

**Ольга Володимирівна МАЛИК,**

кандидат економічних наук,  
асистент кафедри менеджменту, фінансів,  
банківської справи та страхування  
Хмельницького університету управління та права,  
*unz@univer.km.ua*

УДК 658.15.012.8

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ  
ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ  
ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*Функціонування будь-якої системи управління ґрунтується на використанні відповідних механізмів, серед яких важливе місце посідає механізм управління фінансовою безпекою, що є ключовою ланкою системи управління підприємством, адже саме належний рівень фінансової безпеки є гарантією незалежності підприємств, головною передумовою їх стабільної діяльності та розвитку, сприяє економічному зростанню, підвищенню конкурентоспроможності та формуванню передумов інвестиційної активності. Обґрунтовано необхідність створення механізму управління фінансовою безпекою підприємства, сформульовано визначення поняття «механізм управління фінансовою безпекою підприємства», виділено та охарактеризовано елементи цього механізму та запропоновано основні заходи з підвищення рівня фінансової безпеки підприємства за її функціональними складовими. Побудова механізму управління фінансовою безпекою на підприємстві переслідує мету забезпечення ефективної фінансової діяльності підприємства, зростання прибутковості та ринкової вартості підприємства, забезпечення своєчасного виявлення та усунення загроз і небезпек фінансовій безпеці підприємства, а також забезпечення ефективного управління фінансовими ризиками. Запропонований механізм управління фінансо-*



вою безпекою реалізовується шляхом впливу суб'єкта управління в особі керівників, фінансової служби, бухгалтерії, служби безпеки на об'єкт управління, яким виступають фінансові відносини підприємства та фінансові ризики підприємства. Послідовність реалізації цього механізму відображає функціональна складова механізму, який включає такі етапи: оцінка фінансових відносин підприємства; ідентифікація та структуризація фінансових ризиків та загроз, що впливають на фінансову діяльність підприємства; оцінка та аналіз рівня фінансової безпеки підприємства; розробка заходів, націлених на підвищення рівня фінансової безпеки підприємства; вибір заходів зниження рівня фінансових ризиків з урахуванням стратегічних інтересів і можливостей підприємства; контроль реалізації заходів щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства. Реалізація запропонованого механізму сприятиме оптимізації системи управління фінансовою безпекою підприємства в цілому та фінансовими ризиками зокрема.

**Ключові слова:** фінансова безпека, механізм, система управління, елементи механізму, концепція.

За сьогоденних умов нестабільної економічної та політичної ситуації, коли на сучасному ринку майже кожне підприємство повинно «виживати» у складних конкурентних умовах інтеграційної економіки, зростає роль забезпечення фінансової безпеки для кожного вітчизняного підприємства. Саме тому питання створення дієвого механізму управління фінансовою безпекою, визначення послідовності реалізації цього механізму, а також розробка заходів із підвищення рівня фінансової безпеки підприємств набувають особливої актуальності.

Теоретичні основи механізму управління фінансовою безпекою підприємства розглядалися у працях таких науковців, як: В. В. Орлова [1], К. С. Горячева [2], І. П. Мойсеєнко, О. М. Марченко [3], В. В. Шликов [4], І. О. Бланк [5], М. М. Єрмошенко [6], Х. О. Турхан [7] та ін. Однак варто зазначити, що окремі складові процесу управління фінансовою безпекою потребують поглибленого дослідження. Передусім це стосується механізму управління фінансовою безпекою, оскільки від загального розуміння його сутності та структури залежить результативність усієї фінансової діяльності підприємства.

*Метою роботи* є формування концептуальної схеми механізму управління фінансовою безпекою підприємства із уточненням послідовності реалізації етапів управління фінансовою безпекою.

Ринкові умови функціонування, створюючи можливості для досягнення підприємствами економічної свободи, вимагають водночас формування дієвої системи управління суб'єктами господарювання, яка була б здатною забезпечити ефективність виробництва, його ди-



намічність та адаптивність до постійних змін зовнішнього середовища.

Функціонування будь-якої системи управління ґрунтується на використанні відповідних механізмів, серед яких важливе місце посідає механізм управління фінансовою безпекою.

На нашу думку, механізм управління фінансовою безпекою підприємства є системою мети, функцій, принципів, методів, завдань та інструментів управління, що взаємодіють між собою та спрямовані на створення передумов для стійкого розвитку підприємства в поточному та перспективному періодах, посилення захисту його фінансових інтересів шляхом розробки і реалізації ефективної фінансової стратегії, гнучкості у прийнятті фінансових рішень, вчасного реагування на небезпеки і загрози зовнішнього і внутрішнього характеру та ефективного управління фінансовими ризиками підприємства

Механізм управління фінансовою безпекою підприємства повинен ґрунтуватися на розробці відповідної наукової теорії, концепції, стратегії і тактики, проведенні адекватної фінансової політики, систематизації загроз та фінансових ризиків, застосуванні засобів, способів і методів забезпечення фінансової безпеки (рис. 1).



**Рис. 1. Концептуальна схема механізму управління фінансовою безпекою підприємства**

Запропонований механізм управління фінансовою безпекою реалізовується шляхом впливу суб'єкта управління в особі керівників, фінансової служби, бухгалтерії, служби безпеки на об'єкт управління, яким виступають фінансові відносини підприємства та фінансові ризики з метою забезпечення фінансової стійкості підприємства та за-



хисту його фінансових інтересів від дії зовнішніх і внутрішніх загроз та фінансових ризиків для забезпечення ефективного розвитку в поточному та довгостроковому періодах.

Побудова механізму управління фінансовою безпекою на підприємстві переслідує мету забезпечення фінансової стійкості підприємства та захисту його фінансових інтересів від дії зовнішніх і внутрішніх загроз та фінансових ризиків для забезпечення ефективного розвитку в поточному та довгостроковому періоді.

Основними завданнями процесу управління фінансовою безпекою підприємства є забезпечення ефективної фінансової діяльності підприємства, зростання прибутковості та ринкової вартості підприємства, забезпечення своєчасного виявлення та усунення загроз і небезпек фінансовій безпеці підприємства, а також забезпечення ефективного управління фінансовими ризиками.

Завдання управління фінансовою безпекою реалізуються з використанням специфічних важелів, інструментів, методів та принципів (організаційна складова механізму).

Функціональна складова механізму відображає послідовність реалізації механізму, який включає такі етапи: оцінка фінансових відносин підприємства; ідентифікація та структуризація фінансових ризиків та загроз, що впливають на фінансову діяльність підприємства; оцінка та аналіз рівня фінансової безпеки підприємства; розробка заходів, націлених на підвищення рівня фінансової безпеки підприємства; вибір заходів зниження рівня фінансових ризиків з урахуванням стратегічних інтересів і можливостей підприємства; контроль реалізації заходів щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства.

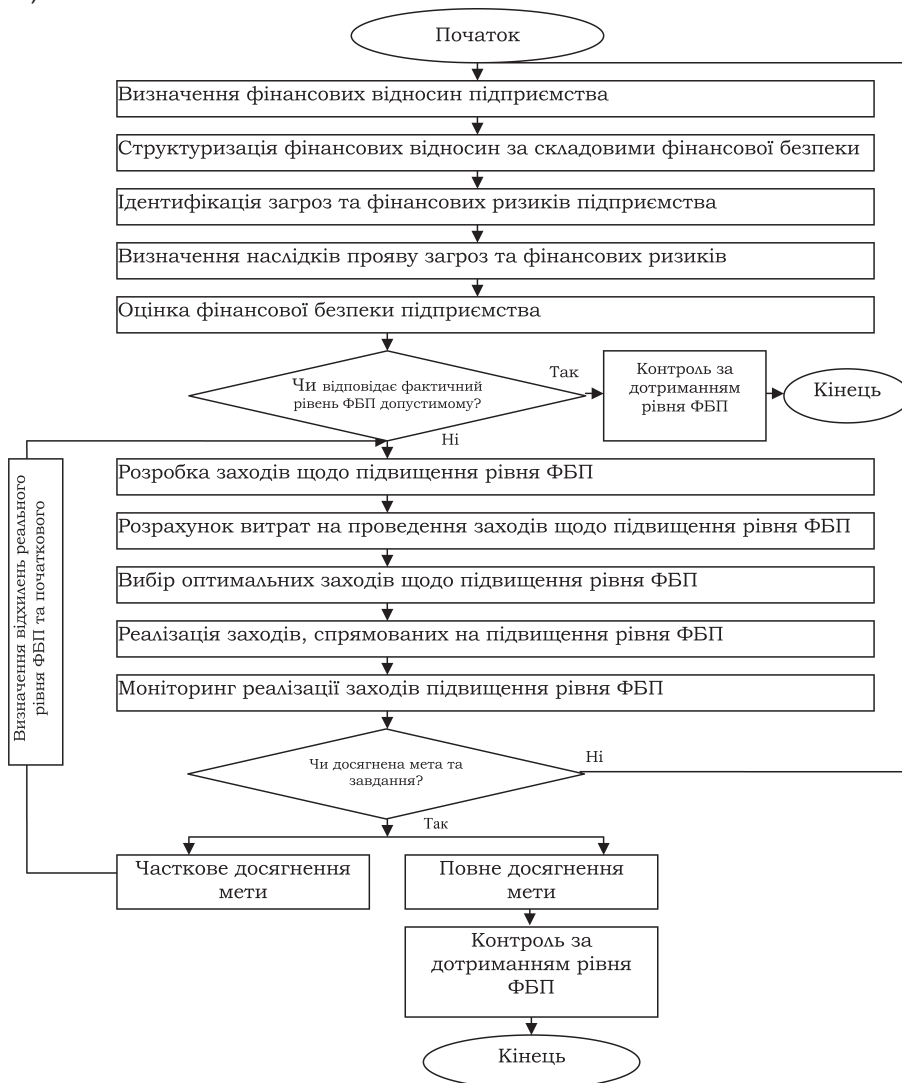
Однією зі складових механізму управління фінансовою безпекою підприємства є система його забезпечення. На основі аналізу фахової економічної літератури пропонуємо виділяти такі підсистеми забезпечення механізму: фінансове забезпечення (зовнішні та внутрішні джерела формування фінансових ресурсів для задоволення потреб суб'єкта господарювання); нормативно-правове забезпечення (сукупність нормативно-правових актів, що регулюють фінансову діяльність підприємства); інформаційне забезпечення (сукупність зовнішніх та внутрішніх інформаційних потоків, необхідних для здійснення аналізу, планування і підготовки ефективних управлінських рішень); методичне забезпечення (система аналітичних прийомів та способів оцінки рівня фінансової безпеки підприємства з урахуванням внутрішніх взаємозв'язків та взаємозалежностей між складовими фінансової безпеки); кадрове забезпечення (персонал, необхідний для забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства); технічне забезпечення (комплекс програмно-технічних засобів, що сприяють управлінню фінансовою безпекою підприємства).

Важливою складовою механізму є також функції управління фінансовою безпекою підприємства. Узагальнюючи результати аналізу поглядів вчених на перелік функцій механізму забезпечення фінан-



сової безпеки, пропонуємо виділити організаційну, діагностичну, превентивну, регулюючу, захисну та контрольну функції.

З метою побудови ефективної системи управління фінансовою безпекою підприємства, нами було розроблено алгоритм запровадження механізму управління фінансовою безпекою підприємства, в основу якого покладено авторський підхід до оцінки фінансової безпеки підприємства (шляхом аналізу фінансового стану, рівня фінансової безпеки за її складовими та рівня фінансових ризиків) та визначення ступеню досягнення мети управління, що забезпечує його адаптивність до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства (рис. 2).



**Рис. 2. Блок-схема управління фінансовою безпекою підприємства**



На першому етапі відбувається визначення фінансових операцій підприємства та аналіз його фінансових відносин з різними контрагентами.

На наступному етапі відбувається структуризація фінансових відносин за складовими фінансової безпеки, що сприятиме визначенню рівня фінансової безпеки підприємства та побудові ефективної системи управління нею.

Одним із найважливіших завдань управління фінансовою безпекою підприємства є аналіз фінансових ризиків. Ідентифікація фінансових ризиків полягає у виявленні можливих ризиків, пов'язаних з кожною конкретною фінансовою операцією, та визначенні причин виникнення того чи іншого виду ризику.

При цьому важливо у складі портфеля фінансових ризиків виділити внутрішні ризики, які залежать від самого підприємства, зовнішні ризики, які визначаються макроекономічною діяльністю, та змішані ризики — які можуть виникати як під впливом діяльності самого підприємства, так і під впливом зовнішнього середовища.

Далі оцінюється ймовірність прояву загроз і фінансових ризиків, тобто визначаються можливі фінансові наслідки від дії тих чи інших фінансових ризиків і загроз на діяльність підприємства. Наслідки прояву фінансових ризиків можуть характеризуватися негативними, позитивними та нульовими показниками впливу на результативність фінансової діяльності підприємства.

Ефективне управління фінансовою безпекою підприємства можливе лише за умови об'єктивної та своєчасної оцінки її рівня. Саме тому наступним етапом є оцінка фінансової безпеки підприємства. Аналіз фінансової безпеки підприємства необхідний не лише власникам підприємства та його менеджерам (своєчасна оцінка рівня фінансової безпеки дозволяє вчасно виявити загрози у фінансовому стані та нейтралізувати їх без втрати фінансової стійкості та платоспроможності), він також дає можливість інвесторам і кредиторам оцінити підприємство з точки зору його привабливості щодо впровадження проєктів інвестування та кредитування.

На основі проведеного аналізу приймається рішення про відповідність фактичного рівня фінансової безпеки підприємства допустимому. Якщо фактичний рівень відповідає допустимому, то відбувається перехід до останнього етапу системи управління, а саме до контролю за дотриманням належного рівня фінансової безпеки підприємства. Якщо ж фактичний рівень не відповідає допустимому, то слід підібрати заходи підвищення рівня фінансової безпеки та оцінити їх економічну ефективність з розрахунку витрат на їх проведення та вигод від мінімізації ризиків підприємства, що дозволяє врахувати доцільність проведених заходів.

Для обґрунтування основних напрямів підвищення рівня фінансової безпеки підприємства необхідно системно підійти до вирішення поставленої проблеми та розглянути такі заходи за функціональними складовими фінансової безпеки (табл. 1).





Таблиця 1

**Заходи з підвищення рівня фінансової безпеки підприємства  
за її функціональними складовими**

<b>Функціональні складові ФБП</b>	<b>Заходи, що забезпечують підвищення рівня ФБП</b>	<b>Вплив на фінансову безпеку підприємства</b>
Бюджетно-податкова складова	Підвищення рівня кваліфікації працівників	Зменшення кількості помилок під час складання фінансової звітності та заповнення податкових декларацій, що сприятиме зменшенню штрафних санкцій
	Зміна системи оподаткування підприємства	Вибір оптимальної системи оподаткування підприємства дозволить мінімізувати податкові платежі до бюджетів різних рівнів
	Формування ефективної податкової політики підприємства	Мінімізація податків на основі максимального використання можливостей податкового законодавства, в тому числі й податкових пільг
Кредитна складова	Формування ефективної кредитної політики підприємства	Зменшення рівня дебіторської заборгованості
	Управління простроченою дебіторською заборгованістю	Мінімізація розміру простроченої заборгованості та строків інкасації боргу
	Підвищення платіжної дисципліни підприємства	Зменшення рівня кредиторської заборгованості
	Виважена позикова політика підприємства	Зменшення обсягу позикового капіталу та підвищення фінансової самостійності підприємства



## Продовження табл. 1

Грошова складова	Синхронізація грошових потоків на підприємстві	Узгодження вхідних та вихідних потоків грошових коштів за обсягами та в часі, що дозволить уникнути дефіциту готівки, вивільнити частину грошових коштів і використати її для отримання додаткового доходу
	Контроль за витратами грошових коштів шляхом використання таких інструментів, як: флоут, централізація кредиторських рахунків, рахунки з нульовим балансом, контрольовані рахунки витрат тощо	Підвищення швидкої інкасації та уповільнення виплат призведуть до отримання максимального обсягу вільних грошових коштів
	Капіталізація тимчасово вільних залишків грошових коштів	Доходи від інвестицій зменшать інфляційні втрати від знецінення національної валюти та забезпечить отримання додаткового доходу
	Формування ефективної системи управління валютними ризиками	Мінімізація валютних ризиків та зменшення рівня фінансових втрат, що виникають у результаті коливань валютних курсів
Страхова складова	Підвищення рівня страхового захисту підприємства	Мінімізація витрат підприємства під час настання страхових випадків
	Співпраця виключно з фінансово стійкими страховиками	Зменшення можливих втрат підприємства, що пов'язанні із банкрутством або неплатоспроможністю страхової компанії





Закінчення табл. 1

Інвестиційна складова	Формування ефективної інвестиційної політики підприємства	Підвищення інвестиційної привабливості підприємства, максимізація доходів від інвестиційної діяльності, підвищення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства
	Вибір надійних партнерів	Зменшення можливих втрат підприємства, що пов'язані із банкрутством або неплатоспроможністю партнерів
	Формування системи моніторингу інвестиційних проектів	Мінімізація інвестиційних ризиків та підвищення прибутковості інвестиційних операцій підприємства
Фондова складова	Формування ефективної дивідендної політики підприємства	Підвищення інвестиційної привабливості підприємства
	Підвищення ефективності операцій з цінними паперами підприємства	Зростання обсягів грошових надходжень підприємства від розміщення цінних паперів

Наступним етапом управління фінансовою безпекою підприємства є визначення рівня досягнення поставленої мети.

Якщо мета не була досягнута, то відбувається повернення до початкового етапу алгоритму. Повне досягнення мети свідчить про підвищення рівня фінансової безпеки підприємства. Часткове досягнення поставленої мети свідчить хоч і про підвищення рівня фінансової безпеки підприємства, однак недосягнення бажаного результату, що вказує на необхідність подальшого управління фінансовою безпекою шляхом розробки нових заходів підвищення її рівня або застосування інших варіантів уже розроблених напрямів.

Заходи підвищення рівня фінансової безпеки повинні бути узгодженими між собою, оскільки застосування одного методу може призвести до зниження або підвищення рівня фінансових ризиків за ін-



шими напрямками фінансової діяльності підприємства. Тому найбільш ефективним буде таке управління фінансовою безпекою, яке забезпечить комплексне використання заходів підвищення її рівня.

Запропоновані заходи підвищення рівня фінансової безпеки підприємств за її функціональними складовими подані у загальному вигляді, оскільки для кожного конкретного підприємства такі заходи є індивідуальними і потребують врахування різних аспектів діяльності та специфіки його фінансових відносин з різними контрагентами.

Після вибору оптимальних заходів підвищення фінансової безпеки підприємства відбувається їх реалізація, координація та поточний контроль за виконанням цільових показників. Своєчасне виявлення помилок та прорахунків дає змогу мінімізувати витрати підприємства для досягнення поставленої мети. Моніторинг застосовується з метою системного спостереження за змінами показників та визначення ефективності реалізованих заходів.

Реалізація запропонованого алгоритму сприятиме оптимізації системи управління фінансовою безпекою підприємства в цілому та фінансовими ризиками зокрема.

Таким чином, запропонований механізм управління фінансовою безпекою підприємства та його практична реалізація сприятимуть посиленню фінансової складової підприємництва та пришвидшенню темпів економічного зростання. Крім того, реалізація запропонованих теоретичних положень створить основу для забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, сприятиме посиленню конкурентоспроможності, досягненню стратегічної мети діяльності та прогресивного розвитку підприємства, що дозволить підтримувати фінансово-економічну рівновагу підприємства як у короткостроковому, так і довгостроковому періодах.

#### Список використаних джерел

1. Орлова В. В. Моделирование механизмов управления финансовой безопасностью предприятия : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.11. Ивано-Франківськ, 2008. 200 арк.
2. Горячева К. С. Механизм управления финансовой безопасностью предприятия : дис. ... канд. экон. наук : 08.06.01. К., 2006. 174 арк.
3. Мойсеенко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Львів : Вид-во ЛДУВС, 2011. 380 с.
4. Шлыков В. В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия. СПб. : Алетей, 1999. 152 с.
5. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. 784 с.
6. Єрмошенко М. М., Горячева К. С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство. К. : Національна академія управління, 2010. 232 с.
7. Турхан Х. О. Механізм забезпечення фінансової безпеки машинобудівних підприємств // Наукові записки [Української академії друкарства].



2013. № 4. С. 85–92 / Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. URL : <https://goo.gl/yH4qEz>.

*Рекомендовано до друку кафедрою менеджменту, фінансів,  
банківської справи та страхування  
Хмельницького університету управління та права  
(протокол № 15 від 30 травня 2017 року)*

Надійшла до редакції 10.06.2017

**Малык О. В. Концептуальные основы формирования механизма управления финансовой безопасностью предприятия**

*Функционирование любой системы управления основывается на использовании соответствующих механизмов, среди которых важное место занимает механизм управления финансовой безопасностью, что является ключевым звеном системы управления предприятием, ведь именно надлежащий уровень финансовой безопасности является гарантией независимости предприятий, главной предпосылкой их стабильной деятельности и развития, способствует экономическому росту, повышению конкурентоспособности и формированию предпосылок инвестиционной активности. Поэтому обоснована необходимость создания механизма управления финансовой безопасностью предприятия, сформулировано определение понятия «механизм управления финансовой безопасностью предприятия», выделены и охарактеризованы элементы данного механизма и предложены основные мероприятия по повышению уровня финансовой безопасности предприятия за ее функциональными составляющими. Построение механизма управления финансовой безопасностью на предприятии преследует цель обеспечения эффективной финансовой деятельности предприятия, рост доходности и рыночной стоимости предприятия, обеспечение своевременного выявления и устранения угроз и опасностей финансовой безопасности предприятия, а также обеспечения эффективного управления финансовыми рисками. Предложенный механизм управления финансовой безопасностью, реализуемой путем воздействия субъекта управления в лице руководителей, финансовой службы, бухгалтерии, службы безопасности на объект управления, которым выступают финансовые отношения предприятия и финансовые риски предприятия. Последовательность реализации данного механизма отражает функциональная составляющая механизма, который включает следующие этапы: оценка финансовых отношений предприятия; идентификация и структуризация финансовых рисков и угроз, влияющих на финансовую деятельность предприятия; оценка и анализ уровня финансовой безопасности предприятия; разработка мероприятий, направленных на повышение уровня финансовой безопасности предприятия; выбор мер снижения уровня финансовых рисков, с учетом стратегических интересов и возможностей предприятия; контроль реализации мероприятий по обеспечению финансовой безопасности предприятия. Реализация предложенного механизма будет способствовать оптимизации системы управления финансовой безопасностью предприятия в целом и финансовыми рисками в частности.*

**Ключевые слова:** финансовая безопасность, механизм, система управления, элементы механизма, концепция.



### **Malyk, O. V. Conceptual Bases of Formation of the Mechanism of Financial Security Management of the Enterprise**

*The functioning of any system of management is based on the use of appropriate mechanisms, among which the management mechanism of the financial security is taken an important place, as it is the key element of the enterprise management system. An appropriate level of the enterprise financial security is a guarantee of the independence of enterprises and the main prerequisite for their sustainability and development, since it promotes economic growth, competitiveness and formation of preconditions of the investment activity. Thus, the necessity of establishing of the mechanism of the enterprise financial security management has been grounded in the article. The definition of «the mechanism of the financial security management» has been formulated by the author. The elements of the proposed mechanism have been picked out and characterized. The main measures to improve the level of the enterprise financial security due to its functional components have been offered. The construction of the mechanism of the enterprise financial security management pursues some goals, namely: ensuring an effective financial activity of the enterprise, increasing of the profitability and the market value of the enterprise, ensuring the timely detection and elimination of threats and dangers of the enterprise financial security, as well as an financial risks effective management guarantee. The proposed mechanism of the financial security management is implemented by the influence of the agent of management, which is represented by executives, financial services, the accounting department and the security service, on the control object, which act as the financial relationships of the enterprise and its financial risks. The sequence of the implementation of this mechanism is shown by the functional component of the mechanism which includes the following steps: assessment of the financial relations of the enterprise; identification and structuring of financial risks and threats that affect the financial activities of the enterprise; assessment and analysis of the level of the enterprise financial security; development of measures for increasing the level of the enterprise financial security; selection of measures for reducing financial risks, taking into account the strategic interests and business opportunities; the control of implementing measures to ensure the enterprise financial security. Implementation of the proposed mechanism will promote the optimization of the system of the financial security management of the whole enterprise and financial risks in particular.*

**Keywords:** financial security, mechanism, management system, elements of the mechanism, conception.

