

УДК 658:65.012.8

**Мельник С.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський державний університет внутрішніх справ

**Melnyk Stepan**

Candidate of Economic Sciences,  
Lviv State University of Internal Affairs

## **ЗАГРОЗИ ФІНАНСОВІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВ: МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАХИСНИХ ЗАХОДІВ**

## **THREATS OF FINANCIAL SECURITY OF THE ENTERPRISES: METHODAL ASPECTS OF IMPLEMENTATION OF PROTECTIVE MEASURES**

*Проблема формування безпечних умов розвитку для більшості українських підприємств стоїть надзвичайно гостро, що спричинено як складними умовами ведення фінансово-господарської діяльності, так і поступовим накопиченням досвіду організації та ведення бізнесу. Існуючі обмеження для державних органів стосовно втручання в діяльність підприємницьких структур надають необхідну свободу, але й вимагають при-*

ділення уваги вирішенню проблем економічної безпеки в умовах кожного підприємства. Проблема забезпечення фінансової безпеки як ключового функціонального складника економічної безпеки сьогодні є малодослідженою, але особливо актуальною внаслідок важливості фінансів та фінансової сфери в діяльності кожного суб'єкта господарювання. Обґрунтовано, що забезпечення фінансової безпеки на належному рівні потребує, перш за все, зосередження уваги на реалізації захисних заходів стосовно внутрішніх та зовнішніх загроз. Сформовано методичні засади реалізації захисних заходів, застосування яких покликано зменшити ймовірність реалізації загроз та мінімізувати негативні результати їхньої дії.

**Ключові слова:** безпека, фінансова безпека, загроза, підприємство, інтерес.

Проблема формирования безопасных условий развития для большинства украинских предприятий стоит чрезвычайно остро, что вызвано как более сложными условиями ведения финансово-хозяйственной деятельности, так и постепенным накоплением опыта организации и ведения бизнеса. Существующие ограничения для государственных органов относительно вмешательства в деятельность предпринимательских структур предоставляют необходимую свободу, но и требуют внимания к решению проблем экономической безопасности в условиях каждого предприятия. Проблема обеспечения финансовой безопасности как ключевой функциональной составляющей экономической безопасности сегодня является малоисследованной, но особенно актуальной вследствие важности финансов и финансовой сферы в деятельности каждого предприятия. Обосновано, что обеспечение финансовой безопасности на должном уровне требует, прежде всего, сосредоточения внимания на реализации защитных мер в отношении внутренних и внешних угроз. Сформированы методические основы реализации защитных мер, применение которых призвано уменьшить вероятность реализации угроз и минимизировать негативные результаты их действия.

**Ключевые слова:** безопасность, финансовая безопасность, угроза, предприятие, интерес.

The problem of creating a safe environment for the development of most Ukrainian enterprises is extremely acute, which is caused by more difficult conditions of conducting financial and economic activities, as well as the gradual accumulation of experience in organizing and running a business. The existing restrictions for state bodies on interfering in the activities of business structures provide the necessary freedom, but also require paying attention of solving the problems of economic security in the conditions of each enterprise. The problem of ensuring financial security as a key functional component of economic security today is a little-studied, but is particularly relevant due to the importance of finance and financial sphere in the activities of each enterprise. It has been substantiated that ensuring financial security at the proper level requires, above all, a focus on the implementation of protective measures against internal and external threats. Threats are the result of contradictions in the realization of the interests of the enterprise and the subjects of its external environment of functioning. Threats to the financial security of the enterprise are the results of the realization of threats to other functional components of economic security, in particular, personnel, information, etc. External threats to the financial security of the enterprise are the general nature for enterprises of one type of economic activity, and internal threats are individual, which is determined by the specifics of financial and business activities and business conditions. The conditional division of all threats to external and internal allows a more rational distribution of resource support for the implementation of protective measures. The effectiveness of implementing protective measures largely depends on the timely identification of threats and the assessment of the level of impact. Countering threats from security actors is designed to reduce potential losses from their implementation. The complexity of the implementation of protective measures is due to the simultaneous action of external and internal threats of varying degrees of influence on the financial security of the enterprise. Information support, which is formed by employees of various departments, provides the basis for the development of preventive protection measures. A methodological framework for the implementation of protective measures has been formed, the use of which is designed to reduce the likelihood of threats to be realized and minimize the negative results of their actions. Achievements of the financial interests of the enterprise are possible as a result of effective actions by security subjects to counter key external and internal threats.

**Keywords:** security, financial security, threat, enterprise, interest.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні умови ведення бізнесу в Україні складно назвати прийнятними, отже, не лише ефективне функціонування, а й саме виживання більшості підприємств потребує формування надійності системи економічної безпеки. Результативність функціонування такої системи визначається не лише обсягами виділеного ресурсного забезпечення, а й рівнем організації, що пов'язано з формуванням спеціалізованих підрозділів, внесенням змін в організаційну та управлінську структури і т. д. Досягнення ж поставлених цілей передбачає деталізацію процесу забезпечення економічної безпеки та виділення окремих функціональних складників, серед яких одну з ключових позицій посідає фінансова безпека. Якщо стосовно економічної безпеки підприємства сьогодні вже створено необхідну методологічну базу забезпечення та управління, то стосовно фінансової безпеки такі роботи перебувають лише на початковому етапі. Важливість поглибленого дослідження саме фінансової безпеки зумовлюється як пріоритетністю фінансів та фінансової діяльності в існуванні та розвитку будь-якого суб'єкта господарювання, так і умовами підприємницької діяльності, які вимагають формування захисних релієв для збереження бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Теоретичні основи управління фінансовою безпекою підприємства відображено в роботах вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як: І. Бланк, О. Барановський, Т. Васильців, Ю. Воробйов, 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. Доробком зазначених науковців можна вважати обґрунтовану сутність поняття фінансової безпеки та сформовані методичні засади щодо оцінки її рівня. Однак низка питань, пов'язаних з управлінням загрозами фінансовій безпеці підприємства, є недостатньо розглянутими.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті полягає у з'ясуванні сутності терміна «загроза», визначенні ключових зовнішніх та внутрішніх загроз фінансовій безпеці та формуванні методичних засад управління цими загрозами відповідно до фактичних

умов ведення бізнесу українськими промисловими підприємствами.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Вирішення проблеми управління фінансовою безпекою підприємства сьогодні гальмується відсутністю узгодженої позиції щодо трактування її сутності. Здійснене узагальнення дало змогу виявити наявність суттєво відмінних поглядів, що дало підстави трактувати фінансову безпеку підприємства як ключовий складник економічної безпеки підприємства; з погляду статистики – характеристику фінансового стану, що визначається необхідним рівнем стійкості до негативного впливу дестабілізуючих чинників; із позицій динаміки – діяльність, спрямовану на захист та досягнення фінансових інтересів, на зменшення рівня фінансових ризиків та протидію зовнішнім та внутрішнім загрозам, на збільшення ефективності використання фінансових ресурсів та зменшення фінансових утрат та ймовірності банкрутства. Можна стверджувати, що таке визначення фінансової безпеки передбачає, крім іншого, зосередження уваги на протидії зовнішнім та внутрішнім загрозам, що потребує розроблення відповідного методичного забезпечення.

Розпочнемо з того, що в науковій літературі відсутнє єдине трактування сутності терміна «загроза». Думки науковців певним чином різняться. Так, нами виділено два ключові підходи. Прихильники першого, до числа яких можна зарахувати В. Ярочкіна, М. Абдурахманова, В. Барішполець, М. Єрмошенка, Є. Олейнікова та ін., ототожнюють або ж указують на чіткий взаємозв'язок загрози та небезпеки. Так, М. Єрмошенко пропонує загрозу трактувати як «...конкретну і безпосередню форму небезпеки або сукупність негативних чинників чи умов» [6, с. 58]. Уважаємо за доцільне частково погодитися з позицією прихильників цього підходу, зважаючи, що загрозу можна вважати формою небезпеки, тобто сукупністю певних умов і чинників, які спричиняють зростання рівня небезпеки. Другий підхід, сформований у наукових працях З. Герасимчук й Н. Вавдіюк, О. Арефєвої та В. Кузенко, В. Амітана, В. Губського та ін., передбачає визначення загрози як умов, процесів, чинників, які негативно впливають на діяльність певного суб'єкта господарювання, унеможливаючи досягнення ключових інтересів. Так, В. Амітан пропонує визначення загрози як «...потенційної чи реальної можливої події, дії,

процесу чи явища, що здатне порушити його стійкість і розвиток чи призвести до зупинки його діяльності» [1, с. 15]. На нашу думку, окремі позиції цього підходу доцільно взяти до уваги, зважаючи на результати дії загрози, які проявляються у втратах, збитках та неможливості досягнути поставлених завдань.

Узагальнюючи, доцільно підкреслити, що більшість науковців під час трактування сутності загрози спільна у своїх міркуваннях щодо її негативного впливу на рівень безпеки підприємства, зокрема фінансового складника економічної безпеки, а результати можуть виражатися у збитках, втратах усіх видів наявних ресурсів, неможливості досягнення інтересів і т. д., тобто зростання рівня небезпеки. Отже, забезпечення фінансової безпеки підприємства повинно передбачати розроблення та реалізацію певних захисних заходів для своєчасного розпізнавання, протидії та ліквідації негативної дії загроз. Виходячи із цього, приділимо увагу питанню ідентифікації загроз, що неможливо без їх класифікації.

Сьогодні в науковій літературі пропонується широка класифікація загроз за значною кількістю ознак, але цим ускладнюється їх практичне застосування. Вплив загроз на фінансову безпеку кожного окремого підприємства є відмінним, і завдання суб'єкту безпеки не може зводитися до ретельного вибору ознак і класифікації кожної загрози, а скоріше до визначення ключових, дія яких спричиняє найбільш суттєве зменшення рівня безпеки. У подальшому здійснюється спостереження та систематичне оцінювання впливу ключових загроз із розробленням захисних заходів. На нашу думку, доцільно обмежитися групуванням загроз на внутрішні та зовнішні, оскільки саме така класифікація лежить в основі здатності суб'єктів безпеки прийняти певні управлінські рішення.

Шляхом узагальнення наукового доробку українських та іноземних учених [2, с. 112; 3, с. 42; 4, с. 132; 5, с. 96; 7, с. 165] та анкетного опитування менеджерів промислових підприємств нами визначено перелік пріоритетних загроз фінансовій безпеці. До зовнішніх загроз, виникнення та дія яких пов'язані із взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем функціонування, вважаємо за доцільне віднести:

- нестабільність національної економіки та складні умови ведення бізнесу;
- високий рівень політичної й соціальної напруженості, що безпосередньо впливає на інтереси та купівельну спроможність споживачів;

– низький рівень реальних доходів населення та демографічна криза;

– інфляційні процеси та недостатній рівень розвитку ринку капіталів;

– недобросовісну конкуренцію та відсутність взаємовигідної співпраці з місцевими органами влади;

– протиправну діяльність кримінальних структур та зловживання з боку представників контролюючих та правоохоронних органів.

Можна стверджувати, що підприємство не здатне протидіяти зовнішнім загрозам, а лише своєчасно ідентифікувавши та відстежуючи зміну їхнього впливу, може намагатися мінімізувати негативні результати дії. Якщо зовнішні загрози можуть бути схожими для якоїсь частини підприємств, зокрема об'єднаних одним видом економічної діяльності, то внутрішні мають здебільшого індивідуальний характер. Визначити певну спільну сукупність внутрішніх загроз фінансовій безпеці українських підприємств надзвичайно важко. Нами було здійснено анкетне опитування серед менеджерів середніх промислових підприємств і відібрано ті загрози, які згадувалися респондентами найчастіше, а це:

– недостатньо висока кваліфікація фахівців, задіяних у фінансовій сфері підприємства;

– низький рівень платіжної дисципліни;

– розбалансованість грошових потоків;

– збитковість операційної діяльності, втрата ліквідності, недостатня платоспроможність та фінансова стійкість, зниження інвестиційної активності підприємства.

Суть визначених внутрішніх загроз дає змогу стверджувати, що протидія їм є можливою в межах кожного окремого підприємства.

Розглянута класифікація загроз формує інформаційне підґрунтя для вдосконалення управління фінансовою безпекою на українських підприємствах.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що в складі завдань суб'єктів безпеки повинно бути чітко визначено: виявлення та ідентифікація загроз; оцінювання впливу загроз на фінансову безпеку підприємства; прогнозування можливості зміни впливу ключових зовнішніх та внутрішніх загроз; розроблення та реалізація превентивних заходів щодо попередження дії загроз; реалізація захисних заходів щодо зменшення негативного впливу та ліквідації наслідків дії загроз.

Перш ніж зосередити увагу на питаннях управління загрозами фінансовій безпеці підприємств, доцільно зазначити, що джерелами їх

виникнення є умови, процеси і чинники, які можуть безпосередньо не належати до фінансової сфери. Йдеться про те, що загрози фінансовій безпеці можуть бути спричинені загрозами в інших функціональних складниках економічної безпеки, зокрема кадровому, інформаційному і т. д. Так, визначена загроза «недостатньо висока кваліфікація фахівців, задіяних у фінансовій сфері підприємства» є результатом реалізації загрози кадрової безпеки, пов'язаної з недоліками в прийнятті на роботу та підвищення кваліфікації працівників, їх мотивації та відповідальності за прийняття хибних управлінських рішень. Фінансова безпека виступає як результуюча, отже, явними стають результати дії загроз стосовно інших складників, протидія яким із боку суб'єктів безпеки була недостатньо ефективною.

Перший етап управління загрозами, відповідно до визначених вище завдань для суб'єктів безпеки, повинен передбачати виявлення та ідентифікацію усіх реальних та потенційних загроз. Йдеться не про одноразовий захід, а систематичне оновлення сформованої бази даних. Якщо для виявлення внутрішніх загроз можна використати обліково-аналітичні дані, то зовнішні потребують ретельного спостереження за зміною основних показників розвитку національної економіки.

Оцінювання впливу загроз на фінансову безпеку підприємства як другий етап доцільно виконувати з використанням низки методів: статистичного, нормативного, аналітичного, аналізу наслідків, аналізу ймовірності та експертного. Результати виконання цього етапу дають можливість виділити перелік ключових зовнішніх та внутрішніх загроз, які потребують першочергової уваги суб'єктів безпеки.

Третій етап, який передбачає прогнозування можливості зміни впливу ключових зовнішніх та внутрішніх загроз, вимагає формування шляхом застосування методу багатокритеріальної оцінки альтернатив, оптимістичного, песимістичного та реалістичного сценаріїв розвитку подій.

Четвертий етап, суть якого полягає у розробленні та реалізації превентивних заходів щодо попередження дії загроз, покликаний мінімізувати можливі втрати. Основою цього етапу є усвідомлення того факту, що витрати на реалізацію превентивних заходів є на порядок меншими за втрати від негативної дії певної загрози. Аналітична основа виконання етапу формується за рахунок використання методу доцільності витрат та методу аналогів.

У разі недостатньо ефективних дій суб'єктів безпеки під час реалізації четвертого етапу, коли дія загрози спричинила втрати, виникає потреба у стабілізації ситуації, мінімізації збитків та відновленні фінансової стійкості й стабільності фінансово-господарської діяльності підприємства. Виконується цей етап із використанням рейтингового методу та методу дерева рішень.

Унаслідок значної кількості та суттєвості впливу зовнішніх та внутрішніх загроз фінансовій безпеці українських підприємств на результуючий зміст цього складника економічної безпеки результативність дій суб'єктів безпеки доцільно оцінювати виходячи з фактичного рівня фінансової безпеки, фактів відхилення від установлених внутрішніх орієнтирів та ступеня досягнення визначених фінансових інтересів.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Формування безпечних умов функціонування та розвитку українських підприємств усе більшою мірою пов'язане зі здатністю суб'єктів безпеки своєчасно визначити, ідентифікувати та застосувати певні захисні заходи стосовно ключових загроз. Виникнення та ступінь впливу загроз на фінансову безпеку підприємств пов'язане не лише з потенційними або реальними подіями, явищами та впливом чинників у фінансовій сфері, а й із реалізацією загроз в інших функціональних сферах економічної безпеки, результати негативного впливу яких явно проявляються лише за результатами визначення фінансових показників. Управління загрозами фінансовій безпеці підприємств повинно орієнтуватися на своєчасне розроблення захисних заходів, реалізація яких повинна зменшити ймовірність негативного впливу ключових загроз або ж суттєво скоротити можливі втрати. Результативна діяльність суб'єктів безпеки стосовно протидії загрозам фінансовій безпеці уможливує досягнення пріоритетних фінансових інтересів підприємства.

У подальшому доцільно приділити увагу розробленню механізму адаптації до дії зовнішніх загроз фінансовій безпеці, протидія яким в умовах українських підприємств є фактично неможливою.

#### Бібліографічний список:

1. Амитан В.Н. Экономическая безопасность: концепция и основные модели. *Економічна кібернетика*. 2000. № 3–4. С. 13–20.
2. Антикризисні технології в управлінні економічною безпекою підприємства : монографія / М.М. Караїм та ін. ; за заг. ред. А.М. Штангрета. Львів : Укр. акад. друкарства, 2016. 250 с.

3. Барановський О.І. Фінансова безпека : монографія. Київ : Фенікс, 1999. 338 с.
4. Ванькович Д. Роль фінансової безпеки підприємства в управлінні його фінансовими ресурсами. *Актуальні проблеми економіки перехідного періоду*. 1999. Вип. 4. С. 131–135.
5. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навчальний посібник / В.Л. Ортинський та ін. Київ : Правова єдність, 2009. 544 с.
6. Ермошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення : монографія. Київ : Знання, 2001. 309 с.
7. Пойда-Носик Н.Н. Дослідження теоретичних аспектів сутності фінансова безпека. *Вісник Донецького національного університету. Серія В : Економіка і право*. 2011. Вип. 2. С. 164–170.

### References:

1. Amitan, V.N. (2000). Jekonomicheskaja bezopasnost': koncepcija i osnovnye modeli [Economic security: concept and basic models]. *Ekonomichna kibernetika*. 2000, Vol. 3-4: 13–20. (in Ukrainian)
2. Karayim, M.M., Martyniv, V.V., Shtanhret, A.M. (2016). Antykryzovi tekhnolohiyi v upravlinni ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryyemstva [*Anticrisis technologies in the management of economic security of the enterprise*]. Ukr. akad. drukarstva, L'viv. (in Ukrainian)
3. Baranovs'kyj, O.I. (1999). Finansova bezpeka [*Financial security*], Feniks, Kyiv. (in Ukrainian)
4. Van'kovy'ch, D. (1999). Rol' finansovoyi bezpeky' pidpryyemstva v upravlinni jogo finansovy'my' resursamy' [*The role of financial security of an enterprise in the management of its financial resources*], Aktual'ni problemy' ekonomiky' perexidnogo period. 1999, Vol. 4: 131–135. (in Ukrainian)
5. Orty'ns'ky'j, V.L., Kerny'cz'ky'j, I.S., Zhy'vko, Z.B. (2009). Ekonomichna bezpeka pidpryyemstv, organizacij ta ustanov [*Economic security of enterprises, organizations and institutions*], Pravova yednist', Kyiv. (in Ukrainian)
6. Yermoshenko, M.M. (2001). Finansova bezpeka derzhavy': nacional'ni interesy', real'ni zagrozy', strategiya zabezpechennya [*Financial security of the state: national interests, real threats, strategy of providing*], Znannya, Kyiv. (in Ukrainian)
7. Pojda-Nosy'k, N.N. (2011). Doslidzhennya teorety'chny'x aspektiv sutnosti finansova bezpeka [*Investigation of theoretical aspects of the essence of financial security*], Visny'k Donecz'kogo nacional'nogo universy'tetu. Ser. V : Ekonomika i pravo. 2011, Vol. 2: 164–170. (in Ukrainian)