

**Штангрет А.М.,**  
д.е.н, доцент кафедри обліку і аудиту у ВПК, Українська академія друкарства  
**Караїм М.М.,**  
здобувач Української академії друкарства

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ**

*В статті розглянуто сутність поняття «фінансова безпека підприємства» та окреслено методичні засади здійснення антикризового управління фінансовою безпекою підприємства*

**Ключові слова:** фінансова безпека, антикризове управління, небезпека, загроза, ризик, криза

*В статье рассмотрены сущность понятия «финансовая безопасность предприятия» и намечены методические основы осуществления антикризисного управления финансовой безопасностью предприятия*

**Ключевые слова:** финансовая безопасность, антикризисное управление, опасность, угроза, риск, кризис

*The paper deals with the essence of the concept of "financial security company" and outlined the methodological principles of anticrisis management exercise financial security company*

**Key words:** financial security, anticrisis management, risk, threat, risk, crisis.

**Постановка проблеми.** В умовах постійної та складно прогнозованої зміни зовнішнього середовища і внутрішніх умов здійснення господарської діяльності вітчизняними підприємствами існує висока ймовірність виникнення загроз, реалізація яких може призвести до виникнення ознак кризового стану, а в подальшому і банкрутства.

Наочне відображення усіх процесів в умовах певного підприємства знаходить відображення, перше за все, в фінансовій сфері, а відтак актуальним є пошук та реалізація ефективних рішень для управління фінансовою безпекою, які повинні забезпечити гнучкість та адаптацію до умов, які змінюються, та, водночас, уможливити досягнення фінансових інтересів.

Наявність значної кількості загроз для стійкого та ефективного функціонування фінансової системи підприємства вимагає удосконалення існуючих та розроблення нових механізмів гарантування його фінансової безпеки, які б сприяли завчасному розпізнаванню зростання рівня небезпеки та прийняттю адекватних рішень як важливої умови забезпечення необхідного для розвитку рівня економічної безпеки.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Теоретичні основи управління фінансовою безпекою підприємства відображені в роботах вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як О. Арєф'єва, І. Бланк, О. Барановський, А. Воронкова, К. Горячева, Л. Донець, С. Ілляшенко, Г. Задорожний, М. Кизим, Т. Клебанов, Г. Козаченко, Л. Костирко, О. Ляшенко, Є. Олейников, В. Пономарьов, Р. Сайфулін, О. Терещенко, А. Шеремет, В. Шликов тощо. Результатами наукових пошуків стало визначення суті поняття фінансової безпеки, розроблення критеріїв та показників оцінка її рівня, визначення окремих елементів гарантування та управління нею як ключовою складовою економічної безпеки підприємства. Однак, низка питань, пов'язаних із удосконаленням системи управління фінансовою безпекою, ще залишаються недостатньо вивченими і потребують уваги.

**Мета статті** полягає в узагальненні наукового доробку щодо суті поняття «фінансова безпека» та визначенні методичних засад щодо управління процесом її гарантування.

**Викладення основного матеріалу.** В нових умовах господарювання фактичні результати діяльності більшості вітчизняних підприємств виявилися далекими від бажаних, про що засвідчує динаміка питомої ваги збиткових підприємств в Україні (рис. 1) [4].

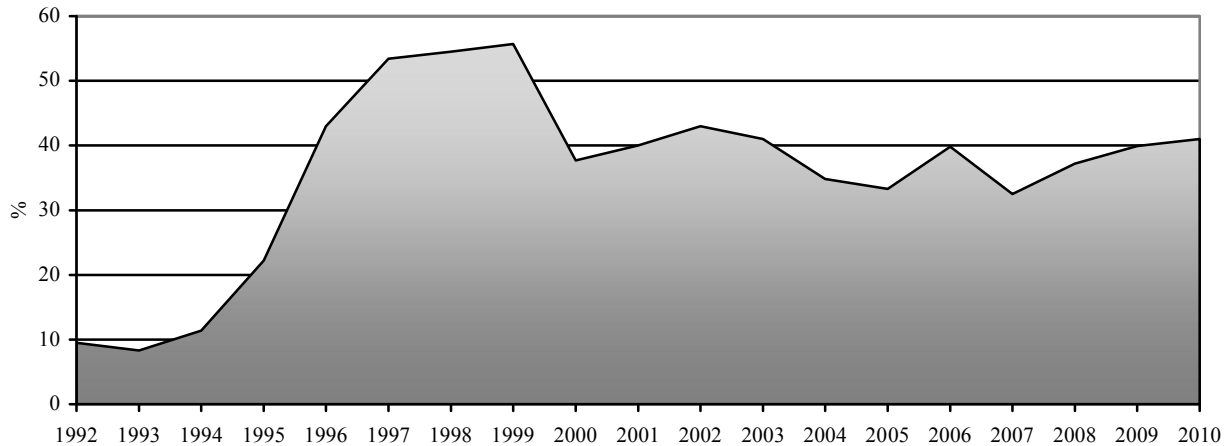


Рис. 1. Частка збиткових підприємств в Україні

У 1993 р. даний показник складав лише 8,3%, але упродовж наступних шести років мало місце стрімке зростання, яке у 1999 р. сягнуло рівня 55,7%, тобто більше половини підприємств України були збитковими. Упродовж 2000-2010 рр. відбувалося як зниження, так і зростання цього важливого показника, але важливо, що у 2008-2010 рр. мало місце саме збільшення збитковості.

Аналіз збиткових підприємств у розрізі галузей економіки за 2000 - 2010 р. (рис. 2) [4] показав, що питома вага таких суб'єктів підприємницької діяльності не була стабільною.

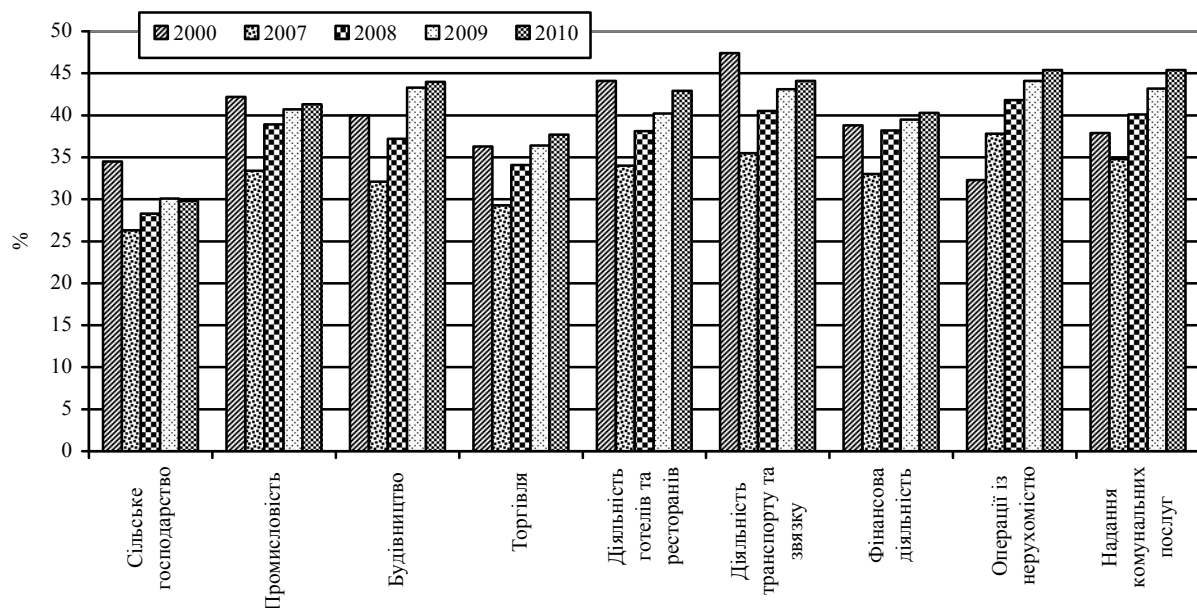


Рис. 2. Частка збиткових підприємств по галузях економіки

Так, у 2000 р. найбільша частка збиткових підприємств спостерігалася в галузі

транспорту і зв'язку - 43,1%, діяльності готелів та ресторанів – 44,1% та промисловості – 42,2%, а у 2010-му: операцій із нерухомістю та надання комунальних послуг – 45,4%, діяльність транспорту та зв'язку – 44,1, будівництві – 44,0%. Крім того, з 9 наведених груп підприємств (рис. 2) 6 мають питому вагу збиткових підприємств вищу за середнє значення по країні (вище 41,9%).

Більш детальний аналіз підприємств за галузями промисловості говорить про те, що у 2005-2010 рр. частка збиткових підприємств була негативно високою за усіма видами діяльності, але у 2010-му вона сягнула критичного рівня стосовно металургійного виробництва – 46,2% та добувної промисловості – 44,4% (рис. 3) [4].

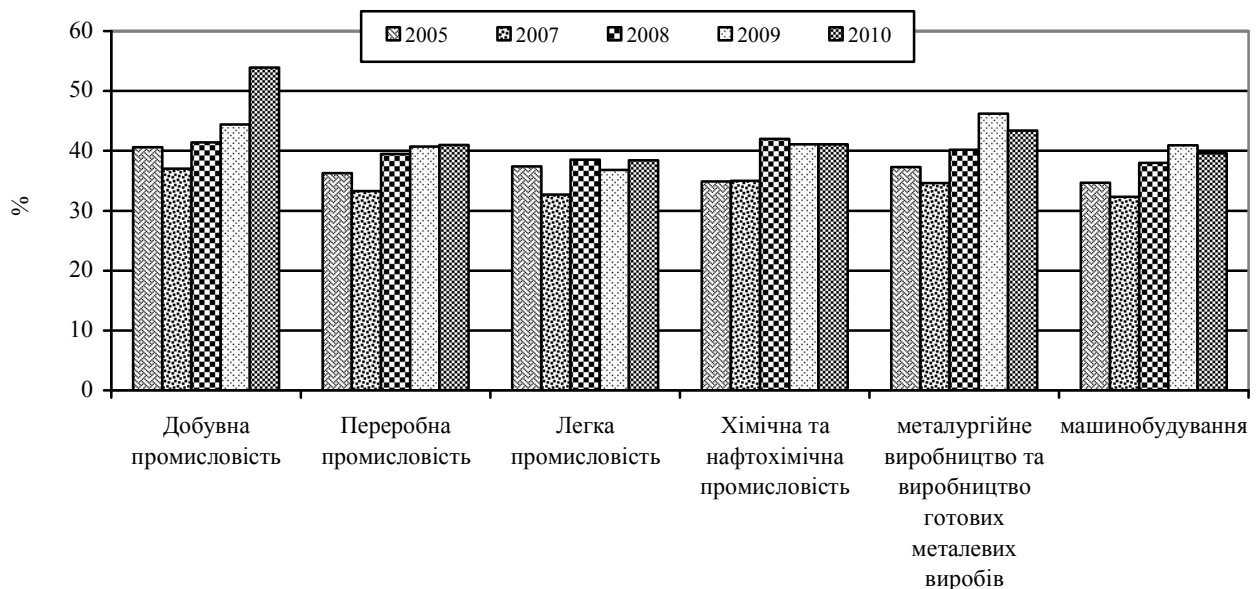


Рис. 3. Частка збиткових підприємств за галузями промисловості (вибірково)

У відповідності до отриманих результатів, можна стверджувати, що виявлений високий рівень збитковості, який характерний для усіх видів діяльності, становить суттєву небезпеку як для національної економіки, так і для соціальної стабільності в країні.

На нашу точку зору, поточна фінансова нестабільність та низька ефективність господарської діяльності промислових підприємств обумовлена дією наступних чинників:

- посиленням фінансової кризи, зростанням рівня інфляції та розбалансування системи грошового обігу в державі;
- надлишком продукції на зовнішньому ринку, посиленням конкуренції та засиллям товарів іноземного виробництва на внутрішньому ринку;
- високим рівнем митних і валютних бар'єрів, які знижують конкурентоспроможність вітчизняних товарів;
- негативним впливом чинників політичної нестабільності;
- низькою конкурентоспроможністю вітчизняних товарів, яка спричинена високим рівнем її енерго- та матеріаломісткості;
- систематичною та, водночас, непередбачуваною за характером зміною законодавчого поля діяльності суб'єктів господарювання;
- виснаженістю інвестиційних ресурсів та пасивною інноваційною політикою, що спричиняє сировинну спеціалізацію та низькі темпи розвитку підприємництва в Україні.

Проблеми забезпечення безпеки кожного підприємства є досить новими, в зв'язку з чим виникає необхідність в науковій і практичній розробці даної проблеми, визначенні сутності безпеки в цілому і фінансової як однієї із ключових підсистем

економічної безпеки, розроблення ефективних механізмів управління.

Здійснене теоретичне дослідження дозволило виявити, що в науковій літературі існують визначення категорії «фінансова безпека підприємства», які певним чином різняться між собою за суттю, ключовими пріоритетами та завданнями. Проведене групування дозволило виділити наявність кількох визначальних підходів до трактування зазначеного поняття, коротка характеристика яких представлена нижче.

У відповідності до першого підходу, який присутній в наукових працях Т. Вечканова, Т. Кузенко та М. Мікуліної фінансова безпека безпосередньо пов'язується із ефективністю використання корпоративних ресурсів. Так, для прикладу, Т. Кузенко дає визначення досліджуваного поняття як стану найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів, виражений у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості і рентабельності бізнесу, якості управління та використання основних і оборотних коштів, структури його капіталу, норми виплат за цінними паперами, а також курсової вартості його цінних паперів як синтетичного індикатора поточного фінансово-господарського становища і перспектив її технологічного та фінансового розвитку [2].

Другий підхід, представниками якого можна вважати І. Бланка, К. Горячеву, С. Ілляшенка та В. Шелеста, визначає пріоритетним для фінансової безпеки забезпечення стійкості фінансового стану підприємства. Характерним є визначення дане І. Бланком, у відповідності до якого фінансова безпека підприємства – це кількісно і якісно детермінований рівень його фінансового стану, який забезпечує стабільний захист його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних та потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього характеру, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії і створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого росту в нинішньому і перспективному періоді [1].

Третій підхід об'єднав в собі точки зору А. Загороднього, Д. Кіма, Р. Папехіна та Н. Реверчук, які вбачають в фінансовій безпеці, перш за все, захист підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз. Для прикладу, Н. Реверчук трактує фінансову безпеку як засіб захисту від можливих фінансових витрат і попередження банкрутства підприємства, досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів [3].

Узагальнюючи отримані результати, можна стверджувати, що кожен із виділених підходів характеризує важливі аспекти реалізації фінансової безпеки на мікрорівні, а в сукупності вони всесторонньо відображають пріоритети та ключові завдання цієї складової економічної безпеки в сучасних умовах господарювання.

В науковій літературі для досягнення узагальнених вище пріоритетів в фінансовій сфері підприємства визначаються частково споріднені поняття «управління фінансовою безпекою», «антикризове управління» та «антикризове фінансове управління».

На нашу точку зору, ґрунтуючись на фактичних умовах господарювання вітчизняних підприємств та спираючись на теоретичні доробки Н. Туленкова, який доводить, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій [5], доцільним є розроблення відповідного методичного забезпечення щодо терміну «антикризове управління фінансовою безпекою». Зазначене ґрунтується на таких ключових позиціях:

- стан «абсолютної» безпеки, попри теоретичне обґрунтування, реально існувати не може в наслідок функціонування підприємства як відкритої системи та систематичної зміни зовнішнього середовища;

- наявність ризиків та загроз, які спричиняють зростання рівня небезпеки та розвиток кризових процесів вимагають застосування антикризового управління;

- в залежності від фактичного рівня фінансової безпеки, антикризове управління може мати характер «превентивного», тобто спрямованого на визначення, ідентифікацію й розпізнавання загроз та ризиків та на основі цього розроблення та реалізацію запобіжних випереджаючих заходів з метою недопущення виникнення та розвитку кризових процесів, або ж «активного», який передбачає розроблення та реалізацію управлінських рішень щодо нейтралізації кризових явищ та ситуацій, ліквідації негативних наслідків їх дії, виходу з кризового стану.

У відповідності до зазначеного, на нашу точку зору, незалежно від фактичного рівня фінансової безпеки, процес гарантування повинен здійснюватися шляхом реалізації антикризового управління. Безперечно, що викласти усі методичні засади антикризового управління фінансовою безпекою в межах однієї статті є складно, тому ми зосередимо увагу лише на ключових аспектах.

Основна мета антикризового управління фінансовою безпекою, на нашу точку зору, полягає у забезпеченні стійкості підприємства до впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, виявленні, нейтралізації та ліквідації наслідків дії загроз та ризиків, гарантування необхідного для розвитку рівня безпеки та реалізації фінансових інтересів.

Об'єктом антикризового управління досліджуваної складової економічної безпеки виступає фінансова діяльність підприємства, а суб'єктами – керівництво підприємства та його персонал.

Система антикризового управління, в процесі забезпечення фінансової безпеки підприємства, повинна бути спрямована на вирішення таких завдань:

- ідентифікація загроз та ризиків як причин зростання рівня небезпеки в процесі господарської діяльності підприємства;
- визначення індикаторів фінансової безпеки підприємства;
- розроблення системи моніторингу фінансової безпеки;
- визначення критичних значень індикаторів фінансової безпеки;
- систематичний моніторинг рівня фінансової безпеки;
- розробка антикризових рішень, спрямованих на забезпечення фінансової безпеки підприємства;
- узгодження процесу реалізації антикризових рішень щодо фінансової безпеки із завданнями та пріоритетами інших складових економічної безпеки;
- контроль за реалізацією рішень, їх оцінка та корегування;

Ефективність здійснення антикризового управління фінансовою безпекою підприємства безпосередньо залежить від:

- якості підготовки персоналу, який повинен приймати обґрунтовані рішення в умовах не завжди повної інформації, бути готовим діяти в нестандартних умовах, бути підготовленим та володіти необхідними знаннями;

- чіткості функціонування системи моніторингу, яка б надавала повну інформацію про поточний рівень, динаміку та можливі зміни рівня фінансової безпеки;

- існування та дії системи превентивного управління, яка б дозволила своєчасно відчувати сигнали про формування внутрішніх та зовнішніх чинників і процесів, здатних спричинити виникнення та розвиток загрози та ризику, передбачити їх настання та можливі наслідки.

В складних умовах господарювання, якими характеризується вітчизняна економіка, система антикризового управління має набувати своїх специфічних рис на кожному із управлінських рівнів і бути об'єднана спеціальною програмою стратегічного розвитку підприємства, що дозволить випереджати та запобігати неплатоспроможності та неспроможності підприємства, своєчасно долати тимчасові перешкоди, що виникли, зберігати та збільшувати ринкові позиції за будь-яких зовнішніх (економічних, політичних, соціальних) умов, спираючись, в основному, на

власні ресурси, забезпечувати сталий розвиток підприємства на траєкторії економічного зросту.

**Висновок.** Реалізація антикризового управління фінансовою безпекою підприємства покликано стабілізувати процес функціонування певного суб'єкта підприємницької діяльності, збільшити гнучкість, адаптивність та стійкість до змін зовнішнього середовища та дії негативних факторів, забезпечити більшу високу ефективність використання наявних ресурсів. Особливістю цього управління, порівняно з іншими функціональними видами управління є те, що ухвалення рішень в переважній більшості випадків здійснюється в умовах високого рівня невизначеності, дефіциту часу, недостатності фінансових ресурсів, зниженої керованості підприємством, наявності ознак розвитку кризових процесів.

Відмінністю саме антикризового управління фінансовою безпекою є те, що зростання рівня небезпеки стосовно інших складових економічної безпеки стає явним лише за результатами моніторингу рівня фінансової безпеки, а відтак потребує застосування комплексних та, перш за все, превентивних заходів.

За результатами проведеного дослідження було охарактеризовано різноманіття підходів до трактування поняття «фінансова безпека підприємства», визначено ключові параметри реалізації антикризового управління фінансовою безпекою на мікрорівні. Подальшого вдосконалення потребують методичні засади процесу прийняття антикризових рішень в процесі гарантування фінансової безпеки підприємства.

#### **Література**

1. Бланк И.А. *Управление финансовой безопасностью предприятия* / И.А. Бланк. — К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. — 784 с.

2. Кузенко Т.Б. *Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки* / Т.Б. Кузенко // *Актуальні проблеми економіки*. — 2009. — №1(91). — С. 98—103.

3. Реверчук Н.Й. *Управління економічною безпекою підприємницьких структур : моногр.* / Н.Й. Реверчук. — Львів : ЛБІНБУ, 2004. — 175 с.

4. *Статистичний щорічник України за 2010 рік* / за ред. О.Г. Осауленка // *Держкомстат України*. — К. : Техніка, 2011. — 566 с.

5. Туленков Н.В. *Антикризисный менеджмент* / Н.В. Туленков // *Персонал*. — 1998. — № 6. — С. 19-25.