опис конкурентів-виробників: інтенсивність і структура конкуренції, концентрація виробників, загальна кількість конкурентів, особливості конкуренції, структура конкурентного середовища.

За методикою М. Портера опис конкурентного середовища повинен містити наступні складники: конкуренти в галузі, потенційні конкуренти, товари-замінники, покупці, постачальники.

Сегментація ринку – це процес поділу ринку, поділу споживачів підприємства на окремі групи, які мають однакові потреби або вимоги. Сегментація здійснюється у два етапи: макросегментація та мікросегментація. Макросегментація розглядається як ідентифікація ринку товару, яка враховує групи споживачів та набір функцій, які формуються на конкретній технології. Критеріями макросегментації можуть бути: потреба, як функція, яку треба задовольнити; технологія – способи виконання визначених функцій; тип споживачів за географічними, соціально-економічними та соціально-демографічними ознаками. Географічний район передбачає опис географії території споживання.

Мікросегментація – це процес визначення груп споживачів у межах ідентифікованого ринку продукції. Критеріями мікросегментації можуть бути: соціально-демографічні ознаки споживачів, вигоди для споживачів, соціально-культурні запити споживачів, характеристики поведінки при купівлі.

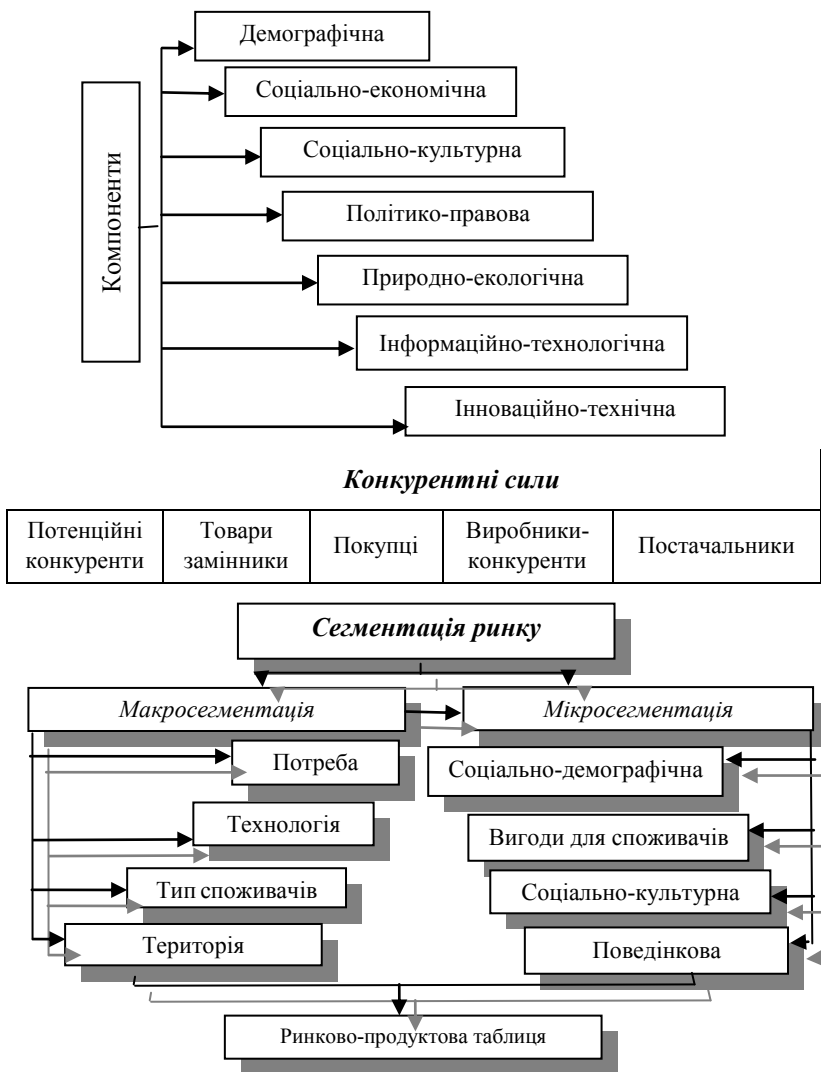


Рис. 5.1. Діагностика зовнішнього середовища підприємства

Здійснення сегментації може бути розділене на етапи: визначення важливих і релевантних критеріїв для поділу ринку на сегменти (за принципом Парето 20% покупців купують 80% даної про-

дукції ринку); аналіз критеріїв та вибір трьох найважливіших (найрезультативніших) за тим же принципом Парето; побудова ринково-продуктової таблиці відповідно до обраних критеріїв.

Сегментація ринку передбачає вибір цільових сегментів, які найбільше відповідають можливостям або стратегії підприємства.

Для сегментації ринку використовують методи групувань, стратифікації, кластеризації, випадкової та невипадкової вибірок.

Аналіз окремих компонент зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства здійснюється на основі використання методів ситуаційного аналізу, до яких належать фінансово-економічні з використання показників економічного та фінансового аналізу, економіко-математичні та евристичні (експертні методи).

Моніторинг зовнішнього середовища за визначеними компонентами (див. рис. 5.1) передбачає оцінку нестабільності зовнішнього середовища, яка може бути здійснена на основі шкали І. Ансофа.

Рівні сигналів зовнішнього середовища:

- 1 – небезпека чи нова можливість усвідомлюється;
- 2 – джерела небезпеки чи нові можливості стають ясними;
- 3 – масштаби небезпеки та відсутність нових можливостей конкретизуються;
- 4 – визначаються шляхи вирішення проблем;
- 5 – визначаються та реалізуються контрзаходи та їх результати.

Характер заходів відповідно до рівня сигналів зовнішнього середовища може бути представлений наступним переліком: спостереження за зовнішньою ситуацією; визначення сили чи слабості сигналів; зниження старатеґічної вразливості; підвищення гнучкості управління; підготовка і реалізація альтернативних планів вирішення проблеми; плани практичних заходів та їх реалізація.

При цьому дотримуються такого порядку оцінювання:

- визначення найменш стабільних компонент або умов діяльності підприємства;
- визначення рівня звичності подій, темпу змін та передбачуваність майбутнього, рівень нестабільності середовища;

- визначення середнього рівня нестабільності;
- визначення методів реагування на нестабільність середовища (табл. 5.2.).

Таблиця 5.2

Методи розв’язування ситуацій

Оцінка зовнішнього середовища	Методи ситуаційного управління	Характеристики методу
Однозначні, строго визначені	Метод реактивного реагування (економіко-логічні, економіко-математичні методи)	Однозначність послідовності «ситуація-поведінка» Відсутність великого вибору варіантів. Використання на усіх рівнях управління
Імовірні оцінки з регулярними змінами. Немарківські процеси	Метод аналогів (економіко-логічні, експертні методи)	Досвід розв’язання ситуацій: внутрішній та зовнішній. Реєстр аналогів (ситуацій та рішень) Система пошуку аналогів
Марківські процеси, випадкові процеси, коли майбутнє не залежить від минулого	Інтуїтивні методи прийняття рішень (експертні)	Методи індивідуальні та колективні, що залежать від стилю керівництва, психологічних характеристик, компетенцій, цінностей, культури, звичок

Методи оцінки активів засновані на вартості, аналізі попиту і на аналізі дохідності.

Підхід, що заснований на вартості, визначає ціну активу за його встановленою ціною. В основі цього підходу лежить припущення про відповідність ціни нового активу з економічною цінністю тієї функції, яку цей новий актив буде виконувати протягом свого існування.

Підхід, заснований на попиті, визначає цінність активу шляхом виявлення єдиної думки учасників ринку. Проблема тут полягає в оцінці реального і потенційного ризику і знаходження зареєстрованих даних про курс обміну аналогічної власності.

У випадку підходу на основі аналізу дохідності розглядається властивість інтелектуальної власності, що оцінюється, приносити дохід. Майбутні економічні прибутки прирівнюються до цінності чистих доходів готівкових засобів, які передбачають отримати від власника даної власності.

При розрахунку об'єму поточних доходів готівки використовується відповідне значення коефіцієнта дисконтування. Цей коефіцієнт можна отримати з аналітичної моделі норми прибутку. Кожна компанія обирає для себе найоптимальніший метод оцінки активів.

5.3. Методи діагностування фінансової кризи

***Ключові слова:** методи діагностики кризи, види фінансової стійкості, системи діагностики банкрутства, експрес-діагностика.*

За умов переходу економіки України до ринкових відносин, суттєвого розширення прав підприємств у галузі фінансово-економічної діяльності значно зростає роль своєчасного та якісного аналізу фінансового стану підприємств, оцінки їхньої ліквідності, платоспроможності й фінансової стійкості та пошуку шляхів підвищення і зміцнення фінансової стабільності.

Висування на передній план фінансової сторони діяльності підприємства останнім часом є однією з найхарактерніших рис економічного життя глобалізації економік та зростання частоти фінансових криз.

Фінанси обслуговують беззупинний кругообіг коштів підприємства і джерел їхнього формування, що полягає у постачанні, збуті, виробництві, отриманні й розподілі фінансових результатів, залученні і поверненні позикових коштів.

Ключовим етапом управління фінансово-економічною безпекою підприємства є аналіз і оцінка її рівня, оскільки він є основою для прийняття управлінських рішень.

Існує два головних підходи до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства:

– відносно вузький підхід: оцінка фінансово-економічної безпеки підприємства виключно на основі аналізу його фінансового стану та фінансових результатів при використанні одного або кількох методів фінансового аналізу;

– ширший підхід: оцінка фінансово-економічної безпеки підприємства не тільки за допомогою аналізу його фінансового стану та фінансових результатів, але й за показниками його загальної економічної, інвестиційної активності; інтегральними показниками фінансової стійкості; багатофакторних дискримінантних моделей прогнозування банкрутства; SWOT-аналізу та інших методів.

З позиції системного підходу оцінка рівня фінансово-економічної безпеки підприємства повинна бути системною і охоплювати:

1) оцінку стійкості до зовнішніх та внутрішніх загроз його фінансовому стану та фінансовим інтересам;

2) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства на предмет виявлення загроз його фінансовому стану та інтересам;

3) оцінку потенціалу підприємства щодо компенсації можливих збитків у разі реалізації відповідних загроз і настання несприятливого фінансового становища підприємства.

Виділяють:

– стратегічну оцінку фінансово-економічної безпеки підприємства (SWOT-аналіз його зовнішнього та внутрішнього середовища; прогнозування ймовірності банкрутства підприємства; прогнозування фінансових показників; оцінка його ділової та інвестиційної активності, яка дає змогу зробити висновок про потенціал підприємства генерувати фінансові ресурси в майбутньому);

– тактичну оцінку фінансово-економічної безпеки підприємства (аналіз показників платоспроможності, структури капіталу, складу активів, рентабельності та оборотності; фінансових результатів; грошових потоків; складу витрат; фінансового ризику).

Фінансово-економічна безпека підприємства передбачає його достатню забезпеченість фінансовими ресурсами та спроможність фінансування на розширеній основі. Тому одним з підходів оцінки рівня фінансової безпеки є визначення типу його фінансового ста-

новища за критерієм стабільності джерел покриття запасів. Дана методика передбачає порівняння запасів підприємства (З) з наступними джерелами фінансування: власними оборотними коштами (ВОК); власними оборотними коштами і довгостроковими кредитами та позиками (ВДК); власними оборотними коштами, довго- та короткостроковими кредитами і позиками (ВДКК).

Сума власних оборотних коштів (ВОК) визначається як різниця між власним капіталом підприємства та його необоротними активами:

$$ВОК = ВК - НА,$$

де ВК – власний капітал підприємства (розділ I пасиву балансу, рядок 380 форми №1);

НА – довгострокові зобов'язання (розділ III пасиву балансу, рядок 480 форми № 1).

Розмір запасів та витрат (З) розраховується як сума рядків 100–140 II розділу активу балансу та рядка 270 III розділу активу балансу.

Відповідно до показника забезпечення запасів і витрат власними та позиченими коштами можна назвати наступні типи фінансової стійкості підприємства:

1. **Абсолютна фінансова стійкість** – коли власні оборотні кошти забезпечують запаси й витрати, досягнення якої відбувається за умови:

$$З < ВОК.$$

Це співвідношення свідчить про абсолютну незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів для покриття поточних фінансових потреб, оскільки усі необхідні обсягові активи формуються за рахунок власних оборотних коштів.

Даний тип фінансової стійкості трапляється на практиці дуже рідко і не може розглядатися як ідеальний, оскільки використання позик для формування обігових активів є досить розповсюдженою політикою фінансування.

У разі її реалізації підприємство не використовує переваги, що притаманні зовнішньому фінансуванню, обмежує темпи зростання обсягів своєї діяльності.

2. Нормальна фінансова стійкість, коли запаси й витрати забезпечуються сумою власних оборотних коштів та довгостроковими позиковими джерелами. Нормальна фінансова стійкість відповідає нерівності:

$$З < ВДК.$$

3. Нестійке фінансове становище, коли запаси й витрати забезпечуються за рахунок власних оборотних коштів, довгострокових позикових джерел та короткострокових кредитів і позик, тобто за рахунок усіх основних джерел формування запасів і витрат і виконується нерівність:

$$З < ВДКК.$$

Платоспроможність підприємства порушена, але є можливість її відновити.

4. Кризовий фінансовий стан – коли запаси й витрати не забезпечуються джерелами їх формування і підприємство стає на межі банкрутства:

$$З > ВДКК.$$

Виявлення такого становища свідчить про неможливість підприємства розрахуватися зі своїми кредиторами.

Використання коефіцієнтного підходу для оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства передбачає аналіз рівня фінансово-економічної безпеки за критерієм забезпечення запасів джерелами їх формування, основні показники якого наведені в табл. 5.3.

У процесі функціонування підприємства відбувається беззупинна зміна структури коштів підприємства і їхніх джерел. Структура коштів підприємства складається як пропорція між відносними величинами основних засобів та інших необоротних активів, запасів і витрат, грошових коштів, розрахунків з дебіторами та інших оборотних активів.

Структура джерел майна підприємства являє собою співвідношення між вартісними величинами джерел оборотних коштів, довгострокових кредитів і позик, короткострокових кредитів і позик, розрахунків із кредиторами та інших короткострокових пасивів.

**Аналіз рівня фінансово-економічної безпеки підприємства
за критерієм забезпечення запасів джерелами їх покриття**

Показники	Формула розрахунку за даними (рядками) балансу (форми № 1)
Наявність власних оборотних коштів	$ВOK = p. 380 \text{ ф.} - p. 080 \text{ ф.}$
Наявність власних оборотних коштів за довгостроковими кредитами та позиками	$ВДК = ВOK + p. 480$
Наявність власних оборотних коштів, довго- та короткострокових кредитів і позик	$ВДКК = ВДК + p. 500 + p. 510$
Запаси та витрати	$З = p. 100 + p. 110 + p. 120 + p. 130 + p. 140 + p. 270$
Надлишок (+) чи нестача (-) власного оборотного капіталу	$H^1 = ВOK - З$
Надлишок (+) чи нестача (-) власного оборотного капіталу та довгострокових кредитів і позик	$H^2 = ВДК - З$
Надлишок (+) чи нестача (-) власного оборотного капіталу, довго- та короткострокових кредитів та позик	$H^3 = ВДКК - З$
Тип фінансового стану: абсолютна фінансова стійкість; нормальна фінансова стійкість; нестійкий фінансовий стан; кризовий фінансовий стан	$\text{Якщо } H > 0; H > 0; H > 0.$ $\text{Якщо } H < 0; H > 0; H > 0.$ $\text{Якщо } H < 0; H < 0; H > 0$ $\text{Якщо } H < 0; H < 0; H < 0.$

Співвідношення структури коштів підприємства і структури джерел їхнього формування в даний момент й визначає фінансовий стан підприємства. Фінансова рівновага підприємства може бути досягнута в результаті вмілого керування фінансами. Для цього необхідно регулярно контролювати цей стан, оскільки він динамічний й весь час змінюється. Дуже важливо при цьому помітити кризовий стан, що наближається, який у кінцевому рахунку може призвести до банкрутства.

Діагностика банкрутства являє собою систему цільового фінансового аналізу, який скерований на виявлення параметрів кризового розвитку підприємства, що генерують загрозу його банкрутства в майбутньому періоді.

Якість діагностики загрози банкрутства передусім визначається набором оцінювальних показників (коефіцієнтів), що використовуються для отримання експертного висновку. Саме тому розробці переліку таких показників та обґрунтуванню доцільності їх застосування присвячено чимало досліджень іноземних та вітчизняних економістів-фінансистів. Донині не існує загальновизнаного переліку оціночних показників кризового стану та загрози банкрутства. Деякі дослідники пропонують надто обмежений їх перелік, інші ж не вважають за доцільне чітко виокремлювати систему показників-індикаторів загрози банкрутства і ототожнюють з нею систему показників фінансового стану підприємства. такий підхід є також недостатньо коректним, оскільки не дає можливості чітко визначити критерії щодо наявності кризи розвитку підприємства.

Основними методологічними принципами формування системи діагностики банкрутства мають бути такі:

- адекватність системи показників завданням діагностичного дослідження, тобто можливість за їх допомогою забезпечити виявлення й оцінку глибини розвитку кризи та її окремих фаз;

- наявність інформаційного забезпечення для розрахунку значення показників, проведення динамічного і порівняльного аналізу;

- можливість чіткого визначення алгоритмів розрахунку показників-індикаторів кризи;

- охоплення показниками усіх найважливіших напрямків оцінки фінансового стану підприємств, в яких можуть знаходити відзеркалення кризові явища, що притаманні їх діяльності;

- оптимальна чисельність показників з кожного напрямку дослідження, виключення зі складу системи показників, що дублюють один одного.

У залежності від цілей та методів здійснення діагностики банкрутства розрізняють дві системи: – систему експрес-діагностики банкрутства; – систему фундаментальної діагностики банкрутства.

Саме перша і характеризує систему регулярної оцінки кризових параметрів фінансового розвитку підприємства. Експрес-діагностика банкрутства дозволяє виявити ознаки кризового розвитку підприємства і оцінити його масштаби на ранніх стадіях.

До складу показників експрес-діагностики включаються оціночні показники, що розраховуються лише на підставі публічної звітності підприємства (форм фінансової звітності).

Експрес-діагностика банкрутства здійснюється за наступними етапами:

1. Формування системи індикаторів оцінки загрози банкрутства підприємства.
2. Аналіз окремих аспектів кризового фінансового стану підприємства.
3. Попередня оцінка масштабів кризового стану підприємства.

Перший етап в експрес-діагностиці відіграє важливу роль через те, що якість діагностики загрози банкрутства визначається набором оціночних показників (коефіцієнтів), що використовуються для отримання експертного висновку. Враховуючи важливість ролі першого етапу та виходячи з наведених принципів формування, пропонується перелік показників, мінімально необхідних для проведення діагностики фінансово-економічної безпеки та оцінки рівня кризи на підприємстві:

1. Показники платоспроможності (коефіцієнти абсолютної та швидкої ліквідності).
2. Показники стану та структури капіталу (показники фінансового леверіджу).
3. Показники обіговості (дебіторської та кредиторської заборгованості, ділової активності, фінансовий цикл).
4. Показники прибутковості: коефіцієнт рентабельності всіх видів активів, коефіцієнти оперативного аналізу та аналізу використання потенціалу підприємства.

Наведена система індикаторів оцінки загрози банкрутства та використання його ресурсів може бути розширена з урахуванням особливостей фінансової діяльності підприємства та цілей діагностики. Аналіз окремих аспектів кризового фінансового стану та факторів їх формування здійснюється стандартними методами. Основу такого аналізу складає порівняння фактичних показників-індикаторів з нормативними та виявлення відхилення в динаміці.

Зростання розмірів негативних відхилень характеризує накопичення кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства.

Попередня оцінка масштабів кризового фінансового стану підприємства здійснюється на основі аналізу деяких аспектів кризи на ньому упродовж попередніх років, оцінки ситуації та заходів щодо подолання кризи.

Система експрес-діагностики забезпечує раннє виявлення ознак кризового стану підприємства та дозволяє розробити заходи щодо їх усунення.

5.4. Методи оцінки інтелектуального капіталу та потенціалу підприємства

***Ключові слова:** метод бальних оцінок Нортон-Каплана, показники вимірювання інтелектуального потенціалу підприємства, методика оцінки інтелектуального капіталу підприємства, підходи до оцінки вартості, методика оцінки інтелектуального потенціалу підприємства.*

Ефективність управління, як свідчать результати аналізів багатьох досліджень, залежать від інтелектуального капіталу та ступеня використання елементної бази ІК. Базовою методикою оцінки стану інтелектуального капіталу підприємства та процесів управління ІК є модель Нортон-Каплана, яка належить до методів бальних оцінок (SC) та змішаних методик оцінки, що поєднують фінансові показники з бальними оцінками клієнтів, розвитку, навчання та бізнес-процесів.

Схема базової моделі BSC представлена на рис. 5.2.

Альтернативні моделі з методів SC можуть містити інші елементи, з позицій яких оцінюється бізнес-діяльність підприємства. Так, наприклад, замість розвитку підприємства та навчання використовується перспектива персоналу: освіта, навчання, компетентність, корпоративна культура.

Тобто оцінюються не бізнес-процеси, а можливість розвитку персоналу (Модель Мейсела).

Аналіз описаних методик дозволяє визначити певні критерії оптимального вибору та практичного використання методів оцінки ІК для визначення їх потенціалу.

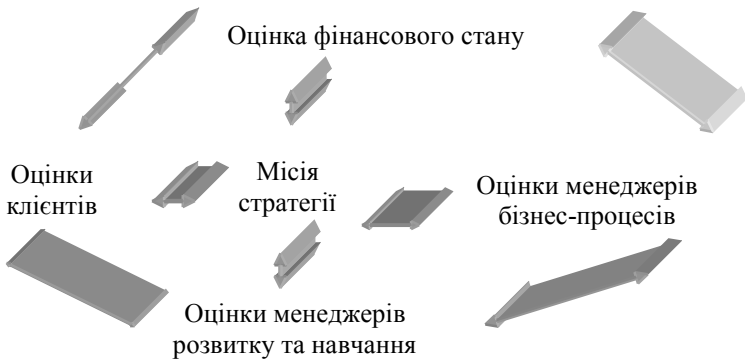


Рис. 5.2. Базова модель оцінок BSC

Методика повинна відображати минуле (фінансові показники оцінки стану діяльності підприємства), теперішнє (стан ринкових активів, персоналу та бізнес-процесів) та майбутнє (можливості розвитку елементів ІК) – тобто часові та просторові характеристики діяльності підприємства.

Другим важливим моментом у практичному використанні методів оцінки інтелектуального потенціалу є вибір показників або характеристик оцінки елементів ІК.

Критеріями вибору рекомендуються такі:

З методологічного погляду

- Визначення стратегічних та оперативних цілей діяльності підприємства за напрямками діяльності, ринками та клієнтами.

- Виділення персоналу, відповідального за виконання завдань стратегічного та оперативного плану, та інформаційне забезпечення виконання попереднього критерію.

- Вибір методу оцінки ІП відповідно до галузевої специфіки діяльності та визначення системи показників.

При визначенні системи показників оцінки можуть бути рекомендовані наступні принципи вибору:

- впровадження системи показників оцінки ІП та здійснення аналізу їх динаміки та відповідності стратегіям діяльності;

- облік трьох груп факторів: витрати, корисності для споживача, конкурентоспроможності;

– облік релевантних витрат на створення (придбання) та використання елементів ІК;

– адекватний облік частки елементів ІК у загальній вартості чи прибутку від діяльності підприємства .

Показники вимірювання інтелектуального потенціалу підприємства повинні відповідати таким критеріям, що відображають категорії вимірювання, напрямки та показники виміру, елементи структури інтелектуального капіталу та значення його індикаторів. У загальному випадку ці характеристики можна описати наступним чином:

– категорії вимірювання – напрямки діяльності підприємства (галузі, ринки, функціональні сфери діяльності: фінанси, маркетинг, персонал, виробництво тощо);

– визначення напрямків виміру – вибір цілей у кожному напрямку;

– показники виміру – встановлення кількох індикаторів, що визначають стратегію досягнення цілей;

– елементи структури – аналіз індикаторів та факторів їх формування, встановлення відповідності між індикаторами та показниками;

– значення виміру – визначення значень індикаторів;

– параметри – визначення моніторингу та аналізу індикаторів оцінки діяльності за участю відповідних елементів інтелектуального капіталу.

Методика оцінки ІК оцінюваних параметрів може містити такі, що відображають напрямки діяльності підприємства:

– стратегічне планування: взаємозв'язок цілей та стратегій, використання цілей, спрямованих на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;

– сфери діяльності: з галузевого погляду, з облікового погляду (оперативна, фінансова, інвестиційна), з функціонального погляду: планова, облікова, маркетингова тощо;

– опис систем показників, які використовуються для оцінки та охоплюють три обов'язкові блоки оцінювання: об'єкт оцінки, часовий аспект оцінювання, функціональний аспект, структурний аспект (взаємозв'язок з іншими елементами системи управління);

– моделювання змін – цикли оцінювання, дати оцінки та аналізу;

– методи методики та інструменти аналізу – математичні, експертні, витратні, дохідні, ринкові (порівняльні) тощо;

– опис процесу оцінювання – порядок оцінювання та взаємодія учасників процесу, передбачена системою мотивації їх участі у процесах вдосконалення та оцінювання.

Перелік оцінюваних показників може бути класифікований за наступними ознаками:

– часові характеристики оцінки діяльності: перетворення знань – виробництво нових знань (обробка замовлення); маркетингові дії (пошук нових клієнтів); допоміжні роботи для виконання замовлень; час навчання та отримання нових навичок тощо;

– обсяг обов’язків (функціональне навантаження): виконання частини проекту, керівництво проектом, робота з конкретним клієнтом, пошуки нових клієнтів тощо;

– зростання/оновлення персоналу: стаж роботи, рівень освіти, витрати на навчання, оцінка роботи в балах (індивідуальна, колективна, частка спеціалістів у структурі персоналу).

Емпіричні дослідження використання систем показників оцінювання дозволяють відсортувати підприємства за такими напрямками: якість виробництва та якість продаж, ціна, час, гнучкість. Інша система показників оцінювання передбачала такі групи параметрів: споживач, фінанси, час, персонал, інновації. Як фінансові показники використовувались ROI, зростання виручки, рентабельність продажу, частка продажу на ринку тощо.

Проведені дослідження закордонного досвіду використання різних систем показників оцінки досягнень доводять еволюційність розвитку показників управління діяльністю підприємства та необхідність поєднання для конкретного підприємства власної стратегії розвитку та систем його оцінки з методами та інструментами BSC, яка є найпопулярнішою методикою.

Оцінка вартості елементів інтелектуального потенціалу ґрунтується на розумінні того, що будь-який об’єкт проходить стадію свого народження, яка супроводжується необхідними витратами. У подальшому права на будь-який об’єкт можуть виступати предметом обміну на ринку, і виникає можливість оцінити

його на основі статистики ринкового продажу. З іншого боку, будь-яке придбання в умовах ринкової економіки розглядається з позицій ефективності інвестицій, тому об'єкт оцінки можна розглядати як джерело вигод, на отримання яких розраховує його власник.

Відповідно до цього розрізняють підходи до оцінки вартості, кожен з яких характеризується власними методами та прийомами: дохідний підхід; порівняльний (ринковий) підхід; витратний підхід.

Кожен підхід дозволяє підкреслити певні характеристики об'єкта. Так, у процесі оцінки з позиції дохідного підходу основним фактором, що визначає вартість об'єкта, виступає дохід, який цей об'єкт здатен генерувати. Чим більше дохід, принесений об'єктом оцінки, тим більше величина його ринкової вартості за інших рівних умов.

Сутність методів дохідного підходу полягає у прогнозуванні майбутніх доходів від використання об'єкта на один або кілька років з наступним перетворенням цих доходів у поточну вартість об'єкта.

При цьому мають значення тривалість періоду одержання можливого доходу, ступінь і вид ризиків, що супроводжують даний процес.

Перетворення майбутніх доходів у величину поточної вартості здійснюється за допомогою спеціальних коефіцієнтів – ставки дисконту або коефіцієнта капіталізації, що розраховуються за даними ринку.

Ставка дисконту – це необхідна для інвесторів ставка доходу на вкладений капітал порівняно з рівнем ризику об'єкта. Вона має розраховуватися з урахуванням впливу трьох факторів:

- 1) наявності у багатьох підприємств різних джерел залученого капіталу, які вимагають різних рівнів компенсації;
- 2) необхідності врахування для інвесторів вартості грошей у часі;
- 3) фактора ризику або ступеня імовірності отримання очікуваних у майбутньому доходів.

Існують різні методи визначення ставки дисконту, найбільш розповсюдженими з яких є:

- модель середньозваженої вартості капіталу – для грошового потоку всього інвестованого капіталу;
- модель оцінки капітальних активів – для грошового потоку власного капіталу;
- метод кумулятивної побудови.

Ставка (коефіцієнт) капіталізації – це коефіцієнт, що застосовується для визначення вартості об'єкта, виходячи з очікуваного доходу від його використання за умови, що дохід передбачається незмінним протягом визначеного періоду в майбутньому. Ставка капіталізації характеризує норму доходу на інвестований капітал (власний та/або позиковий) і норму його повернення.

Порівняльний, або ринковий, метод оцінювання передбачає визначення вартості об'єкта оцінки за результатами порівняння його характеристик з аналогічними об'єктами, ціна на які відома. Вартість об'єкта оцінки при даному підході визначається мінімальною вартістю об'єкта з аналогічною корисністю, тобто цей підхід відображає принцип заміщення.

Витратний метод оцінювання передбачає калькулювання всіх витрат, пов'язаних із відтворенням цього інтелектуального активу. З розвитком ринкових відносин у складі майна підприємств з'явився новий вид активів, відмінною рисою яких є відсутність речової форми – нематеріальні активи.

Узагальнюючи досвід закордонних та українських вчених у використанні різних методів оцінювання результатів діяльності та інтелектуальних активів, пропонується методика оцінки інтелектуального потенціалу підприємства, яка поєднує кількісні та якісні параметри оцінювання та відображає згадані вимоги до вибору та аналізу його елементів.

Як характеристики об'єктів аналізу та оцінювання вибираються такі: енергетичність, інформаційність, інноваційність, конкурентоспроможність визначених інтелектуальних активів. Найважливішими показниками вибраних характеристик у загальному випадку можуть бути:

- щодо енергетичності: частка управлінців у загальній чисельності працівників, продуктивність управлінців;
- щодо інформаційності – обсяг нематеріальних активів та їх структура, використання сучасних методів управління;

– щодо конкурентоспроможності – результативність діяльності (в абсолютних та відносних вимірах), ділова активність;

– щодо інноваційності – інтелектуальна власність інноваційного типу та її структура, обсяг продажу інноваційної продукції.

У табл. 5.4 представлені показники оцінки інтелектуального потенціалу підприємства, вибрані відповідно до методології його аналізу та вимог ринкової оцінки на основі кількісних вимірів.

Таблиця 5.4

Показники оцінки інтелектуального потенціалу підприємства

Елементи ІК (x_i)	Характеристики ІП (y_i)	Показники виміру ІП (p_i)
Людські активи	Енергетичність	Частка висококваліфікованого персоналу у загальній чисельності персоналу
		Продуктивність персоналу
Структурні активи	Інформативність	Частка витрат на інформаційні бази в обсязі витрат на інновації
		Показник фінансового левериджу
Ринкові активи	Конкурентність	Рентабельність продажу
		Рентабельність активів
Інтелектуальна власність	Інноваційність	Частка інноваційної продукції у обсязі продаж
		Частка нематеріальних активів у загальному обсязі активів

Вибір описаних показників як критеріїв оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства зумовлений можливостями використання публічних даних про підприємство, представлених у його фінансовій та статистичній звітності.

Рівень кожного показника інтелектуального потенціалу визначається (R_{ip}) за формулою:

$$R_{ip} = R(p_{jk}) - \max R(p_j),$$

де k – відповідне досліджуване підприємство, а $R(p_{jk})$ – рівень j -показника k підприємства.

Описані показники можуть бути використані як для формування інтегральної оцінки інтелектуального потенціалу, так і для

графічних методів оцінювання. Інтегральна оцінка визначається як сума показників з відповідними вагами.

$$IR_{ip} = \sum_j P_j V_j,$$

де V_j – ваги відповідних показників інтелектуального потенціалу.

Графічна інтерпретація індикативного аналізу інтелектуального потенціалу покращує сприйняття оцінок та відіграє важливу роль у прийнятті оперативних рішень щодо діяльності підприємства.

Графік характеризує поточний стан підприємства та визначає напрямок змін. Аналогічні дані про конкуруючі підприємства дають можливість визначити рівень конкурентоспроможності, а дані про динаміку різних років – виявляти тенденції та управляти відхиленнями.

На рис. 5.3 представлено індикативну оцінку інтелектуального потенціалу підприємств легкої промисловості, які використовують інновації у своїй діяльності та мають найвищу результативність, що вимірюється розміром доходів.

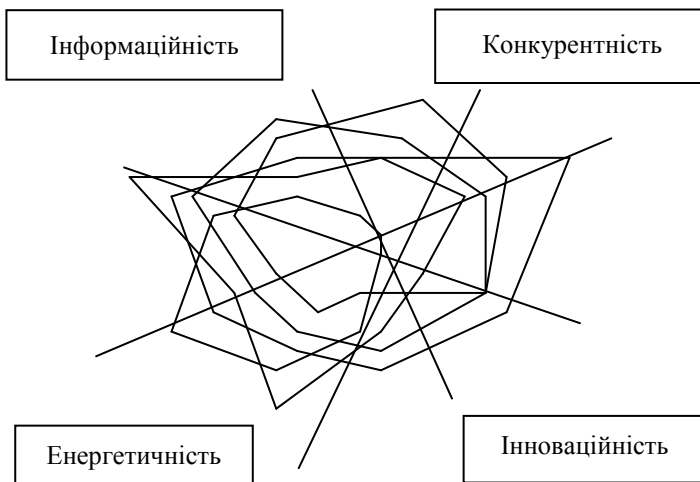


Рис. 5.3. Діаграма показників інтелектуального потенціалу підприємств легкої промисловості

Як видно з діаграми, високі рівні інноваційності та інформативності забезпечують високу конкурентність та низький рівень енергетичності діяльності підприємства. Графічна інтерпретація показників інтелектуального потенціалу дозволяє оцінити відставання від конкурентів або випередження їх за окремими показниками.

Представлена методика оцінки інтелектуального потенціалу підприємства має характер експрес-методики завдяки використанню публічних даних для аналізу, врахуванню можливостей підприємства та його стану на ринку, невеликому обсягу оцінюваних параметрів та простоті їх розрахунків. Методика може використовуватись як для зовнішньої оцінки, так і для самооцінки та визначення стратегій розвитку.

Кожне підприємство, з огляду на специфіку своєї діяльності, власну конфігурацію можливостей та факторів зовнішнього середовища, визначає власну систему показників для розрахунку інтелектуального потенціалу та визначення стратегії змін. Тобто оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства може здійснюватись на принципах самооцінки та прикладного вибору параметрів оцінки.

Практичне використання систем показників оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства дозволяє окреслити ряд проблем їх застосування.

До них належить необхідність мотивації персоналу щодо інноваційного розвитку та використання потенціалу, формування системи оцінювальних параметрів та її впровадження у бізнес-практику підприємства.

Розв'язання цих проблем визначає напрямки теоретичних розробок методів та інструментів оцінювання, а також формулювання прикладних методик оцінювання.

Тестові завдання для самоконтролю

1. Які методи діагностики є інструментом фінансового менеджменту:

а) операційного аналізу, операційного, фінансового та виробничого левериджу, дисконтування та компарування грошових коштів;

б) оперативний та фінансовий аналізи, методи прогнозування банкрутства;

в) операційний аналіз, способи санації, компарування грошових коштів;

г) операційного, фінансового та виробничого левериджу, методи прогнозування банкрутства.

2. Які методи аналізу та оцінки економічних явищ використовують у діагностиці:

а) евристичні та спеціальні прийоми;

б) економіко-логічні та евристичні;

в) економіко-математичні;

г) немає правильної відповіді.

3. Діагностика – це:

а) системний аналіз середовища функціонування підприємства з допомогою взаємозалежних та взаємопов'язаних показників, які відображають стан використання потенціалу підприємства та оцінку рівня безпеки;

б) розкриття суті проблем діяльності підприємства на основі аналізу причин та факторів їх виникнення, рівня ризиків та методів їх подолання;

в) оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства за допомогою фінансової звітності та прогнозування і планування подальшої діяльності;

г) багатоступенева оцінка рівня фінансово-економічної безпеки підприємства на основі системи економічних показників, які використовуються у фінансовому менеджменті, АН-тикризовому менеджменті, ризику менеджменті та в теорії потенціалів.

4. Методи банкрутства та санації належать до:

а) антикризового менеджменту;

б) фінансового менеджменту;

- в) ризик-менеджменту;
- г) стратегічного менеджменту.

5. *Виберіть різновиди тематики діагностики:*

- а) системна і комплексна;
- б) періодична і тематична;
- в) тематична і фінансова експерт-діагностика;
- г) тематична і комплексна.

6. *Існують наступні форми організації діяльності підприємства:*

- а) аналітична та інформаційна;
- б) експертна;
- в) імітаційна;
- г) інформаційна.

7. *Які розрізняють варіанти діагностики відповідно до мети діагностики середовища:*

- а) поточну та міжсуб'єктивну;
- б) нормативну;
- в) поточну;
- г) комплексну.

8. *Оберіть складові конкурентного середовища за методикою М. Портера:*

- а) продавці, покупці;
- б) товари, покупці, продавці;
- в) конкуренти, товари, постачальники, покупці;
- г) а) і б) разом.

9. *Які методи використовують для сегментації ринку:*

- а) методи групувань і кластиризації;
- б) методи стратифікації, випадкової та невипадкової відбірок;
- в) методи порівняння та прогнозування ;
- г) немає правильної відповіді.

10. За яким рівнем сигналів зовнішнього середовища визначаються вирішення проблем:

- а) 1;
- б) 3;
- в) 5;
- г) 4.

11. Як визначається сума ВОК підприємства:

- а) ВК+ПЗ;
- б) ВК-НА;
- в) ВК+НА;
- г) ВК-ОА.

12. Що повинна охоплювати оцінка рівня фінансово-економічної безпеки підприємства з позицій системного підходу:

- а) оцінку стійкості до зовнішніх та внутрішніх загроз його фінансовому стану та фінансовим інтересам;
- б) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства на предмет виявлення загроз його фінансовому стану та інтересам;
- в) оцінку потенціалу підприємства за компенсацією можливих збитків у разі реалізації відповідних загроз і настання несприятливого фінансового становища підприємства;
- г) немає правильної відповіді.

13. Виберіть показники платоспроможності:

- а) показники фінансового левериджу;
- б) показники ділової активності;
- в) показники фінансової стійкості;
- г) показники абсолютної та швидкої ліквідності.

14. Які підходи виділяють при оцінці вартості об'єкта:

- а) дохідний підхід;
- б) витратний підхід ;
- в) ринковий підхід;
- г) економетричний підхід.

15. *Виберіть три фактори, які впливають на ставку дисконту:*

- а) фактор зміни грошей у часі;
- б) наявність різних джерел залучення капіталу ;
- в) фактор ризику;
- г) фактор конкуренції.

16. *До яких методик оцінок належить модель Нортон-Каплана:*

- а) математичних;
- б) експертних ;
- в) бальних;
- г) змішаних.

17. *Що оцінюється за допомогою Моделі Майсера:*

- а) бізнес-процеси;
- б) можливість розвитку виробництва ;
- в) можливість розвитку персоналу;
- г) можливість розвитку капіталу.

18. *Які підходи застосовують до оцінки вартості капіталу:*

- а) економетричний;
- б) ринковий;
- в) витратний;
- г) дохідний.

19. *За критерієм забезпечення запасів і затрат джерелами їх формування нормальна фінансова стійкість підприємства діагностується якщо:*

- а) запаси та затрати фінансуються за рахунок власних оборотних та довгострокових позичених коштів;
- б) запаси та затрати фінансуються за рахунок виключно власних оборотних коштів;
- в) запаси та затрати фінансуються за рахунок власних оборотних, довгострокових позичених коштів, короткострокових кредитів банків та кредиторської заборгованості;

г) запаси та затрати фінансуються за рахунок власних оборотних, довгострокових позичених коштів, короткострокових кредитів банків та кредиторської заборгованості товарного характеру.

20. За критерієм забезпечення запасів і затрат джерелами їх формування абсолютна фінансова стійкість підприємства діагностується якщо:

а) запаси та затрати фінансуються за рахунок власних оборотних та довгострокових позичених коштів;

б) запаси та затрати фінансуються за рахунок виключно власних оборотних коштів;

в) запаси та затрати фінансуються за рахунок власних оборотних, довгострокових позичених коштів, короткострокових кредитів банків та кредиторської заборгованості;

г) запаси та затрати фінансуються за рахунок власних оборотних, довгострокових позичених коштів, короткострокових кредитів банків та кредиторської заборгованості товарного характеру.

Література

1. Кендюхов А.В. Теория и практика оценки интеллектуального капитала: зарубежный опыт / А.В. Кендюхов // Менеджмент. – 2002. – № 6. – С. 160–164.
2. Козырев А.Н. Оценка интеллектуальной собственности и нематериальных активов / А.Н. Козырев. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.rf.ru
3. Ивлев В. Balanced Scorecard – альтернативные модели / В. Ивлев, Т. Попова // Банки и технологии. – 2002. – № 4.
4. Value-Based management и показатели стоимости. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://d-stepanov.narod.ru/publications/vbm02.htm>
5. Количественные методы измерения компетентности. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: management.com.ua/hrm
6. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
7. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / . – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

8. Матеріали круглого столу // Інтелектуальний капітал. – 2004. – №3. – С. 60–64.

9. Верба В.А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В.А. Верба, І.В. Новікова // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – С. 22–31; №4. – С. 14–22.

10. Економічна діагностика: навч. посібник [Т.Ф. Косянчук, В.В. Лук'янова, Н.І. Майорова, В.В. Швид]; за заг. ред. Т.Ф.Косянчук. – Львів: Новий Світ-2000, 2009. – 452 с.

11. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: навч. посібник [Т.Д. Костенко, Є.О. Підгора, В.С. Рижигов, В.А. Панков, А.А. Герасимов, В.В. Ровенська]. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.

Розділ 6

ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

- ✧ **Методи аналізу фінансового потенціалу підприємства**
- ✧ **Дослідження ринкового потенціалу підприємства**
- ✧ **Методи аналізу інноваційного потенціалу підприємства**

Розділ 6

ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Методи аналізу фінансового потенціалу підприємства

***Ключові слова:** фінансовий аналіз, методи фінансового аналізу, фінансовий стан підприємства, ринковий потенціал, фінансовий потенціал, інтелектуальний потенціал*

Мета дослідження рівня безпеки підприємства на основі використання його потенціалу полягає у визначенні найприбутковіших напрямків діяльності та скорочення або ліквідації низькоприбуткових. Завдання дослідження – ґрунтуючись на поєднанні традиційних моделей фінансового аналізу стану діяльності підприємства з принципами аналізу Парето, побудувати експрес-методику визначення його фінансового потенціалу. Фінансовий потенціал підприємства визначає конкурентоздатність, можливості ділового співробітництва, оцінює наскільки гарантовані економічні інтереси самого підприємства і його партнерів у фінансовому і виробничому відношенні.

Головною метою традиційних підходів до оцінки фінансового стану підприємства є виявлення його рівня (нормального чи кризового) та пошуку резервів поліпшення фінансового стану підприємства та його платоспроможності.

При цьому ставляться наступні завдання: дати оцінку фінансового стану підприємства на основі вивчення причинно-наслідкового взаємозв'язку між різними показниками виробничої, комерційної і фінансової діяльності; розробити моделі фінансового стану при різноманітних варіантах використання ресурсів; розробити заходи ефективнішого використання фінансових ресурсів і зміцнення фінансового стану підприємства. Схема традиційних

методів дослідження та оцінки фінансового стану підприємства представлена на рис. 6.1.



Рис. 6.1. Схема оцінки фінансового стану підприємства на основі даних зовнішнього та внутрішнього моніторингу

Таким чином, оцінка потенціалу підприємства у системі внутрішнього фінансового моніторингу системи фінансово-економічної безпеки може бути здійснена за такими етапами:

- визначення напрямків та об’єктів дослідження;
- вибір конкретного періоду та напрямку здійснення аналізу;
- визначення мети дослідження;
- вибір методів дослідження;
- визначення основних факторів діяльності підприємства та причин відхилень;
- розрахунок основних причин фіксованих втрат, перевитрат часу та коштів.
- визначення потенціалу результативних напрямків дій за принципом 80/20, що передбачає перекидання ресурсів у ті 20% зусиль, що принесуть 80% результатів на основі творчого підходу до прийняття управлінських рішень.

Методика оцінки фінансового потенціалу представлена на рис. 6.2.

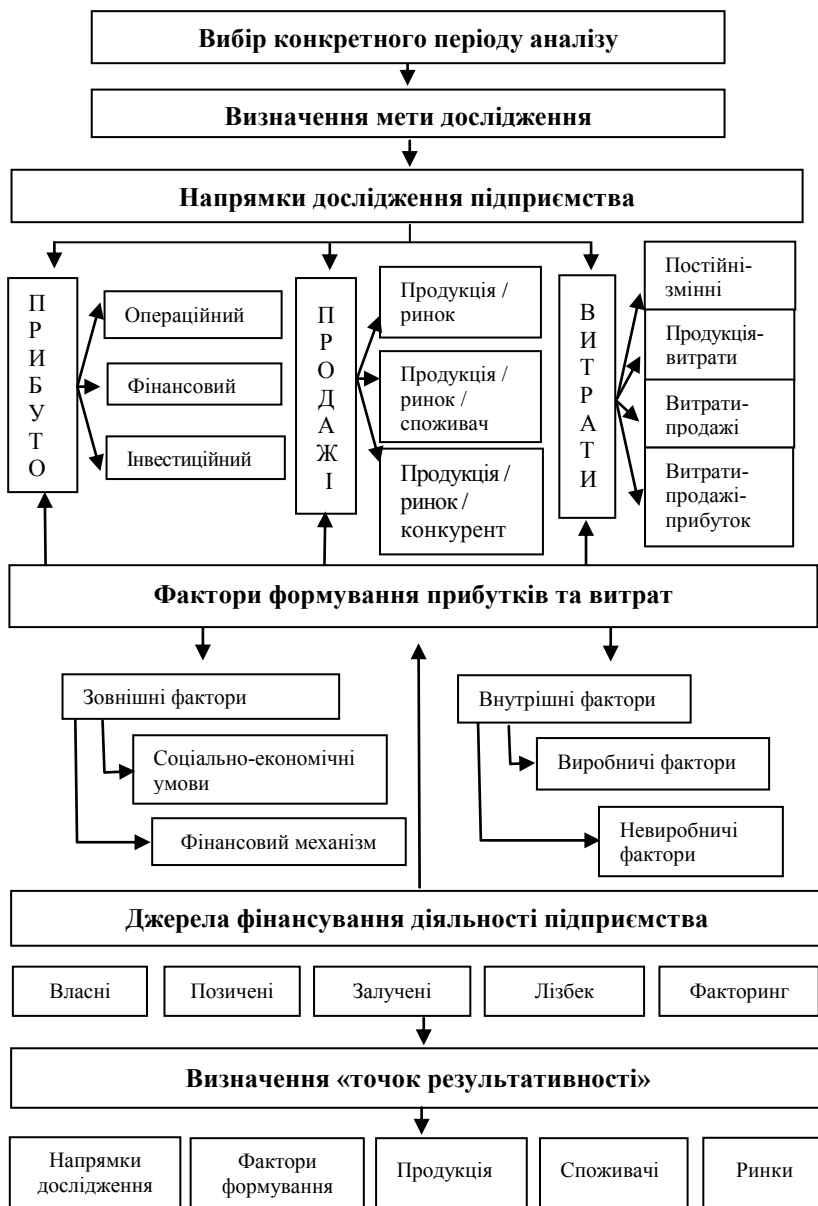


Рис. 6.2. Методика оцінки фінансового потенціалу

Порядок експрес-методики передбачає оцінку фінансового потенціалу підприємства на основі поєднання можливостей аналізу показників результативності діяльності, дослідження ефективності джерел фінансування та використання активів і капіталу з перевагами прийняття успішних рішень за принципом Парето.

Поєднання цих підходів забезпечує нову якість та комплексність оцінки фінансового стану підприємства та визначення його потенціалу.

6.2. Дослідження ринкового потенціалу підприємства

***Ключові слова:** ринкові активи, нематеріальні активи, ринковий потенціал, методологія дослідження ринкового потенціалу*

Аналіз досліджень з питань ринкового потенціалу свідчить, що дослідження за даною темою здійснюється в рамках напрямків, які склалися, а саме: фінансовий менеджмент, управління персоналом, логістика, бізнес-планування, стратегічний та маркетинговий аналіз.

У результаті накопичений великий інструментарій оцінки можливостей підприємства в різних сферах діяльності, які вимагають систематизованого підходу щодо змісту та структури ринкового потенціалу.

Актуальною стає проблема ідентифікації елементів ринкового потенціалу, а також застосування кількісних і якісних методів для їх аналізу та оцінки.

Методологія дослідження представляє собою загальнонаукові засоби пізнання, які відображають суть соціально-економічних явищ та процесів, встановлюють закономірності об'єктивної реальності та виступають засобом пояснення та пізнання.

У дослідженні ринкового потенціалу виникає ряд проблем, пов'язаних з відсутністю системної типології елементів ринкового потенціалу, вибору методичних інструментів та побудови методики аналізу різнопланових процесів (внутрішніх та зовнішніх) у діяльності підприємства.

Ринкові активи, які виникають внаслідок взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, пов'язані з функціонуванням соціокультурних систем, структура та елементи яких досліджуються: порівняльно-історичним, генетичним, порівняльно-типологічним, типологічним методами. Для дослідження стану ринкових знань використовуються методи аналізу документів, опиту, інтерв'ювання та спостереження.

Аналіз наукових досліджень з питань формування ринкового потенціалу підприємства та бізнес-практики дозволяють стверджувати, що все більшого визнання отримує точка зору, відповідно до якої споживачі та канали постачання підприємства є не просто об'єктами маркетингової політики, але активами, які підприємство повинне культивувати та ефективно використовувати. Ці активи можна охарактеризувати як ринкові, тобто активи, що виникають із взаємодії фірми з елементами зовнішнього середовища.

Складові ринкових нематеріальних активів: марка обслуговування, марка товару, корпоративна марка, покупці, «свої люди», повторні контракти, купівельна прихильність, механізм розподілу, портфель замовлень, ділове співробітництво, ліцензії, франшизи та ін.

Ефективне використання подібних активів вимагає не тільки традиційного розуміння ринків та організацій, але й розуміння фінансових наслідків маркетингових рішень. Метою є розробка загальної теорії внеску маркетингу в створення ринкової вартості підприємства.

Основними об'єктами фінансового аналізу ринкового потенціалу підприємства є наступні:

- обсяг виробництва та реалізації продукції в цілому по підприємству;

- конкурентоспроможність та якість продукції;
- рентабельність продажу та рентабельність виробництва;
- витрати на організацію продажу;
- обсяг продукції за ринками, покупцями, цінами тощо.

Основними проблемами методології дослідження ринкового потенціалу підприємства є встановлення типології ринкових активів та вибір і поєднання соціометричних методів, описових і кількісних моделей з інших галузей знань економіки та фінансів.

На основі узагальнення результатів досліджень з питань маркетингу, конкурентоспроможності та інтелектуальних активів підприємства з урахуванням вимог системного підходу до розгляду соціально-економічних систем та явищ ринковий потенціал може бути представлений як функція такого типу:

$$RP = F(D_j^i, R_k, S_l, T),$$

де RP – ринковий потенціал підприємства; D_j^i – діяльність підприємства, яка поділяється на виробничу, організаційно-комунікаційну та аналітичну діяльність ($i = 1, 2, 3$), що розглядається у двох середовищах (j): внутрішньому (ціни, структура витрат, результати) та зовнішньому (ринки, конкуренти, споживачі); R_k – ресурси підприємства за видами (k) матеріальні, трудові, фінансові, інтелектуальні (людські активи, структурні, ринкові та інтелектуальна власність); S_l – система управління, яка передбачає виконання функцій (1) планування, організації, стимулювання та контролю діяльності; T – період дослідження.

Дослідження основних компонент діяльності підприємства у межах такої моделі охоплює всі внутрішні та відображає зовнішні процеси діяльності підприємства, формує поелементну структуру ринкового потенціалу як базу для оцінки, забезпечує системний підхід до побудови системи оцінки ринкового потенціалу.

Методологія дослідження ринкового потенціалу підприємства передбачає виконання наступних етапів аналізу:

Фінансовий аналіз обсягів виробництва та реалізації, витрат та цін.

Метою фінансового аналізу є вивчення обсягу, асортиментної структури виробництва та реалізації продукції, рівня якості продукції, абсолютних та відносних результатів діяльності, виявлення резервів продажу. Завданням даного етапу аналізу є: оцінка рівня реалізації за угодами та динаміка виробництва продукції; визначення рентабельності обсягів виробництва та реалізації продукції за ринками та споживачами; виявлення резервів виробництва і продажу та вироблення заходів з їх реалізації.

Система формування асортиментної політики підприємства передбачає: вивчення життєвого циклу продукції підприємства; проектування нових виробів або купівля ліцензій на нові вироби;

вивчення поточних та перспективних потреб споживачів; дослідження науково-технічного розвитку галузі, виробництва, технологій та інновацій; оцінка конкурентоспроможності продукції та підприємства; оцінка ефективності зміни асортименту, інвестиційних та інноваційних ризиків зміни асортименту [7, с. 89].

Маркетинговий аналіз конкурентного середовища, покупців, постачальників та ринків тобто зовнішнього середовища діяльності підприємства.

Мета даного етапу аналізу – вивчення ринкового середовища підприємства, оцінка впливу на господарську діяльність підприємства, визначення ризиків та можливостей підвищення ефективності діяльності. Для цього необхідно дослідити характер попиту на продукцію, ринки збуту, потенційну місткість сегментів ринку, купівельну спроможність покупців, напрямки їх змін та рівень ринкових ризиків.

Аналіз та оцінка нематеріальних ринкових активів.

Ідентифікація, аналіз та оцінка ринкових нематеріальних активів підприємства дозволяють: забезпечити облік усіх активів підприємства; визначити вартість об'єктів інтелектуальної власності при купівлі–продажу; збільшити ринкову вартість підприємства.

Пропонований підхід до дослідження ринкового потенціалу розглядається у межах моделі основних компонент діяльності підприємства, охоплює внутрішні та відображає зовнішні компоненти діяльності, формує поелементну структуру ринкового потенціалу, забезпечує системний підхід до аналізу та оцінки ринкового потенціалу. У практичних методиках можна поєднати якісні методи аналізу факторів зовнішнього середовища з кількісним аналізом внутрішніх можливостей підприємства на основі розрахунків фінансових та економічних показників діяльності підприємства та доповнити стратегічним аналізом проблем розвитку підприємства на основі принципу Парето прийняття управлінських рішень. Методика дослідження розглядається як система операцій, процедур, прийомів встановлення соціальних, ринкових та фінансових факторів, їх систематизації та засобів аналізу. Згідно з етапами дослідження розрізняють методи: типології елементної бази ринкового потенціалу, збору емпіричних даних, вибору методів їх аналізу та оцінки (кількісних чи експертних).

6.3. Методи аналізу інноваційного потенціалу підприємства

***Ключові слова:** методології оцінювання інноваційності, об'єкти оцінки інноваційності інтелектуального потенціалу, рівень інноваційності, інноваційна інфраструктура.*

Основи методології оцінювання інноваційності інтелектуальних активів передбачають урахування наступних принципів аналізу:

1. Для визначення об'єктів та напрямків інноваційного аналізу інтелектуального потенціалу підприємства враховується загальна схема функціонування підприємства та життєвого циклу продукту: проектування, виробництво, діяльність та продукт діяльності.

2. Поєднання проблемно-орієнтованого підходу з системним вибором об'єктів, критеріїв та показників оцінки інноваційності інтелектуального потенціалу підприємства дозволяють:

- відобразити в процесах оцінювання стан інтелектуальних ресурсів та вимоги і можливості зовнішнього ринкового середовища;
- інтегрувати такі поняття як «продукт», «діяльність» та їх «інтелектуальний потенціал»;
- створити інформаційну основу моніторингу інтелектуального потенціалу та визначити напрямки його розвитку;
- виявити нові форми та можливості кооперації, наприклад в інноваційному циклі.

Таким чином, пропонується методологія оцінки інноваційності потенціалу підприємства з погляду усіх видів його діяльності: виробничої, фінансової, інвестиційної, продуктів діяльності та процедур управління ними з урахуванням вимог ринку.

Рівень інноваційності вимірюється часткою ресурсів інноваційної інфраструктури підприємства у розрізі видів та продуктів діяльності.

3. Метою оцінювання є визначення стану та резервів розвитку складових інтелектуального капіталу підприємства та його інтелектуальної власності.

Об'єкти оцінювання представлені на рис. 6.3.

Оцінка повинна враховувати проблемно-орієнтовану ситуацію у діяльності підприємства та системні вимоги до побудови критеріїв, показників та процедур оцінювання.

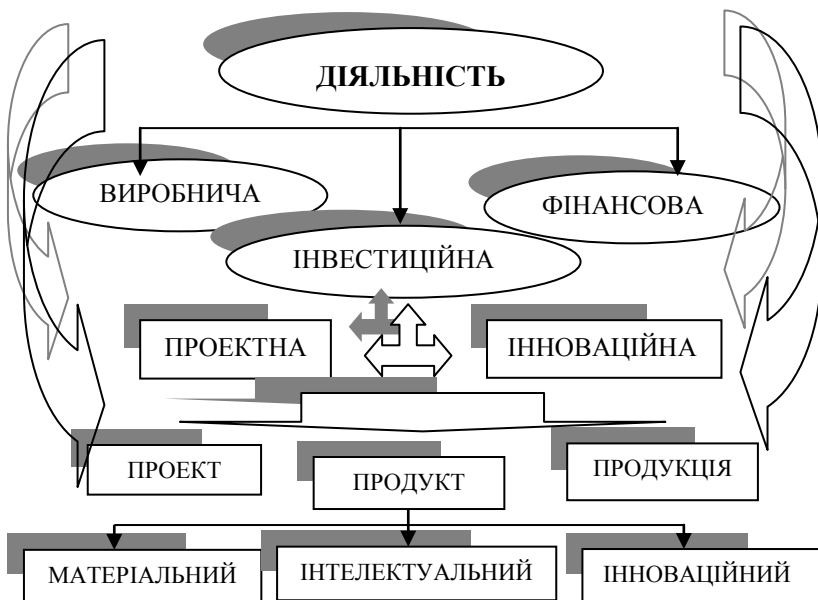


Рис. 6.3. Об'єкти оцінки інноваційності інтелектуального потенціалу підприємства

4. Під інноваційним рівнем потенціалу підприємства будемо розуміти сукупність всіх ресурсів інноваційної діяльності підприємства, оцінених за елементами інтелектуального капіталу та інтелектуальної власності [10].

У формалізованому вигляді рівень інноваційності може бути представленим у такому вигляді:

$$R_{in} = F(R_{o,k}^t, RF_{i,k}^r),$$

де, R_{in} – рівень інноваційності інтелектуального потенціалу; $R_{o,k}^t$ – рівень типу інновації за об'єктами та критеріями оцінки; $RF_{i,k}^r$ – рівень інноваційної інфраструктури інновації за видом інтелектуального ресурсу, його характеристикою та критерієм оцінки [2];

о – об'єкти інновацій(різного роду нематеріальні активи): 1=діяльність, 2=продукт; г – вид інтелектуального ресурсу інноваційної інфраструктури: персонал г=1, структурні активи г=2, ринкові активи г=3, інтелектуальна власність г=4; і – характеристика інтелектуального ресурсу; т – типи інновацій; к – класи критеріїв оцінки: к=1 стратегія/час; к=2 якість /зміни; к=3 економічні критерії (дохід, витрати, приріст).

Кожен об'єкт оцінки o_1 – інноваційний продукт чи o_2 – інноваційна діяльність описуються за типами інновацій $t \in \mathcal{T}$, ресурсами г, які описуються певними і-ми характеристиками та критеріями оцінки $k \in \mathcal{K}$.

5. У процесі оцінювання інноваційності інтелектуального потенціалу підприємства слід розрізняти наступні параметри об'єктів оцінки: просторово-часові, функціональні та структурні аспекти діяльності й інновацій.

6. У методології оцінювання інтелектуальних активів підприємства важливе місце посідають поняття та класифікація інновацій як частини об'єктів оцінювання.

Інноваційний проект – комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції .

В сучасних умовах господарювання інноваційну діяльність підприємства можна аналізувати за двома групами показників: 1) показниками оцінки ефективності інноваційних процесів (зовнішній фінансовий та економічний аналіз); 2) показниками оцінки інноваційної інфраструктури (внутрішній фінансовий та експертний аналіз).

Інноваційна інфраструктура – це підсистема, що забезпечує можливість здійснення інноваційного процесу. Показники оцінки інноваційної інфраструктури включають:

- 1) рівень розвитку інформаційних технологій на підприємстві;
- 2) рівень кваліфікації персоналу ;
- 3) соціально-психологічний клімат у колективі;
- 4) рівень мотивації персоналу до інноваційної діяльності;
- 5) рівень організаційного навчання та саморегуляції та ін.

Оцінка інноваційності потенціалу підприємства за економічними стандартами може проводитись за мінімальною кількістю показників: за ефективністю використання інтелектуальних ресурсів, ринкового простору, часу, технології, за рівнем доходів. Виходячи з цих індикаторів, можна вибрати належну методику оцінки. За критерії можна взяти:

1) *критерій використання інтелектуальних ресурсів (KP_r)* – це співвідношення між коефіцієнтом дохідності – K_d ([Чистий прибуток підприємства]: [Витрати на інновації]) та коефіцієнтом використання фінансових ресурсів для реалізації інновацій – K_{rp} ([Власні ресурси]: [Ресурси потенціалу]):

$$KP_r = K_d / K_{rp} \rightarrow \max;$$

2) *критерій рентабельності нової продукції (KRP)* – це співвідношення чистого прибутку (PR) до витрат на нову продукцію (VU):

$$KRP = PR / VU \rightarrow \max;$$

3) *критерій ринкового потенціалу інновацій (KR)* – це співвідношення обсягу продажу підприємства (PRP) до обсягу продажу інноваційної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках (OP):

$$KR = PRP / OP \rightarrow \max$$

4) *критерій ефективності інновацій (KEI)* – це співвідношення валового доходу підприємства у розрахунку на однотипні інновації підприємства ($ВДП_i$) і доходу, який отримується в комерційній сфері (галузі) діяльності в цілому ($ВДП_z$):

$$KD = ВДП_i / ВДП_z \rightarrow \max.$$

Описані критерії належать як до типів інновацій, так і до видів інтелектуальних ресурсів.

Резервами потенціалу для підприємства є різниця між більш високими показниками того чи іншого індикатора і реальною величиною показників самого підприємства.

Таким чином, оцінка рівня інноваційності інтелектуального потенціалу підприємства вимагає реалізації наступних етапів робіт: ідентифікація інновацій та об'єктів оцінки; вибір просторово-часових характеристик об'єктів оцінки: діяльності чи продукту

інновації; визначення параметрів інфраструктури інновацій; встановлення розмірів чи значень рівнів параметрів оцінки; вибір методів оцінювання окремих компонент інтелектуального потенціалу підприємства; визначення напрямків змін та використання можливостей; розрахунок інтегрального рівня інноваційності потенціалу; обґрунтування необхідності оцінки моніторингу рівня інноваційності інтелектуального потенціалу підприємства.

Тестові завдання для самоконтролю

1. Принцип аналізу Парето:

- а) 80/20;
- б) 20/80 ;
- в) 40/60;
- г) 60/40.

2. До традиційних методів фінансового аналізу належать:

- а) деталізація показників, порівняння, групування;
- б) відносні і середні величини, показники варіації, елементарні прийоми оброблення динамічних рядів ;
- в) балансовий, табличний і графічний прийоми;
- г) всі відповіді вірні.

3. У чому полягає фундаментальний аналіз:

- а) в оцінці платоспроможності та ліквідності підприємства;
- б) в оцінці поточної і перспективної платоспроможності;
- в) в оцінці динаміки показників прибутку та рентабельності;
- г) в аналізі абсолютних та відносних значень коефіцієнтів у динаміці і їх нормативне значення.

4. Експрес-аналіз – це аналіз:

- а) динаміки показників прибутку, рентабельності й ділової активності;
- б) динаміки абсолютних і відносних фінансових показників ;
- в) оцінки поточної і перспективної платоспроможності;
- г) абсолютного та відносного значення коефіцієнтів у динаміці і їх нормативне значення.

5. Фінансовий потенціал підприємства визначає конкурентоздатність, можливості ділового співробітництва, оцінює наскільки гарантовані економічні інтереси самого підприємства і його партнерів у фінансовому і виробничому відношенні:

- а) так;
- б) ні;

6. Які методи дослідження використовуються для дослідження стану ринкових знань:

- а) аналіз документів, аналіз опиту;
- б) факторний аналіз ;
- в) інтерв'ювання та спостереження;
- г) фінансовий аналіз.

7. Виберіть правильну формулу розрахунку ринкового потенціалу:

- а) $F(D_j^i, R_k, S_b, T)$;
- б) $F(D_j^i, R_k, T)$;
- в) $D_j^i (R_k, S_b, T)$;
- г) $S_l (D_j^i, R_k, F, T)$.

8. Яка мета маркетингового аналізу конкурентного середовища:

а) вивчення ринкового середовища підприємства, оцінка впливу на господарську діяльність підприємства, визначення ризиків та можливостей підвищення ефективності діяльності;

б) ідентифікація, аналіз та оцінка ринкових нематеріальних активів підприємства дозволяють: забезпечити облік усіх активів підприємства; визначити вартість об'єктів інтелектуальної власності при купівлі-продажу; збільшити ринкову вартість підприємства;

в) вивчення обсягу, асортиментної структури виробництва та реалізації продукції, рівня якості продукції, абсолютних та відносних результатів діяльності, виявлення резервів продажЕ;

г) формує поелементну структуру ринкового потенціалу, забезпечує системний підхід до аналізу та оцінки ринкового потенціалу.

9. Яка мета фінансового аналізу конкурентного середовища:

а) вивчення ринкового середовища підприємства, оцінка впливу на господарську діяльність підприємства, визначення ризиків та можливостей підвищення ефективності діяльності;

б) ідентифікація, аналіз та оцінка ринкових нематеріальних активів підприємства дозволяють: забезпечити облік усіх активів підприємства; визначити вартість об'єктів інтелектуальної власності при купівлі-продажу; збільшити ринкову вартість підприємства;

в) вивчення обсягу, асортиментної структури виробництва та реалізації продукції, рівня якості продукції, абсолютних та відносних результатів діяльності, виявлення резервів продажу;

г) формує поелементну структуру ринкового потенціалу, забезпечує системний підхід до аналізу та оцінки ринкового потенціалу.

10. Яка мета аналізу та оцінки ринкових активів:

а) вивчення ринкового середовища підприємства, оцінка впливу на господарську діяльність підприємства, визначення ризиків та можливостей підвищення ефективності діяльності;

б) ідентифікація, аналіз та оцінка ринкових нематеріальних активів підприємства дозволяють: забезпечити облік усіх активів підприємства; визначити вартість об'єктів інтелектуальної власності при купівлі-продажу; збільшити ринкову вартість підприємства;

в) вивчення обсягу, асортиментної структури виробництва та реалізації продукції, рівня якості продукції, абсолютних та відносних результатів діяльності, виявлення резервів продажу;

г) формує поелементну структуру ринкового потенціалу, забезпечує системний підхід до аналізу та оцінки ринкового потенціалу.

11. Інноваційна інфраструктура – це:

а) підсистема, що забезпечує можливість здійснення інноваційного процесу;

б) підсистема, що забезпечує можливість здійснення аналізу інтелектуального потенціалу;

- в) комплекс заходів, щодо створення інноваційних продуктів;
- г) немає правильної відповіді.

12. *Критерій використання інтелектуальних ресурсів розраховується за формулою:*

- а) $KP_r = K_d / K_{rp} \rightarrow \max$;
- б) $KRP = PR / VU \rightarrow \max$;
- в) $KR = PRP / OP \rightarrow \max$;
- г) $KД = ВДП_i / ВДП_r \rightarrow \max$.

13. *Стосовно яких видів діяльності оцінюється інноваційний потенціал підприємства:*

- а) виробнича діяльність;
- б) фінансова діяльність;
- в) інвестиційна діяльність;
- г) а), б), в) разом.

14. *Під інноваційним рівнем потенціалу підприємства розуміють:*

- а) сукупність усіх ресурсів інноваційної діяльності підприємства, оцінених за елементами інтелектуального капіталу та інтелектуальної власності;
- б) це підсистема, що забезпечує можливість здійснення інноваційного процесу;
- в) комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції;
- г) показниками оцінки інноваційної інфраструктури (внутрішній фінансовий та експертний аналіз).

15. *Критерій рентабельності нової продукції розраховується як:*

- а) $KP_r = K_d / K_{rp} \rightarrow \max$;
- б) $KRP = PR / VU \rightarrow \max$;
- в) $KR = PRP / OP \rightarrow \max$;
- г) $KД = ВДП_i / ВДП_r \rightarrow \max$.

Література

1. Мойсеєнко І.П. Напрямки моніторингу фінансово-господарського стану підприємства / І.П. Мойсеєнко // Вісник Львівського державного аграрного університету: Економіка АПК. – 2003. – № 10 (2). – С. 330–339.
2. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.
3. Кох Р. Принцип 80/20 / Р. Кох; пер с англ. – М.: Попурри, 2002. – 352 с.
4. Мойсеєнко І.П. Аналіз фінансового стану та потенціалу підприємства / І.П. Мойсеєнко // Тези доповіді на міжн. наук. конф. «Розвиток підприємницької діяльності на Україні: історія та сьогодення», Тернопіль. – 2003. – С. 185–187.
5. Швиданенко Г.О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: монографія / Г.О. Швиданенко, О.І. Олексик. – К.: КНЕУ, 2002. – 192 с.
6. Гриньов А.В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / А.В. Гриньов // Проблеми науки. – 2003. – № 12. – С. 12–18.
7. Верба В.А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В.А. Верба, І.В. Новікова // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – С. 22–31; 2003. – № 4. – С. 14–22.
8. Міжнародний інноваційний менеджмент: навч. методичний посібник для самостійного вивч. курсу / [Мокій А.І., Полякова Ю.В., Осідач О.П., Бабець І.Г.]. – Львів: Видавництво ЛКА, 2004. – 308 с.
9. Мартюшева Л.С. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічних досліджень / Л.С. Мартюшева, В.О. Калишенко // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 61–66.
10. Мойсеєнко І.П. Інтелектуальна складова інноваційного потенціалу підприємства: матеріали II міжнар. науково-практич. конференції «Розвиток науково-технологічних парків та інноваційних структур інших типів: Україна і світовий досвід» / І.П. Мойсеєнко. – Львів, 2003. – С. 67–72.
11. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Н.С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури. – 2005. – 352 с.
12. Україна: наук. зб. за ред. В.Є. Швеця. – Львів: Інтереко, 2005. – С. 117–122.
13. Мойсеєнко І.П. Дослідження ринкового потенціалу підприємства у контексті розвитку регіональних суспільних систем / І.П. Мойсеєнко // Соціально-економічні дослідження у перехідний період. Регіональні суспільні системи: зб. наук. праць. – Вип. 3 XLVII. – НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Ч. 2. – Львів, 2004. – С. 87–99.
14. Мойсеєнко І.П. Інноваційний аналіз інтелектуального потенціалу / І.П. Мойсеєнко // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Ресурсне забезпечення інтелектуально-інноваційного розвитку регіону: зб.

наук. праць // НАН України. Інститут регіональних досліджень / [редкол.: відп. ред. Є.І. Бойко]. – Львів, 2007. – Вип. 3 (65) – С. 84–94.

15. Верба В.А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В.А. Верба, І.В. Новикова // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – С. 22–31; 2003. – № 4. – С. 14–22.

16. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення / Н.І. Чухрай: монографія. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2002. – 127 с.

17. Мойсеєнко І.П. Моделювання оцінки інноваційності інтелектуального потенціалу підприємства / І.П. Мойсеєнко: зб. наук. праць Уманського ДАУ. – Умань, 2006. – № 62. – С. 167–173.

Розділ 7

МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ РІВНЯ ВИКОРИСТАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

- ✧ Використання системного підходу для аналізу фінансово-економічної безпеки
- ✧ Економіко-математичні методи дослідження потенціалу
- ✧ Експертні методи вимірювання рівня використання компетенцій

Розділ 7

МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ РІВНЯ ВИКОРИСТАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Використання системного підходу для аналізу фінансово-економічної безпеки

Ключові слова: методологічні принципи системного аналізу, характеристики оцінювання, параметри оцінювання, характеристики підходів системного аналізу, методика аналізу рівня фінансово-економічної безпеки, структурний аналіз.

У даному посібнику фінансово-економічна безпека розглядається як відносно самостійна система зі своїми особливостями функціонування та розвитку. Тому аналіз та оцінювання її поелементного складу вимагають використання системного підходу. Принцип системності передбачає представлення досліджуваного об'єкта як системи, що характеризується елементами дослідження, взаємозв'язками між ними, функціями елементів та цілого, єдністю внутрішнього та зовнішнього середовища, законами стабілізації та розвитку системи.

З огляду на наведені міркування пропонується методологія системного аналізу фінансово-економічної безпеки підприємства, яка містить принципи та підходи в аналізі елементів.

До основних методологічних принципів системного аналізу відносять такі:

- елементності (розгляд досліджуваного об'єкта як сукупності взаємозв'язаних елементів);
- взаємозв'язку (система розглядається як прояв взаємодії елементів та явищ);

- цілісності (з погляду внутрішньої єдності об'єктів дослідження);
- ієрархічності (система розглядається як підпорядковані утворення елементів);
- критеріальності (система функціонує за певними критеріями);
- формалізації (система може бути представлена у вигляді формальних моделей).

Системний аналіз передбачає необхідність наступних характеристик оцінювання у методиках аналізу рівня фінансово-економічної безпеки підприємства:

- категорії вимірювання – об'єкти оцінки, напрямки діяльності, бізнес-процеси;
- напрямки вимірювання – визначення цілей для кожного об'єкта оцінки (внутрішніх та зовнішніх);
- показники вимірювання – визначення параметрів оцінки для кожного об'єкта оцінки – елементи системи показників – аналіз параметрів та факторів, що їх формують;
- критерії оцінювання – встановлення планових чи еталонних значень параметрів оцінки процесів та результатів.

Щодо параметрів оцінювання передбачається встановлення таких вимог:

- дані відповідають поточному моменту часу, встановлюються фінансові та нефінансові параметри оцінювання;
- параметри оцінювання відображають стан середовища функціонування за напрямками діяльності;
- як критерії ефективності вибирають: якість, термін (що відображає якість процесів), витрати (котрі визначають якість).

Методологічні підходи у системному аналізі розглядаються як сукупність прийомів та способів реалізації аналітичної діяльності.

У формуванні фінансово-економічної безпеки підприємства використовуються системний, структурно-функціональний, інноваційний та цільовий підходи.

Ці підходи мають відповідні характеристики, особливості використання яких для аналізу інтелектуального потенціалу підприємства наведені у табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Характеристики підходів системного аналізу фінансово-економічної безпеки підприємства

Назва підходу	Перелік основних характеристик підходу
Системний	Об'єкт дослідження розглядається як сукупність елементів та взаємозв'язків між ними Система характеризується внутрішнім станом та залежить від стану зовнішнього середовища Система розглядається як цілісність, що розвивається Елементи мають свої властивості, а їх сукупність формує синергетичний ефект Структура елементів визначає особливості функціонування системи
Структурно-функціональний	Визначення функцій елементів системи та їх відповідності структурі Формування структурно-функціонального забезпечення стратегій та цілей Визначення компетенцій та їх відповідності структурі управління та бізнес-процесам
Інноваційний	Визначення типів інновацій Визначення елементів інноваційної інфраструктури (елементів інтелектуального капіталу) Встановлення критеріїв оптимізації інноваційної діяльності
Цільовий	Визначення цілей оптимізації діяльності Формування завдань для досягнення цілей за якісними та просторово-часовими характеристиками Встановлення переліку показників характеристик інтелектуального потенціалу Визначення цілей аналізу та діагностики Визначення напрямків розвитку фінансово-економічної безпеки підприємства

Таким чином, запропонована концепція аналізу рівня фінансово-економічної безпеки підприємства передбачає:

- відображення взаємозв'язку стратегії, місії та цілей;
- поєднання внутрішніх можливостей з зовнішніми вимогами ринку та адміністративного середовища;
- визначення ключових сфер діяльності та рівня їх безпеки з точки зору ризик-менеджменту;

– опис систем показників оцінки використання потенціалу та факторів, що їх формують;

– використання різних інструментів та методик, що поєднують фінансові та нефінансові критерії оцінювання та визначають напрямки розвитку.

Для поєднання кількісних параметрів оцінювання з якісними параметрами поелементної оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства пропонується поетапна методика аналізу її рівня.

Етап 1. Аналіз на основі даних фінансової та статистичної звітності (управлінського обліку) за допомогою кількісних та фінансових показників діяльності підприємства.

Етап 2. Аналіз та оцінка якісних параметрів потенціалу на основі даних анкетування персоналу та експертних даних.

Етап 3. Встановлення залежностей (зв'язків) між показниками фінансово-економічної безпеки підприємства на основі матричних методів вимірювання та аналізу.

Етап 4. Розрахунки інтегральних показників оцінки та економічні виміри впливу елементів інтелектуального потенціалу на результати діяльності.

Виконання положень сучасної системи поглядів на управління господарськими системами вимагають використання системного та структурного підходів до дослідження стану використання його активів для визначення їх потенціалу та напрямків трансформаційних змін.

Структурний аналіз інтелектуального потенціалу підприємства (РАС) у формалізованому вигляді описується наступним чином:

$$РАС = F(S, C, O, P, R, KK, M, I, V),$$

де S – стратегія, C – цілі діяльності, O – об'єкти аналізу, P – процедури, R – ресурси, KK – ключові компетенції, M – методи аналізу, I – інструменти аналізу, V – виміри аналізованих активів.

Стан структурних активів потенціалу підприємства за об'єктами дослідження CAP_o може розглядатись у розрізі управлінських процедур (j), ресурсів (r) та ключових компетенцій (kk). Це відображається залежністю:

$$CAP_o = f(P, R, KK).$$

Елементи аналізу описуються множинами значень:

$$P = \{ p_j \}$$

$$R = \{ r_a \}$$

$$KK = \{ k_k^d \},$$

де, а – активи: інтелектуальні та матеріальні; к – типи управлінських компетенцій (організаційні, соціальні, реалізаційні); d – види аналітичної діяльності (аналіз, моделювання, конструювання, діагностика, оцінка); j – види управлінських процедур: 1 – ідентифікація ризиків та загроз; 2-дослідження можливостей ринку та адміністративного середовища; 3 – визначення внутрішніх можливостей зниження ризиків (превентивних заходів); 4 – організація системи управління ризиками; 5 – організація продажу; 6 – моніторинг рівня безпеки.

При аналізі структур об'єктів дослідження необхідно враховувати об'єктно-елементні співвідношення, які виникають з логіки аналізу інтелектуального потенціалу:

$$Z_o = \sum_j P_j + \sum_j P_j r_a + \sum_j P_j K_{k,d}.$$

Дане співвідношення передбачає опис кожного об'єкта дослідження у розрізі процедур, активів та компетенцій.

Стратегія кожного об'єкта дослідження повинна бути описана за цілими процедурами та ресурсами:

$$S_o = \sum_j P_j C_c R_a.$$

Рівень використання потенціалу (R_p) структурних активів підприємства описується залежністю:

$$R_p = f(KV, KC, KK, OS),$$

де KV – ключові виміри організаційної культури, які визначають структуру організаційної культури за об'єктами дослідження та містять такі елементи: рівень лідерства в організації, тип праці (індивідуальна праця, колективна, конкурентна), єдність організації (відданість, обов'язковість тощо); KC – ключові цінності організації, які відображають рівень відповідності цілей та завдань місії організації, рівень конкурентних переваг та рівень інноваційності

(продукту, діяльності, праці); OS – характеристики оргструктури: рівень виконавчої дисципліни, рівень відповідності функціональної структури типу стратегії, рівень ключових компетенцій, рівень знань тощо.

7.2. Економіко-математичні методи дослідження потенціалу

Ключові слова: модель лінійної багатофакторної регресії, факторний аналіз, мультиплікативні моделі факторного аналізу статичного та динамічного типу/

Умови функціонування підприємств в економіці знань передбачають аналіз використання інтелектуальних авуарів, що є елементами інтелектуального потенціалу. Це вимагає включення відповідних параметрів у моделі аналізу та визначення ступеня їх впливу на результати діяльності.

Опишемо факторні та регресійні моделі оцінювання використання потенціалу підприємства на основі фінансових показників результатів діяльності.

Витратний метод аналізу та оцінки потенціалу підприємства передбачає використання даних:

- про нематеріальні активи як придбані інтелектуальні авуари;
- адміністративні витрати, які відображають рівень адміністрування і відображають ефективність управління;
- витрати на персонал, які визначають ступінь використання людського капіталу в структурі підприємства.

Побудована модель лінійної багатофакторної регресії, за допомогою якої визначається ступінь впливу інтелектуальних авуарів на величину чистого прибутку як результуючого показника діяльності:

$$\text{ЧП} = b_0 + b_1 \text{ НА} + b_2 \text{ АВ} + b_3 \text{ ВП} + \varepsilon,$$

де ЧП – чистий прибуток; НА, АВ і ВП – нематеріальні активи, адміністративні витрати і витрати на персонал відповідно; b_0, b_1, b_2 ,

b_3 – невідомі параметри (коефіцієнти лінійної регресії), ε – випадкова величина (помилка регресії).

Математичне дослідження залежності чистого прибутку від певних чинників з високою ймовірністю підтверджує значний вплив людського фактора на отримання прибутків. Дана модель дозволяє прогнозувати зміни чистого прибутку в залежності від витрат на персонал та підвищувати ефективність управління людським капіталом. Рівень впливу таких факторів, як адміністративні витрати і витрати на персонал на формування прибутку, дозволяє визначити ефективність управління.

Фінансовий аналіз використання потенціалу авуарів підприємства значною мірою базується на застосуванні жорстко детермінованих факторних моделей. Проблематика факторного аналізу діяльності суб'єктів господарювання розглядається багатьма вітчизняними вченими. Розроблені ними моделі факторного аналізу результатів діяльності були доповнені та розширені показниками аналізу і оцінювання елементів та характеристик інтелектуального потенціалу суб'єктів господарювання.

Результативність і економічна доцільність функціонування суб'єктів господарювання оцінюється не тільки абсолютними, але й відносними показниками. Відносними показниками є система показників рентабельності, тобто ефективності використання різного роду активів та авуарів. У дослідженнях потенціалу підприємства використано рівень фінансового та фінансового левериджу як показники адитивних та мультиплікативних моделей для факторного аналізу результатів діяльності.

Для факторного аналізу рівня використання людського капіталу та структурного капіталу, що описуються за допомогою фінансових показників витрат на персонал та адміністративних витрат, використано мультиплікативні моделі динамічного типу. Ці моделі відображають детермінований тип зв'язків між результатом та факторами і містять мультиплікативні фінансові показники впливу на фінансові результати. Тобто за допомогою такого типу моделей досліджуються різного типу потенціали та оцінюються фінансовий, управлінський та людський капітали.

Теоретико-емпіричні дослідження використання потенціалу на основі даних фінансової і статистичної звітності передбачають

вимірювання мультиплікативної залежності між результирующим і показниками-факторами – характеристиками потенціалу (статичного та динамічного типу). Результати представлених вимірів дозволяють проаналізувати стан інтелектуальних авуарів різного типу та їх вплив на результативність діяльності:

$$Y = x_1 x_2 \cdot x^m$$

$$Y = \frac{RP}{RIA}, X_1 = \frac{RP}{RZP}, X_2 = \frac{RZP}{RPR}, X_3 = \frac{RPR}{RIA},$$

де RP – приріст чистого прибутку; RIA – приріст інтелектуальних активів; RZP – приріст загального прибутку до оподаткування; RPR – приріст продажу.

Фінансові та виробничі компетенції персоналу оцінено на основі показників фінансового та фінансового левєриджу, які розглядають як результатотворюючі фактори в мультиплікативній моделі. Рівень фінансового левєриджу вимірюється відношенням темпів зростання чистого прибутку ($\Delta\text{ЧП}\%$) до темпів зростання валового прибутку ($\Delta\text{П}\%$) і показує, у скільки разів темпи зростання чистого прибутку перевищують темпи зростання валового прибутку. Це перевищення забезпечується за рахунок ефекту фінансового важеля, складовою якого є його плече, тобто відношення позикового капіталу до власного.

Залежно від конкретних умов господарські системи мають можливість збільшувати чи зменшувати плече важеля, тим самим впливаючи на прибуток та рентабельність. Якщо дослідити динаміку значень показника фінансового левєриджу, то можна оцінити розмір фінансового потенціалу на основі показників результативності.

Статична модель визначає рівень досліджуваного показника, але не відображає умов зміни показників-факторів. Для визначення цих змін використовуємо динамічну форму моделі:

$$Y_1 = Y_0 \cdot i_1 \cdot i_2 \cdot i_3,$$

$$i_1 = \frac{RP_1}{RZP_1} : \frac{RP_0}{RZP_0},$$

де Y_1 – досліджуваний показник, Y_0 – показник попереднього періоду або базового року; i_1 – індекс зміни першого показника-фактора.

Наступні показники розраховуються аналогічним чином.

$$\Delta Y_i = Y_0 (I_i - 1).$$

Дослідження суті, структури та механізмів формування рівня результатів діяльності підприємства (які вимірюються в абсолютних показниках в грн. прибутком або доходом, а у відносних показниках рентабельністю в %) на основі використання інтелектуального потенціалу дозволяють розробити моделі впливу показників – факторів інтелектуального потенціалу (x_m) на ефективність діяльності підприємства (Y).

Динамічна форма моделі відображає основні механізми фінансового менеджменту прибутковості підприємства, а саме: x_1 – показник рівня фінансового левериджу, що визначає можливості ефективного використання структури робочого капіталу; x_2 – показник рівня виробничого левериджу, який відображає управління витратами і продажем; x_3 – показник ефективності управління інтелектуальними активами.

Динамічна мультиплікативна модель відображає умови зміни показників-факторів та ступінь використання фінансових авуарів.

Як показали дослідження рівня потенціалу та його характеристик, використання традиційних моделей економічного та фінансового аналізу дозволяє діагностувати стан елементів інтелектуального потенціалу на певну дату та використати лише загальні оцінки (наприклад, фінансові показники в абсолютних або відносних вимірах).

Для досягнення комплексності аналізу необхідним є використання динамічних моделей мультиплікативного типу та методів факторного аналізу.

Цими моделями та методами можуть бути описані лише ті елементи та зв'язки інтелектуального потенціалу, які статистично вимірюються. Взаємозв'язки іншої природи вимагають використання експертних методів та інструментів нечітких множин.

7.3. Експертні методи вимірювання рівня використання компетенцій

Ключові слова: інструменти теорії нечітких множин, матриці інцидентій, параметри потенціалу підприємства, ключові компетенції, конкурентні переваги та залежність між ними/

При розгляді реальних задач оцінки потенціалу розвитку та прийняття управлінських рішень, спрямованих на формування, примноження й покращення використання потенціалу суб'єктів господарювання, застосовують економічні та соціальні критерії оцінки. При цьому проблема дослідження стану інтелектуальних активів та їх потенціалу полягає в ідентифікації елементів оцінювання та визначенні критеріїв оцінки в умовах невизначеності.

Розвиваючи теорію конкурентних переваг і концепцію ключової компетенції у контексті ресурсної теорії фірми, дослідники теорії управління пропонують визначати ключову компетенцію як взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, який утворює унікальність підприємства у певній галузі або сфері, та може застосовуватися у багатьох видах бізнесу та галузях .

Формування конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в сучасних умовах господарювання здійснюється на основі інтелектуальних ресурсів, а не матеріальних чинників, як в епоху індустріальної економіки. Інтелектуальні ресурси – це економічні ресурси, які формуються знаннями, навиками персоналу та інформацією про зовнішнє середовище та внутрішні можливості. Основою інтелектуальних ресурсів є компетенції персоналу. Ключова компетенція дає можливість отримання в конкурентній боротьбі як якісної переваги, віднесеної до властивостей продукту, так і кількісної, за рахунок зміцнення фінансового стану. Таке уявлення про природу компетенцій сучасних суб'єктів господарювання створює методологічне підґрунтя для вивчення профілю компетенцій та їх значення при формуванні конкурентних переваг .

Оцінити та описати взаємозв'язки між ключовими компетенціями, елементами інтелектуального потенціалу та конкурентними перевагами неможливо за допомогою математичного апарату ста-

тики чи інших чисельних методів через відсутність кількісних вимірів цих впливів. Моделі нечіткої логіки, які використовують поняття інцидентії (впливу) та матриць інцидентії (взаємовпливів) і відображають кількісні експертні оцінки впливу одних факторів на інші, дозволяють чисельно описати досліджувані впливи та виявити приховані (неявні) впливи.

Діагностика стану використання потенціалу підприємства в системі фінансово-економічної безпеки здійснюється на основі якісних параметрів. Перелік параметрів управлінських компетенцій, показників потенціалу, конкурентних переваг та їх залежностей у формалізованому вигляді може бути представлено у вигляді залежності типу:

$$S = \{P_i, V_j\},$$

де – P_i перелік досліджуваних ознак: управлінські компетенції (K), показники потенціалу (P), конкурентні переваги (E); V_j – залежності між ознаками 1-го та 2-го рівнів, тобто визначаються впливи одних досліджуваних ознак на інші: $K \rightarrow P$, $P \rightarrow E$, $K \rightarrow E$.

Наприклад, розглянемо три множини досліджуваних ознак інтелектуального потенціалу підприємства R, де $K, P, E \subset R$.

Множини ознак інтелектуального потенціалу описуються наступним чином:

$$K = \{k_1, \dots, k_i, \dots, k_n\};$$

$$P = \{p_1, \dots, p_j, \dots, p_m\};$$

$$E = \{e_1, \dots, e_l, \dots, e_d\}.$$

Ознаки взаємозалежні між собою, тобто значення «к» ознаки може бути визначальним для певного елементу «р» ознаки:

$$K_i = f(P_j), P_j = f(E_l), K_i = f(E_l).$$

Взаємовпливи цих ознак можуть бути представлені за допомогою матриць (відношень) інцидентії. Експертно оцінюється, як впливають ключові управлінські компетенції на показники інтелектуального потенціалу та рівень інтелектуального потенціалу на конкурентні переваги підприємства, та з допомогою перетворень нечіткої логіки виявляються приховані впливи управлінських компетенцій на конкурентні переваги.

Користуючись алгоритмом про операції над матрицями інцидентів, визначається матриця прихованих впливів Δ_{ij} . Експертним методом оцінюється вплив ключових управлінських компетенцій на показники інтелектуального потенціалу, оскільки рівень інтелектуального потенціалу визначає конкурентні переваги суб'єктів господарювання. Оцінки можуть приймати значення від 0 до 1.

Перелік управлінських компетенцій та конкурентні переваги представлені в табл. 7.2.

Таблиця 7.2

Аналіз конкурентних переваг на основі компетенцій

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ	УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ
Мінімізація витрат	Знання методів мінімізації собівартості
Диференціація виробництва	Аналітика з управління витратами
Концентрація зусиль за споживачами	Знання про потреби споживача
Поділ діяльності на бізнес-процеси	Мотивація персоналу
Ключові компетенції виробника	Самореалізація персоналу
Стратегічна архітектура виробника	Готовність персоналу до інновацій
Базові функціональності продукту	Навики кооперації
Якісне виробництво	Наявність аналітики з фінансів
Лідерство за продуктами	Наявність аналітики з маркетингу
Орієнтація на споживачів	Наявність аналітики з комунікацій
Кооперація	Комунікативність персоналу
Співпраця з постачальниками та споживачами	Самоорганізованість персоналу
Обмін досвідом з виробниками	Лідерські навики
Відмова від непримиренної конкуренції	Синергетичні стратегії
Ключові компетенції продажу	Організація продажу
Використання ІК	Система управління знаннями

До характеристик інтелектуального потенціалу суб'єктів господарювання, які визначають його конкурентні переваги відносять: індикатор рентабельності ринкових активів; індикатор вико-

ристання персоналу підприємства; індикатор використання структурних активів; індикатор використання ринкових активів; індикатор використання інтелектуальної власності; індикатор ефективності використання технологічних інновацій; індикатор ефективності задоволення потреб споживачів; індикатор рентабельності інтелектуальних активів; індикатор використання часу обслуговування клієнтів; індикатор ділового рейтингу господарської системи; індикатор міжнародного рейтингу господарської системи; індекс зміни рівня компетентності.

У результаті обробки даних експертної групи за допомогою алгоритму виявлення прихованих впливів можна отримати кількісні оцінки сили впливу управлінських компетенцій та характеристик інтелектуального потенціалу підприємства на його конкурентні переваги. Факторний аналіз формування конкурентних переваг дозволяє визначити їх стан та сформулювати напрямки позитивних змін.

Метою дослідження інтелектуального потенціалу мікробізнесу з допомогою комплексних методів (експертних та нечіткої логіки) є визначення впливу компетенцій підприємців на ступінь використання потенціалу бізнесу та реалізації бізнес-плану.

Завдання методу експертного аналізу за допомогою матриць взаємовпливів:

- встановити перелік інтелектуальних характеристик підприємців-початківців: позитивний світогляд, негативний світогляд, творче інноваційне мислення, організаційні навички, рівень знань про ринок, потреби споживачів та конкуренцію;

- визначити перелік характеристик бізнесу та бізнес-плану, які забезпечують успішність бізнесу (табл. 7.3);

- за допомогою експертних вимірів оцінити вплив культурних вимірів та стратегічних характеристик бізнесу, управлінських компетенцій та рівня знань підприємця-початківця на результати підприємницької діяльності.

Виконання перелічених завдань дослідження здійснюється на основі визначення взаємозалежностей між потенціалом бізнесу та компетенціями підприємця на першому етапі аналізу і впливу компетенцій на ефективність реалізації бізнес-плану на другому етапі опитування експертів.

Таблиця 7.3

Перелік характеристик бізнесу

Характеристики бізнесу (Р)	Заходи бізнес-плану ®
Кооперативний бізнес	Ідентифікація потреб споживачів та ринкового потенціалу
Партнерський бізнес	Визначення структури та обов'язків персоналу
Неприбуткова діяльність (соціальні ефекти)	Організація та компетенції
Комерційна діяльність	Стратегії управлінських інновацій
Стратегічний характер підприємницької діяльності	Визначення фінансового потенціалу
Ситуативний характер підприємницької діяльності	Фінансовий потенціал
Реалізація потенціалу персоналу	Система податкової звітності та фінансова безпека
Стратегія використання ліцензій (франчайзи)	Планування продажу та економічної безпеки
Стратегія вибору бізнесу оптимального розміру (мікробізнес)	Можливості задоволення потреб споживачів
Стратегія участі у продукті великого бізнесу	Розрахунок фінансової стійкості
<i>Безпека діяльності</i>	Система диверсифікації ризиків

Побудова відповідних матриць: оцінки компетенції експертів (розбіжність оцінок), визначення характеристик, які найбільше впливають на успішність діяльності, встановлення найефективнішого розподілу коштів між заходами бізнес-плану дозволяє за допомогою операцій над матрицями інцидентів встановити можливість використання потенціалу бізнес-ідеї та реалізації бізнес-плану підприємцем з переліченими компетенціями.

Для виконання завдань необхідно провести відповідне анкетування з переліком характеристик бізнесу, заходів бізнес-плану та компетенцій підприємця-початківця (співвідношення 4.33. та 4.34.).

Експериментальні дослідження за описаним алгоритмом вимагають вибору експертів (дані яких дають найменшу похибку), встановлення кількості експертів, проведення трудомісткого опитування заповнення матриць інцидентів та здійснення програмної обробки результатів опитування. Через високий рівень трудоміст-

кості експерименту та відсутність практичних даних щодо діяльності суб'єктів господарювання (тобто внутрішнього потенціалу підприємства) такі дослідження є проблемними і їх важко реалізувати.

Дослідження взаємозв'язків між бізнес-ідеєю, компетенціями підприємця та його бізнес-планом належить до практичних завдань оцінювання кредитоспроможності підприємця-позичальника. Представлені моделі можуть бути використані при розробці скорингових моделей оцінювання позичальників.

Інша практична задача визначення потенціалу приватного підприємця (як мікрособ'єктів господарювання) виникає при визначенні можливості кредитування бізнесу для початківців, який здійснюють фонди зайнятості.

Тестові завдання для самоконтролю

1. Основні методологічні принципи системного аналізу:

- а) елементності – розгляд досліджуваного об'єкта як сукупності взаємозв'язаних елементів;
- б) взаємозв'язку – система розглядається як прояв взаємодії елементів та явищ;
- в) цілісності – з точки зору внутрішньої єдності об'єктів дослідження;
- г) всі відповіді вірні;
- д) вірні відповіді а), б), г).

2. В якому методологічному принципі системного аналізу система розглядається як підпорядковані утворення елементів:

- а) ієрархічності;
- б) критеріальності ;
- в) формалізації ;
- г) вказати правильну відповідь.

3. Перелічіть характеристики оцінювання у методиках аналізу рівня фінансово-економічної безпеки підприємства:

- а) категорії вимірювання, показники, критерії оцінювання;
- б) об'єкти оцінки, напрямки діяльності, бізнес-процеси;

в) категорії вимірювання, показники, критерії оцінювання, напрямки вимірювання;

г) визначення цілей для кожного об'єкта оцінки (внутрішніх та зовнішніх).

4. До категорій вимірювання відносять:

а) об'єкти оцінки, напрямки діяльності, бізнес-процеси;

б) напрямки вимірювання;

в) показники вимірювання;

г) елементи системи показників.

5. Встановлення планових чи еталонних значень параметрів оцінки процесів та результатів є критеріями оцінювання. Так чи ні?

6. Перелічіть особливості концепції аналізу рівня фінансово-економічної безпеки підприємства:

а) відображення взаємозв'язку стратегії, місії та цілей;

б) поєднання внутрішніх можливостей з зовнішніми вимогами ринку та адміністративного середовища;

в) визначення ключових сфер діяльності та рівня їх безпеки з погляду ризик-менеджменту;

г) опис систем показників оцінки використання потенціалу та факторів, що їх формують;

д) використання різних інструментів та методик, що визначають напрямки розвитку.

7. Об'єктами дослідження в структурному аналізі потенціалу підприємства передбачені:

а) стратегія, цілі діяльності, об'єкти аналізу, процедури, ресурси, ключові компетенції;

б) методи аналізу, інструменти аналізу, виміри аналізованих активів;

в) стратегія, цілі діяльності, об'єкти аналізу, характеристики потенціалу;

г) всі відповіді вірні;

д) всі відповіді не вірні.

8. До видів аналітичної діяльності відносять:

- 1) аналіз, моделювання, конструювання, діагностика, оцінка;
- 2) види управлінських процедур;
- 3) ідентифікація ризиків та загроз;
- 4) дослідження можливостей ринку та адміністративного середовища.

9. Витратний метод аналізу та оцінки інтелектуального потенціалу підприємства передбачає використання даних:

- 1) про нематеріальні активи ;
- 2) адміністративні витрати;
- 3) витрати на персонал;
- 4) витрати на придбання основних фондів;
- 5) обігові кошти.

10. До конкурентних переваг відносять:

- 1) концентрація зусиль за споживачами;
- 2) ефективне використання ринкових нематеріальних активів;
- 3) базові функціональності продукту;
- 4) якісне виробництво;
- 5) якість продукції;
- 6) перелічіть вірні відповіді.

11. Управлінські компетенції передбачають використання знань про:

- 1) знання методів мінімізації собівартості;
- 2) знання про потреби споживача;
- 3) аналітика р управління витратами;
- 4) організація ефективного продажу.

12. Завдання методу експертного аналізу за допомогою матриць взаємовпливів:

- 1) встановити перелік інтелектуальних характеристик підприємців-початківців;
- 2) позитивний світогляд, негативний світогляд, творче інноваційне мислення;

3) визначити перелік характеристик бізнесу та бізнес-плану, які забезпечують успішність бізнесу;

4) оцінити за допомогою експертних вимірів вплив культурних вимірів та стратегічних характеристик бізнесу, управлінських компетенцій та рівня знань підприємця-початківця на результати підприємницької діяльності.

13. Вимоги щодо параметрів оцінювання:

1) дані відповідають поточному моменту часу;

2) встановлюються фінансові та нефінансові параметри оцінювання;

3) параметри оцінювання відображають стан середовища функціонування за напрямками діяльності;

4) правильні відповіді 1 та 2.

Література

1. Бабинський А.Ф. Методологія аналізу економічних процесів і управління / А.Ф. Бабинський. – К.: МАУП, 2003. – 128 с.
2. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений / В.М. Колпаков. – [2-е изд., перераб и доп.] – К.: МАУП, 2004. – 504 с.
3. Сурмин Р.П. Теория систем и системный анализ / Р.П. Сурмин. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.
4. Количественные методы измерения компетентности. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www. management. com.ua./hrm/ hrm 023.html](http://www.management.com.ua/hrm/hrm023.html).
5. Мойсеенко І.П. Ключові компетенції у трансформаційному управлінні / І.П. Мойсеенко // Науковий вісник: зб. наук.-тех. праць. – Львів: УкрДЛТУ, 2005. – Вип. 15.2. – С. 233–239.
6. Прахалад К.К. Стержневые компетенции корпорации / К.К. Прахалад, Г. Хэмел // Стратегический процесс: [пер. с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб: Питер, 2001. – С. 112–123.
7. Мойсеенко І.П. Моделі аналізу ефективності управління комерційними банками / І.П. Мойсеенко // Сучасні проблеми розвитку національної економіки і шляхи їх розв'язання: колективна наукова монографія / за наук. ред. проф. М.М. Єрмошенка. – К.: Національна академія управління, 2008. – С. 340–345.
8. Мойсеенко І.П. Моделі аналізу інтелектуального потенціалу підприємства / І.П. Мойсеенко // Бизнес-информ. – Т. 2. – 2007. – № 5. – С. 82–84.

9. Доля В.Т. Экономический анализ: теория и практические методики / В.Т. Доля. – К.: Кондор, 2003. – 208 с.
10. Дрейпер Н. Прикладной регрессионный анализ / Н. Драйпер, А. Смит: [пер. с англ.]. – М.: Изд. дом. «Вильямс», 2007. – 912 с.
11. Лепа Р.Н. Особенности принятия решений в управлении экономическими объектами: монография: Р.Н. Лепа, Е.Л. Петрачкова, О.В. Буткевич // НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. – Донецк: ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2004. – 110 с.
12. Кондратенко Ю.П. Коригування експертної інформації при автоматизації процесів прийняття рішень на основі ідентифікації прихованих впливів / Ю.П. Кондратенко, І.М. Терентієва, І.В. Явішева // Наукові праці: Науково-методичний журнал. – Т. 57. – Вип. 44. Комп'ютерні технології. – Миколаїв: Вид-во. МДГУ ім. П. Могили, 2006. – С. 93–107.
13. Кофман А. Модели для исследования скрытых воздействий / А. Кофман, Х. Хил Алуха: [пер. с исп.]. – Мн.: Высш. шк., 1993. – 160 с.

Розділ 8

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

- ✧ **Визначення ризиків у діяльності підприємства**
- ✧ **Ситуаційний підхід при ідентифікації ризиків підприємства**
- ✧ **Методи впливу на ризик та прийоми зниження ступеня ризику**
- ✧ **Управління страховими ризиками**
- ✧ **Способи зниження ризиків на фондовому ринку**

Розділ 8

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

8.1. Визначення ризиків у діяльності підприємства

***Ключові слова:** ризик, елементи поняття ризик, класифікаційні ознаки ризиків, фінансові ризики.*

Функціонуванню і розвитку багатьох економічних процесів властиві елементи непевності, це обумовлює ситуації, які не мають однозначного рішення. Якщо існує можливість кількісно і якісно визначати ступінь імовірності того або іншого варіанту, то це і буде ситуація ризику.

Вона характеризується наступними ознаками:

- наявність непевності;
- необхідність вибору альтернативи (при цьому варто мати на увазі, що відмова від вибору також є різновидом вибору);
- можливість оцінити імовірність здійснення альтернатив, що обираються.

Ризик – це діяльність, пов’язана з подоланням непевності в ситуації неминучого вибору, у процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити імовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від цілі.

Усі види ризиків взаємозалежні і впливають на діяльність підприємства, що утрудняє прийняття рішень з оптимізації ризику і вимагає поглибленого аналізу складу конкретних ризиків, а також причин і чинників їх виникнення.

Найважливішими елементами, покладеними в основу класифікації ризиків, є:

- час виникнення (розрізняють ретроспективні, поточні, перспективні ризики);

- основні чинники виникнення (політичні, економічні, соціальні, географічні тощо);

- характер обліку (зовнішній, внутрішній);

- характер наслідків (чисті, спекулятивні ризики);

- сфера виникнення (виробнича, комерційна, фінансова).

Залежно від сфери вкладення капіталу пропонується така класифікація фінансових ризиків: інвестиційні ризики від вкладення коштів у виробничу та невиробничу сфери економіки; інвестиційні ризики від діяльності фірми на фінансовому ринку; кредитні ризики.

Перша з вищезгаданих груп ризиків являє собою сукупність усіх тих ризиків, які діють на фірму під час проведення нею господарської діяльності, за винятком тієї її частини, яка пов'язана з діяльністю на фінансовому ринку.

Інвестиційні ризики, пов'язані з діяльністю на фінансовому ринку, в свою чергу поділяють на три групи: ризики втраченого зиску; ризики зниження дохідності; відсоткові ризики.

Група ризиків втраченої можливості має своїм джерелом імовірність настання непрямих (побічних) фінансових втрат, які виявляються в недоотриманні прибутку в результаті нездійснення підприємством якогось заходу, який би дозволив одержати цей прибуток. Найчастіше ризики втраченої можливості є несистемними. Їх можна запобігти завдяки проведенню спеціальних заходів.

Іншою групою інвестиційних ризиків є ризики зниження дохідності. Існування цих ризиків є наслідком імовірності зниження розміру відсотків і дивідендів за портфельними інвестиціями, а також за внесками і кредитами.

Портфельними інвестиціями називають вкладення коштів у цінні папери довгострокового характеру, які, зазвичай, не передбачають швидкого отримання доходу.

Ризики зниження дохідності мають два різновиди: відсоткові ризики; кредитні ризики. Відсоткові ризики – це ризики активних операцій, які проводять фірми (у більшості випадків банки).

Кредитні ризики тісно пов'язані з відсотковими, причини їх виникнення здебільшого однакові. Головна відмінність між цими

двома групами ризиків зниження дохідності полягає в тому, що відсоткові ризики розглядаються з позицій кредитора, а кредитні – з позицій позичальника (біржові, селективні, ризики ліквідності, ризики банкрутства).

Для системної ідентифікації можливих ризиків пропонується наступний перелік класифікаційних ознак:

- за сферами діяльності (виробничий, комерційний, фінансовий, транспортний) X_1 ;
- за рівнем оцінки (державний, галузевий, підприємницький) X_2 ;
- за територією здійснення проекту (внутрішній, зовнішній, регіональний тощо) X_3 ;
- за причинами виникнення (об’єктивний, суб’єктивний) Y_1 ;
- за наслідками для виробництва (припинення діяльності, ліквідності, варіаційний) Y_2 ;
- за джерелами небезпек (екологічні, соціально-правові, економічні, політичні та ін.) Y_3 ;
- за стадіями життєвого циклу проекту (проектування, організація виробництва, виробництво) Z_1 ;
- за стадіями прояву (передопераційний, операційний,) Z_2 ;
- за етапами забезпечення виробництва (проектування, постачання, реалізація продукції) Z_3 .

Система цих ризиків представлена на рис. 8.1.

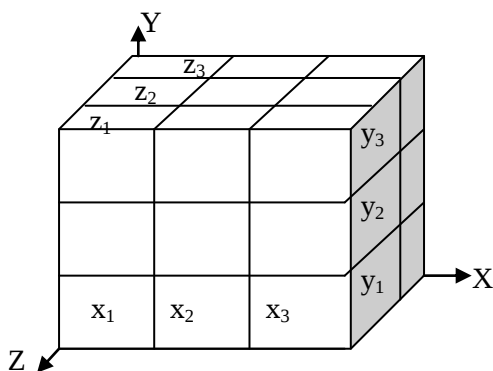


Рис. 8.1. Система інвестиційних ризиків

За стадіями прояву ризик класифікується на передопераційний та операційний.

Послідовність питань вивчення передопераційного ризику:

- визначення цілей підприємства, розподілу майнових прав та обов'язків;

- перевірка захищеності майнових та інших прав, екологічної чистоти виробництва, погоджень зі службами ресурсозабезпечення;

- оцінка ресурсного забезпечення виробництва.

При дослідженнях операційного ризику оцінюють:

- можливість падіння виробництва до точки незбитковості;
- стабільність оподаткування, обмінного курсу валют тощо;
- законодавчі обмеження (митні, податкові, організаційні);
- стабільність та ритмічність постачання;
- рівень гарантій за кредитами тощо.

Аналіз ризиків дозволяє розділити їх на дві великі групи: страхові та нестрахові. Перелік страхових ризиків складає об'єм страхової діяльності по договорах страхування. Нестрахові ризики очевидно не підлягають страхуванню і повинні компенсуватись іншими заходами.

Загальнодержавний або загальноекономічний ризик пов'язаний з політичним та економічним станом в державі, де здійснює свою діяльність емітент або інвестор.

Таким чином, цей вид ризику пов'язаний зі змінами макропоказників інвестиційного середовища.

Галузевий ризик оцінюється на основі даних індустріального аналізу, який складається з трьох етапів:

- визначення стадії життєвого циклу галузі (піонерна, стадія розширення, стадія стабілізації, стадія затухання);

- встановлення положення галузі щодо ділового циклу та макроекономічних умов (зростаючі галузі, захищені, циклічні, контрициклічні, чутливі до змін дохідності);

- якісного аналізу та прогнозування перспектив розвитку галузі (умови конкуренції, структурні зміни, виробничий потенціал).

Ці розрахунки здійснюються на основі даних про обсяги продажу, доходи та дивіденди, інновації на підприємствах галузі.

Для інвестора найвигіднішим є вкладення у підприємства тих галузей, які перебувають на стадії розширення, коли поєднуються стабільні та високі дивіденди з відносно низьким рівнем ризику.

Класифікація ризику за видами використовується при аналізі підприємницького клімату в країні, інвестиційного рейтингу регіонів, областей, автономій. При цьому кожен вид ризику характеризується декількома показниками. Кожен показник має свою вагу в системі оцінки. Потім сумують бали за всіма показниками з урахуванням їх ваг і одержують узагальнену оцінку даного виду ризику по даному регіону.

Інша типологія ризиків передбачає їх поділ на такі, що враховуються при побудові системи фінансово-економічної безпеки підприємства.

Управлінські ризики. Джерелами реалізації управлінських ризиків можуть бути:

- організаційна структура, що встановлює склад, підпорядкованість, взаємозв'язки структурних підрозділів і посадових осіб;
- розподіл функціональних (посадових) обов'язків і повноважень між структурними підрозділами (посадовими особами);
- конфігурація (склад, ієрархія, комунікаційні зв'язки) використовуваного устаткування й технічних засобів.

Причиною реалізації управлінських ризиків може бути неефективність (низька ефективність) сформованої системи організації й управління.

Технологічні ризики. Джерелами реалізації технологічних ризиків при наданні послуг може бути встановлений порядок:

- функціонування структурних підрозділів, а також порядок дій співробітників.
- взаємодії між структурними підрозділами, співробітниками;
- застосування устаткування й технічних засобів.

Причиною реалізації технологічних ризиків може бути неефективність або неадекватність застосовуваних технологій надання послуг.

Джерелами *службових ризиків* є дії (бездіяльність) штатних співробітників корпорації.

Причинами реалізації службових ризиків можуть бути:

- невиконання (неналежне виконання) співробітниками своїх службових обов'язків внаслідок недостатньої кваліфікації або службової недбалості;

- здійснення співробітниками дій, що не належать до їхньої компетенції (перевищення службових повноважень);

- здійснення співробітниками ненавмисних помилок (помилкових дій) у процесі роботи;

- здійснення співробітниками навмисних дій, спрямованих на одержання особистої вигоди й/або заподіяння збитку підприємству.

Джерелами *технічних ризиків* є технічні прилади й системи, у тому числі програмне забезпечення, встановлене на комп'ютерне устаткування, що використовується в роботі.

Причиною реалізації технічних ризиків може бути неналежне функціонування використовуваного устаткування (обчислювальної техніки, програмного забезпечення, іншого устаткування й технічних засобів):

- невиконання устаткуванням покладених на нього функцій через відмови й порушення в роботі;

- мимовільні збої в роботі устаткування, включаючи збої обчислювальної техніки й програмного забезпечення, що приводять до несанкціонованих змін даних.

Склад ризиків, джерела яких перебувають поза корпорацією:

Ризики зовнішніх осіб. Ризики зовнішніх осіб пов'язані з дією третіх осіб стосовно підприємства. Причинами реалізації ризиків зовнішніх осіб є неналежні дії третіх осіб (контрагентів, емітентів, інших осіб):

- невиконання (неналежне виконання) своїх зобов'язань перед корпорацією;

- здійснення ненавмисних помилок (помилкових дій) при виконанні своїх зобов'язань перед корпорацією;

- здійснення навмисних (кримінальних) дій з метою заподіяння збитку корпорації.

Комунікаційні ризики.

Джерелом комунікаційних ризиків є використовувана корпорацією інфраструктура (лінії зв'язку, устаткування зв'язку, поштові й кур'єрські послуги тощо).

Причинами реалізації комунікаційних ризиків є різного роду порушення, що виникають при використанні інфраструктури:

- зміна, перекручування одержуваної/переданої інформації й документів;
- втрата, псування одержуваної/переданої інформації й документів.

Законодавчі ризики. Причиною реалізації законодавчих ризиків є:

- зміна законодавчих і нормативних актів, що регулюють діяльність корпорації;
- вплив державних органів на корпорацію, у тому числі з метою надання впливу на здійснення професійної діяльності.

Форс-мажорні ризики. Джерелами реалізації цих ризиків є невідворотні (форс-мажорні) події природного, техногенного й соціального характеру:

- стихійні лиха, природні катаклізми;
- техногенні катастрофи, аварії, ураження комп'ютерними вірусами;
- масові безладдя, страйки, епідемії, військові дії, терористичні акти та ін.

8.2. Ситуаційний підхід при ідентифікації ризиків підприємства

Ключові слова: ризики, причини виникнення ризиків, фактори виникнення ризиків.

Підприємницька діяльність є ризиковою, тобто дії учасників підприємництва в умовах сформованих ринкових відносин, конкуренції, функціонування всієї системи економічних законів не можуть бути з повною визначеністю розраховані і здійснені. Багато рішень у підприємницькій діяльності доводиться приймати в умовах невизначеності, коли необхідно вибирати напрямок дій з декількох можливих варіантів, здійснення яких складно визначити.

Під час діяльності підприємства можуть виникати проблемні ситуації, для дослідження яких доцільно використовувати ситуа-

ційний підхід, а з його допомогою можна здійснити найбільш точний опис проблемної ситуації, розбити її на задачі, визначити причини виникнення та фактори впливу.

Представимо ситуаційний підхід для розв'язання задач зменшення ризику прийняття управлінських рішень.

При використанні ситуаційного підходу до зниження ризиків втрати фінансової стійкості підприємства дотримуються такої схеми прийняття рішень: виділення ознак для класифікації ситуацій; виділення типових ситуацій згідно вибраних ознак; встановлення відповідності типових ситуацій до відповідних типових управлінських рішень; наповнення типових ситуацій значеннями конкретних обставин; трансформація типових рішень у конкретні. В економічній практиці виділяють дев'ять типових ситуацій, які впливають на рівень фінансово-економічної безпеки підприємства. Причини виникнення типових ситуацій представлені в табл. 8.1.

Таблиця 8.1

№ з/п	Ризики	Причини виникнення ризиків
1	2	3
1.	нереалізації продукції	1) відмова традиційних постачальників від укладання договорів; 2) неприйнятні для підприємства умови договору (зокрема, ціни); 3) перехід традиційних постачальників на випуск іншої продукції; 4) неможливість закупівлі на світовому ринку через складність митного законодавства, відсутність валюти
2.	недоотримання продукції постачальників	1) непередбачена ситуація у постачальників; 2) технічна неможливість виробництва необхідної для підприємства продукції; 3) неможливість виконання умов договору; 4) прийняття рішень постачальником про розрив договору і зміну споживача; 5) прийняття рішення постачальником про зміну умов договору.
3.	неповернення передоплати постачальником	рішення постачальника про тимчасове або остаточне присвоєння отриманих як передплата грошей, неможливість їх виплати даному підприємству з причини використання до розриву договору.

1	2	3
4.	нереалізації виробничої продукції	1) зміна структури і скорочення потреб у даному виді продукції; 2) заміна даної продукції на продукцію інших підприємств; 3) моральний знос продукції; 4) переключення попиту; 5) зниження попиту за рахунок зміни структури бюджету або зниження доходів споживачів; 6) зміна виробничого профілю або спеціалізації традиційних споживачів продукції; 7) відсутність у підприємства повної інформації про даний сегмент ринку
5.	неотримання оплати за реалізацію продукції	1) прийняття рішення про використання призначених для оплати сум на інші цілі; 2) відсутність необхідної суми у споживача. Фактори: 1) кризове становище взаємних платежів; 2) нерівномірне і неочікуване підвищення цін окремими підприємствами; 3) низька правова культура виробників; 4) низька ефективність господарського арбітражу
6.	повернення продукції виробникові	невідповідність продукції вимогам до її якості; 2) неможливість використання споживачами продукції даної якості; 3) рішення споживача про перехід на інший вид продукції або вибір іншого постачальника
7.	зриву виробничих планів	непередбачений недолік фінансових засобів; 2) несприятливі кліматичні умови; 3) недотримання технологій; 4) технічні аварії; 5) страйки; 6) перехід кваліфікованих кадрів на інше підприємство.
8.	невірного прогнозування ситуації	1) відсутність на підприємстві необхідних традицій і системи безперервного прогнозування ринкових середовища; 2) невміння здійснювати ринковий моніторинг; 3) відсутність ефективної методики прогнозування поведінки суб'єктів ринку, а також мезо- і макроекономічних факторів
9.	неотримання зовнішніх інвестицій і кредитів	1) несприятливе враження інвесторів або кредиторів відносно перспектив і можливостей підприємства; 2) неочікувана втрата негативної інформації; 3) публікація компрометуючих підприємство фактів і даних; 4) різке падіння курсу акцій підприємства в результаті біржової гри; 5) виступ споживачів з критикою продукції підприємства

На ризик нереалізації продукції підприємства впливають наступні фактори: надмірна концентрація вхідних матеріальних потоків на обмеження кількості постачальників; недиверсифікованість поставок; нестабільність загальної соціально-економічної ситуації;

дотримання постачальниками стратегії «максимальний прибуток сьогодні – будь-якими засобами».

Фактори, що визначають ризик недоотримання продукції постачальників: загальна нестабільність соціально-економічної ситуації; відсутність традиції обов'язковості загальноправових і контрактних умов; нерівномірність темпів інфляції; різкий ріст цін в окремих галузях і регіонах; нерівномірність динаміки доходів різних прошарків населення; нестача коштів для компенсації підвищення цін постачальником.

Фактори неповернення передоплати постачальником: кризова ситуація під час взаєморозрахунків підприємств; слабкість господарського арбітражу і законодавчої бази, низька правова культура управління; гіпертрофовані спрямування підприємства до абсолютної мінімізації ризику; відсутність розвинутої системи страхування господарських і фінансових операцій.

Факторами, що діють на ризик нереалізації виробничої продукції, є: технічний прогрес, поява нових технологій; економічний спад, витіснення високорозвинутих технологій більш простими; залежність результатів рішень, які приймаються споживачем, від особливостей умов договору; зміна умов імпорту, які полегшують ввіз іноземної продукції; активізація маркетингової діяльності конкурентів; різкий ріст об'ємів і рентабельності виробництва в галузі.

Факторами ризику неотримання або несвоєчасного отримання оплати за реалізацію продукції без передоплати є: кризове становище взаємних платежів; нерівномірне і неочікуване підвищення цін окремими підприємствами; низька правова культура виробників; низька ефективність господарського арбітражу.

Фактори ризику відмови покупця від отриманої і оплаченої ним продукції є такими: нестабільність загальної соціально-економічної ситуації; надлишкова концентрованість вихідних потоків підприємства на малу кількість споживачів; низький рівень культури і правової свідомості керівників.

Фактори ризику невиконання виробничих планів: нестабільність темпів і пропорцій зміни цін; рівень підприємницької активності в регіоні і діапазон соціальної нерівності; недостатні затрати на розвиток стійких технологій.

Фактори невірного прогнозування ситуації: низький рівень управління підприємством; відсутність кваліфікованих менеджерів; недостатні витрати на проведення досліджень у галузі забезпечення і вдосконалення управління.

Фактори неотримання зовнішніх інвестицій і кредитів: втрата іміджу підприємством; активні дії непорядних конкурентів на ринку; низькі витрати на маркетинг, у тому числі на рекламу і підтримку іміджу фірми.

8.3. Методи впливу на ризик та прийоми зниження ступеня ризику

***Ключові слова:** збереження ризику, передача ризику, уникнення ризику, зниження ризику, диверсифікація ризиків, хеджування ризиків.*

Вибір методів управління ризиком (впливу на ризик) має на меті мінімізувати можливий збиток у майбутньому. Це здійснюється вибором раціонального способу зменшення ризику із декількох.

Збереження ризику – найчастіше відмова від дій, спрямованих на компенсацію збитку, чи його компенсація з інших джерел (фонд ризику, фонд самострахування, кредити і т.д.).

Передача ризику – передача відповідальності за нього третім особам (часто за винагороду) при збереженні існуючого рівня ризику (наприклад, шляхом страхування ризику).

Уникнення ризику означає відмову від реалізації заходу (проєкту), зв'язаного з ризиком.

Запобігання ризику означає просте відхилення від заходу, пов'язаного з ризиком, що найчастіше означає відмову від прибутку.

Зниження ризику – це скорочення імовірності й обсягу втрат. Для зниження ступеня ризику застосовуються різні прийоми: профілактика господарських ризиків; диверсифікація; лімітування; самострахування; страхування; страхування від валютних ризиків; хеджування; одержання додаткової інформації про вибір і результати; одержання контролю над діяльністю в пов'язаних галузях; облік і оцінка частини використання специфічних фондів підприємства в її загальних фондах та ін.

Диверсифікація ризиків. Диверсифікація – це процес розподілу капіталу між різними об’єктами вкладення, що безпосередньо не пов’язані між собою.

Диверсифікація дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різноманітними видами діяльності. Диверсифікація є найбільш обґрунтованим і відносно менш витратним способом зниження ступеня фінансового ризику, як розсіяння інвестиційного ризику.

Як напрямки диверсифікації ризиків можуть бути використані:

а) диверсифікація різних видів діяльності (передбачає використання альтернативних можливостей отримання доходу і прибутку від різних видів господарських операцій);

б) диверсифікація постачальників товарів (наприклад, передбачає забезпечення розмаїтості комерційних партнерів з постачання на підприємство основних груп товарів);

в) диверсифікація асортименту продукції, що випускається.

г) диверсифікація портфеля цінних паперів (не змінюючи при цьому критеріальних цілей формування цього портфеля);

д) диверсифікація депозитного портфеля (не змінюючи при цьому істотно умови їх розміщення);

е) диверсифікація кредитного портфеля (вибір різних форм кредитування діяльності підприємства;

ж) диверсифікація портфеля страхових послуг для зниження втрат від ризиків фінансово-економічної діяльності.

Лімітування – це встановлення ліміту, тобто граничних сум затрат, продажу, кредиту і т.ін.

Система таких нормативів, що забезпечують лімітування економічних ризиків, може включати:

а) максимальний обсяг комерційної операції із закупівлі товарів, що укладається з одним контрагентом;

б) максимальний розмір сукупних запасів товарів на підприємстві (запасів поточного поповнення, сезонного збереження, цільового призначення);

в) максимальний розмір споживчого кредиту, наданого одному покупцю (у рамках диференційованих груп чи покупців груп товарів);

г) мінімальний розмір оборотних активів у високоліквідній формі (з виділенням їхньої суми у вигляді готових засобів платежу);

д) граничний розмір використання позикових коштів в обороті (чи їхня питома вага у загальній сумі використовуваного капіталу);

е) максимальний розмір депозитного внеску, розміщеного в одному комерційному банку тощо.

Ще одним із методів зниження ступеня ризику є *самострахування*. Основне завдання самострахування полягає в оперативному подоланні тимчасових труднощів фінансово-комерційної діяльності. У процесі самострахування створюються різні резервні і страхові фонди. Ці фонди в залежності від мети призначення можуть створюватися в натуральній чи грошовій формі. Резервні грошові фонди створюються насамперед на випадок покриття непередбачених витрат, кредиторської заборгованості і т. і н. Створення їх є обов'язковим для окремих видів підприємств, тих, що функціонують у формі акціонерних товариств або мають спеціальні фінансові вимоги для здійснення ліцензійної діяльності.

Самострахування – група заходів для внутрішнього страхування ризиків, що покликана забезпечити нейтралізацію їх негативних фінансових наслідків у процесі розвитку підприємства. До найбільш розповсюджених форм внутрішнього страхування ризиків належать наступні:

- забезпечення компенсації можливих фінансових втрат за рахунок відповідної «премії за ризик» полягає у вимозі від контрагентів додаткового доходу по ризикованих операціях вище того рівня, що можуть забезпечити безризикові операції (додатковий дохід повинен зростати пропорційно збільшенню рівня ризику);

- забезпечення компенсації можливих фінансових втрат за рахунок системи штрафних санкцій, яка передбачає розрахунок і включення в умови контрактів необхідних рівнів штрафів, пені, неустойок та інших форм фінансових санкцій у випадку порушення контрагентами своїх зобов'язань (рівень штрафних санкцій повинен повною мірою компенсувати фінансові втрати підприємства у зв'язку з неотриманням доходу, інфляцією, зниженням майбутньої вартості грошей та інших негативних наслідків господарських ризиків;

– забезпечення подолання негативних фінансових наслідків за рахунок попереднього резервування частини фінансових засобів дозволяє забезпечити внутрішнє страхування господарських ризиків за тими операціями підприємства, за якихми відшкодування негативних наслідків не може бути покладене на контрагентів. Таке резервування фінансових ресурсів здійснюється у формах:

а) формування резервного (страхового) фонду підприємства відповідно до вимог законодавства і статуту підприємства;

б) формування цільових резервних фондів, розміри відрахувань, до яких визначаються статутом підприємства й іншими внутрішніми нормативними документами;

в) формування резервних обсягів фінансових засобів при розробці бюджетів по окремих господарських операціях, яке здійснюється у вигляді спеціальних статей бюджету;

г) нерозподілений залишок прибутку розглядається як резерв фінансових ресурсів, використовуваний у необхідних випадках з метою ліквідації негативних фінансових наслідків окремих господарських операцій підприємства.

Хеджування є ще одним методом зниження ступеня ризику. Здійснення операцій «хеджування» дозволяє уникнути цінового й інфляційного ризиків при здійсненні підприємством угод на товарних чи фондових біржах. Принцип операції «хеджування» полягає в тому, що, купуючи товар (цінні папери) з постачанням у майбутньому періоді, підприємство одночасно здійснює продаж ф'ючерсних контрактів на аналогічну кількість товарів (цінних паперів). Якщо воно понесе фінансові втрати через зміну ринкових (біржових) цін як покупець реального товару (конкретних видів цінних паперів), то воно одержить виграш як продавець.

8.4. Управління страховими ризиками

***Ключові слова:** поняття страхового ризику, етапи управління ризиками, страхування ризиків.*

Страховий випадок – подія, передбачена договором страхування чи законодавством, яка відбулась і з настанням якої виникає

обов'язок страховика здійснити виплату страхової суми (страхового відшкодування) страхувальнику, застрахованому чи іншій третій особі.

Страховий ризик – термін, що має декілька значень:

1. Ймовірність страхового випадку. Обчислена математично, ця ймовірність є основою для побудови страхових тарифів.

2. Конкретні об'єкти страхування за їх страховою сумою і ступенем ймовірності нанесення шкоди. У цьому розумінні розрізняють крупні, середні і дрібні страхові ризики залежно від величини їх вартості, а також більш чи менш небезпечні ризики за ступенем ймовірності загибелі або ушкодження об'єктів страхування. У другому трактуванні термін страховий ризик широко застосовується у міжнародному страхуванні.

Управління страховим ризиком покликане забезпечити оптимальне для підприємства співвідношення прибутку та ризику. Необхідною умовою для розв'язання проблеми ризику є чітке усвідомлення цілей діяльності. Виходячи з конкретних цілей, повинні виконуватися збір, обробка та аналіз інформації про зовнішнє середовище, про внутрішні показники фінансової, виробничої, комерційної діяльності підприємства в минулому та поточному періодах, здійснюватися прогнози щодо майбутнього.

Складові процесу управління ризиком визначаються залежно від сфери діяльності фірми, притаманних їй ризиків, наявних ресурсів, особистої майстерності, професіоналізму, схильності до ризику менеджера (суб'єкта прийняття рішення). Процес управління ризиками розділяють на такі *етапи*:

ідентифікація ризиків; аналіз та оцінка ризиків; вибір методів управління ризиками і їх використання.

Організація процесу управління ризиками складається з шести етапів:

1. *Визначення мети.* Для підприємства головною метою є забезпечення існування фірми у непередбачених умовах (пожежа, пограбування), підтримки відповідного рівня фінансово-економічної безпеки.

2. *Ідентифікація ризику* полягає у визначенні видів ризику.

3. *Оцінка ризику* – визначення рівня ризику з позицій ймовірності його виникнення та встановлення величини можливого збитку.

4. *Вибір методів управління ризиком* в залежності від виду ризику.

5. *Використання обраного методу.*

6. *Оцінка результатів.* На цьому етапі аналізується рівень досягнення поставленої мети і визначається сутність відхилень, а також пропонується корекція мети чи вдосконалення моделі та повторення циклу управління.

В результаті ґрунтовного якісного та кількісного аналізу обирається один із способів управління ризиком. Серед засобів управління ризиками виділяють дві групи: організаційно-технічні та фінансово-договорні. До *організаційно-технічних* належить: уникнення; попередження; прийняття (збереження чи навіть збільшення); зниження ступеня ризику (оптимізація).

Зниження ступеня ризику може здійснюватись *зовнішніми засобами*, тобто шляхом його передачі, який, у свою чергу, здійснюється:

- через *розподіл ризику*, який полягає в тому, щоб покласти певну частку відповідальності за ризик на того учасника реального інвестиційного проекту, який здатний його контролювати краще від інших;

- за допомогою *внутрішніх ресурсів* – розподіл фінансових, матеріальних коштів з урахуванням принципів лімітування, диверсифікації.

Страхування ризику. В принципі страхування належить до методу передачі ризику через укладення контракту і найбільше відповідає ідеальним умовам, які ставляться до передачі ризику.

З точки зору страхувальника, використання страхування переводить фінансовий ефект, який виникає через ризик, на іншого суб'єкта – страхову компанію (страховика), тоді як страховик покриває ефект ризику страхувальника, виплачуючи йому певну частину грошей. За це страховик потребує від страхувальника оплати страхової премії. Із цієї премії і премій інших страхувальників страховик створює фонд, з якого компенсує збитки, які може понести страхувальник. Тому основна функція страхової компанії – передбачити фінансовий ефект ризику страхувальників. Якщо поняття *вартість ризику* розглядати як суму фактичних збитків підприємця від реалізації цього ризику і витрат на відшкодування таких

збитків та їх наслідків, то страхування дає змогу зменшити цю суму (вартість страхового ризику) до розміру страхової премії.

Сьогодні витрати на страхування підприємств у розвинутих промислових країнах змінюються від 1% до 20% обсягу щорічного продажу залежно від галузі, місцезнаходження фірми тощо. В економічній практиці страховим структурам передаються наступні види ризиків:

- ризик пошкодження/знищення майна внаслідок пожежі, стихійного лиха, технологічної аварії тощо;

- ризик повної/часткової (тимчасової) втрати працездатності співробітниками підприємства під час виконання службових обов'язків внаслідок нещасного випадку;

- ризик, пов'язаний з необхідністю відшкодування збитків, що їх зазнала третя особа внаслідок певних дій (відсутності необхідних заходів) з боку підприємства, його співробітників, а також ризик збитків, спричинених даному підприємству некваліфікованими (нечесними) діями його співробітників;

- фінансово-комерційні ризики, які можуть реалізуватися у вигляді недоотримання прибутку, збільшення періоду кругообігу коштів тощо в результаті дії зовнішніх не передбачуваних чинників. Переваги, які отримує страхувальник від страхування, включають в себе можливість використання сервісних послуг з менеджменту ризиків, які забезпечуються страховою компанією чи страховим брокером. Приймаючи рішення щодо обрання способу управління ризиком, слід насамперед враховувати можливий рівень збитків та ймовірність реалізації певного типу ризику.

Класифікуючи ризики на основі ймовірності їх реалізації та обсягів можливих збитків, можна виділити два граничних типи:

1. Ризики, які спричиняють окремі незначні збитки, що мають тенденцію повторюватись.

2. Ризики, наслідком яких є катастрофічні за обсягом збитки, ймовірність реалізації яких незначна.

Якщо в першому випадку доцільне прийняття ризику з його оптимізуванням шляхом створення резервів коштів, то другий випадок є класичним прикладом ризику, який доцільно передавати страховику (в окремих випадках доцільно застосовувати розподіл ризику).

Більшість ризиків, які загрожують економічній діяльності, є проміжними варіантами порівняно з наведеними вище.

Управління ризиками наведено в табл. 8.2.

Таблиця 8.2

Управління ризиками

Градація ймовірностей / рівня збитків (грн.)	Близька до нуля	Низька	Невелика	Середня	Велика	Близька до одиниці
Незначні	Прийняття ризику				Прийняття ризику чи створення резервів	
Малі	Створення резервів, запасів					
Поміркovanі	Створення резервів, запасів		Зовнішнє страхування чи (і) розподіл ризику			Уникнення ризику
Великі	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику			Уникнення ризику		
Катастрофічні	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику		Уникнення ризику			

Кожне підприємство може прийняти свою градацію рівнів збитків та ймовірностей збитків на підставі досліджень та експертних оцінок і будувати свою таблицю рішень. У реальному житті доцільно використовувати поєднання окремих способів зниження ризику, комбінуючи зовнішні та внутрішні методи оптимізації ризику.

8.5. Способи зниження ризиків на фондовому ринку

Ключові слова: хеджування ризиків, повне хеджування, неповне хеджування, спот-хеджування.

Запобігання або зниження ризику на фондовому ринку забезпечується використанням ф'ючерсних контрактів та опціонів. Страхування або хеджування полягає у нейтралізації несприятливих змін ціни того чи іншого активу для інвестора, чи виробника, споживача. Хеджування дозволяє запобігти втратам, але в той же

час позбавляє підприємство можливості скористатися сприятливим розвитком кон'юнктури. Хеджування може бути повним чи неповним (частковим).

Повне – цілком виключає ризик втрат, часткове хеджування здійснює страхування тільки у визначених межах. Існує хеджування продажем і купівлею ф'ючерсного контракту.

Хеджування продажем контракту використовується для страхування від майбутнього падіння ціни на спотовому ринку, хеджування купівлею – від її підвищення. Розглянемо приклад повного хеджування (хеджування продажем).

Інвестор очікує через три місяці придбати актив А. Існує ризик, що до цього моменту часу ціна на актив може впасти. Тому він вирішує застрахуватися від її падіння за допомогою укладання ф'ючерсного контракту. Ф'ючерсне котирування з постачанням активу А через три місяці дорівнює 600 тис. грн. Інвестора влаштовує дана ціна з погляду окупності витрат і одержання прибутку, і він продає ф'ючерсний контракт. Припустимо, що контракт минає саме в той день, коли фермер планує поставити актив на ринок. Він міг би поставити його за ф'ючерсним контрактом. Однак місце постачання, передбачене умовами контракту, його не влаштовує через додаткові накладні витрати. Тому він буде поставляти актив на місцевий ринок і одночасно закривати контракти ф'ючерсною угодою в день закінчення контракту. Наприклад, через три місяці на спотовому ринку ціна активу склала 500 тис. грн., і ф'ючерсне котирування також упало до цього рівня, тому що в момент закінчення терміну контракту ф'ючерсна і спотова ціни повинні бути рівні. Тоді за спотовою угодою інвестор одержав 500 тис. грн., але за ф'ючерсним контрактом виграв 100 тис. грн. У результаті по операції він одержав 600 тис. грн. за актив, як і планував.

Розглянемо інший варіант: до моменту постачання активу ціна на спотовому ринку виросла до 700 тис. грн. за тону. Це значить, що інвестор продав його за 700 тис. грн., однак за ф'ючерсним контрактом він втратив 100 тис. грн. Підсумкова сума операції – 600 тис. грн. Таким чином, укладання ф'ючерсного контракту дозволило інвестору застрахуватися від падіння ціни на пшеницю, однак у другому випадку він не зміг скористатися сприятливою кон'юктурою.

Хеджування купівлею контракту використовується у такому випадку.

У наведеному прикладі ми розглянули випадок повного хеджування, коли втрати (виграші) на спотовому ринку цілком компенсувалися виграшами (втратами) за ф'ючерсним контрактом. На практиці повне хеджування можливе рідко, оскільки терміни завершення ф'ючерсного контракту і здійснення спотової угоди можуть не збігатися. У результаті не буде повного збігу ф'ючерсної та спотової цін, і хеджер може одержати як деякий виграш, так і понести збитки, хоча за величиною вони будуть менші, ніж у випадку відмовлення від страхування. Тому хеджер повинен прагнути звести до мінімуму час між закінченням хеджа і закінченням терміну ф'ючерсного контракту.

Для хеджування варто вибирати ф'ючерсний контракт, що минає після здійснення спотової угоди.

Хеджування за допомогою найближчого ф'ючерсного контракту називають спот-хеджуванням. Відкривши позицію за ф'ючерсним контрактом, хеджер повинен оплачувати негативну варіаційну маржу (різниця між цінами, курсами, ставками котирування валют, одержувана при проведенні банківських операцій купівлі-продажу), якщо кон'юнктура на ф'ючерсному ринку буде розвиватися для нього не в сприятливу сторону. Чим більше часу залишається до терміну закінчення контракту, тим більш можливі коливання ф'ючерсної ціни і відповідно негативна маржа. Щоб зменшити витрати фінансування запобігання ризику втрат, доцільно хеджувати ризик шляхом послідовного укладання ряду короткострокових ф'ючерсних контрактів. Наприклад, період хеджування складає три місяці. Хеджер спочатку відкриє позицію за контрактом, що минає через місяць. Перед його закінченням він закриє позицію за даним контрактом і відкриє позицію за наступним місячним контрактом і після його закінчення переключиться на третій контракт.

Якщо на ринку відсутні контракти за даним активом, то купуються контракти за подібними активами. Така техніка називається крос-хеджуванням.

Страхування контрактом з тим же активом називається *прямим хеджуванням*.

Простими ф'ючерсними стратегіями є купівля або продаж контракту. Наприклад, при формуванні портфеля з процентних інструментів інвестор може купити ф'ючерсний контракт.

Якщо процентні ставки в майбутньому зростуть, інвестор продає контракт на довгострокову облігацію і купує контракт на короткострокову облігацію, тобто продає спред. При рості процентних ставок вартість першого контракту зменшиться більше, ніж другого, і інвестор дістане прибуток. Якщо його прогнози виявляться невірними, він понесе збиток, однак він буде меншим, ніж у випадку відкриття тільки короткої позиції за контрактом на довгострокову облігацію.

Якщо на різних біржах обертаються ф'ючерсні контракти на той самий базисний актив, то можна створити між ними спред при виникненні істотної різниці у ф'ючерсних цінах на даних біржах.

За допомогою купівлі опціону пута чи продажу опціону колл інвестор може застрахуватися від падіння ціни активу. В останньому випадку хеджування здійснюється тільки на величину премії опціону колл. Інвестор купує опціон колл, якщо прогнозується підвищення курсової вартості базового активу.

Наприклад, інвестор має у своєму розпорядженні акції компанії А, курс яких дорівнює 100 грн. Однак передбачається падіння ціни, і інвестор набуває опціон пута з ціною виконання 100 грн. за 5 грн. Якщо в наступному ціна акцій упаде нижче 100 грн., то вкладник виконає опціон. Таким чином, купивши опціон пута, він застрахувався від падіння ціни акцій нижче 95 грн.

Якщо очікується падіння курсової вартості базового активу, то купується опціон пута.

З допомогою купівлі опціону пута, на індекс акцій інвестор може хеджувати вартість широко диверсифікованого портфеля.

Для хеджування своєї позиції за допомогою опційних контрактів інвестор повинен визначити необхідне число контрактів. Воно розраховується за наступною формулою:

$$\text{КОК} = \text{КА} / \text{К},$$

де –КОК – кількість опційних контрактів; КА – кількість одиниць активу; К – кількість одиниць в опційному контракті.

У залежності від зміни ціни базисного активу змінюється і ціна опціону. Тому інвестор може грати на різниці цін контрактів. Якщо він думає, що премія опціону зменшиться, то продасть опціон, щоб викупити його пізніше за більш низькою ціною. У випадку невірного прогнозу інвестор понесе збитки, тому що йому доведеться або закрити опціонну позицію за більш високою ціною, або ж виконати свої зобов'язання за контрактом. Тому в ряді випадків виникає необхідність хеджувати опційну позицію. Це можна зробити за допомогою так званого *дельта-хеджування*.

Показник дельта являє собою відношення зміни ціни опціону до зміни ціни базового активу. Дельта показує, якою мірою зміниться ціна опціону при зміні ціни активу. Наприклад, дельта опціону дорівнює 0,4. Це означає, що при невеликій зміні курсу активу ціна опціону міняється на 40% від цієї зміни. Дельта може складатися і відніматися.

Наприклад, інвестор купив 500 опціонів, тоді дельта його позиції дорівнює $500 \cdot 0,4 = 200$.

Дельту можна розглядати як коефіцієнт хеджування. Значення дельти говорить про кількість одиниць активу, що інвестор повинен купити чи продати на кожну позицію за опційним контрактом. Знаючи величину дельти, інвестор може сформувати портфель з опціонів і базисних активів. Цей портфель буде нейтральним до ризику протягом наступного короткого періоду часу, оскільки зміна ціни опціону буде врівноважуватися аналогічним, але протилежним за знаком активом або зміною ціни активу. На кожен виписаний опціон колл вкладник повинен купити певну кількість одиниць базового активу, яка дорівнює значенню дельти опціону. На кожен куплений опціон колл йому варто продати дану кількість одиниць активу. Купуючи опціон пут, інвестор повинен купити відповідну кількість одиниць активу, а продаючи опціон пут – продати дану кількість одиниць активу. Інвестор продав 500 опціонів на 500 акцій. Дельта опціону дорівнює 0,4. Щоб хеджувати опційну позицію йому варто купити $0,4 \cdot 500$ акцій = 200 акцій. Припустимо, що через якийсь час ціна акції впала на 1 грн. Тоді по акціях вкладник втрачає 200 грн. Однак у цьому випадку ціна опціону також впала на 0,4 грн., і в сукупності вартість опційної позиції зменшилася на:

$$0,4 \text{ грн. } 500 \text{ опціонів} = 200 \text{ грн.}$$

Таким чином, програш вкладника по акціях компенсується виграшем по опціонах, тому що у випадку закриття опційної позиції він викупить контракти на 200 грн. дешевше в порівнянні з ціною, за якою він їх продав. Якщо ціна акцій виросте на 1 грн, то вкладник виграє по акціях 200 грн., але втратить по опціонах таку ж суму. Тепер, щоб закрити опційну позицію, інвестору треба викупити контракти на 200 грн. дорожче, ніж він їх продав.

Тестові завдання для самоконтролю

1. Ситуація ризику характеризується наступними ознаками:

- 1) наявністю непевності;
- 2) необхідністю вибору альтернативи (при цьому варто мати на увазі, що відмова від вибору також є різновидом вибору);
- 3) можливістю оцінити імовірність здійснення альтернатив, що вибираються;
- 4) вкажіть вірні відповіді.

2. Діяльність, пов'язана з подоланням непевності в ситуації неминучого вибору, у процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити імовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі та відхилення від цілі – це.....

3. Перелічіть елементи, покладені в основу класифікації ризиків:

- час виникнення;
- ретроспективні, поточні, перспективні ризики;
- основні чинники виникнення;
- характер обліку;
- характер наслідків;
- чисті, спекулятивні ризики;
- сфера виникнення.

4. Системна ідентифікація ризиків передбачає наступний перелік класифікаційних ознак:

- 1) за сферами діяльності, рівнем оцінки, за територією здійснення проекту;
- 2) внутрішній, зовнішній, регіональний, об'єктивний, суб'єктивний;

3) за причинами виникнення , наслідками для виробництва, джерелами небезпек.

5. За етапами забезпечення виробництва розрізняють наступні ризики:

- 1) за стадіями життєвого циклу проекту;
- 2) проектування, організація виробництва, виробництво ;
- 3) за стадіями прояву;
- 4) передопераційний, операційний.

6. При дослідженнях операційного ризику втрати фінансової стійкості оцінюють:

- 1) можливість падіння виробництва до точки незбитковості;
- 2) стабільність оподаткування, обмінного курсу валют;
- 3) законодавчі обмеження (митні, податкові, організаційні);
- 4) стабільність та ритмічність постачання, рівень гарантій за кредитами.

7. Етапи індустріального аналізу:

- 1) визначення стадії життєвого циклу галузі;
- 2) стадія розширення, стадія стабілізації, стадія затухання;
- 3) встановлення становища галузі по відношенню до ділового циклу зростаючої галузі: захищені, циклічні, контрциклічні, чутливі до змін дохідності;
- 4) якісного аналізу та прогнозування перспектив розвитку галузі.

8. Джерелами реалізації управлінських ризиків можуть бути:

- 1) організаційна структура;
- 2) склад, підпорядкованість, взаємозв'язки структурних підрозділів і посадових осіб;
- 3) розподіл функціональних обов'язків і повноважень;
- 4) конфігурація використовуваного устаткування і технічних засобів;
- 5) склад та ієрархія комунікаційних зв'язків.

9. Причинами реалізації службових ризиків можуть бути:

- 1) невиконання (неналежне виконання) співробітниками своїх службових обов'язків;
- 2) недостатня кваліфікація або службова недбалість;
- 3) перевищення службових повноважень;

4) здійснення співробітниками ненавмисних помилок (помилкових дій) у процесі роботи.

10. Фактори, що визначають ризик недоотримання продукції постачальників:

- 1) загальна нестабільність соціально-економічної ситуації;
- 2) відсутність традиції обов'язковості загальноправових і контрактних умов; нерівномірність темпів інфляції, нестача коштів для компенсації підвищення цін постачальником ;
- 3) різкий ріст цін в окремих галузях і регіонах;
- 4) нерівномірність динаміки доходів різних прошарків населення.

11. Факторами, що діють на ризик нереалізації виробничої продукції:

- 1) технічний прогрес, поява нових технологій;
- 2) економічний спад, витіснення високорозвинутих технологій більш простими;
- 3) зміна умов імпорту, які полегшують ввіз іноземної продукції;
- 4) активізація маркетингової діяльності конкурентів;
- 5) різкий ріст об'ємів і рентабельності виробництва в галузі.

12. Метод нейтралізації фінансових ризиків, який полягає у встановленні фінансових нормативів, зокрема граничного розміру залучених коштів у структурі пасивів, мінімальної частки високоліквідних активів у їхньому загальному обсязі, має назву:

- а) хеджування;
- б) уникнення ризику;
- в) лімітування концентрації ризику;
- г) розподіл ризику.

13. Диверсифікація як метод нейтралізації фінансового ризику:

- а) дозволяє знижувати рівень ризику портфеля цінних паперів, але зменшує при цьому загальний рівень його доходності;
- б) дозволяє знижувати рівень ризику портфеля цінних паперів, але не зменшує при цьому загальний рівень його доходності;
- в) дозволяє нейтралізувати усі види фінансових ризиків;

г) нейтралізує лише деякі види ризиків, зокрема, інфляційний, податковий та інші.

14. Метод нейтралізації фінансового ризику, за якого здійснюється обмін відповідними фінансовими активами чи зобов'язаннями з метою зниження ймовірності його реалізації має назву:

- а) хеджування з використанням ф'ючерсних контрактів;
- б) хеджування з використанням опціонів;
- в) хеджування з використанням своп-контрактів;
- г) вірної відповіді немає.

15. Якщо завданням служби фінансово-економічної безпеки підприємства у плановому періоді є зниження частки залучених коштів у структурі його пасивів, то її керівництво обрало наступний метод нейтралізації фінансового ризику не платоспроможності:

- а) диверсифікації ризику;
- б) розподіл ризику;
- в) лімітування концентрації ризику;
- г) уникнення ризику.

16. Ризик неплатоспроможності виникає, якщо:

- а) знижується коефіцієнт фінансової незалежності підприємства;
- б) незбалансовані і несинхронізовані в часі позитивний і від'ємний грошові потоки підприємства;
- в) існує небезпека знецінення реальної вартості капіталу внаслідок інфляції;
- г) підприємство здійснює активну інвестиційну діяльність.

17. Метод нейтралізації фінансового ризику, за якого здійснюється придбання права купівлі-продажу фінансових активів протягом визначеного терміну за визначеною ціною:

- а) хеджування з використанням ф'ючерсних контрактів;
- б) хеджування з використанням опціонів;
- в) хеджування з використанням «своп»-контрактів;
- г) вірної відповіді немає.

18. Якщо підприємство використовує тільки власний капітал для фінансування активів, воно нейтралізувало фінансовий ризик зниження фінансової стійкості шляхом:

- а) хеджування;
- б) уникнення ризику;
- в) лімітування концентрації ризику;
- г) розподілу ризику.

19. Диверсифікація як метод нейтралізації фінансового ризику:

- а) найбільш ефективна, якщо фінансові інструменти, що входять до складу портфеля, характеризуються від'ємною кореляцією;
- б) дозволяє знижувати рівень ризику портфеля цінних паперів, але зменшує при цьому загальний рівень його дохідності;
- в) найефективніша, якщо фінансові інструменти, що входять до складу портфеля, характеризуються додатною кореляцією;
- г) дозволяє нейтралізувати усі види фінансових ризиків.

Література

- 1. Мойсєєнко І.П. Основи інвестування: навч. посібник / І.П. Мойсєєнко. – Львів, Львівський інститут МАУП, 2001. – 180 с. (Формування інтелектуальних авуарів).
- 2. Мойсєєнко І.П. Ринок фінансових послуг: навч. посібник / І.П. Мойсєєнко. – Львів: Львівський інститут МАУП, 2003. – 264 с.
- 3. Мойсєєнко І.П. Інвестування: навч. посібник / І.П. Мойсєєнко. – К.: Знання, 2006. – 490 с.
- 4. Вітлінський В.В. Ризик у менеджменті / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний. – К.: Борисфен-М, 1996. – 325 с.
- 5. Економічний ризик: ігрові моделі: навч. посібник [В.В. Вітлінський, П.І. Верченко, А.В. Сігал, Я.С. Наконечний]; за ред. проф. В.В. Вітлінського. – К.: КНЕУ, 2002. – 446 с.
- 6. Івченко І.Ю. Економічні ризики: навч. посібник / І.Ю. Івченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 304 с.
- 7. Лещинський О.Л. Економічний ризик та методи його вимірювання: навч. посібник / О.Л. Лещинський, О.В. Школьний. – К.: Дельта, 2005. – 112 с.
- 8. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання: навч. посібник / Н.І. Машина. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.
- 9. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник / Б.М. Мізюк. – Л.: Магнолія-2006, 2009. – 544 с.

Розділ 9

ДІАГНОСТИКА БАНКРУТСТВА ТА ДЖЕРЕЛА ВИХОДУ З КРИЗИ

- ✧ **Діагностика банкрутства підприємства**
- ✧ **Програма заходів санації підприємства**
- ✧ **Форми та внутрішні джерела виходу з фінансової кризи**

Розділ 9

ДІАГНОСТИКА БАНКРУТСТВА ТА ДЖЕРЕЛА ВИХОДУ З КРИЗИ

9.1. Діагностика банкрутства підприємства

***Ключові слова:** поняття банкрутство, моделі прогнозування ймовірності банкрутства.*

Закон України «Про відновлення платоспроможності платника або визнання його банкрутом» дає наступне визначення банкрутства: це «визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури».

За своєю суттю банкрутство як цивільно-правова категорія є невід'ємною частиною ринкової економіки, природним процесом конкурентної боротьби, у ході якої слабкі підприємства вибувають з цього процесу, а натомість держава отримує економічно міцних, конкурентоздатних суб'єктів господарювання.

З метою оцінки фінансового стану та діагностики банкрутства підприємств для різних країн розроблено велику кількість дискримінантних багатofакторних моделей (наприклад, Альтмана для США, Тоффлера і Тішоу для Великобританії, Беєрмана для Німеччини, Давидової та Белікова для Росії, Терещенка для України, модель Романа Ліса для оцінки фінансового стану, двохфакторна модель оцінки ймовірності банкрутства, оцінка фінансового стану за показниками У. Бівера, метод рейтингової оцінки фінансового стану (рейтингове число), модель Фулмера, модель Спрингейта тощо). В основі цих моделей лежить задача класифікації підпри-

емств за імовірністю їх банкрутства з використанням багатьох незалежних змінних (факторів впливу).

Оскільки підприємство має значні проблеми з платоспроможністю, доцільно визначити вірогідність його банкрутства.

Існує багато методик визначення інтегрального Z-показника рівня загрози банкрутства. Деякі з найвідоміших підходів до прогнозування імовірності банкрутства систематизовано у табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Найвідоміші моделі прогнозування ймовірності банкрутства

Назва моделі	Окремі фактори, включені в модель	Результати емпіричних досліджень
1	2	3
П'ятифакторна модель Альтмана	X1 – Власний оборотний капітал / Загальна вартість активів;	$Z = 1,2X1 + 1,4X2 + 3,3X3 + 0,6X4 + 1,0X5$
	X2 – Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) / Загальна вартість активів;	$Z < 1,8$ – імовірність банкрутства дуже висока
	X3 – Прибуток до виплати відсотків / Загальна вартість активів;	$1,8 < Z < 2,70$ – висока
	X4 – Власний капітал / Поточні зобов'язання;	$Z > 3,00$ – дуже низька
	X5 – Чиста виручка / Загальна вартість активів.	
Модель Таффлера і Тішоу	A – Операційний прибуток / Короткострокові зобов'язання;	$Z = 0,53A + 0,13B + 0,18C + 0,16D$
	B – Оборонні активи/Загальна сума зобов'язання;	$Z = 0,25$ – критичне значення
	C – Короткострокові зобов'язання/Загальна вартість активів;	$Z > 0,3$ – непогані довгострокові перспективи
	D – Виручка від реалізації/ Загальна вартість активів.	$Z < 0,2$ – ймовірність банкрутства

1	2	3
Модель Спрінгейта	A – Робочий капітал / Загальна вартість активів;	$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D$
	B – Прибуток до виплати податків та відсотків / Загальна вартість активів;	$Z < 0,862$ – є потенційним банкрутом
	C – Прибуток до виплати податків та відсотків / Короткострокові зобов'язання;	
	D – Обсяг продажу / Загальна вартість активів.	
Модель Ліса	A – Оборотні активи / Загальна вартість активів;	$Z = 0,063A + 0,092B + 0,057C + 0,001D$
	B – Операційний прибуток / Загальна вартість активів;	$Z = 0,037$ – критичне значення
	C – Нерозподілений Прибуток / Загальна вартість активів;	$Z < 0,037$ – висока загроза банкрутства
	D – Власний капітал / Позиковий капітал.	

Найбільш відомою з наведених моделей є п'ятифакторна модель Альтмана (табл. 9.2.).

Таблиця 9.2

**Прогнозування ймовірності банкрутства підприємства
за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана
(станом на кінець року)**

Показники	Методика розрахунку	2007 рік	2008 рік
1	2	3	4
Частка власних оборотних коштів в активах (X1)	Власний оборотний капітал / Загальна вартість активів	-0,085	-0,395
Рентабельність активів розрахована з використанням нерозподіленого прибутку (X2)	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) / Загальна вартість активів	0,338	0,083

Продовження таблиці 9.2

1	2	3	4
Рентабельність активів розрахована з використанням чистого прибутку (X3)	Прибуток до виплати відсотків / Загальна вартість активів	0,338	0,083
Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань власним капіталом (X4)	Власний капітал / Поточні зобов'язання	1,262	2,494
Коефіцієнт трансформації (X5)	Чиста виручка / Загальна вартість активів	7,302	6,665
Z – показник	$1,2X1 + 1,4X2 + 3,3X3 + 0,6X4 + 1,0X5$	9,545	8,080
Ймовірність банкрутства		дуже низька	дуже низька

У табл. 9.2 представлені результати розрахунку індексу кредитоспроможності підприємства за 2006–2008 роки. Результати проведених розрахунків за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана свідчать, що ймовірність банкрутства є дуже низька. Протягом всього періоду, що аналізується, Z – показник приймає більше за 3, і на кінець періоду становить 8,080.

Як видно із табл. 9.3, підприємству не загрожує ймовірність отримати статус банкрутства. Упродовж усього періоду, що аналізується, Z-показник моделі Таффлера і Тішоу зменшився майже вдвічі, але це не призвело до настання загрози банкрутства, оскільки Z – показник є більшим за 0,3, і на кінець 2008 року складає 1,699, тобто у підприємства є непогані довгострокові перспективи.

З даних табл. 9.4 можна зробити висновок про те, що загроза банкрутства є досить низькою для підприємства, та, як Z – показник моделі Спрінгейта є позитивним, тобто є більшим за 0,862, і становить на кінець 2008 року 4,117, що свідчить про дуже низьку ймовірність банкрутства для підприємства.

Отже, за всіма використаними методиками розрахунку, даному підприємству не загрожує ймовірність настання банкрутства, оскільки Z-показники за всіма розрахунками є позитивними і перевищують критичні допустимі значення цих показників.

Таблиця 9.3

**Прогнозування ймовірності банкрутства підприємства
за моделлю Таффлера і Тішоу
(станом на кінець року)**

Показники	Методика розрахунку	2007 рік	2008 рік
A	Операційний прибуток / Короткострокові зобов'язання	1,746	0,754
B	Оборотні активи / Загальна сума зобов'язання	0,865	0,579
C	Короткострокові зобов'язання / Загальна вартість активів	0,295	0,431
D	Виручка від реалізації/ Загальна вартість активів	7,950	7,168
Z-показник	$0,53A + 0,13B + 0,18C + 0,16D$	2,363	1,699
Ймовірність банкрутства		непогані довгострокові перспективи	непогані довгострокові перспективи

Таблиця 9.4

**Прогнозування ймовірності банкрутства підприємства
за моделлю Спрінгейта
(станом на кінець року)**

Показники	Методика розрахунку	2007 рік	2008 рік
A	Робочий капітал / Загальна вартість активів	0,249	0,067
B	Прибуток до виплати податків та відсотків / Загальна вартість активів	0,471	0,257
C	Прибуток до виплати податків та відсотків / Короткострокові зобов'язання	1,596	0,596
D	Обсяг продажу / Загальна вартість активів	7,950	7,168
Z-показник	$1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D$	5,935	4,117
Ймовірність банкрутства		дуже низька	дуже низька

Упродовж аналізованого періоду в підприємства на кінець 2008 року спостерігається зниження багатьох фінансових показників, які негативно вплинули на підприємство в цілому, і виникли проблеми з платоспроможністю та фінансовою стійкістю підприємства, але це все не спричинило збільшення ймовірності настання банкрутства, тобто в даного підприємства на кінець 2008 року присутня фінансова криза.

9.2. Програма заходів санації підприємства

***Ключові слова:** необхідність реструктуризації, етапи реструктуризації, результати реструктуризації підприємства.*

Стратегічна програма санації передбачає здійснення організаційно-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на зміну структури об'єднання, його управління та організаційно-правової форми, що повинні забезпечити підвищення якості, розширення асортименту та зростання обсягів виробництва продукції, фінансове оздоровлення підприємства, підвищення рівня фінансово-економічної безпеки.

Необхідність реструктуризації підприємства обумовлюється падінням обсягів виробництва або падінням продажу і зростанням конкуренції.

Внутрішніми причинами реструктуризації можуть бути: висока якість продукції, надмірна витратність виробництва, низький рівень продуктивності праці та заробітної плати працівників, автоматизації та механізації виробничих процесів тощо.

Метою підвищення рівня фінансово-економічної безпеки на основі реструктуризації підприємства може бути підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізація управління технологічним процесом і фінансовими ресурсами.

Для досягнення такої мети, передбачається вирішення наступних завдань:

- приведення основних фондів, матеріальних та людських ресурсів у відповідність до обсягів надання послуг згідно зі світовими стандартами та попитом споживачів;

– розробка ефективної організаційної, функціональної, технологічної системи управління на основі бази знань про інтелектуальний капітал підприємства, його потенціал;

– створення ефективної системи управління фінансами та нематеріальними активами.

Реструктуризація відбувається в два етапи. *На першому етапі* створюються вертикальні організаційні спеціалізовані структури. При цьому на дирекцію покладаються функції стратегічного планування, управління фінансами, проведення кадрової політики, розроблення єдиних стандартів та нормативів внутрішньооператорської діяльності в системі фінансово-економічної безпеки підприємства.

На другому етапі проводиться комплекс заходів щодо реструктуризації. Розглянемо основні напрямки заходів, передбачених програмою реструктуризації у загальному випадку:

1. Відокремлення непрофільних структурних підрозділів, котрі не беруть участі в єдиному технологічному процесі.

2. Нарощування обсягів виробництва за рахунок упровадження в дію виробництва нових видів продукції.

3. Реорганізація технологічної та технічної інфраструктури.

4. Створення системи управління знаннями про внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємства (створення такої системи сприятиме впровадженню нових технологій обробки матеріальних та інформаційних потоків, допоможе раціональніше використовувати трудові ресурси та основні фонди, знижувати собівартість продукції і підвищувати обіговість коштів).

5. Реформування системи управління в усіх ланках підприємства з метою забезпечення чіткого розподілу повноважень та обов'язків від керівника до виконавця:

а) трансформація функціональної структури за вертикальним принципом управління технологічними процесами, фінансовими, матеріальними ресурсами, управління персоналом з метою запобігти дублюванню функцій на різних рівнях;

б) розроблення функціональних обов'язків дирекцій з урахуванням вертикальної підпорядкованості;

в) перепідготовка та підвищення кваліфікації управлінських кадрів у зв'язку з перерозподілом функцій управління.

6. Реформування системи управління фінансовими ресурсами:

а) розроблення перспективних фінансових планів структурних підрозділів у рамках єдиного бізнес-плану підприємства;

б) визначення пріоритетних і першочергових напрямів технічного розвитку й переоснащення підприємства та вишукування потрібних для цього коштів;

в) формування портфеля кредитних ресурсів з урахуванням платоспроможності й фінансового стану підприємства;

г) удосконалення системи договірних стосунків.

Важливим розділом програми реструктуризації є *орієнтовний прогноз економічного ефекту*. Передбачаються такі результати реструктуризації:

1) зростання продуктивності праці на 30% за рахунок поліпшення організації та вдосконалення технічних засобів;

2) модернізація технічних засобів, підвищення якості роботи зі споживачами, що дасть змогу не втратити їх в умовах конкуренції, особливо високоплатоспроможних бізнес-споживачів;

3) щорічне підвищення результативності діяльності.

Перелік заходів та стратегія їх досягнення представлені в табл. 9.5.

Таблиця 9.5

Найважливіші цілі та заходи щодо їх досягнення

Ціль	Заходи
Отримання щоквартального валового прибутку у розмірі 50% від виробничих витрат	Використання сучасної технології та устаткування для виготовлення готової продукції
Забезпечення «заповнюваності» частини ринку, де конкуренти не проявляють достатньої високої активності	Висока якість товару, повний асортимент, повне взаємопорозуміння з клієнтами, використання новітніх концепцій збуту, робота на сегментах ринку, які не доступні для конкурентів
Систематичне підвищення якості продукції, вдосконалення послуг та реклами	Використання для виготовлення продукції якісних матеріалів та технологій, проведення контролю якості на всіх рівнях виробництва товару та послуг. Розроблення фірмової сучасної реклами підприємства та продукції.

9.3. Форми та внутрішні джерела виходу з фінансової кризи

Ключові слова: мета фінансової санації, види та форми санації, стратегії санації, санаційні заходи.

Головною метою фінансової санації є мобілізація фінансових ресурсів для відновлення (поліпшення) платоспроможності та ліквідності, формування фінансового капіталу для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Сукупний капітал підприємства складається з власного та позичкового капіталу. Таким чином, фінансування санації може здійснюватися за рахунок власних коштів підприємства (самофінансування), фінансових засобів власників, за допомогою кредиторів і, у виняткових випадках, через одержання державної фінансової підтримки. Санація може бути спрямована на реструктуризацію активів або на реструктуризацію пасивів. За формальними ознаками розрізняють два види санації:

а) санація без залучення додаткових фінансових ресурсів на підприємство;

б) санація із залученням нового фінансового капіталу.

У першому випадку санація може здійснюватися в таких формах:

- зменшення номінального капіталу підприємства;
- конверсія власності в борг;
- конверсія боргу у власність;
- пролонгація строків сплати заборгованості;
- добровільне зменшення заборгованості;
- самофінансування.

Санація із залученням нового фінансового капіталу може набирати наступних форм:

- альтернативна санація;
- зменшення номінального капіталу з наступним його збільшенням (двоступенева санація);
- безповоротна фінансова допомога власників;
- безповоротна фінансова допомога персоналу;
- емісія облігацій конверсійної позички;

– залучення додаткових позик.

За джерелами мобілізації фінансових ресурсів розрізняють автономну санацію (власні кошти підприємства та капітал його власників) та зовнішню санацію (кошти кредиторів та держави). Виділяють окремий вид санації підприємств – з допомогою державної фінансової підтримки. Фінансування державою санаційних заходів може здійснюватися на поворотній або безповоротній основі. Крім того, в окремих випадках держава може вдатися до непрямих методів сприяння санації суб'єктів господарювання: податкові пільги, створення особливих умов підприємницької діяльності і т.ін.

Якщо в балансі підприємства за результатами звітного року відображено непокриті збитки минулих років (чи збитки звітного року), то треба приймати рішення про джерела покриття цих збитків («чиста санація»). Чиста санація полягає в санації балансу неспроможного підприємства, та спрямована на формальне покриття зазначених у балансі збитків.

У літературі з питань фінансової санації вказують на два види реакції підприємств на фінансову кризу:

1. Захисна реакція, яка передбачає різке скорочення витрат, закриття та розпродаж окремих підрозділів підприємства, скорочення та розпродаж обладнання, звільнення персоналу, скорочення окремих частин ринкового сегмента, зменшення відпускних цін та (або) обсягів реалізації продукції.

2. Наступальна реакція, що передбачає активні дії: модернізація обладнання, введення нових технологій, запровадження ефективного маркетингу, підвищення цін, пошук нових ринків збуту продукції, розробка і впровадження прогресивної стратегічної концепції контролінгу та управління.

Залежно від вибраної стратегії підприємство добирає той чи інший каталог внутрішньогосподарських санаційних заходів. Використання внутрішніх фінансових резервів дає змогу не тільки подолати внутрішні причини неспроможності підприємств, а й значно зменшує залежність ефективності проведення санації від залучення зовнішніх фінансових джерел. Водночас, на підприємствах, які перебувають у фінансовій кризі, повністю вичерпано такі класичні джерела самофінансування, як прибуток та амортизація.

Мобілізацію внутрішніх резервів фінансової стабілізації спрямовано передовсім на поліпшення (або відновлення) платоспроможності та ліквідності підприємства. Як правило, її здійснюють за такими основними напрямками:

1. Реструктуризація активів.
2. Зменшення (заморожування) витрат.
3. Збільшення виручки від реалізації.

Першу групу санаційних заходів пов'язано зі зміною структури та складу активної сторони балансу (досить часто ці зміни супроводжуються також змінами у складі та структурі пасивів). У рамках реструктуризації активів виділяють такі види санаційних заходів:

а) *мобілізація прихованих резервів*. Приховані резерви – це частина капіталу підприємства, яку не відображено в його балансі. Величина прихованих резервів в активній стороні балансу дорівнює різниці між балансовою вартістю окремих майнових об'єктів підприємства та їх реальною (вищою) вартістю. Мобілізація прихованих резервів здійснюється:

– через реалізацію окремих об'єктів основних та оборотних засобів, які безпосередньо не пов'язані з процесом виробництва та реалізації продукції (будівлі та споруди не виробничого призначення, корпоративні права інших підприємств, боргові цінні папери, нематеріальні активи, наднормові запаси сировини й матеріалів тощо);

– в результаті індексації балансової вартості майнових об'єктів, які неможливо реалізувати без порушення нормального виробничого циклу (такий метод реструктуризації активів не пов'язаний з реальним поліпшенням платоспроможності, однак безпосередньо впливає на підвищення кредитоспроможності підприємства). У разі індексації основних фондів змінюється структура пасивів (збільшується стаття «Статутний капітал» чи «Додатковий капітал»);

б) *використання зворотного лізингу* (господарська операція, яка передбачає продаж основних фондів з одночасним зворотним отриманням таких основних фондів в оперативний або фінансовий лізинг). Наприклад, збиткове підприємство продає лізинговій компанії адміністративну будівлю з одночасним укладанням договору

про лізинг даного об'єкта нерухомості. Кредитоспроможність даного підприємства знижується. Однак його платоспроможність різко поліпшується. Крім того, підприємство з причини своєї збитковості може отримати значну економію на податкових платежах, які супроводжують операцію купівлі-продажу даного об'єкта основних фондів;

в) *лізинг основних фондів*. Цей метод уможливорює модернізацію обладнання (а отже, здійснення санаційних заходів виробничо-технічного характеру), коли бракує необхідних інвестиційних ресурсів;

г) *здача в оренду основних фондів*, які не повною мірою використовуються у виробничому процесі;

д) *оптимізація структури розміщення оборотного капіталу* (зменшення частки низьколіквідних оборотних засобів, запасів сировини та матеріалів, незавершеного виробництва тощо);

е) *продаж окремих, низькорентабельних структурних підрозділів (філій)*. За рахунок такої операції підприємство може отримати інвестиційні ресурси для перепрофілювання виробництва на більш прибуткові види діяльності;

є) *рефінансування дебіторської заборгованості* (переведення її в інші, ліквідні форми оборотних активів: гроші, короткострокові фінансові вкладення тощо). Одним із факторів, що негативно впливає на фінансовий стан підприємств і, зокрема, на їхню платоспроможність, є високий рівень невиправданої дебіторської заборгованості.

До основних форм рефінансування дебіторської заборгованості належать:

– *факторинг* (продаж дебіторської заборгованості на користь факторингової компанії чи банку). На підставі договору про проведення розрахункових операцій через факторинг банк, наприклад, може придбати в підприємства-продавця право вимоги за поставлені товари та надані послуги, строки сплати за які минули (прострочена дебіторська заборгованість), або за поточними розрахунками. Підприємства поступаються правом на одержання грошей згідно з платіжними документами на поставлену продукцію в обмін на негайне одержання основної суми дебіторської заборгованості (за вирахуванням комісійної винагороди факторинговій фірмі, роз-

мір якої залежить від ризиковості операції, діючої відсоткової ставки та строків настання платежу).

– *облік або дисконт векселів*. Зміст цієї операції полягає в тому, що банк, придбавши вексель за іменним індосаментом, терміново його оплачує пред'явникові, а платіж отримує тільки з настанням зазначеного у векселі строку погашення. Економічною суттю операції дисконтування є дострокова реалізація векселя його держателем банку і переведення комерційного кредиту в банківський. За достроковий платіж банк утримує з номінальної суми векселя певну винагороду на свою користь, тобто оплачує вексель за мінусом знижки. Різниця між сумою, яку банк заплатив, придбавши вексель, і сумою, яку він отримає на цей вексель у строк платежу, також називається дисконтом.

– *форфейтинг* – кредитування зовнішньоекономічних операцій у формі викупу в експортера векселів та інших боргових вимог, які акцептовано імпортером. Продавцем вимог за форфейтингу може бути підприємство, яке виконало зобов'язання за контрактом і прагне рефінансувати дебіторську заборгованість з метою зменшення кредитного ризику та поліпшення ліквідності (платоспроможності). Форфейтинг, як правило, здійснюється за участю банківської установи і є також однією із форм трансформації комерційного кредиту в банківський.

Крім того, у межах заходів щодо рефінансування дебіторської заборгованості проводиться комплекс процедур з примусового стягнення заборгованості, у тому числі зверненням із позовом в арбітражний суд.

Усі охарактеризовані вище санаційні заходи так чи інакше зумовлюють зміни в окремих статтях активу балансу. Наступні дві групи заходів пов'язані в основному зі змінами у звіті про фінансові результати та їх використання (звіт про прибутки та збитки).

Зменшення (заморожування) витрат. Даний блок санаційних заходів здійснюється в двох напрямках:

1. Заморожування інвестиційних вкладень.
2. Зниження валових витрат.

Строк окупності інвестицій (особливо зовнішніх), здійснюваних підприємством, яке перебуває у фінансовій кризі, має бути якомога меншим. Окупність капіталовкладень може відбуватися

або в результаті збільшення грошових доходів, або завдяки зменшенню витрат. У рамках фінансової санації може бути прийнято рішення про заморожування ризикових інвестиційних проектів та інвестицій з довготривалим строком окупності.

Санаційні заходи, спрямовані на зниження витрат виробництва, доцільно здійснювати на основі нуль-базис-бюджетування (ZBB – Zero-Base-Budgeting). Головною метою ZBB є визначення оптимального рівня валових витрат підприємства та пріоритетних напрямків використання обмежених фінансових ресурсів. Основна відмінність ZBB від звичайного оперативного фінансового планування полягає в тому, що останнє значною мірою зорієнтоване на показники рівня витрат попередніх періодів (які можуть бути невіправдано завищеними). Базою для ZBB є так звана точка-нуль, тобто планові показники розраховуються на підставі нового обрахунку всіх норм та нормативів витрат, їх складу та структури. ZBB є складовою частиною контролінгу витрат підприємства. Порядок проведення ZBB показано на рис. 9.1.

У рамках ZBB аналізуються всі статті витрат і за кожною з них визначаються можливості економії. Розробляючи плани ощадного використання сировини та матеріалів, особливу увагу слід звернути на необхідність боротьби з крадіжками на виробництві.

Як свідчать вітчизняна практика та зарубіжний досвід, проведення фінансової санації підприємств обов'язково супроводжується радикальним зменшенням витрат на персонал. Економії за цією статтею можна досягти зменшенням заробітної плати або зменшенням величини необхідного робочого часу. Найбільш поширеними заходами щодо вивільнення робочого часу є:

- запровадження неповного робочого тижня;
- достроковий вихід на пенсію;
- неоплачувані відпустки;
- звільнення персоналу.

Зауважимо, що масові звільнення персоналу треба поєднувати із санаційними заходами соціального характеру. У рамках мобілізації внутрішньовиробничих санаційних резервів аналізуються всі наявні можливості збільшення виручки від реалізації продукції.

Стимулювати збут можна як наданням знижок покупцям, так і помірним збільшенням цін; як масованою рекламою, так і її припиненням. Тип санаційних заходів у даній сфері залежатиме від конкретного підприємства та від обраної ним стратегії маркетингу.



Рис. 9.1. Етапи нуль-базис-бюджетування

Джерело: Meyer-Piening, Zero Base Planning. – Keoln, 1990. – S. 18.

Тестові завдання для самоконтролю

1. Завдання підвищення рівня фінансово-економічної безпеки

а) приведення основних фондів, матеріальних та людських ресурсів у відповідність до обсягів надання послуг згідно зі світовими стандартами та попитом споживачів;

б) розробка ефективної організаційної, функціональної, технологічної системи управління на основі бази знань про інтелектуальний капітал підприємства, його потенціал;

в) створення ефективної системи управління фінансами та нематеріальними активами;

г) всі відповіді вірні.

2. Заходи програми реструктуризації в загальному випадку:

а) відокремлення непрофільних структурних підрозділів, котрі не беруть участі в єдиному технологічному процесі;

б) нарощування обсягів виробництва за рахунок упровадження в дію виробництва нових видів продукції;

в) застосування гнучкої цінової політики;

г) реорганізація технологічної та технічної інфраструктури;

д) створення системи управління знаннями.

3. Результати реструктуризації:

а) зростання продуктивності праці за рахунок поліпшення організації та вдосконалення технічних засобів;

б) модернізація технічних засобів, підвищення якості роботи зі споживачами, що дасть змогу не втратити їх в умовах конкуренції, особливо високоплатоспроможних бізнес-споживачів;

в) щорічне підвищення результативності діяльності.

4. Головною метою фінансової санації є мобілізація фінансових ресурсів для:

а) відновлення (поліпшення) платоспроможності та ліквідності.

б) підвищення ліквідності активів.

в) формування фінансового капіталу для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

5. Розрізняють види санації:

а) санація без залучення додаткових фінансових ресурсів на підприємство;

б) санація із залученням нового фінансового капіталу;

в) зменшення номінального капіталу підприємства.

6. Форми санації із залученням нового фінансового капіталу:

а) зменшення номінального капіталу з наступним його збільшенням ;

б) безповоротна фінансова допомога власників або альтернативна санація;

в) безповоротна фінансова допомога персоналу;

г) емісія облігацій та залучення додаткових позик.

7. Види реакції підприємств на фінансову кризу:

а) захисна реакція, яка передбачає різке скорочення витрат, закриття та розпродаж окремих підрозділів підприємства;

б) скорочення та розпродаж обладнання, звільнення персоналу, скорочення окремих частин ринкового сегмента;

в) зменшення відпускних цін та (або) обсягів реалізації продукції.

г) наступальна реакція, що передбачає активні дії: модернізація обладнання, введення нових технологій, запровадження ефективного маркетингу, підвищення цін, пошук нових ринків збуту продукції.

8. Напрями підвищення платоспроможності та ліквідності підприємства:

а) реструктуризація активів;

б) зменшення (заморожування) витрат;

в) збільшення виручки від реалізації;

г) всі відповіді вірні;

д) всі відповіді невірні.

Література

1. Петленко Ю.В. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / Ю.В. Петленко. – К.: Кондор, 2007. – 298 с.

2. Прокопенко І.Ф. Методика і методологія економічного аналізу: навч. посібник / І.Ф. Прокопенко, В.І. Ганін. – К.: ЦУЛ, 2008. – 430 с.

3. Рясних Є.Г. Основи фінансового менеджменту: навч. посібник / Є.Г. Рясних. – К.: Скарби, 2003. – 238 с.

4. Фінансовий менеджмент: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисципліни / [А.М. Поддєрьогін, Л.Д. Буря, Н.Ю. Колач та ін.]. – К.: КНЕУ, 2001. – 294 с.

5. Хотомлянський О.А. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства / О.А. Хотомлянський, П.А. Знахуренко // Фінанси України. – 2007. – № 1. – С. 111.

6. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: підручник / В.М. Шелудько. – К.: Знання, 2006. – 439 с.

7. Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємства: навч. посібник / [В.П. Шило, Н.І. Верхоглядова, А.Г. Темченко, О.М. Брадул]. – К.: Кондор, 2007. – 240 с.

8. Шиян Д.В. Фінансовий аналіз: навч. посібник / Д.В. Шиян, Н.І. Строченко. – К.: А.С.К., 2003. – 240 с.

9. Шморгун Н.П. Фінансовий аналіз: навч. посібник / Н.П. Шморгун, І.В. Головка. – К.: ЦНЛ, 2006. – 528 с.

Розділ 10

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

- ✧ **Сутність антикризового управління підприємством**
- ✧ **Визначення рівня фінансово-економічної стійкості підприємства**
- ✧ **Принципи та особливості організації антикризового управління**

Розділ 10

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

10.1. Сутність та особливості антикризового управління підприємством

***Ключові слова:** поняття антикризового управління, особливості антикризового управління, моделі здійснення антикризового управління.*

Висока ймовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Нині цей термін набув значного поширення, однак розуміння сутності даного напрямку управління, його змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя ще перебуває на стадії формування, що спричиняє різні підходи та тлумачення, нетотожність оцінок окремих базових положень.

За останні роки видано значну кількість спеціалізованих колективних та індивідуальних монографій, науково-методичних видань, присвячених проблемам антикризового управління підприємством, в яких поряд з іншими питаннями знайшли висвітлення і змістовні ознаки цього терміна.

Загальновизнано, що антикризове управління слід розглядати як один з функціональних напрямів управління підприємством (як різновид організації управління), тобто, як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформувати та досягти цілей, що стоять перед організацією. Антикризове управління є складовою менеджменту підприємства в цілому, яка використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти,

орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання.

Залежно від стадії (глибини) кризи антикризове управління диференціюється на такі підвиди: 1) передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризі; 2) управління в умовах кризи, метою якого визнається стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи; 3) управління процесами виходу з кризи, що здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи.

Особливістю антикризового управління є не тільки спрямування, а й структурно-логічна побудова, спеціальний інструментарій, окремий суб'єкт проведення, що в комплексі й дає змогу розглядати антикризове управління як виокремлений напрям управлінської діяльності.

Можливість здійснення антикризового управління базується на наступних положеннях теорії кризи:

- кризові явища можуть бути певним чином керованими, тобто кризи можливо передбачати, очікувати, викликати, прискорювати, запобігати, відтягувати; їх зовнішній прояв та наслідки – пом'якшувати;

- до криз можливо та необхідно готуватися;

- управління в умовах кризи потребує застосування особливих підходів, спеціальних знань та навичок.

Виходячи з цього, антикризове управління не завжди має бути агресивним за своєю суттю, може використовуватися і тактика нейтралітету, очікування тощо.

Можливість антикризового управління визначається насамперед людським фактором. Тільки усвідомлена діяльністю людини дозволяє шукати та знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля для розв'язання найбільш складних та болючих проблем, накопичувати досвід переборення криз та творчо використовувати його з урахуванням реалій поточної макроситуації та особливостей господарської системи підприємства.

Антикризове управління в закордонній літературі найчастіше розглядається як зовнішнє управління, що здійснюється спеціально

підготовленими та запрошеними на підприємство фахівцями, і доцільно тільки на підприємствах, банкрутство яких має негативні суспільні наслідки. На інших підприємствах організація такого антикризового управління не має сенсу, оскільки це обтяжить їх власників додатковими витратами, продовжить неефективне використання ресурсів, що призведе до агонії підприємства.

Інший підхід пов'язує антикризове управління з самоорганізацією системи на базі активного та кваліфікованого, насамперед внутрішнього, менеджменту. Його основні процедури повинні застосовуватися не тоді, коли єдиним засобом управління є зовнішнє регулювання його діяльності, а постійно, не допускаючи входження в кризовий період, по можливості обмежуючись гомеостатичними перетвореннями, тобто превентивними діями. Таким чином, внутрішнє антикризове управління повинно здійснюватися протягом усього життєвого циклу підприємства і розглядатися не як тимчасовий захід, а постійна складова системи менеджменту.

Хибними представляються також обмеження періоду антикризового управління ситуацією банкрутства та специфічними управлінськими зусиллями, які здійснюються в перебігу зовнішнього управління підприємством арбітражними керуючими, котре пропонується окремими дослідниками, оскільки кризові явища потребують відповідного реагування суттєво раніше початку ініціювання відповідних судових процедур.

Розглядаючи сутність та завдання антикризового управління, усі дослідники однакові в думці стосовно його специфічності. Основні відмінності, що притаманні антикризовому управлінню, полягають у наступному:

1) специфічність мети здійснення – збереження підприємства як господарюючого суб'єкта та відновлення його життєздатності;

2) використання специфічного управлінського інструментарію, тобто засобів та прийомів управлінського впливу; антикризове управління не може бути зведено, наприклад, до пошуку резервів зростання продуктивності праці, скорочення витрат, пошуку нових ринків збуту, реструктуризації активів та пасивів. Ці заходи повинні здійснюватися постійно, незалежно від стану підприємства, хоча в умовах кризи вони і стають антикризовими за своїм спрямуванням; досягнення визначених задач вимагає застосування нестандартних заходів.

дартного, і навіть неприйнятного в нормальних умовах складу управлінських засобів;

3) відокремлення суб'єктів здійснення, які мають відповідну фахову підготовку, повноваження, знання та навички, беруть на себе відповідальність за результати своєї діяльності;

4) суттєві ресурсні обмеження, пов'язані з неможливістю або складністю отримання додаткових ресурсів, насамперед, – фінансових, оскільки їх залучення в умовах низької (навіть від'ємної) кредитоздатності та інвестиційної привабливості є надзвичайно складним управлінським завданням;

5) суттєві часові обмеження, обумовлені можливими агресивними діями кредиторів підприємства та виникненням загрози ініціювання банкрутства та обмеження дієздатності існуючого керівництва підприємства;

6) орієнтація управлінських зусиль не тільки на зовнішні прояви ускладнень та проблем, а й на їх глибинні корені (причини появи), що є перешкодою повторення кризи;

7) підвищена ризикованість управлінських рішень, що приймаються та реалізуються, у зв'язку з високим ступенем нестійкості (напруження) господарської системи;

8) підвищення значимості інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, що приймаються, порівняно більший обсяг використання аналітично-розрахункових та прогностичних процедур;

9) орієнтація на мінімізацію втрат усіх зацікавлених осіб – власників, персоналу, кредиторів, держави;

10) використання інноваційних рішень, креативного підходу до визначення типу поведінки в кризовій ситуації та пошуку шляхів виходу з неї;

11) забезпечення високої ефективності управлінського впливу потребує більш високих фінансових та інтелектуальних витрат, відповідно має більшу вартість порівняно з нормальними умовами господарювання.

Узагальнюючи наведене вище, можна дати наступне тлумачення терміна «антикризове управління». Це постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських

рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для підтримки відповідного рівня фінансово-економічної безпеки господарюючого суб'єкта.

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, що має негативні наслідки для життєдіяльності підприємства, її усунення та запобігання.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та наявність багатоваріантності їх прояву, можуть реалізовуватися різні концепції (моделі) *здійснення антикризового управління* по відношенню до окремих параметрів кризи:

1) залежно від планування термінів початку кризового періоду:

– «*наближення*» – суть якої полягає у створенні умов для прискорення настання кризи, у тому числі за рахунок відповідного впливу на фактори-провокатори кризи;

– «*віддалення*» – що передбачає створення передумов для відстрочки прояву кризи (перенесення тяжкості втрат на майбутні періоди);

– «*невтручання*» – у перебігу якої відсутні управлінські зусилля, спрямовані на початок кризового періоду;

2) залежно від впливу на кінцевий результат:

– «*запобігання виникненню*» – сутність якої полягає у підготовці та реалізації таких управлінських заходів, які унеможливають виникнення кризових явищ;

– «*стабілізація положення*» – при реалізації якої головна увага приділяється забезпеченню керованості системи у перебігу проходження кризового стану;

– «*приспосовування*» – сутність якої полягає у забезпеченні мінімізації зовнішніх негативних впливів та використанні переваг позитивних впливів;

– «*вихід з кризи*» – метою якої є завершення кризового періоду незалежно від його наслідків, у тому числі негативних;

3) залежно від характеру заходів щодо виходу з кризи:

– «*сприяння розгортанню*» – сутність якої полягає у реалізації спеціальних дій та заходів, спрямованих на найбільш швидке визрівання протиріч, що обумовили виникнення кризи, та активізацію їх прояву;

– *«нейтралітету»* – сутність якої полягає у неприйнятті будь-яких управлінських заходів, а лише в накопиченні ресурсів;

– *«боротьба з негативними проявами та наслідками»* – при реалізації цієї концепції антикризове управління орієнтується на переборення кризи;

4) залежно від об'єкта управлінського моніторингу:

– *«наслідки кризи»* – при використанні якої антикризове управління орієнтоване на наслідки розгортання кризи з метою їх мінімізації;

– *«причини кризи»* – при використанні якої антикризове управління спрямовується на локалізацію або усунення причин виникнення кризи;

– *«тривалість кризи»* – метою якої визнається скорочення терміну проходження кризи;

– *комбіноване антикризове управління*, котре передбачає використання різноманітного інструментарію залежно від об'єкта управлінських зусиль;

5) за джерелами подолання кризи:

– *зовнішнє антикризове управління*, яке здійснюється за ініціативою зовнішніх агентів (кредиторів, держави тощо) та з залученням зовнішніх ресурсів;

– *внутрішнє антикризове управління*, котре здійснюється виключно за ініціативою власників та керівництва підприємства та базується на використанні внутрішніх ресурсів та резервів;

– *комбіноване антикризове управління*, в перебігу якого використовуються різноманітні джерела ресурсів.

10.2. Визначення рівня фінансово-економічної стійкості підприємства

Ключові слова: поняття фінансової стійкості, недостатня фінансова стійкість, надлишкова фінансова стійкість, види стійкості.

У системі складових елементів фінансової стабільності підприємства фінансова стійкість посідає одне з головних місць. Тому потрібен пошук шляхів досягнення певного ступеня фінансової стійкості підприємства.

Для забезпечення фінансової стабільності функціонування підприємства у перспективі необхідно визначати конкретний рівень фінансової стійкості та здійснювати її кількісну оцінку. Велике значення мають визначення «певного рівня» фінансової стійкості, низки чинників, що обумовлюють межу стійкості, обґрунтованості методичних підходів до її оцінки, особливо в умовах економіки кризового періоду. Кожне підприємство має визначити межу своєї фінансової стійкості. Недостатня фінансова стійкість підприємства може призвести до його неплатоспроможності, а надлишкова – сприятиме створенню «зайвих» запасів та резервів, у зв'язку з чим зростуть витрати на їх утримання, спостерігатиметься недоотримання прибутку та гальмування темпів економічного розвитку підприємства. Надлишкова фінансова стійкість також негативно впливає на виробничо-торговельну діяльність, оскільки виступає гальмом її розвитку, збільшуючи затрати підприємства надлишковими запасами і резервами.

Визначення стандартизованої межі фінансової стійкості є складним процесом. Кожне підприємство функціонує та здійснює свою операційну діяльність в умовах певного економічного середовища. Умови функціонування підприємства визначаються фазою розвитку економічної системи. Діяльність підприємства генерує низка чинників макроекономічного характеру, на які підприємство впливати не зможе, але зворотний їх вплив на ефективність його діяльності присутній і визначає його ліквідність, платоспроможність, а відтак і фінансову стійкість. Чинники макроекономічного характеру впливають на всі без винятку підприємства, проте характер їх впливу на фінансову стійкість залежить від специфіки діяльності кожного окремого суб'єкта господарювання. Внутрішні чинники, які впливають на фінансову стійкість, відображають специфіку діяльності підприємства та обумовлюються стадією життєвого циклу самого підприємства. Від того, які саме фактори впливають на неї, розрізняють декілька видів стійкості (рис. 10.1).

Внутрішня стійкість підприємства відображає такий стан його трудового потенціалу, матеріально-речової й вартісної (грошової) структур виробництва і таку його динаміку, при якій забезпечуються стабільно високі натурально-речові й фінансові результати функціонування підприємства.

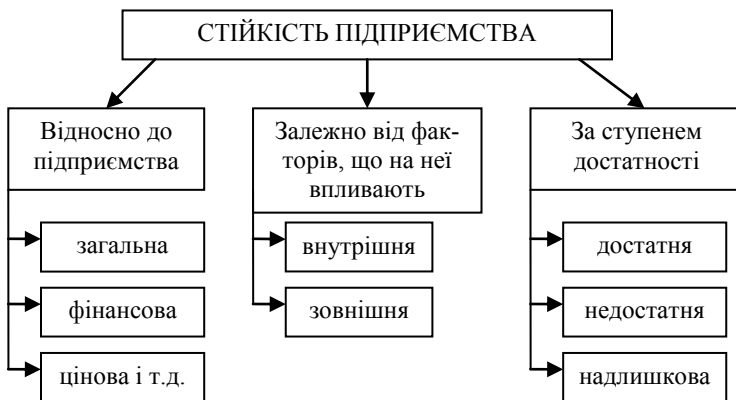


Рис. 10.1. Види стійкості підприємства

В основі досягнення внутрішньої стійкості підприємства лежить своєчасне й гнучке управління внутрішніми і зовнішніми факторами його діяльності.

У свою чергу, зовнішню щодо суб'єкта господарювання стійкість слід визначати на основі стабільності економічного середовища, в рамках якого здійснюються його операції. Вона досягається відповідним макроекономічним регулюванням ринкової економіки.

Можливе й виділення так званої спадкової стійкості, яка визначається наявністю певного запасу міцності, досягнутого підприємством за період його попередньої діяльності, і яка захищає від впливу несприятливих дестабілізуючих факторів.

Загальна стійкість підприємства може бути забезпечена лише за умови стабільної реалізації (звичайно, своєчасної оплати за поставлену продукцію, надані послуги, виконані роботи) й отримання виручки, достатньої за обсягом, щоб виконати свої зобов'язання перед бюджетом, розрахуватися з постачальниками, кредиторами, працівниками тощо.

Іншими словами, загальна стійкість підприємства передбачає насамперед такий рух його грошових потоків, який забезпечує постійне перевищення доходів над витратами (чистий грошовий потік у фінансовому менеджменті).

Саме така ситуація виражає зміст фінансової стійкості, яка є головним компонентом (умовою) загальної стійкості підприємства. Фінансова стійкість відображає такий стан його фінансових ресурсів і такий ступінь їхнього використання, при якому підприємство, вільно маневруючи грошовими засобами, здатне забезпечити безперебійний процес виробництва й реалізації продукції, а також затрати на його розширення й оновлення.

Одним з істотних компонентів фінансової стійкості підприємства є наявність у нього фінансових ресурсів, достатніх для розвитку конкурентоздатного виробництва. В свою чергу, самі фінансові ресурси можуть бути в необхідному обсязі сформовані тільки за умови ефективної роботи підприємства, яка зможе забезпечити одержання прибутку. За рахунок прибутку в ринковій економіці підприємство створює фінансову базу як для самофінансування поточної діяльності, так і для здійснення розширеного відтворення. Використовуючи прибуток, підприємство може не лише погасити свої зобов'язання перед бюджетом, банками та іншими підприємствами й організаціями, а й інвестувати засоби в нове будівництво, реконструкцію чи модернізацію наявного устаткування або заміну його прогресивнішим. При цьому для досягнення і підтримання фінансової стійкості важливий не тільки абсолютний обсяг прибутку, а й його рівень щодо вкладеного капіталу підприємства або затрат, тобто рентабельність.

Величина і динаміка рентабельності з точки зору фінансової стійкості характеризує ступінь ділової активності підприємства та його фінансове благополуччя.

Значний практичний інтерес має вирішення питання про кількісні характеристики фінансової стійкості підприємства, іншими словами, при яких саме показниках фінансовий стан підприємства можна вважати стійким. Його можна вважати стійким, якщо воно покриває власними оборотними засобами не менш як 50% фінансових ресурсів, необхідних для здійснення господарської діяльності, ефективно й цілеспрямовано використовує фінансові ресурси, дотримується фінансової, кредитної й розрахункової дисципліни, тобто платоспроможне.

У підприємства, що має низький рівень фінансової стійкості, спостерігається спад ділової активності, рентабельності й віддачі

наявних активів. Збитковість фінансово-господарської діяльності свідчить про те, що підприємство перебуває під загрозою банкрутства. Однак це не означає, що будь-яке збиткове підприємство негайно збанкрутує. Збитковість може бути тимчасовою, і не виключено, що керівництво й менеджери підприємства знайдуть ефективні рішення й виведуть підприємство з фінансової кризи. Проте і наявність високої фінансової стійкості не гарантує від банкрутства.

Фінансова стійкість тісно пов'язана з кредитоспроможністю. Кредитоспроможність характеризується тим, наскільки акуратно (тобто в повному обсязі та у встановлений строк) підприємство розраховується з раніше одержаними кредитами, наскільки проявляється його здатність при необхідності мобілізувати грошові засоби з різних джерел на прийнятних умовах тощо. Однак найістотніше, чим визначається кредитоспроможність, – це поточний фінансовий стан підприємства, а також прогнозовані перспективи його зміни і в який бік. Очевидно, що коли у підприємства протягом певного періоду спостерігається тенденція до зниження рентабельності, то падає і його кредитоспроможність. Зміна фінансового стану підприємства в гірший бік у зв'язку зі зниженням рентабельності може зумовити й загрозові наслідки в результаті дефіциту грошових засобів – зменшення платоспроможності й ліквідності.

Отже, фінансова стійкість є комплексним поняттям, яке перебуває під впливом різноманітних фінансово-економічних процесів. Тому її слід визначити як такий стан фінансових ресурсів підприємства, результативності їхнього розміщення й використання, при якому забезпечується розвиток виробництва чи інших сфер діяльності на основі зростання прибутку й активів при збереженні платоспроможності й кредитоспроможності.

Отже, можна зробити висновок про те, що фінансова стійкість повинна характеризуватися таким станом фінансових ресурсів, який би відповідав вимогам ринку і водночас задовольняв потреби розвитку підприємства.

Фінансова стійкість підприємства характеризується:

- достатньою фінансовою забезпеченістю безперервності основних видів діяльності підприємства;
- фінансовою незалежністю від зовнішніх джерел фінансування;

- здатністю маневрувати власними коштами;
- достатнім забезпеченням матеріальних оборотних засобів власними джерелами покриття.

У табл. 10.1 представлені дані аналізу фінансової стійкості в абсолютних вимірах на прикладі підприємства ТзОВ «ОРУС».

Таблиця 10.1

Аналіз фінансової стійкості ТзОВ «ОРУС» за 2006–2008 рр.
(за абсолютними показниками)

№ рядка	Показник	2006 р.	2007 р.	2008 р.
1.	Власний капітал	5534,50	4045,00	1668,00
2.	Необоротні активи	5648,80	4963,80	7799,00
3.	Власні обігові кошти (р. 1-р. 2)	-114,30	-918,80	-6131,00
4.	Довгострокові зобов'язання	2265,90	3622,40	7164,00
5.	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р. 3+р. 4)	2151,60	2703,60	1033,00
6.	Короткострокові кредити та позики	-	-	1628,00
7.	Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р.5+р.6)	2151,60	2703,60	2661,00
8.	Запаси	1432,20	1 997,30	3 762,00
9.	Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів (р. 3-р. 8)	-1546,50	-2916,10	-9893,00
10.	Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів та позик (р.5-р.8)	719,40	706,30	-2729,00
11.	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів (р.7-р.8)	719,40	706,30	-1101,00
12.	Тип фінансової стійкості	нормальний	нормальний	кризовий
13.	Запас фінансового стану, днів	4,19	3,20	-3,83
14.	Надлишок (+) або нестача (-) коштів на 1 грн. запасів, коп.	0,50	0,35	-0,29

Таким чином, з даних табл. 10.1 видно, що ТзОВ «ОРУС» упродовж двох років мало нормальний тип фінансової стійкості, тобто підприємство для забезпечення запасів крім власних обігових коштів залучає довгострокові кредити та позики, дане підприємство мало гарантовану платоспроможність, тому що $Z < BOK + K^T$. Але оскільки зменшення власного капіталу і збільшення необоротних

активів призвело до зменшення власних обігових коштів, збільшилися довгострокові зобов'язання та короткострокові кредити та позики, внаслідок чого змінився і погіршився тип фінансової стійкості на кінець 2008 року, тобто перейшов з нормального у кризовий тип фінансової стійкості. Отже, на кінець 2008 року ТзОВ «ОРУС» має кризовий фінансовий стан. Це означає, що у підприємства недостатньо власних та залучених джерел для забезпечення запасів, така ситуація є надзвичайно критичною і сигналізує про настання фінансової кризи, оскільки $Z > BOK + K^L + K^K$.

Таблиця 10.2

**Розрахунок основних показників
фінансової стійкості ТзОВ «ОРУС»
(за відносними показниками)**

№ з/п	Показник	Умовне позначення	Формула для розрахунку	Оптимальне значення	2006 рік	2007 рік	2008 рік
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Власні обігові кошти	P_k	Оборотні активи – короткострокові зобов'язання	Збільшення	2151,600	2703,600	1033,000
2.	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	$K_{з.в.к}$	Власні обігові кошти Оборотні активи	Збільшення $K_{з.в.к} > 0,1$	-0,033	-0,156	-0,794
3.	Маневреність робочого капіталу	$M_{р.к}$	Запаси Робочий капітал	Зменшення	0,666	0,739	3,642
4.	Маневреність власних обігових коштів	$M_{в.о.к}$	Кошти Власні обігові кошти	Збільшення	-0,135	-0,486	-0,123
5.	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	$K_{зап}$	Власні обігові кошти Запаси	Збільшення	-0,080	-0,460	-1,630
6.	Коефіцієнт покриття запасів	$K_{п.з}$	«Нормальні» джерела покриття запасів Запаси	Збільшення	2,350	2,874	2,002

Продовження таблиці 10.2

1	2	3	4	5	6	7	8
7.	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$K_{\text{авт}}$	Власний капітал Пасиви	Збільшення $K_{\text{авт}} \geq 0,5$	0,606	0,372	0,107
8.	Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{\text{ф.з}}$	Пасиви Власний капітал	Зменшення	1,649	2,688	9,304
9.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{\text{м}}$	Власні обігові кошти Власний капітал	Збільшення $K_{\text{м}} > 0,1$	-0,021	-0,227	-3,676
10.	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$K_{\text{п.к}}$	Позиковий капітал Пасиви	Зменшення	0,394	0,628	0,893
11.	Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	$K_{\text{ф.с}}$	Власні кошти Позикові кошти	$K_{\text{ф.с}} > 1$	1,540	0,592	0,120
12.	Показник фінансового левериджу	$\Phi_{\text{л}}$	Довгострокові зобов'язання Власні кошти	Зменшення $\Phi_{\text{л}} \leq 0,25$	0,409	0,896	4,295
13.	Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{\text{ф.ст}}$	Власний капітал + Довгострокові зобов'язання Пасиви	$K_{\text{ф.с}} = 0,85-0,90$	0,855	0,705	0,569

Як бачимо, за даних табл. 10.2, показники фінансової стійкості підприємства зменшилися, що негативно вплинуло на підприємство в цілому. Коефіцієнт автономії у 2006 році становив 0,606, тобто активи підприємства були забезпечені на 60,6% власними коштами, а решта, тобто 39,6% – боргові зобов'язання, у 2007 році забезпеченість власними коштами зменшилась, і становила 37,2%, а вже на кінець 2008 року – 10,7%, тобто 89,3% становлять боргові зобов'язання, а відтак підприємство не може самостійно виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, і воно є залежним від позикових джерел. Зменшення коефіцієнту фінансової стабільності свідчить, що підприємство не може забезпечити заборгованості власними коштами, оскільки коефіцієнт фінансування є меншим за 1, і перевищення позикових коштів над власними свід-

чить про фінансову нестійкість підприємства. Збільшення показника фінансового левериджу свідчить про залежність підприємства від довгострокових зобов'язань та про підвищення фінансового ризику. Зі зменшенням коефіцієнту фінансової стійкості зменшилася й частка стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі.

Отже, виходячи з аналізу показників фінансової стійкості Товариства з обмеженою відповідальністю підприємства «ОРУС» (табл. 10.3), можна зробити висновок про те, що дане підприємство перебуває у кризовому стані, і є не платоспроможним, тобто підприємство не може самостійно виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних джерел, і є досить залежним від довгострокових зобов'язань.

Таблиця 10.3

Аналіз фінансових результатів ТЗОВ «ОРУС»

№ рядка	Показник	Період			Зміни за 2007р.		Зміни за 2008р.	
		2006 рік	2007 рік	2008 рік	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	61760,70	79391,90	103441,00	17631,20	0,29	24049,10	0,30
2.	Собівартість реалізованої продукції	50368,40	65507,20	84369,00	15138,80	0,30	18861,80	0,29
3.	Валовий прибуток від реалізації (р.1-р.2)	11392,30	13884,70	19072,00	2492,40	0,22	5187,30	0,37
4.	Адміністративні витрати	994,00	1542,70	1682,00	548,70	0,55	139,30	0,09
5.	Витрати на збут	5721,10	6200,50	6596,00	479,40	0,08	395,50	0,06
6.	Собівартість реалізованої продукції з урахуванням адміністративних витрат і витрати на збут (р.2+р.4+р.5)	57083,50	73250,40	92647,00	16166,90	0,28	19396,60	0,26
7.	Прибуток від реалізації (р.1-р.6)	4677,20	6141,50	10794,00	1464,30	0,31	4652,50	0,76
8.	Інші операційні доходи	1438,80	7967,40	12370,00	6528,60	4,54	4402,60	0,55
9.	Прибуток від операційної діяльності (р.7+р.8)	4442,60	5598,60	5042,00	1156,00	0,26	-556,60	-0,10
10.	Прибуток від участі в капіталі	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11.	Інші фінансові доходи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12.	Прибуток від звичайної діяльності (р.9+р.10+р.11)	4099,10	5116,50	3984,00	1017,40	0,25	-1132,50	-0,22
13.	Податок на прибуток	1098,80	1418,10	1332,00	319,30	0,29	-86,10	-0,06
14.	Чистий прибуток (р.12-р.13)	3000,30	3698,40	2652,00	698,10	0,23	-1046,40	-0,28
15.	Грошовий потік (ЧП + А)	3490,70	12708,40	3587,00	9217,70	2,64	-9121,40	-0,72

Дані табл. 10.3. свідчать про зменшення у звітному періоді чистого прибутку на 0,28%. Цьому сприяло зменшення прибутку від операційної діяльності на 0,10% за рахунок зменшення обсягів реалізації та відносного збільшення витрат на виробництво і реалізацію продукції. У 2006 році на 1 грн. чистого доходу від реалізації продукції підприємство витрачало $(50368,4+994+1438,8)/61760,7 = 85,5$ коп., в 2007 р. – $(65507,2+1542,7+7967,4)/79391,6 = 94,5$ коп., а в 2008 р. – $(84369+1682+12370)/103441=95,1$ коп.

Негативним є абсолютне та відносне (на 1 грн. чистого доходу від реалізації продукції) незначне збільшення адміністративних витрат та витрат на збут. Внаслідок цього не змінилася структура прибутку від звичайної діяльності. У 2007 р. спостерігається незначне збільшення грошового потоку на 0,06%, але у 2008 р. грошовий потік зменшився на 0,03%, що є негативним для підприємства.

Фінансову стійкість ТЗОВ «ОРУС» можна віднести до четвертого типу, оскільки записи є більшими за суму власних обігових коштів, коротко- та довгострокових кредитів та позик. Для четвертого типу властивий кризовий фінансовий стан, при якому підприємство перебуває на грані банкрутства, оскільки у даній ситуації грошові кошти, короткострокові цінні папери й дебіторська заборгованість підприємства навіть не покривають його кредиторської заборгованості й прострочених позик.

Розрахунки також показують, що підприємство має кризовий вид фінансової стійкості, тобто у підприємства недостатньо власних та залучених джерел для забезпечення запасів, воно є дуже залежним від зовнішніх джерел фінансування, така ситуація негативно впливає на підприємство, що може призвести до настання фінансової кризи.

На кінець 2008 року чистий дохід від реалізації на 24049,40 тис. грн. та собівартість реалізованої продукції також збільшилась на 18861,80 тис. грн. Зростання обсягів реалізації продукції виробничих та адміністративних витрат і витрат на збут негативно вплинули на показники рентабельності підприємства – усі вони різко зменшились

Поряд з цими змінами зменшилась частка операційного прибутку (2,06%), прибутку до оподаткування (2,41%), а також чистого прибутку – на 1,94% .

Отже, з огляду на охарактеризовані показники, можна зробити висновки, що основним напрямком покращення фінансового стану підприємства «ОРУС» є збільшення його прибутку та стабілізація його фінансового стану, вироблення стійкої стратегії розвитку, яка можливо, на даний час відсутня на ТЗОВ «ОРУС».

Збільшувати прибуток можна за допомогою багатьох факторів. Наприклад, можна збільшити ціну на продукцію, надані послуги, виконану роботу. Проте цей варіант не завжди може пройти, оскільки на сучасному етапі розвитку нашої країни підприємства не мають достатньо грошових коштів, щоб заплатити ще більшу суму за послуги, роботу, товари.

Отже, резерви зростання прибутку – це кількісні можливості збільшення прибутку завдяки:

- збільшенню обсягу реалізації продукції;
- зменшенню витрат на виробництво і реалізацію продукції: усунення перевитрат по сировині і матеріалах, усунення понадпланових відходів, усунення невиннованих і непродуктивних витрат у складі цехових і загальновиробничих витрат, а також у складі витрат на утримання і експлуатацію устаткування;
- постійному зниженню позареалізаційних збитків.

Ще одним напрямом у пошуку резервів зростання прибутку є аналіз використання ресурсів підприємства, собівартості виготовленої продукції. Зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції – основний резерв збільшення прибутку підприємства.

Як і у всіх інших, в умовах кризи неплатежів, у даного підприємства є нестача грошових коштів, проблеми із збутом (велика сума готової продукції на складі) та з отриманням дебіторської заборгованості. Щодо джерел отримання грошових коштів, то до них належать:

- реалізація продукції з негайною оплатою або із знижкою.
- отримання дебіторської заборгованості.
- продаж резервних грошових активів.
- продаж матеріальних і нематеріальних активів (зайвих запасів).
- отримання банківських кредитів.
- залучення інвестицій, приватного капіталу та інших внесків до статутного фонду.

Перші чотири шляхи є доцільнішими, оскільки вони не приводять до збільшення валюти балансу. В цих випадках грошові кошти формуються шляхом реструктуризації активів.

Два останніх можуть використовуватись для підтримки поточної платоспроможності в крайніх випадках, тому що вони сприяють до відволіканню залучених фінансових ресурсів від цільового використання.

10.3. Принципи та особливості організації антикризового управління

***Ключові слова:** системні принципи антикризового управління, специфічні принципи антикризового управління, принципи організації процесу управління, кваліфікаційні характеристики антикризового менеджера.*

Під принципами управління прийнято розуміти об'єктивні правила управлінської поведінки, що впливають з потреб об'єкта управління і повертаються до нього у вигляді наукового знання, за допомогою якого реалізуються завдання управління, забезпечується підвищення ефективності його потенціалу, більш досконала організація відносин об'єкта управління з середовищем.

Антикризове управління підприємством повинно здійснюватися з урахуванням системних та специфічних принципів. До найбільш значущих системних принципів, які визначають загальні вимоги до проведення антикризового управління, належать:

1) *принцип об'єктивності*, використання якого передбачає врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви кризи, але й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ з метою їх локалізації (блокування) або усунення;

2) *принцип комплексності*, який визначає необхідність системного мислення, розробку антикризових рішень з усіх напрямів діяльності підприємства, видів ресурсів, що використовуються, функціональних підсистем підприємства;

3) *принцип відповідності*, суть якого полягає у вивченні та типізації умов функціонування конкретного підприємства-об'єкта

антикризового управління, виявленні специфічних умов та тенденцій його розвитку, врахуванні стадії життєвого циклу і наявних конкурентних переваг підприємства, часових обмежень, притаманних антикризовому процесу, особливо на етапі поглиблення кризи, якомога ширшому охопленні усіх «за» і «проти» конкретного управлінського рішення з урахуванням реалій, які мають місце;

4) *принцип контролю*, котрий передбачає здійснення постійного контролю за перебігом реалізації управлінських заходів з метою її постійної адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що змінюються в часі;

5) *принцип оптимальності*, який передбачає оптимізацію методичного інструментарію дослідження проблем підприємства та діагностики загрози його банкрутства, оптимальне співвідношення оперативних, тактичних і профілактичних антикризових заходів з урахуванням стадії кризи, ймовірного терміну виникнення ситуації банкрутства, причин і факторів, що обумовили появу кризових явищ;

6) *принцип основної ланки*, використання якого орієнтує на пошук та першочергове розв'язання основної проблеми (каталізатора кризи), посилення уваги до тієї сфери (напрямку) діяльності, що обумовлює виникнення та поширення кризи або в якій подальше поглиблення кризи має найбільш негативний вплив на функціонування підприємства в цілому;

7) *принцип законності*, який передбачає знання та використання в інтересах підприємства правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності, впровадження та розгляду справи про банкрутство, обумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації підприємств, вибору джерел фінансування тощо;

8) *принцип ефективності*, сутність якого полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових витрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та (або) виходом з нього.

Специфічні принципи антикризового управління диференціюються щодо механізму, процесу та системи управління.

Під механізмом антикризового управління слід розуміти сукупність засобів та методів впливу на об'єкт управління – кризові явища. Основними принципами, на яких ґрунтується механізм антикризового управління, визнаються:

- принцип опори на антикризову свідомість – розуміння негативних наслідків виникнення та поглиблення кризи для усіх суб'єктів антикризового процесу; найважливішими характеристиками свідомості є інтереси, цінності та мотиви діяльності, від яких залежить досягнення поставленої мети;

- принцип упередженості у розв'язанні проблем – швидкість поглиблення кризових явищ на певному етапі виходить з під контролю, зміни стають незворотними, тому механізм антикризового управління має бути орієнтованим насамперед на запобігання виникненню та поглибленню кризових явищ;

- принцип антикризової мотивації діяльності – його суть полягає у переважному використанні засобів мотивації, спрямованих на розв'язання кризових проблем; адміністративні або організаційні заходи не підкріплені економічною та морально-етичною мотивацією, як правило, неефективні;

- принцип багатоваріантності розробки можливих антикризових процедур з урахуванням фактора невизначеності й ризику реалізації окремих планових заходів, необхідність розробки альтернативних заходів обумовлюється, як їх можливою нерезультативністю, так і ймовірністю змін у зовнішньому оточенні, внутрішньому потенціалі, цільовизначенні власників підприємства, внаслідок чого розроблений варіант антикризових дій буде визнаний як недоцільний або неможливий для реалізації.

Процес управління прийнято визначати як послідовність дій, які мають бути здійснені та які формують управлінський вплив. Послідовність реалізації *процесу* антикризового управління передбачає дотримання наступних умов:

- стратегічності (цілеспрямованості) – антикризове управління не може бути ефективним, якщо воно здійснюється без певної мети або чітких завдань, коли відсутня антикризова стратегія управління;

- послідовності розв'язання проблем – у перебігу антикризового управління необхідно ранжувати завдання та проблеми за

ступенем їх важливості для досягнення кінцевої мети, враховуючи їхній вплив на розв'язання подальших завдань та швидкість антикризових перетворень;

- своєчасності прийняття управлінських рішень, реалізація якого потребує постійного моніторингу стану господарської системи, раннього виявлення ознак кризового стану, швидкого реагування на них відповідними антикризовими заходами;

- гнучкості, маневреності, пристосування до швидких змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства; незважаючи на доцільність розробки типової схеми антикризового процесу, специфіка конкретного підприємства може уточнювати зміст та інструментарій роботи, яка має бути здійснена на кожному етапі, ранжувати їх значущість, змінювати порядок проведення, передбачати розробку різних сценаріїв реагування на кризову ситуацію;

- оцінки позитивних та негативних наслідків рішень, що приймаються, врахування їхнього впливу на життєдіяльність підприємства в короткостроковому та довгостроковому періодах.

Під системою управління розуміється сукупність функцій та повноважень, які необхідні для здійснення управлінського впливу, в тому числі й антикризового. Організація антикризового управління повинна будуватися з урахуванням таких основних принципів:

- 1) *функціональної інтеграції* – антикризове управління не може бути ефективним, якщо воно спиратиметься тільки на розв'язування оперативних та тактичних задач; необхідно весь менеджмент підприємства, усі його функції орієнтувати на запобігання кризі, а у разі виникнення ознак кризового стану – їх локалізацію;

- 2) *професіоналізму*, що передбачає наявність спеціальної підготовки тих осіб, які беруть на себе відповідальність за дієвість антикризового управління, опанування певних знань та навичок для безпосереднього проведення або управління цією роботою; тільки професійна підготовка забезпечує дієвість та результативність антикризових перетворень, виділення пріоритетів, правильне ранжирування завдань, дає можливість заощадити час, зберегти кошти, а іноді й власність;

- 3) *відповідальності за наслідки рішень*, що приймаються, саме в цій функціональній підсистемі управління необхідна розвину-

та та збалансована система відповідальності за наслідки реалізації антикризової програми, насамперед фінансові; у розвинутих країнах така система відповідальності сформувалася та пройшла випробування часом, в Україні формування її засад та механізмів входить до першочергових завдань, які повинні бути вирішені;

4) *оптимального співвідношення централізму та децентралізму в прийнятті відповідних рішень*, максимальне залучення персоналу підприємства, яке опинилося в кризовому стані, до розробки та впровадження антикризових заходів. Тільки за цих умов досягається максимальна швидкість та ефективність у досягненні цільового результату.

Визначені принципи антикризового управління, доповнюючи та конкретизуючи один одного, можуть та повинні діяти тільки в системі фінансово-економічної безпеки.

Поетапне здійснення процесу антикризового управління передбачає виконання наступних дій:

1 етап – діагностика кризового стану і загрози банкрутства підприємства, яка може здійснюватися або безпосередньо співробітниками підприємства або зовнішніми незалежними експертами.

До складу аналітичної групи, котра здійснює процес діагностування та планування виходу з кризи, найдоцільніше залучати незалежних аудиторів, бізнес-консультантів та інших професійних фахівців (бухгалтерів, фінансових аналітиків, оцінювачів тощо). При цьому спеціалісти та посадові особи підприємства, яке діагностується, повинні сприяти роботі експертів, надавати їм усіляку інформацію та забезпечити максимально сприятливі умови роботи.

Створена аналітична група підпорядкована безпосередньо особі, що ініціює діагностику і має відповідний правовий статус та визначені у наказі по підприємству повноваження. На цьому етапі роботи шляхом використання спеціальних прийомів і методів дослідження необхідно:

1) здійснити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності та фінансово-майнового становища підприємства, вивчити динаміку найважливіших обсягових (обсяги виробництва та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), доходів, витрат, прибутку активів та капіталу) та якісних показників діяль-

ності (рентабельності, ліквідності, оборотності, фінансової стійкості підприємства);

2) оцінити ритмічність і синхронність грошових потоків;

3) визначити розміри та періодичність виникнення дефіциту грошових коштів;

4) визначити обсяг, структуру і час погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;

5) визначити основні причини виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства;

6) оцінити масштаб і можливі наслідки подальшого поглиблення кризових явищ, ймовірність і терміни виникнення ситуації банкрутства;

7) здійснити аналіз і прогнозування розвитку ринкової ситуації для визначення сприятливості зовнішнього середовища для подолання кризи;

8) оцінити внутрішні можливості підприємства щодо локалізації та подолання кризових явищ.

Проведення описаного комплексу досліджень надає можливість сформувати необхідне аналітичне підґрунтя для подальшої роботи.

2 етап – визначення мети і завдань антикризового управління. Результати проведеної діагностики дозволяють визначити глибину кризи, яка охопила підприємство, а, отже, визначити мету та завдання антикризового управління. Залежно від глибини кризи такими завданнями можуть бути: виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; недопущення виникнення ситуації банкрутства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація; запобігання повторенню кризи.

Розрізняють поточні (актуальні) та наступні завдання антикризового управління. Поточне (актуальне) завдання визначається після проведення діагностики кризи та відповідає певній фазі кризи. Залежність між глибиною кризи, метою та завданнями антикризового управління є ситуативною та передбачає різні сценарії дій.

3 етап – визначення суб'єкта антикризової діяльності. На цьому етапі роботи необхідно визначити суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розробку і реалізацію антикризових процедур,

встановити його повноваження стосовно розробки та впровадження антикризової програми.

Наведені завдання антикризового управління є головними або першочерговими. Їх виконання свідчить про зменшення глибини кризи і припускає перехід до виконання наступних завдань антикризового управління (за ступенем черговості), аж до повного виходу з неї. Тобто кожне наступне завдання у наведеному ланцюгу завдань стає актуальним після реалізації завдань попереднього етапу.

Проблематичною визнається розробка заходів щодо виведення підприємств з кризи тими ж особам (або командою менеджерів), діяльність або бездіяльність яких зумовила її появу. Тому, як правило, успішна нормалізація діяльності можлива за умови зміни вищого керівництва або, як мінімум, шляхом залучення до розробки антикризової програми молодих кадрів середньої ланки управління. Новизна і неординарність їхнього мислення можуть стати серйозною підтримкою вищому керівництву, забезпечити розробку ефективного плану виходу з кризи.

У країнах з розвинутою ринковою економікою для виконання цієї роботи використовують позаштатних професіоналів-фахівців з питань неспроможності або антикризових керуючих (у багатьох державах їх називають синдиками, в українському професійному сленгу – «ліквідаторами» або «чистильниками»). Оскільки ефективність даної роботи багато в чому визначається досвідом і професіоналізмом запрошених фахівців, їх пошук і залучення до співпраці є необхідним етапом процесу антикризового управління.

Антикризовий керуючий повинен володіти такими важливими особистими якостями:

- 1) високий професіоналізм у таких галузях, як фінансовий менеджмент, економіка, маркетинг, менеджмент, господарське право;
- 2) досвід практичної діяльності;
- 3) ініціативність, спроможність до активних дій щодо виведення підприємства з кризи, незважаючи на окремі невдачі, промахи або неефективні рішення;
- 4) творчий підхід, спроможність до побудови нестандартних бізнес-схем і програм;

5) бізнес-інтуїція, спроможність до передчуття одержання прибутку і досягнення поставленої мети;

6) висока відповідальність за доручену справу;

7) вміння працювати в команді, прислухатися до думки фахівців підприємства і бути їх лідером;

8) високі морально-етичні якості, відповідальність за використання конфіденційної інформації тощо.

Крім особистих якостей ефективність діяльності антикризового керуючого визначається певними чинниками (передумовами, які мають бути створені для нього):

- повна передача повноважень і відповідальності за результати діяльності підприємства в період проведення антикризових процедур;

- доступ до всієї інформації, що стосується діяльності підприємства і його взаємовідносин із зовнішніми контрагентами;

- створення дієвого механізму зацікавленості (матеріальної і моральної) в подоланні кризи і збереженні підприємства як життєздатного суб'єкта ринку.

4 етап – оцінка часових обмежень процесу антикризового управління, які визначаються часом, наявним у підприємства до порушення справи про банкрутство і адміністративного обмеження повноважень існуючого керівництва.

Часові обмеження антикризових процедур визначаються інтенсивністю поширення кризових явищ. Розуміння цього обумовлює недопущення подальшого поглиблення кризи, оскільки подолання більш глибокої кризи пов'язане з більш значними витратами і труднощами.

У разі реальної загрози ініціювання банкрутства, фактор часу стає жорстко лімітованим обмеженням, набуває центрального значення. Це визначає необхідність прогнозування ймовірного терміну банкрутства. Якщо за відправну точку взяти день можливого невиконання зобов'язань перед і-м кредитором, то виникнення ситуації банкрутства може мати місце як мінімум через 160 днів. Такий часовий лаг пояснюється існуючою процедурою порушення справи про банкрутство:

30 днів – час відповіді на офіційне письмове звернення кредитора з вимогою виконання фінансових зобов'язань;

30 днів – час відповіді на претензію кредитора;

30 днів – час розгляду в судовому порядку позову кредитора через невиконання фінансових зобов'язань і одержання рішення про стягнення боргу;

10 днів – час набуття чинності рішення суду про стягнення боргу з боржника;

30 днів – час на виконання судового рішення щодо виконання строкового зобов'язання (перерахування суми боргу кредиторів);

30 днів – час до порушення справи про банкрутство після подання заяви кредиторів. Отже, до безпосереднього порушення справи мають відбутись певні процедури, регламент яких (послідовність і час здійснення) чітко визначені існуючим господарським законодавством.

Імовірний термін невиконання боргових зобов'язань перед кредиторами визначається в перебігу розробки фінансового плану (зокрема, таких його розділів, як план руху грошових коштів і план обслуговування зовнішніх зобов'язань) як дата початку періоду сталої (кумулятивної) неплатоспроможності підприємства, тобто негативного грошового потоку з урахуванням необхідного обсягу коштів для погашення зовнішніх зобов'язань.

5 етап – оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління. Основними видами використовуваних ресурсів є: технічні, технологічні, кадрові, просторові, ресурси організаційної структури системи управління, інформаційні, фінансові тощо (для торговельних підприємств – товарні ресурси).

Кожний із зазначених видів ресурсів являє собою сукупність можливостей функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей його діяльності. Існуючі потенційні можливості у підприємства при найбільш ефективному використанні наявних у його розпорядженні ресурсів являють собою ресурсний потенціал підприємства.

Оцінюючи ресурсний потенціал підприємства у процесі антикризового управління, необхідно звернути увагу на такі його характеристики:

– достатність ресурсів для вирішення поставлених завдань та комплексність ресурсного потенціалу;

– гнучкість і адаптованість ресурсного потенціалу, що визначає спроможність підприємства до інновацій;

– перспективність ресурсного потенціалу або наявність життєздатного ядра.

Таким чином, ресурсний потенціал також є лімітуючим обмеженням антикризового процесу. Жорсткість цього обмеження визначається рядом факторів, а саме:

– можливістю вивільнення ліквідних коштів внаслідок імобілізації оборотних і позаоборотних активів підприємства (природної, здійснюваної в перебігу операційного циклу, або насильницької, внаслідок прийняття рішення щодо продажу окремих елементів майна);

– можливістю одержання додаткових зовнішніх фінансових ресурсів (додаткових кредитів, позик, здійснення випуску акцій та облігацій, поповнення статутного фонду за рахунок грошових фінансів та інше) або одержання відстрочки повернення (продлонгації) отриманих раніше;

– конкурентним статусом підприємства, що визначається сукупністю внутрішніх можливостей підприємства з генерування потоків грошових коштів, необхідних для розрахунку за зовнішніми зобов'язаннями і продовження самофінансування діяльності. Даний фактор є найскладнішим і комплексним, оскільки визначає спроможність підприємства не тільки до ліквідації загрози банкрутства, але й до усунення глибинних причин кризових явищ.

6 етап – розробка антикризової програми підприємства, яка являє собою обґрунтовану сукупність заходів, що мають бути вжиті для досягнення визначених цілей та задач антикризового управління, її зміст обумовлюється результатами проведеної діагностики, часовими та ресурсними обмеженнями антикризового процесу. У складі програми зазвичай виділяються окремі антикризові політики, тобто сукупність дій, засобів та інструментів досягнення певних завдань.

7 етап – впровадження антикризової програми і контроль за її виконанням. Найважливішою управлінською функцією на етапі безпосереднього проведення запланованих заходів є організація контролю за перебігом виконання розробленої антикризової про-

грами для своєчасного вжиття заходів щодо модернізації або коригування раніше розробленої політики (процедур, заходів) у зв'язку з не прогнозованими збуреннями у внутрішньому і зовнішньому середовищі та поведінкою окремих кредиторів.

Система контролю має забезпечувати, відстеження динаміки зовнішніх проявів кризових явищ, причин і факторів розвитку кризи, інтегральних показників кризового стану; оцінку результатів вжитих антикризових заходів (за їх характером, термінами, наслідками реалізації тощо).

8 етап – розробка і реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи. Метою цього етапу процесу антикризового управління є створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства, розробка та реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи в майбутньому.

З цією метою мають бути внесені відповідні зміни в основні функціональні стратегії та політики підприємства: управління грошовим оборотом та запасами, господарським ризиком; формування та використання прибутку, закупівля товарно-матеріальних ресурсів, управління дебіторською заборгованістю, залучення кредитних ресурсів, інвестиційну та інші політики, пов'язані з генеруванням або витрачанням грошових коштів.

Зміни, що вносяться, мають враховувати передові технології, засоби та інструменти управління економічними процесами, забезпечити високоефективну і сталу роботу підприємства в майбутньому.

Тестові завдання для самоконтролю

1. Антикризове управління диференціюється залежно від стадії (глибини) кризи на наступні підвиди:

- а) передкризове управління;
- б) управління в умовах кризи;
- в) управління процесами виходу з кризи;
- г) вірні відповіді а) та б);
- д) вірні відповіді а), б), в).

2. Можливість здійснення антикризового управління враховує такі положення теорії кризи:

- а) кризові явища можуть бути певним чином керованими;
- б) кризи можливо передбачати, викликати, прискорювати;
- в) кризам можна запобігати, відтягувати їх зовнішній прояв та наслідки;
- г) до криз неможливо підготуватися;
- д) усі відповіді вірні.

3. Чи потребує управління в умовах кризи застосування особливих підходів, спеціальних знань та навичок.

- а) так;
- б) ні;
- в) вказати вірну відповідь.

4. Особливості антикризового управління полягають у наступному:

- а) специфічності мети здійснення;
- б) використанні специфічного управлінського інструментарію;
- в) досягненні визначених задач, що вимагає застосування нестандартного складу управлінських засобів;
- г) суттєвих ресурсних обмеженнях;
- д) залученні фінансових ресурсів в умовах низької інвестиційної привабливості;
- е) необхідності прийняття термінових управлінських рішень;
- є) всі відповіді вірні;
- ж) вірні відповіді а), б) , в) , г).

5. Підвищена ризикованість управлінських рішень в умовах кризи визначається:

- а) рівнем інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень;
- б) орієнтацією на мінімізацію втрат усіх зацікавлених осіб: власників, персоналу, кредиторів, держави;
- в) використання інноваційних рішень, креативного підходу до визначення типу поведінки в кризовій ситуації та пошуку шляхів виходу з неї;

г) всі відповіді невірні.

6. *Вказати тлумачення терміна, який означає постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для підтримки відповідного рівня фінансово-економічної безпеки підприємства.*

7. *Параметри кризової ситуації:*

- а) наявність загрози недосягнення стратегічних та тактичних цілей у межах високопріоритетних стратегій діяльності;
- б) виникненням несподіваних ризиків;
- в) дефіцит часу для реагування на загрози та ризики;
- г) вказати вірні.

8. *Що означають кризи за ознакою передбачуваності:*

- а) «відоме – невідоме» (відомо, що відбудеться, але невідомо коли);
- б) невідоме – невідоме» – непередбачувані кризи;
- в) вірна перша відповідь.

9. *Чинники, що визначають глибину та тривалість кризового стану:*

- а) співвідношення кількості та сили впливу економічних явищ внутрішнього та зовнішнього характеру;
- б) інтенсивності процесу виникнення негативних економічних явищ;
- в) значимості кожного фактора чи економічного явища для рівня безпеки підприємства конкретної галузі;
- г) інші чинники.

10. *Фази кризи:*

- а) не загрожує функціонуванню підприємства;
- б) вимагає негайної фінансової санації;

- в) кризовий стан, порушення справи про банкрутство, можливість ліквідації підприємства;
- г) вірні всі відповіді.

11. Концепція здійснення антикризового управління щодо окремих параметрів кризи залежно від планування термінів початку кризового періоду:

- а) «наближення» – суть якої полягає у створенні умов для прискорення настання кризи, у тому числі за рахунок відповідного впливу на фактори-провокатори кризи;
- б) «віддалення» – яка передбачає створення передумов для відстрочки прояву кризи (перенесення тяжкості втрат на майбутні періоди);
- в) «невтручання» – у перебігу якої відсутні управлінські зусилля, спрямовані на початок кризового періоду;
- г) вірні відповіді б) та в).
- д) вірні відповіді а), б), в).

12. Концепція здійснення антикризового управління щодо окремих параметрів кризи залежно від впливу на кінцевий результат:

- а) «запобігання виникненню» – сутність якої полягає у підготовці та реалізації таких управлінських заходів, які унеможливають виникнення кризових явищ;
- б) «стабілізація положення» – при реалізації якої головна увага приділяється забезпеченню керованості системи у перебігу проходження кризового стану;
- в) «пристосування» – сутність якої полягає у забезпеченні мінімізації зовнішніх негативних впливів та використання переваг позитивних впливів;
- г) «вихід з кризи» – метою якої є завершення кризового періоду;
- д) вірні відповіді б) та в).
- е) вірні відповіді а), б), в).

Ситуація для аналізу

Вивести компанію з процедури банкрутства – складне завдання для будь-якого топ-менеджера. Гленн Тілтон, президент

та генеральний директор другої за величиною авіакомпанії США, *United Airlines*, з цими труднощами впорався. Упродовж 37 місяців він поволі витягав компанію з фінансової кризи. Щоб знову стати на ноги, довелося звільнити 26 тисяч співробітників, скоротити пенсійні програми і вивести з експлуатації 100 літаків. *United Airlines* вижила в умовах банкрутства, і це дає надію, що більш ніж через чотири роки після захоплення літаків і терористичних атаках у вересні 2001 року, найгірші дні американського сектора авіаперевезень залишилися позаду.

Управлінець високого рангу Гленн Тілтон у свої 53 роки не побоявся кардинально змінити місце роботи і перейти до *United Airlines* у кризовий для неї момент, адже компанія перебувала на межі банкрутства. У вересні 2002 року Рада директорів *UAL Corp.* (*UAL*)(материнська компанія *United Airlines*) одноголосно підтримала його на посаді голови ради директорів, президента і генерального директора. До того Гленн Тілтон працював у бізнесі досить далекому від авіаційного. Свою кар'єру він починав у нафтовій компанії ще в далекому 1970 році. Згодом виріс до посади голови ради директорів і генерального директора Техасо до того, як вона злилася з компанією *Chevron*. Потім Гленн Тілтон став заступником голови ради директорів *ChevronTexaco Corp.*

У перші дні роботи на новій посаді він дав прес-конференцію, на якій відверто повідомив журналістам, що не виключає можливості банкрутства *United Airlines*. Неприємності компанії почалися після 11 вересня 2001 року – її літаки були захоплені і використані в терористичних атаках на Нью-Йорк і Пентагон. Тож загроза тероризму та економічний спад призвели до різкого зменшення кількості пасажирів на внутрішніх лініях, які в основному і обслуговує *United Airlines*. Крім того, причиною банкрутства вважають дуже дешеві квитки і водночас зростаючу собівартість перельотів, що в результаті призвело до величезних фінансових втрат. Як відомо, авіаційна галузь США особливо вразлива: вона працює на дуже низьких нормах прибутку, якщо порівнювати її з іншими галузями економіки. Собівартість літакового парку, авіаційного палива, кваліфікованої робочої сили, наземної інфраструктури, страхування тощо дуже висока, і потрібні величезні обсяги прибутків, щоб її перекривати.

Тому з 2002 року *United Airlines* вжила активних заходів зі зниження витрат: почала скорочувати персонал, відмінити збиткові рейси і відмовлятися від придбання нових літаків, але всі зусилля виявилися марними. Рекордні збитки і спад у галузі підірвали фінансове становище авіакомпанії. *United Airlines* сподівалася одержати федеральні гарантії на кредит, що становив 1,8 млрд дол., це допомогло б розплатитися за свої зобов'язання. Проте Рада зі стабілізації становища в галузі авіаперевезень відхилила цю заявку. У звіті ради вказувалося, що представлений компанією бізнес-план був «погано обґрунтованим фінансово». По суті, рішення, винесене радою, позбавило *United Airlines* можливості провести платежі за заборгованості на суму понад 900 млн. дол. Також воно призвело до різкого зниження котирувань акцій материнської компанії *UAL*, де 55% перебуває в руках службовців компанії.

А тим часом борги «першої черги», що підлягали невідкладній виплаті, наблизилися до мільярда доларів, і менеджери компанії, пересвідчившись, що ніякі скорочення витрат не допоможуть, вхопилися за єдине рятувальне коло – банкрутство. Його оголосили відповідно до статті 11 Кодексу про банкрутство США, яка передбачає реорганізацію без ліквідації і дає захист від кредиторів на період реструктуризації компанії.

«Усі можливості врятувати компанію вже вичерпані. Керівництво компанії змушене йти на банкрутство», – повідомив Гленн Тілтон на прес-конференції в грудні 2002 року. Це банкрутство стало найбільшим та найгучнішим в історії галузі авіаперевезень, – тоді компанії належало 567 літаків, які здійснювали 1800 щоденних рейсів. Після цього керівництво *United Airlines* розпочало черговий раунд переговорів із профспілками про майбутні поступки щодо скорочення заробітної плати. Це допомогло б компанії економити приблизно 70 млн дол. у місяць. І вже в травні 2003 року *United Airlines* уклала офіційну угоду з профспілками про скорочення витрат на персонал. Керівництво профспілок заявило, що досягнуті домовленості стали результатом дуже важкого становища, в якому опинилася авіакомпанія. «Такі жертви, на які пішли працевластці, важко пояснити чимось іншим, ніж перспективами ліквідації *United Airlines* і звільненням понад 70 тис. осіб», – заявив президент регіонального відділення профспілки Ренді Каналі.

Угода передбачала скорочення погодинної оплати на 13%, а також скорочення відрахувань на охорону здоров'я. *UAL Corp.* (*U A L*) свого часу подала до суду документи, які дають змогу компанії в односторонньому порядку розірвати трудові договори. Тоді компанія пояснила свій крок процедурними вимогами, оскільки сторони мали намір продовжувати переговори, незважаючи на труднощі. «Керівництво профспілки продемонструвало рішучість і прийняло на себе частину відповідальності за майбутнє *United*», – зазначив Гленн Тілтон. Угода укладена терміном на шість років. Її підписання і затвердження судом дало змогу *United Airlines* виконати умову банків, що надали авіакомпанії фінансування на період банкрутства. Якби *United Airlines* не вдалося укласти угоду з профспілками, то компанії загрожувала б ліквідація.

Намагаючись заповнити салони літаків новими пасажирами, і водночас уникнути ліквідації, *United Airlines* вирішила перефарбувати свої авіалайнери і запустити першу за чотири роки рекламну кампанію. Вона представила два літаки в новій – темно-синій «обновці» з великим білим написом «*United*». Віце-президент *United Airlines* Джон Тей заявив, що такий крок адміністрації символізує зміни, які виведуть компанію з кризи. «Така зміна символізує нашу відмову від сірого, повсякденного, той напрям, в якому рухається компанія, а також наше бажання забезпечити клієнтів послугами і якістю обслуговування, на які вони заслуговують».

До кінця 2004 року компанія перефарбувала близько 72 літаків. Основним гаслом рекламної акції стала фраза «Час летіти», а телевізійна реклама проходила під мелодію відомого джазиста Джорджа Гершвіна «Блакитна рапсодія».

Наприкінці того ж року *United Airlines* запустила преміум-сервіс, що запропонував польоти між Нью-Йорком і Сан-Франциско, а також між Нью-Йорком і Лос-Анжелесом на літаках *Boeing 757* в компонуванні на 110 місць – половина звичайної кількості крісел. Це дало змогу надати вдвічі більше місця пасажиром. Також на цих рейсах пропонували спеціальне меню і коктейлі з шампанським. Директор із операцій найбільшого агентства подорожей *Carlson Wagonlit Travel* Джек О'Ніл, сказав, що бізнес-пасажирам цей сервіс припав до душі, і вони цікавилися намірами компанії розширити географію польотів на таких літаках.

Крім того, *United Airlines* отримала дозвіл Федерального управління цивільної авіації США на установку техніки в літаках B757-200, яка забезпечить пасажирів компанії бездротовим доступом у Інтернет.

Такий доступ у всесвітню «павутину» вже досить поширений в аеропортах різних країн світу – цю послугу надають *Japan Airlines* і *Lufthansa*. Отже, компанія намагалася зберегти і покращити свій сервіс, щоб клієнти не відчували якихось перемін у гіршу сторону, пов'язаних з її реструктуризацією.

Те, що *United Airlines* зуміла пережити банкрутство, стало чудовою новиною не тільки для акціонерів і менеджменту компанії, а й звичайних споживачів-мандрівників. «Чим більше надійних компаній залишається на ринку, тим менше коштують перевезення», – зазначає авіаційний аналітик Даніель Каспер. Минулого року авіаперевізник усе ще мав збитки, але 2006 рік планує завершити з прибутком. Керівництво *United Airlines* оптимістично дивиться в майбутнє, вважаючи, «що ситуація, яка склалася зі збитковістю – явище тимчасове».

За матеріалами В. Євтушина Як відновити перерваний політ // Персонал. – 2006. – № 9.

Запитання

1. *Які чинники фінансової кризи підприємства, описаного в даній ситуації ?*
2. *Які головні методи та заходи антикризового управління були використані, щоб вивести підприємство з стану кризи?*
3. *Яким чином досвід описаного підприємства може бути корисним для вітчизняних підприємств ?*

Література

1. Андрєєва Т.Є. Контролінг. Консалтинг: навч.-методич. посібник / Т.Є. Андрєєва Н.В. Опікунова А.Б. Гур'янов. – Харків: Прапор, 2002. – 194 с.

2. Антикризисный менеджмент / под ред. проф. А.Г. Грязновой. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ» изд-во ЭКМОС, 1999. – 368 с.
3. Атамас П.Й. Управлінський облік: навч. посібник / П.Й. Атамас. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 440 с.
4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
5. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А.П. Градов, Б.И. Кузин. – К.: Вища школа, 1996. – 235 с.
6. Дайле А. Практика контроллинга: пер. с нем.; под ред. М.Л. Лукашевича Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.
7. Іванюта С.М. Антикризове управління: навч. посібник / С.М. Іванюта. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
8. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
9. Петренко С.Н. Контроллинг: учеб. пособие / С.Н. Петренко. – К.: «Эльга» Ника-Центр, 2004. – 327 с.
10. Цигилик І.І. Контролінг: навч. посібник у схемах і таблицях / І.І. Цигилик. – К.: ЦНЛ, 2004. – 75 с.
11. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: навч. посібник / Ю.П. Яковлев. – К.: ЦНЛ, 2006. – 316 с.

Розділ 11

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

- ✧ **Особливі послуги
для забезпечення
фінансово-економічної безпеки**
- ✧ **Фінансові інструменти підтримки
прийняття рішень**
- ✧ **Привабливість та переваги
лізингу як джерела фінансування**

Розділ 11

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

11.1. Особливі послуги для забезпечення фінансово-економічної безпеки

***Ключові слова:** поняття та види факторингу як фінансової операції, форфейтинг як форма міжнародного кредитування, економічний зміст та форми страхування кредитів.*

Факторинг – вид фінансових послуг, що виконуються комерційними банками, їх дочірніми фактор-фірмами дрібним і середнім підприємствам (клієнтам). Суть послуг полягає в тому, що фактор-фірма викупляє в клієнта право на стягнення боргів і частково оплачує своїм клієнтам вимоги до їх боржників, тобто повертає борги в розмірі від 70 до 90% боргу, до настання терміну їх оплати боржником.

Інша частина боргу за винятком відсотків повертається клієнтам після погашення боржником усього боргу. В результаті клієнт фактор-фірми одержує можливість швидше повернути борги, за що він виплачує фактор-фірмі визначений відсоток. При здійсненні факторингу клієнт передає своє право одержання боргу від боржника фактор-фірмі. Факторинг виник у XVI–XVII ст.ст. як операція торгових посередників, а потім набув форми кредитування.

В економічній практиці розрізняють різні види факторингу. Факторинг (англ. factoring від factor – агент, посередник) та форфейтинг (від франц. а forfait – цілком, загальною сумою) – спеціальні форми кредитування експортерів, продавців при продажу то-

варів, які застосовуються найчастіше в зовнішньоторговельних операціях.

Факторинг конвенційний – універсальна система фінансового обслуговування клієнтів з боку банків, фактор-компаній, при якій вони приймають на себе не тільки кредитування до повернення боргу й одержання самого боргу, але і бухгалтерське, збутове, рекламне, страхове, кредитне обслуговування клієнтів для того, щоб клієнт міг зосередитися на виконанні виробничих функцій.

Факторинг конфіденційний – факторинг, що обмежується обліком фактур, рахунків клієнта до своїх боржників і одержанням кредиту в рахунок майбутньої оплати боргу боржником.

Факторинг відкритий – договір факторингу між клієнтом і фактор-банком, за яким клієнт передає банку копії рахунків по укладених угодах з партнерами, а банк виплачує клієнту 80% суми цих рахунків негайно. Після одержання клієнтом від партнера всієї суми угоди, клієнт розраховується з фактор-банком, повертаючи йому отриманий 80%-ний кредит і відсотки. Якщо партнер клієнта не оплачує рахунок у встановлений термін, клієнт передає свої вимоги на оплату фактор-банку, що вживає заходів щодо стягнення оплати.

Факторинг тихий – договір факторингу між клієнтом і фактор-компанією, за яким клієнт передає їй копії рахунків по укладених угодах з партнерами, і отримує 80% суми цих рахунків негайно.

Решта суми (за мінусом факторингового відсотка) клієнт отримує, коли його партнер сплатить борг.

Факторинг експортний – авансування клієнтів-експортерів з боку фактор-компаній під майбутній виторг від експорту при одночасному наданні клієнту повної гарантії від валютного і кредитного ризиків.

Таким чином, факторингові операції – це спосіб фінансування торгових операцій на основі факторингу, попередньої оплати рахунків банками-комісіонерами, що представляє своєрідну форму кредитування торгового капіталу. Факторинг використовується для фінансування експорту товарів споживання з терміном кредитування від 90 до 180 днів. При тому факторинг не покриває політичних та перевідних ризиків торгових операцій.

Форфейтування використовується при фінансуванні експорту товарів виробничого призначення з терміном кредитування до кількох років. Форфейтинг це – кредитування експортера шляхом придбання векселів або інших боргових вимог. По суті, міжнародні кредити, які надаються у валюті, це форма трансформації комерційного кредиту у банківський.

Форфейтинг це – одна з нових форм кредитування зовнішньої торгівлі, значення якої зростає у зв'язку з дією наступних факторів: розширення міжнародної торгівлі; швидкого зростання експорту дорогого устаткування з тривалим терміном виробництва; посилення конкурентної боротьби на світових ринках; зростання ролі кредиту у розвитку світової торгівлі; запобігання ризику неплатежу та валютного ризику для експортера.

Механізм здійснення операцій форфейтингу передбачає виконання експортером контрактних зобов'язань та інкасування розрахункових документів імпортера шляхом їх продажу з метою отримання готівкових коштів. Покупцями (форфейторами) стають банк або спеціалізована фірма, які беруть на себе комерційний ризик, пов'язаний з неплатоспроможністю імпортера, без права регресу (повернення) документів на експортера. Банк (форфейтор) викуповує в експортера (продавця) грошове зобов'язання імпортера (покупця) оплатити куплений ним товар відразу ж після поставки товару і сам робить дострокову, повну чи часткову оплату вартості товару експортеру. В наступному, кошти банку-форфейтора в оплату товару перераховує, сплачує імпортер, покупець, повідомлений, що оплату за нього зробив форфейтор. За дострокову оплату банк-форфейтор стягує з експортера відсотки. Операція форфейтингу аналогічна операції факторингу. При форфейтуванні будь-якої вимоги за ці ризики форфейтор несе відповідальність.

У випадку, коли імпортер не виступає першокласним позичальником з бездоганною репутацією, форфейтор вимагає в банку імпортера гарантію у вигляді авалю або безумовну та безвідзивну гарантію за борговими зобов'язаннями, які він хоче придбати.

Форфейтор при купівлі боргових вимог відраховує відсотки за весь термін, на який вони виписані (дисконтує векселі) та перетворює експортну угоду на готівкову. Експортер у такому випадку відповідає за виготовлення і постачання товару та оформлення

документів за зобов'язаннями. Ці умови та фіксований відсоток за операцію робить форфейтинг привабливим видом фінансування поставок засобів виробництва.

Форфейтор може зберігати придбані документи (витрачені кошти розглядаються як капіталовкладення) або може продати їх іншому форфейтору на безоборотній основі. При настанні терміну платежу кінцевий власник документів пред'являє їх у банк для оплати.

Укладення форфейторної угоди передбачає виконання таких робіт: збір та аналіз даних про учасників угоди, її характер, фінансовий стан імпортера, розмір кредитування, валюту кредиту, характер платіжних зобов'язань щодо забезпечення угоди, терміни та місце платежів, терміни та місце постачання, характер продукції та подання товарних документів, характер валютних обмежень тощо. При цьому здійснюються такі розрахунки:

$$СД = K \times E \times П / 360 \times 100,$$

де СД – сума дисконту; К – номінальна сума векселя; Е – строк від дня обліку до дня платежу; П – ставка облікування.

Ціна форфейтингового контракту розраховується експортером за формулою:

$$КФ = 1 / [1 - Т \times П / 360 \times 100] [1 + Н \times В / 360 \times 100],$$

де Н – кредитна річна ставка; В – середній термін кредитування за експортним контрактом у днях.

Економічний зміст та форми страхування кредитів. Розвиток кредитних відносин в умовах розгортання фінансових криз, зростання конкуренції, нестійкої кон'юктури і нестабільності політичної ситуації, спричинив формування різних систем запобіжних заходів щодо сучасних видів страхування кредитних ризиків.

У взаємовідносинах між кредитором і боржником предметом їх спільного інтересу є кредит, який породжує протилежні правничо-економічні ситуації: для кредитора – право вимагати отримання боргу, а для боржника – зобов'язання повернути позику згідно кредитної угоди.

Невиконання цих домовленостей загрожує кредитору фінансовими збитками, які й можуть виступати об'єктом страхування з

метою захисту майнових інтересів кредитора. Таким чином, ризик кредитної операції матеріально проявляється в не поверненні, несплаті боргу, та юридично – в невиконанні зобов'язань. Це означає, що суть страхування кредитів дещо відрізняється від інших видів страхування. Враховуючи домінуюче значення правового аспекту, який чітко проявляється у страхуванні кредитів, його було визнано за особливу форму страхового захисту – страхування від збитків на випадок невиконання вимог, тобто відповідальності.

Найбільш важливим моментом у страхуванні є: розмір відповідальності, встановлення страхового випадку та визначення страхового відшкодування. Ці умови є обов'язковими атрибутами страхового договору.

Необхідною умовою виникнення відповідальності є факт настання страхового випадку, і, як результат, поява ризику неплатоспроможності. Страховим випадком при страхуванні відповідальності позичальника вважається непогашення кредиту та несплата відсотків у строк, обумовлений кредитним договором.

У зарубіжній страховій практиці відомо дві основних форми кредитного страхування: страхування кредитів (делькредерне страхування) і страхування застави під отримані кредити (кауційне страхування).

Відносини сторін характеризуються такими ознаками, коли *страхувальник (банк)*:

- отримує страхове відшкодування збитків у випадку невиконання боржником своїх зобов'язань;
- частину відповідальності (близько 20%) залишає на власну відповідальність;
- бере зобов'язання щодо кредитів, які страхуються, віддавати їх у позику під звичайні відсотки.

страховик (страхова компанія):

- вживає санкції при порушенні страхувальником прийнятих зобов'язань аж до повної відмови виплати при страховому випадку;
- пропонує, як правило, форму договору, відмову як «загальне покриття» страховим захистом;
- залишає за собою право перевірки і самостійного прийняття рішень щодо – запропонованих до страхування ризиків;
- переймає право регресу до кредитотримувача.

При другій формі страхування кредитів страхувальник – боржник захищає право свого кредитора чи вірителя, які стають по суті застрахованими сторонами. При заставному (гарантійному) страхуванні боржник є страхувальником, а застрахованим, як правило, виступає кредитор.

Кожна з цих форм (делькредерна або заставна) безумовно повинні бути представлені конкретними видами страхування, зміст яких залежить від форм кредитування і умов надання кредитів. Однак, незалежно від техніко-організаційного здійснення страхових операцій, економічна суть їх єдина настільки, наскільки єдиною є суть кредитних операцій, які обслуговуються в процесі страхування. Тому в усіх випадках суть кредитного страхування зводиться до уникнення втрат кредиторами і цим самим вноситься певність у відносини між кредиторами і позичальниками.

На українському ринку страхування кредитів, як новий вид страхового захисту, виникло порівняно недавно – на початку 90-х років минулого століття у двох варіантах: добровільного страхування ризику непогашення кредитів, особливою рисою якого є те, що страхувальником виступає банк, тобто це є типово делькредерне страхування, коли банк, передаючи ризик страховику, виступає одночасно страхувальником і застрахованим (бенефіцієнтом); добровільного страхування відповідальності позичальника за непогашення кредитів, за умовами якого позичальником виступає боржник, страхуючи кредит на користь свого кредитора.

При першій формі страхувальник-банк (після укладання кредитного договору) може самостійно застрахувати надану позику шляхом підписання зі страховою компанією договору про добровільне страхування кредитного ризику. У цьому випадку сума страхових внесків враховується при встановленні ставки відсотка за кредит. Із логіки пов'язаних інтересів виникає, що ініціаторами таких страхових операцій повинні виступати банки як пошукувачі страхового захисту. Для них ця операція за своїм характером аналогічна в страхуванні від нещасних випадків, якими є факт неповернення кредитів.

У вітчизняній страховій практиці запропонований варіант страхування поки що не знайшов попиту на страховому ринку. Це можна пояснити існуванням наступних обставин: головною обста-

виною є те, що комерційні банки не можуть сьогодні без побоювання використати страхування кредитів як основну форму захисту від ризиків банківської діяльності. Відсутність страхового аудиту та широкого висвітлення в економічній пресі балансів, фінансових звітів страхових компаній ставить під сумнів їх платоспроможність. З іншого боку, надмірно високі страхові премії призводять до підвищення витрат виробництва за рахунок страхових платежів, що в свою чергу викликає необґрунтоване підвищення цін на товари і послуги; іншою обставиною є ускладнення процедури оформлення страхового договору, що потребує від банків як звичайної, рутинної роботи, так і дуже відповідальної аналітичної – при узгодженні страхових тарифів, характеру відповідальності, передачі страховику документів, необхідних йому для відкриття регресного позову до боржника банку, та інші ускладнення.

Більш простим з точки зору процедури є страхування відповідальності позичальника за непогашення кредиту, оскільки страховий поліс розглядається, як вид гарантійного листа страхової компанії банку за фінансовими зобов'язаннями до його клієнтів-позичальників. Цей варіант страхування можна розглядати як форму забезпечення повернення кредиту і сплати відсотків лише у випадку, коли страхова фірма згідна і спроможна здійснити виплату страхової винагороди. Для цього банку необхідно через позичальника одержати від страхової компанії і розглянути наступні документи:

- свідоцтво про державну реєстрацію;
- статут і установчі документи;
- ліцензію на проведення страхової діяльності з переліком видів страхування, у тому числі й страхування відповідальності;
- правила (умови) страхування, затверджені в передбаченому статутом порядку;
- договір добровільного страхування відповідальності за типовою формою;
- страховий поліс (свідоцтво сертифікат) за типовою формою.

Про платоспроможність страхової компанії в цілому можна судити за наявністю перевищення фактичного розміру її вільних активів над пасивами. Однак, рекомендується конкретно проаналі-

зувати фінансові можливості страхової компанії, опираючись на оцінку факторів, які забезпечують фінансову стійкість страховика:

- власні капітали і резерви, вільні від зобов'язань;
- методологію розрахунку страхових тарифів;
- збалансованість страхового портфелю;
- величину страхових резервів на предмет їх адекватності обсягам прийнятих зобов'язань;
- розміщення страхових резервів (із дотриманням принципів їх диверсифікації, повернення, ліквідності та прибутковості);
- можливостями перестрахування.

За результатами аналізу всіх поданих матеріалів, із урахуванням внесених банком поправок, укладається договір страхування, який подається в банк разом із страховим полісом.

У випадку підготовки рішення про страхування відповідальності за непогашення кредиту і відсотків по ньому, банк повинен уважно розглянути проект укладеного договору добровільного страхування на предмет виконання наступних вимог:

- строк дії договору страхування (угоди) повинен перевищувати кінцевий строк погашення кредиту і відсотків по ньому на період, протягом якого страховик за умовами страхування зобов'язаний виплатити страхове відшкодування, охоплюючи строк подачі та розгляду заяви;

- договір страхування повинен набути чинності не пізніше дати видачі кредиту;

- страхування відповідальності позичальника за непогашення кредиту і відсотків за користування ним;

- строк подання страховій компанії заяви про настання страхового випадку повинен бути мінімальним: крім заяви страхувальника про настання страхового випадку може бути подана і відповідна заява банку-кредитора;

- дата настання страхового випадку відповідальності страхової компанії за виплату відшкодування повинна відповідати даті погашення кредиту і виплаті відсотків. Період, протягом якого проводиться відшкодування, має бути мінімальним.

- договір страхування набуває чинності лише після сплати страхувальником суми страхового платежу (премії) в повному обсязі.

Страховання здійснюється за рахунок страхувальника шляхом списання страхової премії з його рахунку в даному банку.

Недоліком заставної масової форми страхування є те, що страховик не вступає у безпосередні правові відносини з банком-кредитором, а пов'язаний з ним лише опосередковано. Отже, банк як третя особа втрачає пріоритет при захисті своїх інтересів. Ситуація ускладнюється ще й тим, що на українському страховому ринку відсутні «Загальні умови страхування кредитів», які повинні охоплювати найсуттєвіші норми кожного виду страхування. Тому, очевидно, подальший шлях розвитку страхування кредитів буде пролягати не лише через вдосконалення діючих умов страхування відповідальності, типу страхування застави (кауцій), але і через поступову його трансформацію в страхування типу делькредерного, котре можна буде розглядати як страхування банків-кредиторів від «нешасного випадку» в їх діяльності.

Такий страховий захист міг би здійснюватися у режимі ковенієнту і відзначатися більшою стабільністю та захищеністю інтересів кредиторів.

11.2. Фінансові інструменти підтримки прийняття рішень

Ключові слова: *правила прийняття ефективних рішень, фінансові розрахунки вартості грошей у часі, декурсивна та антисипативна ставки.*

При формуванні бази знань для підтримки прийняття рішень у галузі фінансово-економічної безпеки та використання фінансового потенціалу підприємства рекомендується враховувати особливості поєднання теорії та практики бізнесу, а саме:

- причини та наслідки, витрати та віддача діють нелінійно;
- теорія працює з причинами та наслідками стандартних співвідношень, передбачуваних обсягів віддачі та ідеальної конкуренції;
- реальність складається з маси фактів, причини та наслідки не мають чітких меж, а складні системи зворотніх зв'язків спотворюють первинні умови.

Принципи прийняття високоефективних рішення щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства передбачають:

- стимулювання продуктивності, а не інтенсивності праці;
- пошук способів швидкого нетрадиційного отримання результатів, а не проведення повного курсу процедур дослідження стану підприємства;
- використання вибіркового підходу до напрямків діяльності, а не використання всіх можливостей, що приводить до розпорощення зусиль та ресурсів;
- прагнення до досконалості у небагатьох напрямках, а не до доброго виконання багатьох;
- організація менеджменту персоналу на основі делегування повноважень, активного творчого підходу до справ тощо;
- визначення у кожному виді діяльності тих 20% дій, що приведуть до 80% результатів.

Основні правила прийняття ефективних рішень:

1) важливими є невелика частина рішень, тобто приймати до реалізації слід тільки ті рішення, які мають 50% імовірність досягнення успіху;

2) важливі рішення – це ті, які необхідно швидко приймати через високу динаміку змін середовища;

3) правило прийняття рішень 80/20/100/100. Здійснити 80% аналізу за перші 20% часу та прийняти рішення зі 100% певністю у його правильності;

4) якщо щось не працює, то відмовитись від нього краще раніше, ніж пізніше;

5) слід подвоювати вкладення зусиль та коштів лише у результативні напрямки діяльності.

Пошук результативних напрямків дій може здійснюватись за такими об'єктами: окремий ринок, товар, покупець або категорія покупців, технологія або канал дистриб'юції, підрозділ підприємства або відділення, країна, тип угод, працівники, категорія працівників або команда працівників тощо.

Наприклад, методика здійснення аналізу стану підприємства на основі даних моніторингу таких показників, як доходи від продажу, накладні витрати, співвідношення витрати/продаж/прибуток,

аналіз по споживачах, сегментації ринку по продукції, споживачах, конкурентах та факторний аналіз діяльності підприємства, дозволяють розробити стратегії підвищення дохідності фірми.

У випадку прийняття рішення щодо підвищення результативності діяльності підприємства за рахунок зниження витрат основними методами скорочення витрат є рекомендації методу Парето, вироблені на основі моніторингу факторів діяльності підприємства. Ці рекомендації можуть бути такі:

- спрощення управління на основі зменшення рівнів внутрішнього управління, скорочення або припинення діяльності на низькоприбуткових ринках або у неприбуткових напрямках діяльності, тощо;

- зосередження на найрезультативніших процесах діяльності підприємства та передача низькоприбуткових або затратних видів діяльності стороннім організаціям;

- порівняння продуктивності: визначення діляниць виробництва, де потенційно можливе найбільше скорочення витрат, виявлення потреб споживачів, встановлення зв'язку потреба / витрати.

У розрахунках на грошовому ринку враховують вплив фактора часу на вартість грошей.

У міжнародній фінансовій теорії та практиці одноразове вкладення певної суми грошей має назву: PV Present Value – теперішня вартість, майбутні надходження – Future Value FV – майбутня вартість. Для визначення ефективності сучасних вкладень використовується кілька методів розрахунків. При цьому користуються різними відсотковими ставками (множниками нарощування) залежно від того, яка з величин є відомою: теперішня чи майбутня. Якщо відома теперішня величина (наприклад, сума кредиту) і треба розрахувати суму повернення, то користуються такими розрахунками:

$$I = (FV - PV) / PV \times 100\% - \text{відсоткова ставка}; \quad (1)$$

$$FV = PV (1 + r), \quad (2)$$

Якщо ж відомі величини майбутніх надходжень, а треба визначити, скільки сьогодні треба вкласти для їх отримання, то користуються такими формулами:

$$PV = FV (1 - d) \quad (3)$$

$$PV = FV / (1+r) \quad (4)$$

$$d = (FV - PV) / FV \times 100\%, \quad (5)$$

де, d – відносна скидка, облікова ставка, дисконт.

Залежність між множниками нарощування та дисконтування визначається наступними рівняннями:

$$1 - d = 1 / (1+r) \quad (6)$$

У кредитних відносинах терміном до 1-го року, коли відсотки нараховуються тільки на суму кредиту незалежно від кількості нарахувань, використовуються прості відсотки, а сума відсотків визначається за формулою:

$$SV = PV \times T \times I, \quad (7)$$

де T – термін кредиту.

Сума грошей, які необхідно повернути буде дорівнювати:

$$FV = PV (1 + T \cdot I). \quad (8)$$

При використанні складних відсотків необхідно повернути суму, яка вираховується так:

$$FV = PV (1 + I)^T, \quad (9)$$

Якщо при розрахунку складних відсотків вони нараховуються кілька разів на рік, то розрахунок суми нарощування здійснюється так:

$$FV = PV (1 + i/m)^{Tm}, \quad (10)$$

де m – кількість нарахувань відсотків.

Крім простих та складних відсотків у фінансових розрахунках, враховується початок періоду нарахувань та його закінчення. При цьому використовуються антисипативна та декурсивна ставки розрахунку складних відсотків.

Декурсивний спосіб передбачає нарахування відсотків на суму інвестицій або боргу в кінці визначеного інтервалу часу. Декурсивна ставка або позичковий відсоток – це відношення суми нарахованого за певний інтервал доходу до суми, що є на початок даного інтервалу. У світовій практиці декурсивний метод широко розповсюджений.

Сума процентних грошей визначається за наступною формулою:

$$FV = PV * (1+r)^n, \quad (11)$$

де FV – майбутня вартість; PV – теперішня вартість; r – відсоткова ставка; n – термін вкладу.

Антисипативний спосіб нарахування відсотків, який називають ще попереднім, передбачає здійснення нараховувань на початок кожного інтервалу. Сума процентних грошей визначається за такою формулою:

$$FV = PV/(1-d)^n. \quad (12)$$

Антисипативною відсотковою ставкою є виражене у відсотках відношення суми прибутку, який сплачується за певний інтервал, до величини нарощеної суми кінця цього ж інтервалу часу.

Антисипативний відсоток у деяких розрахунках може називатися обліковою ставкою. При рівності позичкового відсотка та облікової ставки (при рівності декурсивного та антисипативного відсотка) нарощення початкової суми за антисипативним методом.

У практиці вважається, що для невеликих відсоткових ставок декурсивний спосіб більш вигідний для позичальника, а антисипативний – для кредитора. Наприклад, при сумі позики в 5 000 грн., яка береться на 5 років при 27%-річних нарощена сума буде становити (при умові $d=r$):

а) за декурсивною ставкою (11)

$$FV = 5\,000 * (1+0.27)^5 = 16\,519 \text{ грн.};$$

б) за антисипативною ставкою (12)

$$FV = 5\,000 / (1-0.27)^5 = 23\,809,5 \text{ грн.}$$

Декурсивні позичкові відсотки застосовуються у короткотермінових фінансових операціях, коли інтервал нараховувань співпадає з періодом і складає інтервал менше року.

В залежності від способу визначення тривалості розраховується точний, звичайний, комерційний відсоток. Точний відсоток передбачає розрахунок точної кількості днів позички, коли за часо-ву базу приймають фактичну кількість днів на рік 360, 365 днів.

Дата видачі та дата погашення позички розраховуються як один день. У міжнародній практиці часова база відрізняється наступним чином: у Німеччині за часову базу приймають рік в 360 днів, а місяць – у 30 днів; у Франції рік – 365 днів, місяць – 28, 29, 30, 31 днів; в Англії – 365 днів, місяць – 28, 29, 30, 31 днів.

При антисипативному способі нарахувань відсотків сума отриманого доходу (нарощена сума), яка розраховується, виходячи із сум кінця нарахування певного інтервалу, вважається величиною кредиту позики.

Операція розрахунку суми відсотків, які має отримати позичальник, називається дисконтуванням або комерційним чи банківським обліком. На практиці облікові ставки використовують при обліку або купівлі векселів та інших грошових зобов'язань. Дисконтний дохід, облікований за обліковою ставкою, є різницею між розміром кредиту та сумою, що повертається.

Дисконтування – це визначення поточної вартості грошей. Розрізняють наступні види дисконтування:

- просте, яке передбачає розрахунок теперішньої вартості грошей, отриманих у майбутньому одночасно;
- дисконтування звичайної ренти – це визначення теперішньої вартості грошей, отриманих у майбутньому через рівні проміжки часу в кінці кожного періоду. Іншими словами, це є визначення теперішньої вартості звичайних анuitетів (звичайної відстроченої ренти).

Якщо ми нараховуємо теперішню вартість звичайних анuitетів на початок кожного періоду, то це називається дисконтуванням вексельної ренти.

Рента (анuitет) – це серія вкладених або виплачених сум, що здійснюються через певні інтервали або певну кількість періодів. Майбутня вартість анuitету визначається за наступною формулою:

$$FV = PV * [(1+r)^n - 1]. \quad (13)$$

Компаундирування – це визначення майбутньої вартості грошей. Розрізняють наступні види:

- компаундирування – визначення майбутньої вартості грошей, вкладених водночас на певний термін під певний відсоток;

– компаундирування звичайної ренти – визначення майбутньої вартості ренти, виплати за якою здійснюються в кінці кожного періоду;

– компаундирування вексельної ренти – визначення майбутньої вартості ренти, виплати за якою проводяться на початок кожного періоду.

Фінансові розрахунки вартості грошей в часі здійснюються за допомогою вище вказаних рівнянь, які розраховуються такими способами:

- числовим;
- табличним;
- з застосуванням фінансового калькулятора;
- з застосуванням числа 72, якщо необхідно подвоїти капітал.

Наведемо приклади розрахунків напрямків інвестування коштів залежно від вибору ставки нарахування відсотків на вкладений капітал.

І варіант

Зробіть розрахунки і висновки, щодо ефективного вкладення грошей в сумі 10000 грн. під 10%-річних, за таких різних умов:

- 1) можливе одноразове їх інвестування всією сумою на чотири роки з нарахуванням відсотків 1 раз на півроку;
- 2) робити щорічні внески по 2000 грн. на п'ять років;
- 3) робити щорічні внески по 2000 грн. протягом п'яти років за умови здійснення платежів на початок року.

Розв'язання:

1. Використовуємо формулу для обчислення складних відсотків (10): $FV = PV \cdot (1 + r/m)^{nm}$:

$$FV = 10\,000 \cdot (1 + 0.1 / 2)^{4 \cdot 2} = 14774,5 \text{ грн.}$$

2. Обчислюємо за формулою ануїтету (13):

$$FV = PV \cdot [(1 + r)^n - 1]:$$

$$FV = 10\,000 \cdot [(1 + 0.1)^5 - 1] = 6105,1 \text{ грн.}$$

3. Розраховуємо за антисипативною ставкою (12)

$$FV = PV / (1 - r)^n:$$

$$FV = 10000 / (1 - 0,1)^5 = 16935 \text{ грн.}$$

Отже, найефективнішим вкладенням грошей є у третьому варіанті.

II варіант

Зробіть розрахунки і висновки, щодо ефективного вкладення грошей в сумі 10000 грн. під 13% річних:

1) можливе одноразове їх інвестування всією сумою на сім років;

2) робити щорічні внески по 2000 грн.;

3) робити щорічні внески по 1000 грн. за умови здійснення платежів на початку року.

Розв'язання:

1. Застосовуємо декурсивну ставку:

$$FV = 10\,000 \cdot (1 + 0,13)^7 = 23526 \text{ грн.}$$

2. Обчислюємо за формулою анuitету:

$$FV = 10\,000 \cdot [(1 + 0,13)^5 - 1] = 8424 \text{ грн.}$$

3. Розраховуємо за формулою анuitету:

$$FV = 10\,000 \cdot [(1 + 0,13)^{10} - 1] = 23945,7 \text{ грн.}$$

11.3. Привабливість та переваги лізингу як джерела фінансування

Ключові слова: лізинг як економічна категорія, переваги та недоліки лізингових відносин, етапи лізингового процесу.

Зміст та роль економічної сутності лізингу трактуються по-різному. Лізинг розглядають як одну з форм кредитування підприємницької діяльності; як форму довгострокової оренди, способом купівлі-продажу засобів виробництва або права користування чужим майном; як дії з управління чужим майном за дорученням.

З погляду економічної теорії лізинг – це спосіб реалізації відносин власності, який відображає стан виробничих сил та виробничих відносин, з якими він перебуває в тісному взаємозв'язку. Лізинг як вид діяльності є організаційною формою підприємниць-

кої діяльності, котра відображає відносини власності як уособлену систему господарювання. Проте, як і будь-яке самостійне явище, як економічна категорія, він має свій власний зміст та різноманітні форми прояву.

Вважається загальновідомим, що лізинг тісно пов'язаний з орендним механізмом, але в діловому обороті він має більш широкую, складну потрійну основу та містить в собі одночасно значні властивості кредитної угоди, інвестиційної та орендної діяльності, які тісно взаємодіють, створюючи нову організаційно-правову форму бізнесу.

Лізинг належить до підприємницької діяльності більш високого рівня у порівнянні з орендною, банківською чи комерційною, оскільки він вимагає та передбачає широкий діапазон знань фінансового бізнесу, та становища на виробництві, на ринках обладнання та нерухомості, а також варіаційних потреб клієнтів та особливостей оренди.

Закон України «Про лізинг» дає наступне визначення цього терміна:

Лізинг – це підприємницька діяльність, яка спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів і полягає у наданні лізингодавцем у виключне користування на визначений строк лізингоодержувачу майна, що є власністю лізингодавця або набувається ним у власність за дорученням і погодженням з лізингоодержувачем у відповідного продавця майна, за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів.

Таким чином, лізинг є особливим видом підприємницької діяльності, який включає в себе три форми організаційно-економічних відносин: орендні, кредитні та торговельні, зміст кожної з яких окремо повністю не вичерпує сутності таких специфічних фінансово-майнових операцій.

Лізинг здійснюється за договором лізингу, котрий регулює правовідносини між суб'єктами лізингу, і, залежно від особливостей здійснення лізингових операцій, може бути двох видів: фінансовий чи оперативний.

Об'єктом лізингу може бути будь-яке нерухоме і рухоме майно, що може бути віднесено до основних фондів відповідно до законодавства, в тому числі продукція, вироблена державними

підприємствами (машини, устаткування, транспортні засоби, обчислювальна та інша техніка, системи телекомунікацій тощо), не заборонене до вільного обігу на ринку і щодо якого немає обмежень про передачу його в лізинг.

Визначення об'єкта лізингу є суттєвою умовою, без якої угода вважається недійсною. Головною обов'язковою умовою лізингу є те, що об'єкти, які передаються в лізинг, можуть бути використані лише для підприємницьких цілей. Згідно з діючим законодавством об'єктом лізингу може бути будь-яке нерухоме і рухоме майно, яке може бути віднесене до основних фондів відповідно до законодавства, в тому числі продукція, вироблена державними підприємствами (машини, устаткування, транспортні засоби, обчислювальна та інша техніка, системи телекомунікацій тощо), не заборонене до вільного обігу на ринку і щодо якого немає обмежень про передачу його в лізинг.

З урахуванням цього можна виділити наступні групи об'єктів (предметів) лізингу:

а) рухоме майно:

- обладнання промислового призначення (верстати, устаткування, технологічні лінії, енергетичне обладнання, складське обладнання і майно);

- транспортне обладнання: повітряні, наземні та водні транспортні засоби, обладнання для їх експлуатації (судна, літаки, вертольоти, автомобілі, в тому числі спеціальні, залізничні вагони, контейнери та т.ін.);

- будівельна техніка;

- засоби телевізійного та дистанційного зв'язку;

- оргтехніка, конторське обладнання;

- ліцензії, ноу-хау, комп'ютерні програми і т.ін.;

б) нерухоме майно:

- будівельні споруди і споруди виробничого, торговельного або комунально-побутового призначення;

- споруди (нафтові та газові свердловини, гідротехнічні та транспортні споруди).

Таким чином, у лізинг може передаватися будь-яке майно, що не заборонене до вільного обігу і не знищується в процесі виробничого циклу.

Суб'єктами лізингу можуть бути:

лізингодавець – суб'єкт підприємницької діяльності, у тому числі банківська або небанківська фінансова установа, який передає у користування об'єкти лізингу за договором лізингу.

Лізингодавцями можуть бути:

- банки та їхні філії, фінансові компанії, кредитні установи, в яких передбачений цей вид діяльності;

- лізингові компанії: фінансові, що спеціалізуються тільки на фінансуванні угоди (оплата майна), або універсальні, що надають не тільки фінансові, а й інші види послуг, які пов'язані з реалізацією лізингових операцій (технічне обслуговування, навчання, консультації і т.ін.). Їхні переваги – оперативність, мобільність, добре знання ринку і ситуації на місцях;

- брокерські лізингові фірми;

- будь-яка виробнича або торгівельна фірма (товариство), для якої лізингова діяльність передбачена в установчих документах і яка має достатню кількість фінансових засобів;

- страхові та пенсійні фонди.

лізингоодержувач – суб'єкт підприємницької діяльності, який одержує в користування об'єкти лізингу за договором лізингу; це може бути юридична особа в будь-якій організаційно-правовій формі, що здійснює підприємницьку діяльність, або громадянин, котрий займається підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи і зареєстрований як індивідуальний підприємець.

продавець лізингового майна – суб'єкт підприємницької діяльності, що виготовляє майно (машини, устаткування тощо) та/або продає власне майно, яке є об'єктом лізингу.

Широке розповсюдження в світовій практиці лізинг отримав завдяки перевагам, які надаються суб'єктам угоди. З погляду орендаря ці переваги такі:

- можливе використання нової, дорогої техніки, високих технологій без значних одноразових витрат, оскільки при лізингу виробниче обладнання передається в користування без попереднього викупу, тобто є можливість налагодити виробництво при обмежених витратах фінансових (а при міжнародному лізингу – валютних) засобів;

– лізинг припускає 100% кредитування і, як правило, не потребує негайного початку платежів; при використанні звичайного кредиту підприємство повинно було б частину вартості покупки оплатити за рахунок власних коштів;

– лізинг також дозволяє спочатку випробувати машини, а потім закупити їх, а обладнання в сезонних галузях орендувати лише на час його фактичної експлуатації;

– лізинг дозволяє підприємству запобігти витратам, пов'язаним із моральним старінням машин і устаткування, і сприяє використанню найновіших об'єктів лізингу, що підвищує конкурентоспроможність лізингоодержувача;

– лізингові платежі в повному обсязі відносяться на собівартість продукції (робіт, послуг), виробленої лізингоодержувачем, і відповідно знижують оподатковуваний прибуток;

– майно за лізинговою угодою не зараховується на баланс лізингоодержувача, що не збільшує його активів і звільняє від сплати податку на майно; його вартість не включається в залишок кредитної заборгованості. Це поліпшує фінансові показники підприємства-орендаря і відповідно дозволяє йому залучити додаткові кредитні ресурси (у зв'язку з цим сучасний лізинг часто класифікують як «позабалансове фінансування»);

– у багатьох країнах законодавчо встановлені податкові пільги для лізингових операцій (так, прискорена амортизація дозволяє суттєво знизити оподатковуваний прибуток і термін лізингової угоди);

– порядок здійснення лізингових платежів гнучкіший, ніж за кредитними угодами (лізингоодержувач може розрахувати надходження своїх доходів і разом із лізингодавцем розробити зручну схему платежів; платежі можуть бути щомісячними, щоквартальними і т.п.; сума платежів може бути постійною або ковзкою; при її визначенні може бути врахована сезонність використання предмета лізингу; платежі можуть здійснюватися із виручки від реалізації продукції, що вироблена на отриманому в лізинг обладнанні); при використанні компенсаційного лізингу лізингоодержувач здійснює платежі в товарній формі, використовуючи продукцію, що вироблена на лізингованому обладнанні;

– лізинг доступний малим і середнім підприємствам, в той час як отримання банківських кредитів на сприятливих умовах для них проблематичне; деякі лізингові компанії не вимагають від лізингоодержувача ніяких додаткових гарантій, оскільки забезпеченням угоди є саме устаткування (при невиконанні орендарем своїх зобов'язань лізингова компанія забирає своє майно);

– лізинг на відміну від кредиту дає змогу створити надійніші умови господарювання;

– підвищується ліквідність підприємств-лізингоодержувачів, тобто покращується такий важливий для ринкової економіки показник, як здатність своєчасно сплатити майбутні борги;

– перевагою лізингу є також можливість придбання лізингоодержувачем устаткування за залишковою вартістю після завершення лізингової угоди;

– при укладанні лізингової угоди орендар може розраховувати на отримання від лізингодавця додаткових інформаційних, консультативних і юридичних послуг;

– Міжнародний валютний фонд не враховує суму лізингових угод у підрахунок національної заборгованості, тобто є можливість перевищити фактичні ліміти кредитної заборгованості, встановлені Фондом для окремих країн (при застосуванні імпортного лізингу).

В той же час слід відмітити ряд недоліків, що притаманні лізингу:

– кількість учасників лізингової угоди більша, ніж при купівлі майна за рахунок позики, тому операції відрізняються досить складною організацією;

– на підготовку фінансової лізингової угоди може знадобитися більше часу, ніж на підготовку контракту на купівлю; вищі можуть бути і адміністративні витрати, тому вважається, що ціна лізингу може бути нижчою або дорівнювати ціні позики тільки за наявності певних податкових пільг.

Умовно можна виділити три етапи лізингової угоди. На першому (попередньому) етапі здійснюється підготовча робота, що передуює заключенню ряду юридичних договорів, проведення якої зумовлено складним характером багатосторонніх відносин при

лізингу, необхідністю детального вивчення всіх умов і особливостей кожної угоди; вирішується питання фінансування угоди. На даному етапі оформлюються заявки майбутнього лізингоодержувача, готуються заключення про кредитоздатність клієнта і розраховується ефективність лізингового проекту.

Все це відображається у замовленні-наряді, що скеровується постачальнику.

Головну роль в організації управління лізингом відіграє другий етап. На цьому етапі проводиться юридичне закріплення лізингової угоди.

Оформлюються наступні документи:

- договір про купівлю-продаж об'єкта лізингу в експлуатацію;
- акт про прийняття об'єкта лізингу в експлуатацію;
- лізингова угода;
- договір на технічне обслуговування майна, що передається в лізинг;
- договір на страхування об'єкта лізингу.

Третій етап лізингового процесу – період використання об'єкта лізингу.

Він супроводжується відображенням лізингових операцій в бухгалтерському обліку і звітності. На даному етапі проводиться виплата лізингодавцю лізингових платежів і після закінчення строку лізингу оформлюються відносини щодо подальшого використання об'єкта лізингу.

Розподіл прав і обов'язків орендодавця й орендаря визначаються особливостями механізму лізингових відносин. Класичний лізинг зв'язує трьох осіб: виробника устаткування, його споживача (орендодавця) і орендаря. Проте учасники лізингових відносин пов'язані між собою не одним, а двома окремими договорами.

Орендодавач укладає договір купівлі-продажу з виробником або постачальником обраного орендарем устаткування і договір фінансової оренди (лізингу) з орендарем.

Договори купівлі-продажу і лізингу взаємозалежні. У договорі купівлі-продажу, орендодавець вказує, що устаткування купується з метою віддачі його в оренду.

Майно, що є предметом договору фінансової оренди (лізингу), безпосередньо передається орендарю виробником (продавцем) у місці перебування орендаря, якщо інше не передбачено договором фінансової оренди.

У договорі купівлі-продажу вказується термін надання майна орендареві.

Якщо він не зазначений, орендар має право у випадку прострочення за обставин, за які відповідає орендодавець, зажадати розірвання договору фінансової оренди (лізингу) і відшкодування збитків.

Тестові завдання для самоконтролю

1. Форми добровільного страхування кредитів:

- а) страхування ризику непогашення кредитів;
- б) делькредерне страхування;
- в) добровільне страхування відповідальності позичальника.

2. Для гарантування безпеки банку позичальника він розглядає наступні документи про страховика:

- а) свідоцтво про державну реєстрацію, статут і установчі документи;
- б) ліцензію на проведення страхової діяльності з переліком видів страхування, у тому числі й страхування відповідальності;
- в) правила (умови) страхування, затверджені в передбаченому статутом порядку;
- г) договір добровільного страхування відповідальності за типовою формою;
- д) страховий поліс (свідоцтво-сертифікат) за типовою формою.

3. Перелічіть фактори, які забезпечують фінансову стійкість страховика:

- а) власні капітали і резерви, вільні від зобов'язань;
- б) методологія розрахунку страхових тарифів;
- в) збалансованість страхового портфеля;

- г) величину страхових резервів на предмет їх адекватності обсягам прийнятих зобов'язань;
- д) розміщення страхових резервів (із дотриманням принципів їх диверсифікації, повернення, ліквідності та прибутковості);
- е) можливості перестрахування.

4. Вимоги договору добровільного страхування відповідальності за непогашення кредиту:

- а) строк дії договору страхування;
- б) виплати страхового відшкодування, охоплюючи строк подачі і розгляду заяви;
- в) договір страхування набуває чинності не пізніше дати видачі кредиту;
- г) страхування відповідальності позичальника за непогашення кредиту і відсотків;
- д) дата настання страхового випадку відповідальності страхової компанії за виплату відшкодування повинна відповідати даті погашення кредиту і виплаті відсотків.

5. Принципи прийняття високоефективних рішень щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства передбачають:

- а) стимулювання продуктивності, а не інтенсивності праці;
- б) пошук способів швидкого нетрадиційного отримання результатів;
- в) проведення повного курсу процедур дослідження стану підприємства;
- г) використання вибіркового підходу до напрямків діяльності;
- д) використання всіх можливостей, що приводить до розподілу зусиль та ресурсів.

6. Основні правила прийняття ефективних рішень:

- а) важливими є невелика частина рішень;
- б) важливі рішення це ті, які необхідно швидко приймати через високу динаміку змін середовища;
- г) якщо щось не працює, то відмовитись від нього краще раніше, ніж пізніше;

д) слід подвоювати вкладення зусиль та коштів лише у результативні напрямки діяльності.

7. Основними методами скорочення витрат є:

а) спрощення управління на основі зменшення рівнів внутрішнього управління;

б) скорочення або припинення діяльності на низькоприбуткових ринках або у неприбуткових напрямках діяльності;

в) зосередження на найрезультативніших процесах діяльності підприємства; передача низькоприбуткових або затратних видів діяльності стороннім організаціям;

г) виявлення потреб споживачів, встановлення зв'язку потреба / витрати;

8. Які з тверджень є вірними:

а) ставка або позичковий відсоток це – відношення суми нарахованого за певний інтервал доходу до суми, що є на початок даного інтервалу;

б) антисипативною відсотковою ставкою є виражене у відсотках відношення суми прибутку, який сплачується за певний інтервал, до величини наращеної суми кінця цього ж інтервалу часу;

в) обидва.

9. Розрізняють наступні види дисконтування:

а) просте, яке передбачає розрахунок теперішньої вартості грошей, отриманих у майбутньому одночасно;

б) визначення теперішньої вартості звичайних анuitетів (звичайної відстроченої ренти);

в) дисконтування вексельної ренти;

г) всі відповіді вірні;

д) вірні відповіді а) і б).

10. Компаундирування – це визначення майбутньої вартості грошей, вкладених водночас на певний термін під певний відсоток .

а) так;

б) ні.

11. Види компаундирування:

- а) компаундирування звичайної ренти;
- б) визначення майбутньої вартості ренти, виплати за якою здійснюються в кінці кожного періоду;
- в) компаундирування вексельної ренти;
- г) визначення майбутньої вартості ренти, виплати за якою проводяться на початок кожного періоду.

12. Лізингодавцями можуть бути:

- а) банки та їхні філії, фінансові компанії, кредитні установи, в яких передбачений цей вид діяльності;
- б) лізингові компанії;
- в) фінансові, що спеціалізуються тільки на фінансуванні угоди ;
- г) брокерські лізингові фірми;
- д) страхові та пенсійні фонди.

13. Документи лізингової угоди:

- а) договір про купівлю-продаж об'єкта лізингу в експлуатацію;
- б) акт про прийняття об'єкта лізингу в експлуатацію;
- в) лізингова угода;
- г) договір на технічне обслуговування майна, що передається в лізинг;
- д) договір на страхування об'єкта лізингу;
- е) інші документи.

Література

- 1. Мойсеєнко І.П. Ринок фінансових послуг: навч. посібник / І.П. Мойсеєнко. – Львів: Львівський інститут МАУП, 2003. – 264 с.
- 2. Мойсеєнко І.П. Інвестування: навч. посібник / І.П. Мойсеєнко. – К.: Знання, 2006. – 490 с.
- 3. Мойсеєнко І.П. Ринок фінансових послуг: навч. посібник / І.П. Мойсеєнко. [2-ге вид., доповн і переробл]. – К.: МАУП, 2006. – 360 с.

4. Мойсеєнко І.П. Основи роботи на фінансових ринках: навч. посібник / І.П. Мойсеєнко, О.М. Гинда, Л.І. Лелик. – Львів: Львівський інститут МАУП, 2006. – 261 с.
5. Петленко Ю.В. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / Ю.В. Петленко. – К.: Кондор, 2007. – 298 с.
6. Рясних Є.Г. Основи фінансового менеджменту: навч. посібник / Є.Г. Рясних. – К.: Скарби, 2003. – 238 с.
7. Фінансовий менеджмент: навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни / [А.М. Поддєрьогін, Л.Д. Буря, Н.Ю. Колач та ін.]. – К.: КНЕУ, 2001. – 294 с.

Розділ 12

СТРАТЕГІЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

- ✧ Стратегія фінансово-економічної безпеки підприємства та її складові
- ✧ Розробка та реалізація стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства
- ✧ Стратегічний аналіз фінансово-економічної безпеки підприємства

Розділ 12

СТРАТЕГІЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

12.1. Стратегія фінансово-економічної безпеки підприємства та її складові

***Ключові слова:** стратегія, стратегія фінансово-економічної безпеки, домінуючі сфери стратегії фінансово-економічної безпеки.*

Слово «стратегія» походить від давньогрецьких слів «stratos» – «армія» та «agos» – «я керую». Відповідно, поняття «стратегія» первинно тлумачилося як мистецтво або наука ведення військових дій. Свідченням цього є давньокитайський трактат про військове мистецтво «Сунь-Цзи», датоване п'ятим століттям до нашої ери. Запозичення категорії «стратегія» з військового лексикону пояснюється тим, що підприємства країн з ринковою економікою в 50-х роках минулого століття опинились в умовах, пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, коли виживання на пряму пов'язувались з жорстокою конкурентною боротьбою. В економічній літературі є чимало визначень поняття «стратегія» (табл. 12.1).

Таким чином, ***стратегія фінансово-економічної безпеки*** – це розроблення довгострокового плану для забезпечення реалізації мети, завдань та досягнення цілей підприємства, зокрема забезпечення фінансової та економічної безпеки, а також планування розподілу ресурсів в умовах постійної нестабільності зовнішнього середовища та адаптації до нього, для захисту цього підприємства від впливу загроз, ризиків і досягнення нормального та безпечного його функціонування.

Таблиця 12.1

Дефініція поняття «стратегія»

Визначення	Автор
Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	І. Ансофф, Д. Стейнер
Стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії	К. Барроу
Стратегія – це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей	Б. Берман, Дж. Еванс
Стратегія – програма, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності	Х. Віссема
Стратегія – це активізація інноваційної діяльності і досягнення нових економічних рубежів	Ю. Голляк
Стратегія – система дій і управлінських підходів, що використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей діяльності організації	Г. Гольдштейн
Стратегія – комплекс цілей, принципів, що дозволяють розподілити необхідні ресурси на певний період часу, що являє собою горизонт планування, визначення цілей і принципів інноваційного товару	Ю. Каракай
Стратегія – детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей	А. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі
Стратегія – це спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер
Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення цілей.	А. Томпсон, А. Стрікланд
Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.	І. Смолін
Стратегія, як метод установлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів	А. Чандлер
Стратегія – це конкретизована у певних показниках позицій в середовищі, якої дотримується підприємство, своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища	З. Шершньова

Стратегія фінансової безпеки підприємства має бути безпосередньо пов'язана з загальною та фінансовою стратегією підприємства. Домінантними сферами забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є стратегії:

- 1) забезпечення росту прибутковості його власного капіталу;
- 2) формування фінансово-економічних ресурсів;
- 3) фінансово-економічної стабільності;
- 4) безпеки інвестиційної діяльності.
- 5) нейтралізації фінансово-економічних ризиків.
- 6) безпеки інноваційної діяльності.
- 7) захисту його конкурентної позиції.
- 8) антикризова стратегія.

Відповідно до кожної домінантної сфери забезпечення фінансової безпеки підприємства організовується процес формування стратегічних цілей (рис. 12.1).

Стратегія фінансово-економічної безпеки включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання. Реалізація цієї стратегії забезпечується завдяки досягненню її основних цілей.

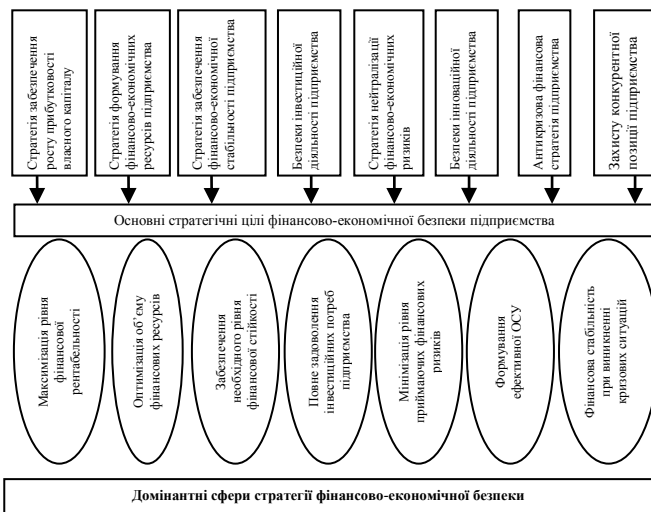


Рис. 12.1. Система основних стратегічних цілей фінансово-економічної безпеки підприємства

Отже, стратегія фінансово-економічної безпеки передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення. Цілі цієї стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства.

12.2. Розробка та реалізація стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства

***Ключові поняття:** процес розробки і реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки, моделі розробки стратегії, параметри оцінки стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства.*

Розробляючи стратегію, слід урахувувати динаміку макроекономічних процесів, тенденцій розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливостей диверсифікації діяльності підприємства.

На підставі стратегії визначається фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна, інвестиційна. У процесі розробки стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки особлива увага приділяється виробництву конкурентоспроможної продукції, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та розподілу прибутку, ефективному використанню капіталу підприємства тощо. Важливе значення для формування фінансової стратегії має врахування факторів ризику. Розробка і реалізація стратегії фінансово-економічної безпеки – процес досить важкий і вимагає від керівників фірми різних витрат. Одним із негативних факторів є швидка зміна зовнішнього середовища, до якої повинна адаптуватися стратегія. Також дана стратегія має відповідати загальній стратегії підприємства. Процес розробки та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки має ряд особливостей:

1) він не завершується якоюсь негайною дією, а закінчується встановленням загальних напрямків, рухаючись по яких фірма досягне успіху;

2) сформульована стратегія фінансово-економічної безпеки використовується для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії у такому пошуку полягає в тому, щоб допомогти зосередитись на визначених ділянках і можливостях та відкинути все інше, що є несумісним зі стратегією.

3) під час формування стратегії фінансово-економічної безпеки не можна передбачити всі можливості і загрози, які виникнуть у майбутньому. Тому доводиться користуватись неповною і неточною інформацією.

4) поява більш точної інформації спроможна піддати сумніву обґрунтованість первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

Існують три основних моделі щодо розробки стратегій:

планова – стратегія розробляється, виконується та оцінюється у плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;

підприємницька – використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується потім у планах, проектах і програмах;

навчання на досвіді – використовується в умовах нестабільного середовища; головне тут – урахування зовнішніх імпульсів і можливості перегляду встановлених стратегій, причому процес розробки та коригування стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим; велику роль відіграє керівник-підприємець.

Зазначені моделі акцентують увагу на підприємницькому підході до процесу планування, що відрізняє процес розробки цілей в умовах довгострокового планування (формальний, раціоналістичний процес) від стратегічного (і застосуванням широкого спектра формальних і неформальних методів). У сучасній теорії стратегічного управління є прихильники різних підходів, які виступають з різкою критикою протилежних поглядів.

Їх можна поділити на дві групи:

раціоналістичну – пропагує підхід, який базується на плановому прийнятті рішень і зумовлює виникнення альтернативних структур (однієї чи більше) «стратегічної підсистеми» підприємства;

поведінкову – пропагує підхід, який використовує методи ідентифікації системних норм поведінки, що діють в організації; головне при цьому – швидка реакція на проблеми, які виникають згідно з критеріями, прийнятими для встановлених відносин

Таким чином, усі ці підходи передбачають, що при розробці стратегії фінансово-економічної безпеки необхідно в плановому режимі оцінити фінансовий стан підприємства, його безпеку та економічну безпеку загалом, а також розробити адаптивну стратегію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Процес формування та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства здійснюється згідно наступних основних етапів, які зображені на рис. 12.2.



Рис 12.2. Основні етапи процесу розробки і реалізації

стратегії фінансово-економічної безпеки

Першим етапом при розробці та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки є виявлення загального періоду формування цієї стратегії. Головною умовою виявлення цього етапу є тривалість періоду здійснення загальної стратегії, оскільки стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підпорядковуються цій стратегії.

Аналіз середовища звичайно вважається вихідним процесом стратегічного управління, тому що забезпечує базу для визначення як місії і цілей фірми, так і для виробітку стратегій поведінки, що дозволяють фірмі виконати місію і досягти своїх цілей.

Основні параметри оцінки стратегії фінансово-економічної безпеки наведені на рис. 12.3.



Рис. 12.3. Основні параметри оцінки стратегії фінансово-економічної безпеки

У загальному вигляді стратегічне управління визначається як комплекс рішень і дій, що визначають довгостроковий розвиток організації.

Воно включає аналіз навколишнього середовища, формулювання стратегії, її реалізацію, а також оцінку і контроль. Відмінною рисою стратегічного управління є акцент на моніторингу й оцінці зовнішніх загроз і можливостей у світлі сильних і слабких сторін підприємства.

Вище керівництво відслідковує загрози і можливості, що лежать у зовнішньому оточенні, а також сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища. Найважливіші для майбутнього підприємства чинники мають назву стратегічних і позначаються SWOT, де Strengths – сили, Weaknesses – слабкості, Opportunities – можливості, Threats – загрози. На підставі оцінки стратегічних факторів керівництво визначає корпоративну місію (або концепцію бізнесу), котра є важливим базисним елементом організації і характеризує можливість займатися бізнесом, на який орієнтовано підприємство, з урахуванням ринкових потреб, характеру споживачів, особливостей продукції і наявності конкурентних переваг. На підставі місії формулюються загальні цілі, які повинні встановлювати, що і коли повинно бути виконане, і по можливості бути кількісно визначені. Можна перерахувати ті області, у яких підприємствам варто встановлювати цілі.

Це – прибутковість, ефективність виробництва, ріст (збільшення активів, обсягів продажу), інтереси акціонерів (дивіденди, ціна акцій), інтереси персоналу, суспільні інтереси (податки, благодійність), ринкова позиція тощо. Визначення місії і цілей у подальшому веде до визначення стратегії і політики. Стратегія реалізується через програми, бюджети і процедури. Нарешті, результати оцінюються, і за допомогою системи зворотного зв'язку здійснюється контроль за діяльністю організації.

Після того, як інформація про стан зовнішнього середовища зібрана, варто проаналізувати існуючі тенденції, щоб зрозуміти, чи будуть вони спостерігатися в майбутньому. Межа стратегічного планування складає п'ять-десять років. При цьому довгостроковий план особливо необхідний для значних капіталомістких підпри-

емств, коли інтервал між народженням ідеї і готового продукту складає багато років.

Такі підприємства повинні ґрунтувати своє майбутнє на прогнозуванні.

Для того, щоб здійснити процес формулювання стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки, необхідно проаналізувати виявлені стратегічні фактори у світлі поточної ситуації. Цей етап процесу прийняття стратегічних рішень часто згадується як ситуаційний аналіз.

Мета методів ситуаційного аналізу полягає у створенні стратегічної відповідності зовнішніх можливостей і внутрішніх сильних сторін підприємства з урахуванням зовнішніх загроз і внутрішніх слабостей, а також у визначенні на основі цього так званої відмінної компетенції організації, тобто специфічних фахових навичок і ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства і забезпечують його конкурентну перевагу.

Дослідивши стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, необхідно здійснити комплексну оцінку стратегічної позиції фінансово-економічної безпеки підприємства.

Наступним етапом є варіантна розробка загальної стратегії (власне стратегічне планування). На цьому етапі розробляються альтернативні варіанти стратегічних планів, програм і дається їхня порівняльна оцінка, аналізуються і підтверджуються вищою ланкою управління стратегічні розробки підрозділів, забезпечується узгодженість різних планів, програм та інвестиційних рішень. Широко використовується методика «портфельного планування», коли формується не один варіант стратегії, а складається пакет (портфель) можливих стратегій, що розробляється для стратегічних господарських центрів (СПЦ). З такого портфеля і робиться відбір найкращої для конкретних умов стратегії.

Варіантна розробка стратегії розвитку підприємства включає:
вибір стратегічних альтернатив, їх аналіз і визначення базової стратегії;

формування функціональних стратегій, включаючи стратегію маркетингу, фінансову, розвитку виробництва, зовнішньоекономічної діяльності, соціального розвитку, організаційних змін, екології і т.ін.

На основі загальної стратегії формується стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки. Для цього необхідно сформулювати стратегічні цілі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, розробити цільові стратегічні нормативи та прийняти основні стратегічні рішення у сфері забезпечення фінансово-економічної безпеки. Обирається одна з домінантних сфер стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки, а також фінансова політика та формується портфель стратегічних альтернатив для реалізації поставлених цілей. Наступним етапом при розробці та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки є оцінка розробленої стратегії згідно економічних та позаекономічних параметрів, встановлених підприємством.

Одним із важливих етапів процесу є забезпечення реалізації стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки. Реалізація стратегії може забезпечуватися через єдиний стратегічний план підприємства або через плани і програми стратегічних господарських підрозділів (у цьому випадку на рівні організації забезпечується розподіл ресурсів і здійснюється загальний контроль), або шляхом включення окремих стратегічних завдань (насамперед інвестиційних і науково-технічних) в оперативно-тактичні плани і програми.

У будь-якому випадку головним завданням етапу реалізації є просування в напрямку стратегічних цілей при максимально можливому пристосуванні до реальних умов, що складаються на підприємстві. Коригування планів на цьому етапі забезпечує безперервний циклічний характер стратегічного планування, його орієнтацію на максимальне врахування змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

12.3. Стратегічний аналіз фінансово-економічної безпеки підприємства

***Ключові слова:** зовнішнє середовище підприємства, внутрішнє середовище підприємства, макросередовище, мікросередовище, SWOT-аналіз, можливість загрози, сильні й слабкі сторони підприємства.*

Аналіз середовища передбачає вивчення двох його частин: зовнішнього та внутрішнього середовища.

Будь-яка організація перебуває і функціонує в середовищі. Кожна дія усіх без винятку організацій можлива лише в тому випадку, якщо середовище допускає її здійснення. Зовнішнє середовище є джерелом, яке постачає організацію ресурсами, необхідними для підтримання її внутрішнього потенціалу на відповідному рівні. Організація перебуває в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища не безмежні і на них претендує багато інших організацій, які перебувають в тому ж самому середовищі. Тому завжди існує можливість того, що організація не зможе отримати необхідні ресурси із зовнішнього середовища. Це може послабити її потенціал і призвести до багатьох негативних наслідків.

Завдання стратегічного управління полягає у забезпеченні такої взаємодії організації з середовищем, яка б дозволила їй підтримувати її потенціал на рівні, який є необхідним для досягнення її цілей, і тим самим давала б їй можливість виживання у довгостроковій перспективі.

Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядають як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макросередовища та безпосереднього середовища, тобто мезооточення. Аналізуючи зовнішнє та внутрішнє середовище, необхідно виявити можливості і загрози для підприємства, його сильні і слабкі сторони.

Макросередовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації підприємства і на які організація підприємства не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Аналіз макросередовища включає вивчення впливу таких компонентів середовища, як стан економіки; правове регулювання; політичні процеси; соціальну складову суспільства; технологічний розвиток суспільства, демографічні фактори.

Вивчення економічної компоненти макросередовища дозволяє зрозуміти, як формуються та розподіляються ресурси. Вона передбачає вивчення таких характеристик, як величина ВВП, темп

інфляції, рівень безробіття, відсоткова ставка, продуктивність праці, норми податку, платіжний баланс, кон'юнктура ринку тощо. При вивченні економічної компоненти важливо звертати увагу на такі фактори, як загальний рівень економічного розвитку, структура населення, рівень освіти робочої сили та величина заробітної плати, тип і рівень розвитку конкурентних відносин.

Аналіз правового регулювання передбачає вивчення законів та інших нормативних актів, дає організації можливість визначити для себе допустимі межі дій у взаємовідносинах з іншими суб'єктами права та прийнятні методи відстоювання своїх інтересів.

Аналіз технологічної компоненти дозволяє своєчасно побачити ті можливості, які розвиток науки і техніки відкриває для виробництва нової продукції та для вдосконалення вже існуючої, а також для модернізації технології виготовлення та збуту продукції.

Аналіз макрооточення є важливим при розробці та реалізації стратегії, оскільки економічна та політична криза, купівельна неспроможність, рівень безробіття, рівень інфляції значно впливають на попит товару підприємства. Виходячи з цього, підприємство повинно розробити таку стратегію, щоб збільшити попит на власний товар та захистити підприємство від небезпек і загроз зовнішнього середовища.

Мезооточення— це безпосередній прямий вплив чинників зовнішнього середовища на підприємство.

Безпосереднє середовище аналізується за такими складовими: постачальники; споживачі; конкуренти.

Аналіз кожного з даних суб'єктів конкуренції ведеться з огляду на конкурентну силу і конкурентні можливості.

Аналіз постачальників спрямований на виявлення тих аспектів у діяльності суб'єктів, котрі постачають організацію різноманітною сировиною, напівфабрикатами, енергетичними і інформаційними ресурсами, фінансовими тощо, від яких залежить ефективність роботи організації, собівартість та якість продукції, яку вона виготовляє. Постачальники, якщо вони мають велику силу, спроможні поставити організацію у значну залежність від себе. Тому при виборі постачальників дуже важливо глибоко і всебічно вивчити їх діяльність та потенціал для того, щоб побудувати з ними такі

відносини, які б забезпечували організації максимум сили у взаємодії з постачальниками.

Аналіз споживачів як компоненти безпосереднього середовища організації насамперед має за мету складання профілю тих, хто купляє продукцію, яку реалізує організація. Вивчення споживачів дозволяє організації краще виявити те, на який обсяг продажу може розраховувати організація, наскільки можна розширити коло потенційних споживачів, що очікує продукцію в майбутньому і таке інше.

Вивчення конкурентів, тобто тих, з ким організації доводиться боротися за ресурси, які вона прагне отримати із зовнішнього середовища, щоб забезпечити своє існування, посідає особливе місце в стратегічному управлінні. Таке вивчення спрямоване на те, щоб виявити сильні й слабкі сторони конкурентів і на основі цього сформулювати свою стратегію конкурентної боротьби. Суб'єктами конкурентного середовища можуть бути не лише конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію і реалізують її на одному і тому ж ринку, а також і ті фірми, які можуть увійти на ринок або виготовляють товари-замінники.

Аналіз внутрішнього середовища відкриває ті внутрішні можливості і той потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі у процесі досягнення своїх цілей, а також дозволяє краще усвідомити цілі організації, вірно сформулювати місію і виявити сильні й слабкі сторони підприємства, можливі внутрішні загрози фінансово-економічній безпеці. Винятково важливо завжди пам'ятати, що організація не тільки робить продукцію для оточення, але і забезпечує існування своїм працівникам, надаючи їм роботу, можливість участі в прибутках, створюючи для них соціальні умови тощо.

Внутрішнє середовище аналізується за такими напрямками: кадри фірми, їхній потенціал, кваліфікація, інтереси і т.п.; наукові дослідження і розробки; виробництво, що включає організаційні, операційні і техніко-технологічні характеристики; фінанси фірми; маркетинг; організаційна культура.

При розробці стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки особливу увагу при аналізі внутрішнього середовища слід звертати на фінансовий стан підприємства, а саме: рентабельність,

фінансову стійкість, проаналізувати основні показники фінансової безпеки.

Стратегічний аналіз за допомогою SWOT-аналізу – це певне поєднання факторів (загроз і можливостей), що негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства та об'єктивно існують у його зовнішньому оточенні й суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства. До того ж, найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства. Можливості – це ситуації у зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, при яких підприємство спроможне проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризи підприємства, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найефективнішого їх використання .

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюється наступними причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Матриця SWOT-аналізу – це своєрідна форма. Такий аналіз не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися над ситуацією, що склалася, і подумати над перспективою.

За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози.

Крім того, SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії – адаптації до (чи формування впливу на) середовища.

SWOT-аналіз витримає перевірку часом і досі доводить свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного підходу для розробки та реалізації стратегії.

Треба зважати на такі особливості SWOT-аналізу: суб'єктивність характеру добору факторів, що складають сильні/слабкі сторони підприємства за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища; імовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками і навпаки); швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе.

Існує досить багато визначень окремих елементів SWOT-аналізу, зокрема:

сильні сторони (strength) – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги;

слабкі сторони (weaknesses) – види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що неправильно використовуються;

можливості (opportunities) – альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів);

загрози (threats) – будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються наступними причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність організації, будують матрицю можливостей.

Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через руйнування організації, приведення її до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записують на полях матриці. Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації.

Для цього використовують метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора приводиться експертна оцінка його вагомості.

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх за рівнем впливу на діяльність організації дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища – заключний етап процесу SWOT-аналізу.

Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу.

Метод побудови профілю зовнішнього середовища зводиться до оцінювання кожного з виявлених факторів за наступною шкалою:

1. Важливість фактора:
висока – 3 бали;
середня – 2 бали;
низька – 1 бал.
2. Вплив на організацію:
сильний – 3 бали;
помірний – 2 бали;
відсутність впливу – 0 балів.
3. Напрямок впливу:
позитивний – «+ 1»;
негативний – «- 1».

За результатами оцінювання визначають інтегральну оцінку, як добуток трьох критеріїв.

Після вибору відповідної стратегії з забезпечення фінансово-економічної безпеки необхідно провести оцінку розробленої стратегії для того, щоб перевірити, що розроблена стратегія забезпечить досягнення підприємством своїх цілей в умовах змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Тестові завдання для самоконтролю

1. *У процесі розробки стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства насамперед потрібно:*

а) виявити сильні й слабкі сторони підприємства у забезпеченні його фінансово-економічної безпеки;

б) сформулювати стратегічні цілі забезпечення фінансово-економічної безпеки;

в) здійснити оцінку фінансово-економічного стану підприємства;

г) дослідити зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства з метою виявлення загроз його фінансово-економічній безпеці.

2. *У процесі розробки стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства після дослідження його зовнішнього і внутрішнього середовища з метою виявлення загроз його фінансово-економічним інтересам слід:*

а) виявити сильні й слабкі сторони підприємства у забезпеченні його фінансово-економічної безпеки;

б) сформулювати стратегічні цілі забезпечення фінансово-економічної безпеки;

в) розробити заходи для нейтралізації виявлених загроз;

г) сформулювати стратегічні альтернативи у забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства.

3. *Такі чинники зовнішнього середовища підприємства, як кон'юнктура товарного ринку, рівень конкуренції, середній рівень рентабельності підприємств даного виду економічної діяльності, аналізуються в процесі розробки наступної складової стратегії фінансово-економічної безпеки:*

а) антикризової стратегії;

- б) стратегії зростання рентабельності власного капіталу;
- в) стратегії нейтралізації фінансових ризиків;
- г) стратегії фінансової стабільності.

4. *Стратегію та перспективні напрями забезпечення економічної безпеки підприємства визначає:*

- а) зібрання трудового колективу;
- б) рада директорів;
- в) зібрання профспілки;
- г) рада акціонерів.

5. *Яке твердження найбільш точно відображає суть стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки:*

- а) це довгостроковий план виходу підприємства з кризи;
- б) це план заходів із забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, розроблений радою з безпеки підприємства;
- в) це довгостроковий план для забезпечення реалізації мети, завдань та досягнення цілей управління фінансово-економічною безпекою підприємства;
- г) це довгостроковий план нейтралізації загроз фінансово-економічній безпеці підприємства.

6. *Стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки передбачає:*

- а) встановлення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення;
- б) визначення короткострокових цілей управління фінансово-економічною безпекою та вибір найефективніших способів їх досягнення ;
- в) формування довгострокових цілей управління фінансово-економічною безпекою та вибір найефективніших способів їх досягнення;
- г) визначення прямих загроз фінансово-економічній безпеці підприємства та вибір найефективніших способів їх нейтралізації.

7. *Домінантними сферами забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є стратегії:*

- а) формування власного капіталу;
- б) маркетингу та збуту;
- в) платоспроможності й фінансової незалежності;
- г) формування фінансово-економічних ресурсів, безпеки інвестиційної та інноваційної діяльності;

д) усі вищенаведені.

8. *Які ви знаєте три основні моделі розробки стратегії:*

- а) планову, підприємницьку, навчальну;
- б) планову, підприємницьку, навчання на досвіді;
- в) планову, основну, навчальну;
- г) підприємницьку, основну, навчання на досвіді.

9. *Стратегія, де використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі:*

- а) «планова»;
- б) «основна»;
- в) «підприємницька»;
- г) «навчальна».

10. *Стратегія фінансово-економічної безпеки підприємства в основному розробляється на:*

- а) 1–5 років;
- б) 5–10 років;
- в) 10–15 років;
- г) понад 15 років.

11. *Мезооточення підприємства – це:*

- а) чинники його внутрішнього середовища;
- б) персонал підприємства;
- в) економічні, соціальні, політичні чинники;
- г) правильної відповіді немає.

12. *SWOT-аналіз передбачає визначення:*

- а) сил, можливостей підприємства та ризиків і загроз зовнішнього середовища;

б) сильних і слабких сторін, можливостей підприємства у зовнішньому середовищі та загроз;

в) сильних та слабких сторін підприємства, небезпек і загроз з боку зовнішнього середовища;

г) зовнішніх і внутрішніх загроз та можливостей підприємства.

13. Пакет можливих стратегій, що розробляється для стратегічних господарських центрів, – це методика:

а) комплексного планування;

б) комплексно-стратегічного планування;

в) портфельного планування;

г) стратегічного планування.

14. До основних параметрів оцінки стратегії фінансово-економічної безпеки відносять:

а) реалізованість та ефективність;

б) адекватність і гнучкість;

в) досяжність;

г) усі вищенаведені.

15. Місткість внутрішнього ринку, рівень конкуренції у галузі, платоспроможність населення – це безпосередні чинники:

а) інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємства;

б) ринкової складової економічної безпеки підприємства;

в) фінансової складової економічної безпеки підприємства;

г) техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства.

Література

1. Ареф'єва О.В. Планування економічної безпеки підприємств / О.В. Ареф'єва, Т.Б. Кузенко. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – С. 66–73, 99–105, 110–140.

2. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр-2004. – С. 184–261.

3. Іванюта Т.М. Економічна безпека підприємства: навч. посібник / Т.М. Іванюта, А.О. Заїчковський. – К.: ЦУЛ, 2009. – С. 7–12, 16–30.
4. Управління фінансово-економічною безпекою: навч. посібник / [Кириченко О.А., Лаптев С.М., Пригунов П.Я., Захаров О.І. та ін.]; за ред. чл.-кор. АПН України, проф. В.С. Сідака. – К.: Дорадо-Друк, 2010. – С. 188–193, 217.
5. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – С. 227–238.
6. Лукіна Ю.В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства / Ю.В. Лукіна // Фінанси України. – 2006. – № 3. – С. 113–118.
7. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – 2004. – 560 с.
8. Оробчук М.Г. Організація і планування діяльності підприємства: навч. посібник / М.Г. Оробчук, Б.М. Максимів, О.М. Марченко. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2006. – С. 45–66.
9. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко – М.: Правова єдність, 2009. – 544 с.
10. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія / Н.Й. Реверчук. – Львів: ЛБІ НБУ, 2004. – 195 с.
11. Свешникова М.С. Стратегія управління фінансовою стійкістю підприємства / М.С. Свешникова // Фінанси України. – 2000. – № 11. – С. 148–151.
12. Соколов Ю.А. Финансовая безопасность экономических систем / Ю.А. Соколов. – М.: Анкил, 2010. – С. 88–186.
13. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія / [А.О. Єпіфанов, О.Л. Пластун, В.С. Домбровський та ін.]; за заг. ред. проф. А.О. Єпіфанова. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – С. 8–49, 113–145.
14. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – С. 59–575.

Д О Д А Т К И

Концепція економічної безпеки ДП НАЕК «Енергоатом»*

Концепція економічної безпеки ДП НАЕК «Енергоатом» (далі Компанії) визначає основні цілі, принципи та методи, суб'єкти та об'єкти, а також сукупність організаційних та практичних заходів щодо своєчасного виявлення та попередження як зовнішніх, так і внутрішніх загроз фінансово-економічної діяльності Компанії, захисту її інтересів у взаємодії з іншими суб'єктами господарської діяльності, а також правоохоронними та спеціальними органами та органами юстиції.

Концепція є методологічною основою побудови системи економічної безпеки Компанії та її підрозділів і призначена для використання при плануванні та здійсненні відповідних заходів, виходячи з вимог Конституції України, Закону України «Про основи національної безпеки України», інших законів, що регламентують діяльність атомно-енергетичної галузі, указів Президента України, нормативно-правових актів Уряду та відповідних внутрішніх документів Компанії.

Основні цілі та принципи забезпечення економічної безпеки Компанії.

Основними цілями забезпечення економічної безпеки є участь підрозділів економічної безпеки разом з іншими підрозділами в досягненні максимальної стабільності функціонування Компанії та створення найбільш сприятливих умов для її подальшого розвитку шляхом попередження можливих загроз та негативних впливів на фінансово-економічну діяльність Компанії.

Організація заходів, пов'язаних з економічною безпекою Компанії, базується на наступних **основних принципах**:

– безумовне виконання норм діючого законодавства України та інших нормативно-правових актів, які регулюють питання організації економічної безпеки;

* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.energoatom.kiev.ua>.

- організація та функціонування ефективної системи підрозділів економічної безпеки для попередження негативних фінансово-економічних наслідків для Компанії;

- вибору і співпраці з діловими партнерами на засадах конкурентного середовища та прозорості прийняття рішень. Надання пріоритетів якості та надійності у постачанні товарів, робіт та послуг за умови економічної обґрунтованості їх вартості;

- вдосконаленні і розвитку внутрішньої системи підрозділів економічної безпеки, захисті конфіденційної комерційної інформації Компанії та її контрагентів, забезпеченні разом з персоналом інших підрозділів економічного та раціонального використання економічних та фінансових ресурсів, збереження власності Компанії;

- вжиття необхідних заходів з попередження та недопущення персоналом Компанії випадків завдання економічних та фінансових збитків з корисних мотивів або недбалого виконання своїх професійних обов'язків.

Зазначені принципи реалізуються комплексно, безперервно, оперативно та централізовано, зокрема:

Комплексність передбачає системність вирішення питань економічної безпеки, із задіянням усіх суб'єктів, активів та інтересів Компанії.

Безперервність – це постійний системний моніторинг підрозділами економічної безпеки даних про фінансово-економічний стан контрагентів та його аналіз з метою недопущення, як внутрішніх, так і зовнішніх загроз діяльності Компанії.

Оперативність – це швидкість реагування на виникнення ризиків та загроз, своєчасність доповіді Керівництву для прийняття попереджувальних управлінських рішень.

Централізація – це єдиний підхід підрозділів економічної безпеки Компанії до виконання своїх функцій при координуючій ролі та методичному керівництві з боку підрозділу економічної безпеки Дирекції Компанії.

Поняття загроз економічної безпеки Компанії та примірний розподіл компетенцій для їх протидії.

Під загрозами розуміють чинники, що негативно впливають на стан однієї чи кількох функціональних складових економічної безпеки Компанії.

Слід відрізняти внутрішні і зовнішні загрози.

Зовнішні загрози – це дії, явища або процеси, що не залежать від волі та свідомості працівників Компанії.

Внутрішні загрози – це дії (навмисні або необережні) працівників Компанії та їх підрозділів, що можуть потенційно нанести збиток Компанії.

Суб'єкти забезпечення економічної безпеки Компанії.

Суб'єктами економічної безпеки Компанії згідно цієї Концепції вважається усі особи та організації, які беруть участь у забезпеченні економічної безпеки Компанії. Суб'єктами економічної безпеки розподіляються на внутрішні та зовнішні.

Внутрішніми суб'єктами забезпечення економічної безпеки є:

- Дирекція Компанії;
- підрозділ економічної безпеки Дирекції;
- підрозділи економічної безпеки відокремлених підрозділів (далі ВП);
- підрозділи Дирекції та ВП Компанії;
- окремі посадові особи, які наділені відповідними повноваженнями згідно внутрішніх нормативних актів;
- весь персонал Компанії.

Зовнішніми суб'єктами забезпечення економічної безпеки Компанії можуть бути:

- представники правоохоронних органів;
- підрозділи економічної безпеки контрагентів, що співпрацюють з Компанією;
- інші суб'єкти (в т.ч. іноземні), які співпрацюють з Компанією, де є відповідні підрозділи.

Основні засади розподілу компетенції суб'єктів у сфері забезпечення економічної безпеки Компанії.

Компетенція Дирекції Компанії:

- розробка політики забезпечення економічної безпеки;
- безпосереднє керівництво підрозділами економічної безпеки Дирекції та відокремлених підрозділів (далі ВП);
- визначення інтересів та пріоритетів у сфері економічної безпеки;

– підготовка, розгляд та затвердження документів, що регламентують основні питання взаємодії підрозділів Компанії у сфері економічної безпеки.

Компетенція підрозділу економічної безпеки Дирекції Компанії:

– розробка, затвердження та контроль за виконанням нормативно-правових актів, які забезпечують економічну безпеку у підрозділах Компанії;

– виконання інших завдань, що покладені Керівництвом Компанії у сфері забезпечення економічної безпеки;

– взаємодія із правоохоронними органами та підрозділами економічної безпеки (де вони є, або підрозділами загальної безпеки) з питань, що входять до компетенції підрозділів економічної безпеки Компанії;

– координація діяльності підрозділів економічної безпеки ВП, надання їм методичної допомоги, вивчення та розповсюдження позитивного досвіду роботи;

– проведення зовнішніх та внутрішніх заходів з одержання інформації, згідно компетенції підрозділу, а також ведення інформаційно-аналітичної роботи;

– аналіз ризиків для діяльності Компанії та своєчасне доведення отриманої інформації Керівництву Компанії для прийняття відповідних управлінських рішень;

– проведення заходів щодо протидії негативним впливам на фінансово-економічну діяльність Компанії, взаємодія із зазначених питань із правоохоронними та спеціальними службами, а також органами влади та управління, іншими зовнішніми суб'єктами у сфері економічної безпеки.

Компетенція підрозділів економічної безпеки ВП Компанії.

Діяльність підрозділів економічної безпеки ВП координується, методично і методологічно забезпечується підрозділом економічної безпеки Дирекції Компанії.

До завдань та функцій зазначених підрозділів, крім визначених для підрозділу економічної безпеки Дирекції Керівництвом ВП, можуть бути надані додаткові функції, що не суперечать їх компетенції, але тільки після узгодження з підрозді-

лом економічної безпеки Дирекції та затвердженням Керівництвом Компанії.

Компетенція інших підрозділів Компанії з питань економічної безпеки:

- порушення проблемних питань з економічної безпеки перед Керівництвом Компанії та підрозділами економічної безпеки;
- виконання управлінських та розпорядчих документів з питань економічної безпеки;
- участь у розробці та реалізації заходів із забезпечення економічної безпеки;
- негайне повідомлення Керівництва Компанії та підрозділу економічної безпеки про можливе відхилення від встановлених стандартів економічної безпеки;
- надання згідно порядку, встановленому внутрішніми нормативними документами, відповідної інформації у підрозділі економічної безпеки;
- погодження із підрозділами економічної безпеки заходів, реалізація яких пов'язана з можливими фінансово-економічними ризиками для отримання відповідних висновків щодо конкретних контрагентів.

Компетенція персоналу Компанії з питань економічної безпеки:

- чітке виконання керівних документів та вказівок Керівництва Компанії з питань економічної безпеки;
- прогнозування можливих фінансово-економічних ризиків та збитків при плануванні своєї роботи та роботи підрозділів Дирекції та ВП;
- підтримання встановленого в Компанії режиму економічної безпеки;
- надання (відкрите чи анонімне) у підрозділі економічної безпеки інформації про можливі порушення в сфері економічної безпеки, проведення протиправних дій проти Компанії та її працівників, або самими працівниками і зовнішніми суб'єктами;
- надання всебічного сприяння підрозділам економічної безпеки у протидії загрозам, що можуть нанести збитки Компанії;
- передача до підрозділів економічної безпеки пропозицій з поліпшення системи забезпечення економічної безпеки Компанії;

– виконання встановлених вимог збереження та нерозголошення конфіденційної службової та комерційної інформації як Компанії, так і контрагентів.

Дана Концепція є основою для розробки Типових положень про підрозділи економічної безпеки Компанії, про організацію перевірки контрагентів, посадових інструкцій для працівників підрозділів економічної безпеки, наказів, розпоряджень, інших документів з питань забезпечення економічної безпеки.

КОНЦЕПЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ЧЛЕНІВ УКРАЇНСЬКОГО СОЮЗУ ПРОМИСЛОВЦІВ І ПІДПРИЄМЦІВ

Затверджена рішенням правління УСПП 22.09.2006 р.

КИЇВ

2006

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Концепція корпоративної безпеки членів Українського союзу промисловців і підприємців (УСПП) є науково обґрунтованою системою поглядів на визначення основних напрямів, умов і порядку практичного рішення завдань захисту суб'єктів підприємницької діяльності, що входять до УСПП, від протиправних дій і несумлінної конкуренції.

Концепція розроблена на виконання рішення XI позачергового з'їзду промисловців і підприємців з урахуванням необхідності якнайшвидшої адаптації українських підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, до європейських стандартів з безпеки ISO, у зв'язку з активним входженням України до Європейського ринку.

Корпоративна безпека членів УСПП має на меті захист інтересів власників, керівництва, працівників і клієнтів підприємств, матеріальних цінностей, інформаційних ресурсів від внутрішніх і зовнішніх загроз і ризиків.

Забезпечення корпоративної безпеки членів УСПП є невід'ємною складовою діяльності організації. Стан захищеності – це здатність на базі відповідних структур УСПП надійно протистояти будь-яким спробам криміналітету або несумлінних конкурентів завдати шкоди законним інтересам суб'єктів господарювання, які входять до УСПП.

Концепція визначає мету, місію, цілі та завдання системи безпеки, принципи і правові основи її організації та функціонування, види загроз безпеці підприємств, а також основні складові системи безпеки, включаючи правовий, організаційний та інженерно-технічний захист.

2. МЕТА, МІСІЯ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ КОНЦЕПЦІЇ

2.1. Метою Концепції корпоративної безпеки членів УСПП є створення ефективного механізму забезпечення безпеки підприємств як основи їх успішної діяльності і розвитку в умовах перманентних ризиків та загроз в умовах ринкової економіки.

2.2. Місія – створення умов, за яких безпека кожного підприємства, що входить до системи корпоративної безпеки членів УСПП, є гарантом розвитку всіх членів УСПП. Через систему безпеки з ефективним застосуванням усіх механізмів забезпечується стабільність у діяльності підприємств, формуються нові умови їх сталого розвитку.

2.3. Цілями концепції є:

- посилення впливу УСПП на соціально-економічну політику в країні, підвищення його ролі в розвитку соціального партнерства громадських і державних інститутів;

- формування цілісного уявлення про систему корпоративної безпеки членів УСПП і взаємозв'язку різних елементів цієї системи, визначення заходів, що забезпечують необхідний рівень надійної захищеності суб'єктів господарювання, а також шляхів її реалізації;

- визначенні єдиних підходів до попередження загроз безпеці діяльності підприємств, захисту їх законних інтересів від протиправних посягань, охорони життя і здоров'я персоналу, недопущення розкрадання фінансових і матеріально-технічних засобів, знищення майна та цінностей, розголошення, втрати, витоку, викривлення та знищення інформації, порушення роботи технічних засобів тощо.

2.4. Завданнями системи безпеки є:

- моніторинг, прогнозування, своєчасне виявлення й усунення загроз безпеці підприємств; причин і умов, що сприяють нанесенню фінансового й матеріального збитку, порушенню їх нормального функціонування й розвитку;

- створення механізму та умов оперативного реагування на загрозу безпеці й прояву негативних тенденцій у функціонуванні суб'єктів господарювання, що входять до системи корпоративної безпеки членів УСПП;

- обґрунтування та формування організаційної системи комплексного забезпечення безпеки суб'єктів господарювання, що входять до системи корпоративної безпеки членів УСПП;

- ефективне усунення загроз персоналу й посягань на ресурси підприємств при застосуванні правових, організаційних та інженерно-технічних заходів і засобів досягнення необхідного рівня безпеки;

- створення нормативно-правового механізму для максимально можливої локалізації й відшкодування спричиненого збитку неправомірними діями фізичних і юридичних осіб, послаблення негативного впливу наслідків порушення безпеки, спрямованого на відновлення діяльності підприємства у відповідності із його стратегією;

- створення ефективних механізмів взаємодії державних структур з суб'єктами господарювання в питаннях безпеки;

- створення системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації персоналу суб'єктів безпеки підприємства;

- вивчення та впровадження позитивного досвіду в сфері корпоративної безпеки, набутого в країнах ближнього й далекого зарубіжжя;

- створення єдиної інформаційної бази даних про стан загрози для суб'єктів корпоративної системи безпеки членів УСПП;

- створення координаційних органів діяльності суб'єктів корпоративної системи безпеки членів УСПП, визначення нових, перспективних напрямів діяльності та вдосконалення роботи зі створення сприятливих умов для безпечної підприємницької діяльності;

- розробка і впровадження заходів з енергозбереження та екологічної безпеки;

- участь у розробці законів, що сприяють розвитку підприємницької діяльності в Україні і забезпечують стійке функціонування підприємств;

- проведення незалежних експертиз за дорученням керівництва УСПП.

3. ОРГАНІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ЧЛЕНІВ УСПП

Виходячи з мети, цілей та завдань Концепції корпоративної безпеки членів УСПП, створюється система корпоративної безпеки членів УСПП.

Система має чотири рівні функціонування, які здатні повністю забезпечити безпеку кожного підприємства, незалежно від форми власності, створити умови для їх сталого розвитку.

Систему корпоративної безпеки очолює Президент УСПП.

– В УСПП утворюється Рада УСПП з корпоративної безпеки (надалі Рада УСПП) – вищий колегіальний орган з питань безпеки та розвитку підприємств (Положення про Раду УСПП надається. Додаток № 1). Рада УСПП розробляє політику та стратегію нейтралізації загроз безпеки підприємств-членів системи корпоративної безпеки УСПП, надає допомогу у вирішенні відповідних питань в органах державної та виконавчої влади.

– Реалізація політики корпоративної безпеки членів УСПП, стратегічних завдань нейтралізації загроз безпеці членів системи корпоративної безпеки УСПП безпосередньо покладається на віце-президента УСПП з безпеки. Віце-президент УСПП з безпеки здійснює відповідну роботу через департамент з корпоративної безпеки УСПП, підпорядковується президенту УСПП і звітує перед Радою УСПП. В період між роботою Ради УСПП він безпосередньо відповідає за ефективне функціонування системи корпоративної безпеки членів УСПП.

– Департамент з корпоративної безпеки УСПП (надалі Департамент) – постійно діючий орган на який покладені завдання організації та надання допомоги підприємствам із створення та практичного використання системи безпеки. Департамент нараховує 5–7 осіб, які забезпечують організаційну роботу з питань безпеки центру і регіональних представництв УСПП та представників підприємств. Департамент діє за такими напрямками:

– організаційно-правове забезпечення безпеки підприємств-членів корпоративної безпеки УСПП;

– консультативне забезпечення – надання консультацій з питань безпеки та сталого розвитку підприємств;

– аналітичне забезпечення – здійснення постійного моніторингу, аналізу та прогнозу виникнення загрози, ризиків та небезпек для членів системи корпоративної безпеки УСПП;

– інформаційний супровід – забезпечення підприємств необхідними матеріалами з питань організації та функціонування системи безпеки підприємств.

Організація корпоративної безпеки підприємств–членів УСПП на регіональному рівні.

– На базі регіональних представництв УСПП утворюється регіональне представництво з корпоративної безпеки членів УСПП (надалі РПКБ – регіональне представництво з безпеки). Штатна чисельність РПКБ – від потреби. Очолює РПКБ заступник керівника регіонального представництва УСПП, який підпорядковується віце-президенту УСПП з безпеки і діє за його вказівками та підзвітний керівнику регіонального представництва УСПП.

– На РПКБ покладені завдання надання допомоги членам УСПП регіону, моніторингу стану безпеки підприємств в регіонах, підготовку запитів до віце-президента з безпеки та отримання від Департаменту методичної допомоги з питань організації та функціонування систем безпеки підприємств регіону. РПКБ готують пропозиції для обговорення питань на Раді УСПП, організують виконання рішень Ради УСПП та сприяють взаємодії підприємств з регіональними органами державної влади з питань безпеки. За рішенням Ради УСПП у регіонах може створюватись регіональна рада з корпоративної безпеки членів УСПП.

Організація забезпечення корпоративної безпеки членами УСПП:

– Безпосередньо безпека кожного підприємства покладається на його службу безпеки або уповноважену на те особа. За необхідності дану функцію може виконувати представник регіонального підрозділу Української національної служби економічної безпеки та захисту інвестицій (надалі УНСЕБ). Керівник підприємства створює та забезпечує ефективну діяльність служби безпеки свого підприємства. Він або уповноважена ним особа організує взаємодію з РПКБ та Департаментом. Тобто інтегрує свою систему безпеки до загальної системи корпоративної безпеки членів УСПП. Таким чином система корпоративної безпеки може формуватися не

тільки за ініціативою з Департаменту але й завдяки зустрічній ініціативі підприємства. Така інтеграція надасть можливість ефективно реалізовувати усі механізми нейтралізації загроз для підприємств. Реалізується головний постулат Концепції: безпека кожного члена УСПП є гарантією безпеки розвитку усієї організації. Небезпека для одного члена створює загрозу регіональній безпеці підприємництва, а через неї – і безпеці організації в цілому.

– Для підприємств-учасників системи корпоративної безпеки членів УСПП РПКБ та Департаментом надається відповідна допомога. Вона передбачена у розділі «Елементи корпоративної безпеки членів УСПП». На РПКБ покладені завдання з організації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів, які безпосередньо забезпечують безпеку підприємств, а також надання консультацій керівникам підприємств з питань безпеки, підготовка уніфікованих документів для діяльності служб безпеки підприємств або уповноважених на те осіб і своєчасне інформування керівників щодо виникнення загроз, ризиків, небезпек та стан аналізу безпеки у регіонах.

**Перелік найважливіших показників оцінки
фінансово-економічної безпеки підприємства**

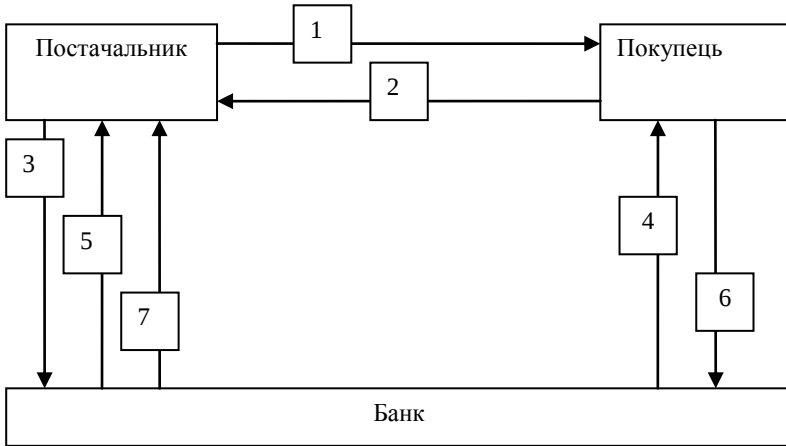
Показник	Формула розрахунку	Розрахунок за даними балансу (ф. № 1) та звіту про фінанси- ві результати (ф. № 2)	Рекомендо- ване значення або динаміка	Значення показника
1	2	3	4	5
1. Показники платоспроможності				
1.1. Коефіцієнт загальної платоспроможності (ліквідності)	Оборотні кошти / поточні зобов'язання	р. 260 ф. №1 / р. 620 ф. № 1	1÷2	Характеризує спроможність підприємства погасити свої поточні зобов'язання за рахунок всіх поточних активів
1.2. Коефіцієнт поточної платоспроможності (ліквідності)	(дебіторська заборгованість + грошові кошти + поточні фінансові інвестиції)/поточні зобов'язання	сума р.150÷250 / р. 620 ф. № 1	> 1	Показує, яка частина поточних зобов'язань підприємства може бути погашена за рахунок як наявних грошових коштів, так і очікуваних надходжень
1.3. Коефіцієнт абсолютної (негайної) платоспроможності (ліквідності)	(грошові кошти + поточні фінансові інвестиції)/поточні зобов'язання	сума р. 220÷ 240 ф. № 1 / р. 620 ф. № 1	> 0,2	Оцінює, яку частину короткострокових зобов'язань підприємство може погасити негайно за рахунок наявних грошових та прирівняних до них коштів

1	2	3	4	5
2. Показники структури капіталу				
2.1. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Власний капітал / Загальна сума капіталу підприємства	р. 380 ф. №1 / р. 640 ф. №1	> 0,5	Показує частку власних коштів у загальній сумі капіталу підприємства, оцінює фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел
1	2	3	4	5
2.2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власний капітал-необоротні активи/ власний капітал підприємства	(р. 380 ф. №1 – р. 080 ф. №1) / р. 380 ф. №1	≥ 0,5	Характеризує ступінь мобільності власного капіталу підприємства
2.3. Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	Власний капітал + довгострокові зобов'язання / Загальна сума капіталу підприємства	Р. 380 ф. №1 + р. 480 ф. № 1 / р. 640 ф. №1	–	Показує, яка частка пасивів підприємства формується за рахунок власного та порівняного до нього капіталу (залученого на довгостроковій основі)
2.4. Коефіцієнт фінансового левириджу	Залучений капітал / Власний капітал	р. 640 ф. №1 – р. 380 ф. №1 / р. 380 ф. №1	< 1	Оцінка співвідношення залученого та власного капіталу
2.5. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	Власні оборотні кошти / оборотні кошти	(р. 380 ф. №1- р. 080 ф. №1) / р. 260 ф. №1	> 0,1	Оцінює структуру оборотних коштів за джерелами формування: за рахунок власного чи залученого капіталу
2.6. Коефіцієнт структури залученого капіталу	Довгострокові зобов'язання / Поточні зобов'язання	р. 480 ф. № 1 / р. 620 ф. № 1	–	Оцінка структури залученого капіталу

1	2	3	4	5
3. Показники оборотності				
1. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Виручка від реалізації продукції / середньорічний обсяг оборотних коштів	Р. 035 ф. № 2/ ½ (стовп. 3, р. 260 ф. №1+стовп. 4., р. 260 ф. № 1)	Зростання	Оцінює швидкість обороту оборотних коштів підприємства
2. Тривалість обороту оборотних коштів	Кількість календарних днів періоду / коефіцієнт оборотності оборотних коштів	360/показник 3.1.	Зменшення	Кількість днів, протягом якого оборотні кошти проходять усі стадії одного кругообігу
3. Коефіцієнт оборотності запасів	Виручка від реалізації продукції / середній обсяг товарно-матеріальних запасів	Р. 035 ф. № 2/ ½ (стовп.3. р. 100 ÷ 140 ф. №1 + стовп. 4., р. 100 – 140 ф. № 1)	Зростання	Оцінює швидкість обороту оборотних коштів підприємства
4.Тривалість обороту запасів	Кількість календарних днів періоду /коефіцієнт оборотності запасів	360 / показник 3.3.	Зменшення	Характеризує кількість днів, протягом яких виробничі запаси проходять усі стадії кругообігу
5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Виручка від реалізації продукції / середньорічний обсяг оборотних коштів	Р. 035 ф. № 2/ ½ (стовп.3. р. 150 ÷210 ф. № 1 + стовп. 4., р. 150 ÷ 210 ф. № 1)	Зростання	Оцінює швидкість обороту дебіторської заборгованості підприємства
6. Тривалість обороту дебіторської заборгованості	Кількість календарних днів періоду /коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	360 / показник 3.5.	Зменшення	Оцінює швидкість обороту дебіторської заборгованості
7. Тривалість операційного циклу	Середній період обороту запасів + середній період обороту дебіторської заборгованості	360/показник 3.3.+360/ показник 3.5.	Зменшення	Оцінює період часу, з моменту вкладення коштів у товарні запаси до отримання виручки від їх продажу
4. Показники рентабельності				
1. Коефіцієнт рентабельності активів	Прибуток / середньорічний обсяг активів підприємства	Р. 220 (225) ф. №2 / ½ (стовп. 3, р. 280 ф. №1+ стовп. 4, р. 280 ф. № 1)	Зростання	Показує, скільки прибутку підприємство отримало на 1 грн. своїх активів

1	2	3	4	5
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Прибуток / середньорічний обсяг власного капіталу підприємства	р. 220 (225) ф. № 2 / ½ (стовп. 3, р. 380 ф. №1+ стовп. 4, р. 380 ф. № 1)	Зростання	Показує, скільки прибутку підприємство отримало на 1 грн. власного капіталу
3. Коефіцієнт рентабельності продукції	Прибуток від продажу / витрати на виробництво продукції	р. 050 ф. № 2 / 040 ф. № 2	Зростання	Показує, скільки прибутку від реалізації продукції отримало підприємство в розрахунку на одну гривню здійснених витрат
4. Коефіцієнт рентабельності продажу	Прибуток від продажу / обсяг продажу	р. 050 ф. №2 / р. 035 ф. №2	Зростання	Показує розмір прибутку з кожної гривні від продажу продукції

Зміст та послідовність факторингової операції



- 1 – відвантаження продукції;
2 – акцепт розрахункових документів;
3 – подання розрахункових документів;
4 – перевірка платоспроможності покупця;
5 – оплата розрахункових документів (60–90% від вартості контракту);
6 – переказ покупцем коштів за відвантажену продукцію банку;
7 – виплата банком постачальнику решти суми за відвантажену продукцію за вирахуванням комісії.

Корисні ресурси мережі Internet

1. <http://antiraidер.ua> – сайт Антирейдерського союзу підприємців України.
2. <http://kiev-security.org.ua/> – український ресурс з безпеки (статті, книги, документи, поради та інше з безпеки бізнесу, особи);
3. <http://www.businessclass.kiev.ua> – журнал про діловий досвід відомих фігур українського бізнесу (інтерв'ю з успішними бізнес-особистостями, коментарі досвідчених практиків бізнесу, історії становлення українських компаній).
4. <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi> (законодавство України).
5. <http://www.smida.gov.ua> (Система розкриття інформації на фондовому ринку України – на ній розміщена звітність акціонерних товариств).
6. <http://www.ukrstat.gov.ua> (Офіційна веб-сторінка Державного комітету статистики України).
7. <http://www.rainbow.gov.ua> (офіційна веб-сторінка Ради Національної безпеки та оборони).
8. <http://www.niss.gov.ua/book/title.htm> (Журнал «Стратегічна панорама»).
9. www.management.com.ua – Інтернет-портал для управлінців;
10. www.vopreco.ru – Журнал «Вопросы экономики»;
11. www.cfin.ru – Корпоративний менеджмент;
12. www.buziness.info – Бізнес-портал (Маркетинг, Фінанси, Реклама, Менеджмент);
13. ido.kemsu.ru – Хрестоматія з менеджменту;
14. www.zhuk.net – Журнал «Управление компанией»;
15. www.soft2b.ru – Інструменти контролю бізнес-процесів;
16. www.top-personal.ru – Журнал «Управление персоналом»;
17. www.hr-journal.ru – Журнал «Работа с персоналом»;
18. www.iteam.ru – Технології корпоративного управління;
19. www.afon-invest.ru – Журнал «Инвестиции и управление»;
20. www.anticrisis.ru – Журнал «Антикризисное управление»;
21. www.aofm.ru – Журнал «Искусство управления».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров И.А. Оценка финансовой безопасности промышленного предприятия / И.А. Александров, О.А. Орлова, А.В. Половян // ДонНТУ, 2001. – С. 12–19.
2. Андрушак Є.М. Регулювання процесів банкрутства підприємств у перехідній економіці України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Є.М. Андрушак. – Львів, 2003. – 20 с.
3. Антикризове фінансове управління підприємством: навч. посібник / [Салига С.Я., Ляшенко Н.В., Дацій Н.В., Корецька С.О., Нестеренко Н.В., Салига К.С.]. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 208 с.
4. Ареф'єва О.В. Планування економічної безпеки підприємств / О.В. Ареф'єва, Т.Б. Кузенко. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 170 с.
5. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія і практика: навч. посібник / О.Я. Базилінська. – К.: ЦУЛ, 2009. – 328 с.
6. Барановський О.І. Фінансова безпека: монографія / О.І. Барановський // Інститут економічного прогнозування. – К.: Фенікс, 1999. – 318 с.
7. Барулин С.В. Финансы: учебник / С.В. Барулин. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2011. – 640 с.
8. Басюк Т.П. Реструктуризація дебіторської заборгованості підприємства / Т.П. Басюк // Фінанси України. – 2004. – № 12. – С. 115–123.
9. Безбожний В.Л. Соціально-економічна безпека підприємства: функціональний підхід / В.Л. Безбожний // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – Луганськ, 2007. – № 17 (1). – С. 48–55.
10. Бень Т.Г. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства / Т.Г. Бень, С.Б. Довбня // Фінанси України. – 2002. – № 6. – С. 53–60.
11. Белов О.Ф. Економічна безпека України: пріоритети та механізми забезпечення / О.Ф. Белов // Поглиблення ринкових реформ та стратегій економічного розвитку України до 2010 року: матеріали конф. – Т. 1. – Ч. II. – К., 1999. – С. 121–128.
12. Біла О.Г. Робочий капітал – передумова поточної ліквідності підприємств / О.Г. Біла // Фінанси України. – 2003. – № 10. – С. 56–61.
13. Білов Г.О. Деякі аспекти методики попередження ризику рейдерського набігу на підприємство / Г.О. Білов // Економічний вісник НГУ. – 2008. – № 3. – С. 111–115.

14. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2004. – 784 с.
15. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр; Эльга, 2003. – 496 с. – («Энциклопедия финансового менеджера»; Вып. 4).
16. Бланк И.А. Основы финансового менеджменту / И.А. Бланк. – Т. 1. – К.: Ника-Центр, 1999. – 592 с.
17. Бланк И.А. Основы финансового менеджменту / И.А. Бланк. – Т. 2. – К.: Ника-Центр, 1999. – 512 с.
18. Богомолов В.А. Экономическая безопасность / В.А. Богомолов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 302 с.
19. Брігхем Є. Основы финансового менеджменту / Є. Брігхем; пер. з англ. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.
20. Буренков О.В. Економічна безпека підприємства: поняття, сутність та еволюція в сучасних умовах / О.В. Буренков // Вісник. – К., 2007. – № 3 (35). – С. 76–80.
21. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізм зміцнення: монографія / Т.Г. Васильців. – Львів: Арал, 2008. – 386 с.
22. Великий Ю.М. Особливості кризового стану вітчизняних підприємств і методів його оцінки / Ю.М. Великий, О.Ю. Проскура // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 29–34.
23. Вербицька Г.Л. Управління економічним ризиком / Г.Л. Вербицька // Фінанси України. – 2004. – № 4. – С. 34–41.
24. Висящев В.А. Государственное регулирование экономической безопасности предпринимательской деятельности / В.А. Висящев, Т.М. Гладченко // Менеджер. – 2003. – № 3 (25). – С. 112–115.
25. Виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та можливо-го його банкрутства / [Черняк О.І., Крехівський О.В., Монаков В.О., Ящук Д.В.] // Статистика України. – 2003. – № 4. – С. 87–94.
26. Вітлінський В.В. Кількісне оцінювання ризику у фінансово-економічній сфері / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко // Фінанси України. – 2003. – № 11. – С. 16–24.
27. Вітлінський В.В. Концептуальні засади ризикології у фінансовій діяльності / В.В. Вітлінський // Фінанси України. – 2003. – № 3. – С. 3–9.
28. Воловельская И.В. Экономическая безопасность промышленного предприятия в современных условиях / И.В. Воловельская // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Х., 2005. – № 9–10. – С. 25–27.
29. Галасюк В. Риск как один из неотъемлемых факторов бизнеса / В. Галасюк, М. Сорока // Економіка, фінанси, право. – 2002. – № 7. – С. 17–22.

30. Гетьман О.О. Економічна діагностика: навч. посібник для студ. вищ. навч. зал. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.

31. Гладченко Т. Индикаторы экономической безопасности предпринимательской деятельности / Т. Гладченко // Менеджер. – 2000. – № 4(11). – С. 111–114.

32. Гладченко Т.М. Науково-методичні основи створення механізму державного управління і регулювання системи безпеки підприємницької діяльності: регіональний аспект: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук з держ. управ.: спец. 25.00.02 / Т.М. Гладченко // Донецька державна академія управління Міністерства освіти і науки України. – Донецьк, 2004.

33. Глазов М.М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / М.М. Глазов. – СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2006. – 448 с.

34. Горбатовская Н.В. Организационное развитие как элемент системы обеспечения экономической безопасности предприятия / Н.В. Горбатовская // Социально-экономические аспекты промышленной политики. – Донецк, 2007. – Т. 3. – С. 94–98.

35. Горбулін В.П. Стратегічні ризики – нова парадигма стратегії національної безпеки / В.П. Горбулін, А.С. Качинський // Стратегічна панорама. – 2005. – № 1.

36. Городня Т.А. Економічна та фінансова діагностика / Т.А. Городня, І.П. Мойсеєнко. – К.: ППНВ, 2008. – 282 с.

37. Горячева К.С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка організації та управління підприємствами» / К.С. Горячева. – К., 2006.

38. Гришова І.Ю. Економічна сутність ризиків у підприємстві / І.Ю. Гришова // Економіка АПК. – 2005. – № 7. – С. 83–86.

39. Давиденко Н.М. Фінансовий менеджмент підприємств / Н.М. Давиденко // Фінанси України. – 2004. – № 6. – С. 90–95.

40. Державне управління і менеджмент: навч. посібник у таблицях і схемах / [Г.Г. Одінцова, Г.І. Мостовий, О.Ю. Амосов та ін.]; за заг. ред. проф. Г.С. Одінцової. – Харків: Л-ра РІ УАДУ, 2002. – 482 с.

41. Довбня С.Б. Діагностика економічної безпеки підприємства як інструмент визначення напрямків його інноваційного розвитку / С.Б. Довбня, Н.Ю. Гічова // Економічний вісник НГУ. – 2008. – № 3. – С. 36–42.

42. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства: навч. посібник / Л.І. Донець, Н.В. Вашенко. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 240 с.

43. Дропа Я. Організація контролю за дебіторською заборгованістю / Я. Дропа // Вісник Львівського державного університету імені Івана Франка. Серія економічна. – 2005. – Вип. 34. – С. 438–445.
44. Дыбаль С.В. Финансовый анализ в концепции контроллинга: монография / С.В. Дыбаль. – СПб.: Бизнес-пресса, 2009. – 344 с.
45. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 572 с.
46. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / за ред. В.Л. Ортинського. – К.: Правова єдність, 2009. – 542 с.
47. Економічна безпека України: внутрішні та зовнішні чинники: навч. посібник / [Я.Й. Малик, С.Д. Гелей, М.Д. Лесечко та ін.]. – Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2002. – С. 54–161.
48. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: навч. посібник / [Костенко Т.Д., Підгора Є.О., Рижигов В.С., Панков В.А., Герасимов А.А., Ровенська В.В.]. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – С. 224–368.
49. Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник / О.В. Ефимова. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2010. – 351 с.
50. Євєцьких С.Я. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник / С.Я. Євєцьких, Г.В. Тельнова. – К.: ЦУЛ, 2007. – 176 с.
51. Єгорова Л.І. Стратегія антикризового проактивного управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка організації та управління підприємствами» / Л.І. Єгорова // Донецький національний університет. – Донецьк, 2003. – 16 с.
52. Єпіфанов А.О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія / А.О. Єпіфанов, О.Л. Пластун, В.С. Домбровський. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – 295 с.
53. Єрмошенко М.М. Економічні та організаційні засади забезпечення фінансової безпеки підприємства / М.М. Єрмошенко, К.С. Горячева, А.М. Ашуєв // Національна академія управління / М. М. Єрмошенко (наук. ред.). – К., 2005. – 77 с.
54. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення / М.М. Єрмошенко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 309 с.
55. Жаліло Я.А. До формування категоріального апарату науки про економічну безпеку / Я.А. Жаліло // Стратегічна панорама. – 2002. – № 4.
56. Журавльова Ю.Ю. Сутність платоспроможності підприємства / Ю.Ю. Журавльова // Фінанси України. – 2006. – № 1. – С. 116–120.

57. Загорельская Т.Ю. Финансовая безопасность предприятия как объект управления / Т.Ю. Загорельская // Наук. праці ДНТУ. – Вип. 103-4. – Донецьк: ДонНТУ, 2006. – С. 215–218.
58. Захарченко В.О. Систематизація методів оцінки фінансового стану підприємства / В.О. Захарченко, С.І. Счасна // Фінанси України. – 2005. – № 1. – С. 137–144.
59. Зеркалов Д.В. Рейдери / Д.В. Зеркалов. – К.: КНТ, 2007. – 188 с.
60. Івахненко С.В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології / С.В. Івахненко, О.В. Мелих. – К.: Знання, 2009. – 319 с.
61. Ігнатенко А.В. Механізми нейтралізації фінансових ризиків українських підприємств в умовах глобалізації / А.В. Ігнатенко, В.Г. Кабанов, О.І. Харченко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 5(95). – С. 136–143.
62. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: навч. посібник / С.М. Ілляшенко. – 2-ге вид., доп., перероб. – К.: Центр навч. літератури. – 2004. – 220 с.
63. Кавун С.В. Инсайдерство – проблема экономической безопасности в условиях реформирования экономики Украины / С.В. Кавун, И.В. Сорбит // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4(94). – С. 91–97.
64. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності / М.І. Камлик. – К.: Атіка, 2005. – 432 с.
65. Карлін М.І. Фінансова система України: навч. посібник / М.І. Карлін. – К.: Знання, 2007. – 324 с.
66. Качинський А.Б. Розвиток проблеми ризику в Україні / А.Б. Качинський // Стратегічна панорама. – 2002. – № 4.
67. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз / Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній. – К.: Знання, 2008. – 351 с.
68. Кірієнко А.В. Економічна безпека підприємства: поняття і зміст / А.В. Кірієнко // Проблеми формування ринкової економіки. – К., 1998. – Вип. 6. – С. 104–107.
69. Клапків М.С. Страхування фінансових ризиків: монографія / М.С. Клапків. – Тернопіль: Економічна думка. Карт-бланш, 2002. – 570 с.
70. Ковальов Д. Економічна безпека підприємства / Д. Ковальов, Т. Сухорукова // Економіка України. – 1998. – № 10. – С. 48–52.
71. Ковальов Д. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства / Д.Ковальов, І. Плетнікова // Економіка України. – 2005. – № 4. – С. 35–40.
72. Кодацький В.П. Оцінка фінансового стану суб'єктів господарювання / В.П. Кодацький // Економіка АПК. – 2005. – № 12. – С. 74–76.

73. Коженювські Л. Управління безпекою / Л. Коженювські // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 1 (31). – С. 147.
74. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
75. Колесарь К. Моделі діагностики банкрутства підприємств України / К. Колесарь // Економіст. – 2002. – № 10. – С. 60–63.
76. Кондрашихін А.Б. Управління фінансовою санацією підприємства / А.Б. Кондрашихін. – К.: ЦУЛ, 2008. – 440 с.
77. Конторщикова О. Аналіз фінансового стану як передумова ефективного управління підприємством / О. Конторщикова // Економіка, фінанси, право. – 2002. – № 6. – С. 3–5.
78. Концепція економічної безпеки України. Ін-т екон. Прогнозування / кер. проекту В.М. Гєєць. – К., 1999. – 56 с.
79. Копосов Г.А. Принципы экономической безопасности предприятия / Г.А. Копосов // II Міжнародна наукова конференція «Соціально-економічні наслідки ринкових перетворень у постсоціалістичних країнах». – Черкаси, 2005. – С. 98.
80. Король В. Методологічні розбіжності оцінки ліквідності і платоспроможності в системі аналізу фінансового стану підприємств / В. Король // Економіка, фінанси, право. – 2003. – № 5. – С. 22–26.
81. Король В. Сучасні проблеми реалізації механізму фінансового менеджменту в умовах трансформації економіки України / В. Король // Економіка, фінанси, право. – 2003. – № 3. – С. 22–27.
82. Котляр М.Л. Аналіз фінансового стану підприємства / М.Л. Котляр // Фінанси України. – 2004. – № 5. – С. 99–104.
83. Котляр М.Л. Оцінка фінансової стійкості підприємства на базі аналітичних коефіцієнтів / М.Л. Котляр // Фінанси України. – 2005. – № 1. – С. 113–117.
84. Кравчук П.Я. Вдосконалення методологічних засад оцінки рівня економічної безпеки підприємства / П.Я. Кравчук, Л.В. Беккер // Волинська обласна організація СЕУ: збірник наук. праць. – Вип. IX. – 2003. – № 3. – С. 101–108.
85. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз і планування: навч. посібник / Г.О. Крамаренко. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.
86. Кручок С.І. Оцінка фінансового стану підприємств / С.І. Кручок // Фінанси України. – 2002. – № 8. – С. 40–47.
87. Кузенко Т.Б. Класифікація методів оцінки економічної безпеки підприємства / Т.Б. Кузенко // Економіка і управління. – 2003. – № 4. – С. 70–77.

88. Куликов П.М. Економіко-математичне моделювання фінансового стану підприємства: навч. посібник / П.М. Куликов, Г.А. Іващенко. – Харків: Інжек, 2009. – 152 с.

89. Куркин Н.В. Ситуационный функционально-ресурсный подход к обеспечению экономической безопасности развития предприятия / Н.В. Куркин // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Х., 2003. – Вип. 3. – С. 17–24.

90. Кучеренко А.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития / А.А. Кучеренко // Управління розвитком: Міжнародна наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових підприємств». – Х., 2006. – № 7. – С. 104–106.

91. Литовченко І.В. Обґрунтування складу ризиків та їх рівнів при оцінці затрат діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / І.В. Литовченко // Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова. – О., 2004. – 19 с.

92. Лихота У.П. Фінансова стратегія управління підприємством / У.П. Лихота // Фінанси України. – 2001. – № 2. – С. 86–88.

93. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.

94. Лук'янова В.В. Оцінка агрегованого ризику діяльності підприємства / В.В. Лук'янова // Фінанси України. – 2004. – № 6. – С. 74–81.

95. Лукіна Ю.В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства / Ю.В. Лукіна // Фінанси України. – 2006. – № 3. – С. 113–118.

96. Майорченко В. Аналіз ключових галузевих показників фінансового стану підприємств України / В. Майорченко, В. Калужний, Н. Михаліцька // Економіст. – № 10. – 2003. – С. 46–49.

97. Мамотенко Д.Ю. Глобалізація міжнародних фінансових ринків / Д.Ю. Мамотенко // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2009. – Вип. 39. – С. 229–237.

98. Мамрак О. Определение класса финансовой надежности предприятия на примере металлургической отрасли / О. Мамрак // Економіка, фінанси, парво. – 2002. – № 5. – С. 13–16.

99. Марченко О.М. Аналіз зовнішнього середовища в системі управління фінансовою безпекою підприємства / О.М. Марченко // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2004. – Вип. 33. – С. 356–364.

100. Марченко О.М. Концептуальні засади управління фінансовою безпекою підприємства / О.М. Марченко // Вісник Львівського державного

університету імені Івана Франка. Серія економічна. – 2003. – Вип. 32. – С. 100–105.

101. Марченко О.М. Оцінка та розвиток системи управління фінансовою безпекою підприємства / О.М. Марченко // Вісник Львівського державного університету імені І. Франка. Серія економічна. – 2006. – Вип. 36. – С. 30–39.

102. Марченко О.М. Системна оцінка фінансової безпеки підприємства: методи, показники та обґрунтування / О.М. Марченко // Науковий вісник ЛьвДУВС. Серія економічна. – Вип. 1 (3). – 2006. – С. 269–276.

103. Марченко О.М. Управління фінансовою безпекою операційної діяльності / О.М. Марченко // Вісник Львівського державного університету імені І. Франка. Серія економічна. – 2007. – Вип. 37 (2). – С. 82–89.

104. Марюта О.М. Адаптивне управління прибутком підприємства / О.М. Марюта, О.К. Єлисеєва // Фінанси України. – 2004. – № 3. – С. 83–89.

105. Матвійчук А.В. Діагностика банкрутства підприємств / А.В. Матвійчук // Економіка України. – 2007. – № 4. – С. 20–28.

106. Медвідь Ф. Економічна безпека: небезпеки і загрози національним та національно-державним інтересам України / Ф. Медвідь // Вісник Української Академії державного управління. – 2003. – № 2. – С. 129–135.

107. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: навч. посібник / В.О. Мец. – К.: Вища школа, 2003. – 278 с.

108. Минаев Г.А. Безопасность организации: учебник / Г.А. Минаев. – К.: КНТ, 2009. – 440 с.

109. Мицик О.В. Ліквідність як елемент фінансового управління діяльністю підприємства / О.В. Мицик // Фінанси України. – 2003. – № 10. – С. 62–65.

110. Мізюк Б.М. Фінансовий механізм управління ризиками підприємств / Б.М. Мізюк // Фінанси України. – 2003. – № 11. – С. 66–72.

111. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / [В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, Т.С. Черняк] // Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України; В.М. Гасець (ред.). – Х.: ВД «ИНЖЭК», 2006. – 240 с.

112. Мойсеенко И.П. Модели анализа интеллектуального потенциала предприятия / И.П. Мойсеенко // Бизнес-информ. – Харьков, 2007. – № 5. – Т. 2. – С. 82–84.

113. Мойсеенко І.П. Аналіз загроз в системі підтримки прийняття рішень / І.П. Мойсеенко, А.С. Гаврилович // Проблеми екологічної безпеки та якості середовища: зб. тез міжнародної науково-практич. конф. – Львів: ЛДУ БЖД, 2010. – С. 36–38.

114. Мойсеєнко І.П. Економетричний аналіз стану економічної безпеки суб'єктів господарювання / І.П. Мойсеєнко, М.Я. Демчишин // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. – 2010. – Вип. 1. – С. 251–263.

115. Мойсеєнко І.П. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання / І.П. Мойсеєнко, М.Я. Демчишин // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 10. – С. 239–245.

116. Мойсеєнко І.П. Когнітивний менеджмент системи економічної безпеки / І.П. Мойсеєнко // Психологічні аспекти національної безпеки: організована злочинність: матеріали IV міжнар. науково-практич. конф. / Львівський державний університет внутрішніх справ. – Львів: ЛьвДУВС, 2010. – С. 150–152.

117. Мойсеєнко І.П. Методи оцінки системи фінансової безпеки підприємства / І.П. Мойсеєнко, М. Маланчук // Проблеми забезпечення економічної безпеки організації: матеріали доповідей круглого столу. – Львів: ЛьвДУВС, 2009. – С. 31–34.

118. Мойсеєнко І.П. Методи фінансового аналізу в системі фінансової безпеки підприємства / І.П. Мойсеєнко, Р.С. Попович // Проблеми забезпечення економічної безпеки організації: матер. доповідей круглого столу. – Львів: ЛьвДУВС, 2009. – С. 34–37.

119. Мойсеєнко І.П. Механізми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання / І.П. Мойсеєнко // Проблеми управління управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: матеріали міжкафедрального науково-практичного семінару (Львів, 17 вересня 2010 р.). – Львів: ЛьвДУВС, 2010. – С. 57–58.

120. Мойсеєнко І.П. Напрямки моніторингу фінансово-господарського стану підприємства / І.П. Мойсеєнко // Економіка АПК. Вісник Львівського державного аграрного університету. – Львів, 2003. – № 10(2). – С. 330–339.

121. Мойсеєнко І.П. Проблеми дослідження економічної безпеки суб'єктів господарювання / І.П. Мойсеєнко // Економічна безпека України в умовах загострення світових фінансових стосунків: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. – Львів, 2009. – С. 82–86.

122. Мойсеєнко І.П. Управління інтелектуальним потенціалом: монографія / І.П. Мойсеєнко. – Львів: Аверс, 2007. – 304 с.

123. Мойсеєнко І.П. Управління інтелектуальним потенціалом: монографія / І.П. Мойсеєнко. – Львів: Аверс, 2007. – 304 с.

124. Мунтіян В.І. Економічна безпека України / В.І. Мунтіян. – К., 2000. – 567 с.

125. Мунтіян В.І. Економічна безпека України / В.І. Мунтіян. – К.: Вид-во КВІЦ, 1999. – С. 462.

126. Нагорная И.И. Экономическая безопасность предприятия как фактор его конкурентоспособности / И.И. Нагорная // Экономические инновации. – Одесса, 2005. – Вып. 23: Украинское Причерноморье в конкурентном экономическом пространстве (конкурентоспособность товаров и товаропроизводителей в условиях глобализации). – С. 56–63.

127. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – 2004. – 560 с.

128. Нікіфоров П.О. Сутність і значення фінансової безпеки страхової компанії / П.О. Нікіфоров, С.С. Кучерівська // Фінанси України. – 2006. – № 5. – С. 86–94.

129. Новікова Н.І. Економічна безпека підприємства: сутність та види загроз / Н.І. Новікова // Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності. – Донецьк, 2006. – № 4. – С. 118–126.

130. Нужна І. Особливості аналізу показників ліквідності під час вивчення кредитоспроможності позичальників комерційних банків / І. Нужна // Регіональна економіка. – 2002. – № 3. – С. 173–177.

131. Нусінов В. Оцінка фінансової стійкості і ймовірності банкрутства підприємств гірничо-металургійного комплексу / В. Нусінов, О. Волинець, О. Нусінова // Вісник УАДУ. – 2002. – № 4. – С. 154–160.

132. Овсянкіна А.Ю. Організація беззбиткової господарської діяльності підприємств у постприватизаційний період: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / А.Ю. Овсянкіна // Харківський національний економічний університет. – Харків, 2006. – 21 с.

133. Одинцов А.А. Економічна і інформаційна безпека підприємництва: учеб. пособие для вузов / А.А. Одинцов. – М: Академія, 2006. – 336 с.

134. Орехов В.И. Антикризисное управление: учебник / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Н.П. Гапоненко. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 544 с.

135. Орлова В.К. Методика розрахунку показників фінансового стану підприємства / В.К. Орлова // Бухгалтерський облік в Україні на початку XXI століття: тези міжнар. наук.-практич. конф. – Львів, 2001. – С. 465–470.

136. Оробчук М.Г. Організація і планування діяльності підприємства: навч. посібник / М.Г. Оробчук, Б.М. Максимів, О.М. Марченко. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2006. – 335 с.

137. Основи економічної безпеки. (Держава, регіон, підприємство, особистість) / під ред. Е.А. Одеєникова. – М., 1997. – 288 с.

138. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: підручник для студ. вищ. навч. закладів / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2009. – 680 с.

139. Павловська О.В. Удосконалення методів аналізу фінансового стану підприємства / О.В. Павловська // Фінанси України. – 2001. – № 11. – С. 54–61.

140. Папехин Р.С. Факторы финансовой устойчивости и безопасности предприятия: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук: спец. 08.00.10 / Р.С. Папехин. – Волгоград, 2007. – 21 с.

141. Підлужна Н.О. Організація управління економічною безпекою підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка організації та управління підприємствами» / Н.О. Підлужна // НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2003. – 20 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/ard/2003/03pnoebp.zip>.

142. Пластун О.Л. Розвиток системи фінансової безпеки суб'єктів підприємництва сфери матеріального виробництва: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук / спец. 08.00.10 / О.Л. Пластун. – Держ. вищ. навч. закл. «Укр. акад. банк. справи Нац. банку України». – Суми, 2007. – 20 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/ard/2007/07polsmv.zip> >

143. Плікус І.Й. Система моніторингу для фінансового прогнозу діяльності підприємства / І.Й. Плікус // Фінанси України. – 2003. – № 4. – С. 35–44.

144. Подольська В.О. Фінансовий аналіз: навч. посібник / В.О. Подольська, О.В. Яріш. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.

145. Поздняков В.Я. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: учебник для вузов / В.Я. Поздняков. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 617 с.

146. Покотиленко Р.В. Економічна безпека Російської Федерації: законодавче та науково-методологічне забезпечення / Р.В. Покотиленко // Стратегічна панорама. – № 3–4. – 2001. – С. 181–188.

147. Поліщук Н.В. Методи аналізу діяльності підприємства / Н.В. Поліщук // Фінанси України. – 2001. – № 1. – С. 61–66.

148. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України від 30 червня 1999 р.

149. Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні: Закон України від 30 жовтня 1996 р.

150. Про концепцію (основи державної політики) національної безпеки України: Постанова Верховної Ради України від 18.07.1995 р.

151. Про основи національної безпеки України: Закон України від 19 червня 2003 р.

152. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 12 липня 2001 р.

153. Проскура О.Ю. Антикризове управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук: спец. 08.06.02 «Підприємство, менеджмент та маркетинг» / О.Ю. Проскура. – Харків, 2002. – 20 с.

154. Пястолов С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / С.М. Пястолов. – М.: Академия, 2010.
155. Реверчук Н.Й. Вплив кредитування на економічну безпеку підприємств / Н.Й. Реверчук // Фінанси України. – 2002. – № 7. – С. 66–70.
156. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія / Н.Й. Реверчук. – Львів: ЛБІ НБУ, 2004. – 195 с.
157. Риски в экономике: учебное пособие для вузов / под ред. проф. В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 380 с.
158. Савицкая Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 272 с.
159. Свешникова М.С. Стратегія управління фінансовою стійкістю підприємства / М.С. Свешникова // Фінанси України. – 2000. – № 11. – С. 148–151.
160. Святошинським підприємцям: роль підприємництва в національній економічній системі у Національній доповіді «Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.svyatoshin.kyiv-city.gov.ua>>
161. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник / О.М. Скібіцький. – К.: ЦУЛ, 2009. – 562 с.
162. Склеповий Є.В. Ринок факторингових послуг в Україні / Є.В. Склеповий // Фінанси України. – 2005. – № 9. – С. 109–115.
163. Статистична інформація. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.ukrstat.gov.ua>>
164. Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 12.02.2007 р.
165. Такулов З.Н. Підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства / З.Н. Такулов // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 86. – С. 62–64. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp86/knp86_62-64.pdf>
166. Тарасенко С.І. Сутність та складові економічної безпеки підприємства / С.І. Тарасенко // Вісник Харківського державного університету ім. Каразіна. – Харків, 2007. – Вип. 50: Економічні науки. – С. 228–232.
167. Терещенко О. Фінансування підприємств в Україні: актуальні проблеми та шляхи їх вирішення / О. Терещенко // Економіка України. – 2002. – № 1. – С. 10–16.
168. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2008. – 272 с.
169. Терещенко С.І. Моделі оцінки платоспроможності підприємств / С.І. Терещенко // Фінанси України. – 2001. – № 7. – С. 69–74.

170. Тесленко Т.І. Модель діагностики банкрутства підприємств машинобудівної галузі / Т.І. Тесленко, Г.В. Мамонова // Фінанси України. – 2006. – № 3. – С. 106–112.
171. Тивончук І.О. Особливості рейдерства в Україні / І.О. Тивончук, Г.Я. Глинська. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vlp.com.ua>
172. Тридід О.М. Методичні рекомендації щодо оцінки фінансової стійкості підприємства / О.М. Тридід, К.В. Орехова // Управління розвитком. – 2005. – № 1. – С. 83–89.
173. Тумар М.Б. Основи економічної безпеки підприємства: навч. посібник / М.Б. Тумар. – К.: Хай-Тек-Прес, 2008. – 232 с.
174. Тумар Н.Б. Предприятие: внешние факторы угрозы экономической безопасности / Н.Б. Тумар // Ринкова трансформація економіки. – Харків, 2005. – Вип. 9. – С. 183–201.
175. Удалых О.А. Угрозы и индикаторы экономической безопасности предприятия / О.А. Удалых // Управління розвитком. – Харків, 2006. – № 7. Спецвипуск. – С. 156–158.
176. Управление современной компанией: учебник / под ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Линса. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 586 с.
177. Фінанси підприємств: підручник / кер. авт. кол. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
178. Фінансовий аналіз / [М. Білик та ін.]. – К.: КНЕУ, 2007. – 592 с.
179. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / за ред. проф. Г.Г. Кірейцева. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 531 с.
180. Черненко Л.В. Контроль у системі управління дебіторською заборгованістю / Л.В. Черненко // Економіка АПК. – 2006. – № 6. – С. 85–90.
181. Чернова Н.Л. Модели анализа и оценки экономической безопасности предприятия / Н.Л. Чернова // Вестник. – Харьков, 2005. – № 58. – Т. 3: Развитие учёта и аудита как основы Информационно-аналитической системы предприятия. – С. 149–152.
182. Шеремет О.О. Фінансовий аналіз: навч. посібник / О.О. Шеремет. – К.: Кондор, 2009. – 194 с.
183. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
184. Шірінян Л.В. Визначення фінансової стійкості страхових компаній і підприємств / Л.В. Шірінян // Фінанси України. – 2005. – № 9. – С. 70–80.
185. Шкарлет С.М. Діагностика потенціалу економічної безпеки підприємства у функціональному аспекті його інноваційної політики / С.М. Шкарлет // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 85. – С. 155–161. –

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp85/knp85_155-161.pdf>

186. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія / С.М. Шкарлет. – К.: Книжкове видавництво Національного авіаційного ун-ту, 2007. – 436 с.

187. Шлемко В.Т. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення: монографія / В.Т. Шлемко, І.Ф. Бінько. – К.: НІСД, 1997. – 144 с.

188. Штангрет А. Антикризове управління підприємством / А. Штангрет, О. Котелюк. – К.: Знання, 2007. – 450 с.

189. Ярочкин В.И. Система безопасности фирмы / В.И. Ярочкин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Ось-89, 2003. – 352 с.

190. Management of immaterial assets in the conditions of threats of environment / Wasyl Jelejko, Iryna Mojseyenko: mat. konf. «Gospodarowanie zasobami organizacji w warunkach zagrożeń otoczenia». – *Miscellanea Oeconomicae*. – Rok 13, № 1. – Kielce. – 2009. – P. 33–39.

191. Mojseyenko I. Modele oceny wpływu personelu na efektywność działalności organizacji / I. Mojseyenko // Wasyl Jelejko, Iryna Mojseyenko, Iwanna Dronyk // *Miscellanea Oeconomicae*. – Rok 12, № 1. – Kielce. – 2008. – S. 87–92.

МОЙСЕЄНКО Ірина Павлівна
МАРЧЕНКО Ольга Михайлівна

УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ
БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Редактор *А.А. Черняк*

Комп'ютерна верстка *Н.М. Лесь*

Друк *А.М. Ходачок*

Здано до набору 29.09.2011 р. Підписано до друку 04.11.2011 р.
Формат 60×84/16. Папір офсетний. Гарнітура Times New Romans.
Віддруковано на різнографі. Умов. друк. арк. 22,09.
Наклад 100 прим. Зам. № 162-11.

Львівський державний університет внутрішніх справ
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції.
Серія ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.