

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
12 грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Управління фінансовою безпекою підприємства
у сучасному бізнес-середовищі»

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

Прусова Маріанна Олександрівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Ірина Потапюк

Полтава – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність управління фінансовою безпекою підприємства.....	8
1.2. Стратегії фінансової безпеки підприємства.....	16
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ...	23
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	23
2.2. Організаційно-економічний та фінансовий аналіз господарської діяльності підприємства.....	27
2.3. Комплексний аналіз управління фінансовою безпекою підприємства.....	35
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	47
3.1. Напрями удосконалення управління фінансовою безпекою підприємства.....	47
3.2. Формування стратегії управління фінансовою безпекою підприємства.....	55
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи визначається об'єктивною необхідністю забезпечення фінансової безпеки будь-якого підприємства та здійснення суб'єктами господарювання фінансового планування, яке за своєю економічною сутністю є багатограним [2].

Ключовим фактором досягнення підприємством стійкої конкурентної переваги є розробка і реалізація дієвої стратегії управління фінансовою безпекою на основі загальної стратегічної орієнтації підприємства, що потребує постійного комплексного удосконалення традиційних і сучасних методів та інструментів управління фінансами.

Питання управління фінансовою безпекою і прибутком активно дискутуються у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Окремі його аспекти детально висвітлені в наукових працях І. Бланка, С. Баранцевої, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, А. Поддєрьогіна, Н. Ушакової, Н. Чумаченка, А. Шеремета. Проте в зазначених працях, на наш погляд недостатньо розкрита проблема стратегічного аналізу середовища функціонування підприємства, фінансових ризиків і можливостей, які необхідно враховувати при виборі стратегії підприємства і дослідженні питання фінансової безпеки.

Наразі вивчення фінансово-економічних явищ і процесів, їх взаємозв'язків та взаємозалежностей, систематизація і оцінювання результатів діяльності, виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, – усе це в сукупності є важливим і необхідним для будь-якого менеджера.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління фінансовою безпекою підприємства у сучасному бізнес-середовищі.

В процесі виконання аналітичної частини кваліфікаційної роботи використані дані матеріалів бухгалтерської та фінансової звітності досліджуваного підприємства за 2016-2020 роки.

Відповідно до мети поставлені такі **завдання** дослідження:

дослідити сутність управління фінансовою безпекою підприємства;

визначити стратегії фінансової безпеки підприємства;

здійснити загальну характеристику підприємства;

провести організаційно-економічний аналіз господарської діяльності підприємства;

здійснити комплексний аналіз управління фінансовою безпекою підприємства;

запропонувати напрями удосконалення управління фінансовою безпекою підприємства;

розробити стратегію управління фінансовою безпекою підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовою безпекою підприємства у сучасному бізнес-середовищі.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо процесу управління фінансовою безпекою підприємства у сучасному бізнес-середовищі.

Для розв'язання поставлених завдань були використані теоретичні, статистичні, математичні методи дослідження (аналіз, синтез, розрахунок, порівняння), а також метод системного підходу та метод графічного відображення.

Елементи наукової новизни одержаних результатів дослідження полягають в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад управління фінансовою безпекою підприємства у сучасному бізнес-середовищі. Це дало змогу обґрунтувати ряд теоретичних та практичних положень: дослідити сутність управління фінансовою безпекою підприємства; визначити стратегії фінансової безпеки підприємства; здійснити загальну характеристику підприємства; провести організаційно-економічний аналіз господарської діяльності підприємства; здійснити комплексний аналіз управління фінансовою безпекою підприємства.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у розробці

шляхів удосконалення управління фінансовою безпекою підприємства, зокрема пропозиції напрямів удосконалення управління фінансовою безпекою підприємства та розробки стратегії управління фінансовою безпекою.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Представлена кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Управління національною безпекою в умовах глобалізаційних викликів: макро-, мікро-, регіональний та галузевий рівні»; державний реєстраційний номер 0118U005209.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на VII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 27 жовтня 2022 р.), та публікації статті у фаховому виданні [51-53].

1. Прусова М.О., Потапюк І.П. Сутність фінансової складової економічної безпеки підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. VII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжн. участю, 27 жовтня 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 110-112.

2. Прусова М.О., Чернікова Н.М. Роль критичного мислення у підприємницькій діяльності. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. VII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжн. участю, 27 жовтня 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 88-90.

3. Прусова М.О., Потапюк І.П., Мазіленко С.С. Фінансово-економічна безпека як основа безпеки підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 2 (02). С. 156-160. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/83>.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління фінансовою безпекою підприємства

Економічна ситуація у світі сьогодні характеризується конфліктами між країнами, що призводить до поширення дестабілізуючих економічних процесів. Кількісні та якісні втрати існуючих компаній спричинені безпосередньо чи опосередковано впливом негативних процесів зовнішнього та внутрішнього характеру і можуть значно загрожувати більш стабільному функціонуванню цих компаній та їх розвитку [8].

Підприємства змушені адаптуватися до екологічних умов, і тому потрібно забезпечити необхідні заходи та створити систему стійкого управління, щоб бізнес міг відчувати руйнівні наслідки негативних факторів економічних та політичних ситуацій на національному та міжнародному рівнях якомога менше.

Аналіз ситуації української економіки свідчить про існування серйозних проблем у діяльності індивідуальних економічних утворень. Погіршення соціально-економічної ситуації та відмінності в економічному розвитку стало питанням забезпечення фінансової безпеки компаній надзвичайно актуальними [17, 45].

Різнобічні аспекти забезпечення фінансової безпеки підприємств та удосконалення управління ними були вивчені в трудах багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема, визначення фінансової безпеки підприємств, аналіз загроз та показників фінансової безпеки освітлених у роботах О.І. Барановського, С.О. Варналія, Т.Г. Васильціва, М.М. Єрмошенко, Я.А. Жаліла, Т.Т. Ковальчука, І.Р. Михасюка, В.І. Мунтіян, Е.А. Олейнікова, Г.А. Пастернак-Таранушенка, С.К. Реверчука та інші [10].

Незважаючи на важливий внесок цих вчених, зміни у політично-

економічному середовищі, вплив внутрішніх та зовнішніх факторів збільшує необхідність вдосконалення методів оцінки фінансової та економічної безпеки компаній, утворення ефективного механізму моніторингу, управління та постійного поліпшення структурного та функціонального плану стратегічної взаємодії із зовнішнім середовищем.

Забезпечення необхідності корпоративної безпеки для всіх організацій, незалежно від їх власності та обсягу діяльності є питанням, яке не є ексклюзивною прерогативою будь-якого конкретного відділу, служби чи групи людей. Безпека може бути гарантована лише при вичерпному використанні всього арсеналу сил та захисного обладнання та розуміння важливості проблем безпеки у всіх структурних підрозділах.

Економічна безпека – це надскладна концепція. Вона надається на економічному, комерційному, науково-технічному, інформаційному, особистому, фізичному та соціальному рівнях [11].

Слід зазначити, що згідно з різноманітністю поглядів на структурний та функціональний набір компонентів економічної безпеки підприємства, на думку деяких дослідників включає: фінансові, інтелектуальні та людські, технічні та технологічні, інформаційні та політичні, юридичні, логістичні, енергетичні, екологічні, соціальні, ресурсні, ринкові та інтерфейсні компоненти. Ця класифікація є досить логічною, оскільки вона характеризує важливі функціональні сфери та функціональні елементи корпоративної діяльності. Однак політична, легальна, ринкова економіка, суспільно-політична та інтерфейсна компоненти системи економічної безпеки більше стосується аспектів поза економічною безпекою компанії, тому вони можуть бути використані для виявлення ризиків та зовнішніх загроз [4].

Отже, економічна безпека компанії є складною категорією. Вона визначається майже всіма показниками держави та ефективністю корпоративної діяльності та вимагає лише систематичного підходу до її вимірювання. Саме складні та систематичні підходи до організації економічної безпеки компанії можуть максимально забезпечити її надійний

захист.

В свою чергу, економічна безпека держави неможлива без економічної безпеки компанії, оскільки вигідна і добре функціонуюча компанія є основою для захисту економічних інтересів держави та її національної економіки [5].

Стан кризи, в якому більшість українських компаній опиняються сьогодні, представляє певну загрозу для соціально-економічної стабільності регіонів. Питання забезпечення економічної безпеки компаній вважається найважливішим елементом та фактором, що впливає на стан економічної безпеки, відображена регіонами та країнами.

Складовим елементом системи економічної безпеки є фінансова безпека підприємства – це динамічна складова, яка змінюється під впливом факторів та загроз з боку внутрішнього та зовнішнього середовища. Формування фінансової безпеки підприємства забезпечує його стабільну роботу та створює умови для підвищення його економічного потенціалу [12, 35].

Фінансову безпеку компанії слід розуміти як стан рівноваги її елементів та підсистем як автономної економічної системи, яка може бути виражена кількісними чи якісними показниками. Фінансова безпека характеризується стійкістю до негативних наслідків внутрішнього та зовнішнього середовища та здатністю забезпечити ефективне функціонування підприємств, стабільність розвитку та довгострокове економічне зростання.

Фінансова безпека компанії є багатогранним явищем, тому може розглядатися як ряд відповідних елементів. Як і будь-яка система, вона вимагає конкретних методів та важелів управління.

Явища економічної кризи та непередбачувані процеси дестабілізації, які відбуваються останнім часом, призводять до зростаючого інтересу вчених до методів і показників оцінки економічної та фінансової безпеки, структурних елементів та механізмів управління та гарантії фінансової безпеки компаній.

Оскільки інтерес до вивчення цієї теми зростає з розвитком зовнішніх та внутрішніх економічних відносин держави, значна кількість робіт присвячена розгляду проблем економічної та фінансової безпеки

підприємства [14-16].

Академічна література містить багато визначень терміна фінансової безпеки, два з яких є найбільш повними. Розглянемо їх.

І.А. Бланк каже, що фінансова безпека компанії є кількісно та якісно визначеним рівнем її фінансового стану, що забезпечує стабільний захист його збалансованих пріоритетних фінансових інтересів від визначених фактичних та потенційних зовнішніх загроз, параметри яких визначають основу його фінансової філософії та створюють необхідні умови для фінансової підтримки стійкого зростання в поточний та майбутній період [2, 44, 60].

Р.С. Папехін розглядає фінансову безпеку як здатність підприємства самостійно розробляти і проводити фінансову стратегію відповідно до мети загальної корпоративної стратегії в умовах невизначеності й конкурентного середовища [3].

Аналіз наукової літератури дав змогу узагальнити та виділити основні аспекти, в яких розглядають в економічній теорії фінансову безпеку підприємства. Перший напрям представлений С.Ф. Покропивним та І.О. Бланком і виділяє фінансову безпеку як одну із складових економічної безпеки. Другий напрям представлений К.С. Горячевою і виділяє фінансову безпеку як самостійний об'єкт управління [4-5].

Сама сутність поняття «фінансової безпеки підприємства» трактується ними у двох розрізах: як стан захищеності інтересів підприємства (І.О. Бланк, К.С. Горячева, А.Г. Загородній,); як стан ефективного використання ресурсів підприємства (Н.Й. Реверчук, Л.І. Донець, О.В. Ареф'єва, С.Ф. Покропивний) [1; 6, 10].

За умовами ринку фінанси є рушійною силою будь-якої економічної системи, за словами Н.Й. Реверчука, саме фінансова безпека є першорядною та вирішальною, оскільки це засоби захисту від потенційних фінансових витрат та запобігання банкрутству компанії, щоб досягти максимуму і максимізувати використання ресурсів компанії [10].

Сутність найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів компанії, виражена в найкращих оцінках фінансових показників, таких як рентабельність та прибутковість, а також в якості управління, використанні фіксованих та поточних активів компанії [1-2, 44].

Бачення А.Г. Загороднім економічного характеру фінансової безпеки є дуже цікавим. Науковець бачить у ній захист фінансових інтересів компанії на усіх рівнях фінансових відносин, що включає забезпечення домогосподарств, компаній, організацій та установ достатніми фінансовими ресурсами для задоволення необхідних потреб та виконання фінансових зобов'язань [2, 14].

І хоча ця інтерпретація категорії є дещо неповною, оскільки враховуються лише аспекти захисту фінансових інтересів компанії, що не впливають на реальні та потенційні загрози зовнішнього та внутрішнього характеру на ефективність управління його ресурсами, така трактовка є актуальною і логічною для сприйняття.

Щодо характеристик фінансової безпеки, найбільш повно і всебічно їх описує І.А. Бланк, хоча деякі з них є суперечливими питаннями. Таким чином, вчений характеризує фінансову безпеку компанії як систему, утворену збалансованими переважними фінансовими інтересами компанії, які повинні бути захищені в процесі її фінансової діяльності. Він звертає особливу увагу на переважаючі фінансові інтереси, які відіграють найважливішу роль у забезпеченні фінансового розвитку компанії, і це повинно бути зрівноважене із інтересами інших предметів її фінансових відносин [21, 60-63].

Тобто ключовим моментом є саме фінансова сторона діяльності компанії: її фінансові інтереси, фінансові пріоритети, фінансові відносини, фінансова діяльність та фінансовий розвиток. Ми не можемо стовідсотково погодитися з цим описом. Звичайно, компанія була заснована з метою отримання прибутку, але в процесі досягнення мети, вона здійснює основну діяльність, для якої вона була заснована.

Процес забезпечення фінансової складової економічної безпеки компанії може розглядатися як процес запобігання масштабних втрат від негативного впливу на економічну безпеку компанії в різних аспектах її фінансової та економічної активності [18-20].

У сучасному економічному середовищі існує багато небезпек, які можуть вплинути на фінансові інтереси компанії та негативно вплинути на її фінансову стабільність, платоспроможність та загальний фінансовий стан у довгостроковій перспективі. Тому необхідно врахувати терміни, такі як «загроза фінансової безпеки компанії». Загроза розуміється як набір умов, процесів, факторів, що запобігають реалізації економічних інтересів економічних утворень або становлять загрозу для них [5].

Нинішній рівень розвитку національної економіки характеризується наявністю численних факторів, які негативно впливають на функціонування економічних утворень. Окрім циклічних світових економічних криз, ці фактори включають, перш за все, нестабільність податкового та регуляторного законодавства, інфляційні процеси, відсутність наявності кредитних фондів, збільшення конкуренції, низька капіталізація фондового ринку, зменшення інвестиційної активності, уповільнення обсягу платежів, збільшення кількості невігідної компанії. Дія факторів спричиняє «аритмію» в русі матеріальних та фінансових потоків, призводить до значних втрат та збитків, і, як наслідок, економічна суть втрачає свою фінансову безпеку [5, 7, 9, 55].

Ефективність реалізації теоретичних наукових цілей вимагає не лише визначення критичних вимог, але й окреслення принципів організації та забезпечення фінансової безпеки.

Узагальнення наукових досліджень дозволило сформулювати основні принципи забезпечення фінансової безпеки: першочергове значення прав людини та свобод, верховенство закону, пріоритет мирних шляхів у вирішенні конфліктів, адекватність заходів для захисту національних інтересів від реальних та потенційних загроз, розділення повноважень та

співпраця між державними органами задля забезпечення національної безпеки [9].

Враховуючи багатогранний та динамічний характер процесу управління фінансовою безпекою, питання, пов'язані з використанням економічних та математичних методів для оцінки та прогнозування рівня фінансової безпеки компаній, а також моделювання процесу їх моніторингу є особливо актуальними.

Для оцінки рівня фінансової безпеки підприємства ми рекомендуємо використовувати традиційні та нетрадиційні підходи (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства [22]

Щоб забезпечити високу динамічну конкурентоспроможність підприємств, необхідно покращити категоріальний апарат, методологічну основу для оцінки рівня безпеки та ефективності політики його зміцнення, а також зробити акцент на розвитку пріоритетів та стратегічних дій в рамках організаційного та економічного механізму для забезпечення безпеки

учасників фінансово-господарської діяльності у контексті поточного стану економіки правового середовища [20].

Нижче на рис 1.2 представлено суть механізму управління системою фінансової безпеки суб'єкта господарювання.

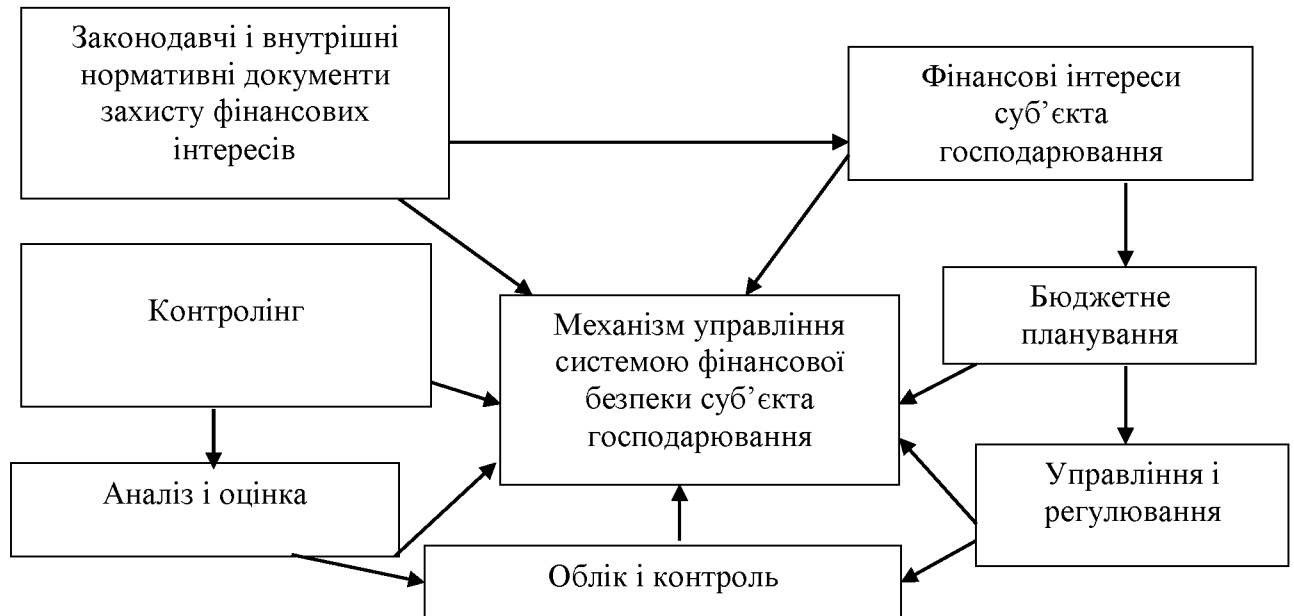


Рис. 1.2. Механізм управління системою фінансової безпеки суб'єкта господарювання

Таким чином, фінансова безпека на рівні суб'єктів господарювання є багатограним явищем, її стан динамічно змінюється, тому доцільно ретельно стежити за фінансовим станом компаній та вивчати проблеми, що виникають під впливом реформ державної економіки, а також коливань важелів світової економіки, інтернаціоналізації фінансових потоків, довгострокових фінансових криз, зовнішньополітичної ситуації, процесів глобалізації тощо.

Тільки комплексний і системний підхід до організації економічної і фінансової безпеки на підприємстві забезпечить у повній мірі надійний стратегічний захист його активів.

Відповідно до специфіки підприємства та фактичних і нормативних значень його оціночних показників, а також значення їх відхилення від бар'єрних (порогових) індикаторів фінансової безпеки стан цього підприємства характеризується як:

а) *нормальний*, коли індикатори фінансової безпеки знаходяться в межах порогових значень, а ступінь використання наявного потенціалу близький до технічно обґрунтованих нормативів завантаження устаткування та площ;

б) *передкризовий*, коли переступається бар'єрне значення хоч би одного з індикаторів фінансової безпеки, а інші наблизилися до деякої межі своїх бар'єрних значень і при цьому не були втрачені технічні та технологічні можливості поліпшення умов і результатів виробництва шляхом застосування до погроз заходів попереджувального характеру;

в) *кризовий*, коли переступається бар'єрне значення більшості основних (на думку експертів) індикаторів фінансової безпеки і з'являються ознаки безповоротності спаду виробництва і часткової втрати потенціалу унаслідок вичерпання технічного ресурсу устаткування і площ, скорочення персоналу;

г) *критичний*, коли порушуються всі (або майже всі) бар'єри, що відокремлюють нормальний і кризовий стани розвитку виробництва, а часткова втрата потенціалу стає неминучою і невідворотною [10, 33-35].

1.2. Стратегії фінансової безпеки підприємства

Формування основних постулатів управління системою фінансової безпеки дозволяє більш системно визначити її сутність, яка є важливою складовою економічної безпеки суб'єкта господарювання і представляє собою такий його стан, що:

дозволяє забезпечити фінансову стійкість, платоспроможність, ліквідність та достатню фінансову незалежність підприємства у довгостроковому періоді;

забезпечує оптимальне залучення та ефективне використання фінансових ресурсів підприємства;

дозволяє ідентифікувати небезпеки та загрози стану підприємства та розробляти заходи для їх вчасного усунення;

дозволяє самостійно розробляти та впроваджувати фінансову стратегію;

має бути оцінена кількісними та якісними показниками, які мають граничні значення.

Фінансова безпека забезпечує такий стан, при якому підприємство: перебуває у фінансовій рівновазі, при якій забезпечується стійкість, платоспроможність і ліквідність в довгостроковому періоді; задовольняє потреби в фінансових ресурсах для стійкого розширеного відтворення; забезпечує достатню фінансову незалежність; здатне протистояти існуючим і виникаючим небезпекам й загрозам, які прагнуть заподіяти йому фінансових збитків, змінити структуру капіталу, примусово ліквідувати підприємство; забезпечує достатню гнучкість при прийнятті фінансових рішень; забезпечує захищеність фінансових інтересів власників підприємства [11, 27].

Різноманітність аспектів фінансової безпеки компаній, складність вибору оптимального варіанту їх застосування і є причиною, що обумовлює необхідність застосовувати комплексний дослідницький підхід у цій галузі [8].

Функціонування управління системою фінансової безпеки підприємства передбачає постійну взаємодію функцій управління: керівництва, організації, планування, мотивації, аналізу та контролю в процесі прийняття оптимальних управлінських рішень керівництвом. Варто зазначити, що вершиною управління системою фінансової безпеки підприємства є застосування найсучасніших методів фінансового планування і контролю.

Таким чином, для підвищення рівня фінансової безпеки на підприємстві, необхідна розробка її стратегії. Даному питанню приділена увага вчених О.І. Судакової, В.О. Ареф'єв, В.В. Храпкіна та Г.А. Семенова. Наведені автори визначають стратегію фінансової безпеки за такими складовими: стратегічний аналіз, стратегічне планування, контролінг, бюджетування і аудит. Г.А. Семенов та В.О. Ареф'єв в своїх дослідженнях наголошують на тому, що стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства, як правило, складається з двох частин: 1) продуманих цілеспрямованих дій; 2) реакції на непередбачений розвиток подій [4-10, 22, 53-57].

Управління фінансовою безпекою на підприємстві повинно відображати мінливість кон'юнктури і тенденцій розвитку фінансових ринків і ринків реальних товарів, інноваційність фінансових інструментів, залежність фінансового стану суб'єкта господарювання від векторів розвитку макроекономічних і соціально-політичних процесів, бути спрямованим на передбачення характеру майбутніх змін, ґрунтуватися на наукових принципах і методах. Процес розробки стратегії фінансової безпеки підприємства, на наш погляд, повинен бути пов'язаний з формуванням стратегічних фінансових цілей, які визначаються з урахуванням загроз втрати фінансової безпеки підприємства і способів їх нейтралізації [18-22, 41].

Термін «стратегія фінансової безпеки» зустрічається лише в деяких наукових працях та в роботах окремих дослідженнях вітчизняних науковців. Необхідно відзначити, що у вказаних працях варіанти визначення терміну «стратегія фінансово-економічної безпеки» практично ідентичні та характеризують розроблення довгострокового плану для забезпечення реалізації мети, завдань та досягнення фінансових 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 і безпечного його функціонування [17, 22, 41].

Погоджуючись в цілому з даним трактуванням сутності стратегії фінансово-економічної безпеки, зазначимо, що стратегія фінансової безпеки має містити наступні характеристики:

1. За ступенем ієрархії вважатися функціональною стратегією та застосовуватися з метою захисту фінансових інтересів від різних загроз шляхом формування довгострокових напрямів розвитку.
2. Бути засобом адаптації до нових умов господарювання і збереження фінансово стабільної діяльності підприємства.
3. В часовому аспекті бути спрямованою на перспективу. У зв'язку з

цим, виникає необхідність у доповненні та розширенні визначення «стратегія фінансової безпеки» як стратегії, яку може використовувати підприємство за умови виникнення різних загроз його фінансовій стабільності [14].

Можна визначити три рівні фінансових результатів, позитивні або негативні значення яких забезпечують або економічний розвиток, або занепад окремого суб'єкта господарювання: прибутковість, беззбитковість та збитковість.

Другою засадою для класифікації стратегій фінансової безпеки є характеристика рівня його ліквідності. Комбінація трьох варіантів фінансових результатів з трьома варіантами ліквідності, що наведена в табл. 1.1, дає дев'ять варіантів формування стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Таблиця 1.1

Критерії вибору стратегії фінансової безпеки

Рівень фінансових результатів	Рівень ліквідності		
	Низький	Достатній	Високий
Прибутковість	Стратегія випереджуючої протидії	Стратегія формування фінансових ресурсів	Стратегія забезпечення фінансового зростання
Беззбитковість	Стратегія фінансової підтримки	Стратегія гнучкості	Стратегія адекватної відповіді
Збитковість	Антикризова стратегія	Стратегія активного захисту	Стратегія пасивного захисту

Відсутність позитивних фінансових результатів ставить будь-яке підприємство на межу банкрутства, тому за будь-якого рівня фінансового стану основною метою для підприємства буде пошук (або накопичення) ресурсів для подолання наявної кризи ліквідності та прибутковості.

Антикризова стратегія покликана забезпечити фінансову стабілізацію підприємства в процесі виходу з кризи, що викликає необхідність скорочення обсягів виробництва і реалізації продукції, відходу з окремих ринків або їх сегментів, скорочення деяких виробництв [32].

Стратегія активного захисту передбачає аналіз небезпек і загроз фінансовій безпеці та планування конкретних дій щодо їх усунення за допомогою так званої «групи реагування». Наслідком обрання такої стратегії

є негайне реагування на загрози, їх нейтралізація, оцінка рівня негативного впливу, запровадження заходів щодо його мінімізації, компенсування збитків та виявлення внутрішніх факторів (якщо збитки були спричинені внутрішньою загрозою).

Стратегія пасивного захисту використовується для виявлення загрози, що вже негативно впливає на діяльність підприємства та передбачає реалізацію заходів щодо мінімізації та покриття збитків, які стали її наслідком.

Стратегія фінансової підтримки застосовується в умовах нестабільних обсягів продажу і прибутку, але на підприємствах, переважно у галузях зі стабільною економікою економічною ситуацією.

Стратегія гнучкості представляє собою потенційну можливість підприємства швидко коригувати або розробляти нові стратегічні фінансові рішення під впливом зовнішніх та внутрішніх умов здійснення фінансової діяльності.

Стратегія адекватної відповіді полягає в прийнятті керівництвом рішень, спрямованих на нейтралізацію зовнішніх і внутрішніх постійно виникаючих загроз, на основі фінансового аналізу та дослідження стану зовнішнього середовища підприємства.

Стратегія випереджуючої протидії характеризується наявністю на підприємстві сучасних інформаційних ресурсів, високопродуктивних технологій, кваліфікованих спеціалістів, достатнім ресурсним потенціалом, конкурентоспроможної продукції.

Стратегія формування фінансових ресурсів спрямована на фінансове забезпечення реалізації всіх функціональних стратегій в умовах достатнього рівня фінансових результатів та можливості покриття поточних зобов'язань.

Стратегія забезпечення фінансового зростання спрямована на забезпечення високих темпів зростання операційної діяльності, обсягів виробництва і реалізації продукції. При цій стратегії істотно збільшується потреба у фінансових ресурсах. Для вибору тієї чи іншої стратегії необхідно

представити запропоновані критерії певними кількісними показниками [36, 58].

Відзначимо, що рівень фінансових результатів визначається за допомогою коефіцієнта рентабельності активів підприємства. При прибутковості підприємства, рівень фінансових результатів виглядає так:

$$KR > 0 \quad (1.1)$$

де KR – коефіцієнт рентабельності активів.

При безбитковості рівень фінансових ресурсів дорівнює або дещо більше за 0. Дана умова свідчить про те, що прибуток підприємства має досить незначне значення, але існує можливість формувати фінансові ресурси.

У цьому разі рівень наявних ресурсів дорівнює 1: $KR = 0$.

Підприємство має низький рівень фінансових результатів в тому випадку, коли ресурсів недостатньо для подальшого функціонування підприємства.

За таких умов: $KR < 0$. Для визначення рівня ліквідності рекомендується користуватися залежністю між фактичним та нормативним значенням коефіцієнта покриття [58].

Тобто, якщо підприємство має високий рівень ліквідності, то значення коефіцієнта покриття буде більше за нормативне значення. У разі достатнього рівня можливість покриття оборотними коштами поточних зобов'язань буде у межах нормативного значення. У разі низької ліквідності значення коефіцієнта покриття значно менше від нормативного, що свідчить про можливість непогашення заборгованості перед кредиторами та існування на підприємстві кризи ліквідності.

Висновки до розділу 1

Проаналізувавши теоретичні аспекти управління фінансовою безпекою підприємства, варто зробити наступні висновки:

1. Фінансова безпека підприємства – певний якісний і кількісний рівень фінансового стану підприємства, спрямованого на досягнення цього стану, який характеризується збалансованістю і якістю використання фінансових інструментів економічної системи і забезпечує її здатність реалізовувати свою місію і забезпечувати стабільний розвиток, витримуючи негативний вплив зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів.

Фінансова безпека передбачає такий стан, при якому підприємство:

перебуває у фінансовій рівновазі, при якій забезпечується стійкість, платоспроможність і ліквідність в довгостроковому періоді;

задовольняє потреби в фінансових ресурсах для стійкого розширеного відтворення;

забезпечує достатню фінансову незалежність;

здатне протистояти існуючим і виникаючим небезпекам і загрозам, які прагнуть заподіяти йому фінансових збитків, змінити (до більш нераціональною) структуру капіталу, примусово ліквідувати підприємство; забезпечує достатню гнучкість при прийнятті фінансових рішень та захищеність фінансових інтересів власників підприємства.

2. Стратегія фінансової безпеки є стратегією, яка має зайняти своє місце між функціональними стратегіями, та повинна бути безпосередньо пов'язана з базовою та корпоративною стратегією підприємства. При реалізації стратегії фінансової безпеки необхідно всебічно враховувати фінансові можливості підприємства з об'єктивним врахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів, тобто забезпечувати відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, що склалися на ринку.

Можливі стратегічні напрямки розвитку підприємства (з урахуванням його стратегічної фінансової позиції) зазвичай відображають у вигляді матриці можливих стратегічних альтернатив. Наявність стратегічних альтернатив при забезпеченні фінансової безпеки обумовлена виділенням проблемних ситуацій, в які потрапляє підприємство в той або інший період часу та в залежності від рівня його ліквідності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження даної роботи є акціонерне товариство, яке виконує наступні види діяльності:

26.15.0 Виробництво та оброблення інших скляних виробів;

51.44.0 Оптова торгівля посудом, виробами зі скла;

51.46.0 Оптова торгівля фармацевтичними товарами

Завод було започатковано в 1930 році як фабрику «Термометр», що нараховувала 50 осіб і виробляла пробірки, піпетки, термометри. В 1960 році будується цех скловаріння та вводиться в дію перша газова скловарна піч. Для забезпечення попиту продукції в 1968 році будується друга скловарна піч [27].

В 1995 році з метою підвищення технологічного рівня виробництва і якості продукції завершується будівництво нової електропечі і розпочинається виробництво скла першого гідролітичного класу марки УСП-1 з використанням технології та обладнання провідних підприємств Європи.

В 1996 році підприємство приватизовано з участю іноземного інвестора і згідно з рішенням регіонального відділення Фонду державного майна України в Полтавській області від 19 лютого 1996 року № 80-пр шляхом перетворення державного підприємства у відкрите акціонерне товариство [27].

З початком залучення інвестицій розпочався новий етап реконструкції заводу, зокрема замінено газові печі на електричні, придбано сучасні лінії для виробництва ампульної продукції.

Внаслідок цих змін за технічним оснащенням завод не має собі рівних серед аналогічних підприємств на українському ринку і є провідним українським підприємством із виготовлення скла медичного призначення.

Висока якість виготовленої продукції сприяла збільшенню її попиту, вплинула на надходження нових замовлень.

Багато уваги приділяється для покращення якості соціальної сфери. Зокрема, на заводі є торговельно-оздоровчий та спортивний комплекс.

Підприємство випускає наступні види продукції:

скло медичне марки УСП-1 ТУ У 00480945-002-96;

трубки скляні ТУ У 00480945-004-96;

скло медичне марок УСП-1 та УСП-1-сз в гранулах ТУ У 26.1-00480945-014:2008;

бій скляний медичного скла ТУ У 26.1-00480945-012-2002;

ампули скляні ТУ У 00480945-005-96;

кисень рідкий технічний та медичний;

кисень газоподібний технічний та медичний [27].

Підприємство розташоване в південно-західній частині м. Полтави, де проходить автомагістраль Київ-Харків. Тому місцезнаходження є вигідним з точки зору здійснення виробничого процесу, доставки сировини і матеріалів та відвантаження готової продукції.

Підприємство виготовляє склотрубки зі скла марки УСП-1, ампули, кисень та пробірки.

Політика підприємства:

виготовлення продукції гарантованої якості;

постійне вивчення потреб та очікувань споживачів;

відмінна якість обслуговування споживачів на підприємстві;

дотримання термінів виготовлення та постачання продукції;

підтримання взаємовигідних відносин з постачальниками сировини, матеріалів та комплектуючих;

постійне вдосконалення діючої на підприємстві системи менеджменту якості [27].

Основними споживачами продукції підприємства є хіміко-фармацевтичні заводи України, СНД та Балтії.

Враховуючи те, що продукція має попит не лише в Україні, але і в багатьох інших країнах, на підприємстві все робиться для підтримання конкурентоспроможності виробів. Підприємство виробляє тільки сертифіковану продукцію. Постійно ведуться роботи по вдосконаленню технології, підвищенню якості – для цього проводиться модернізація діючого обладнання, закупівля нового.

Технічне переоснащення підприємства дає заводу змогу конкурувати з провідними фірмами Європи, тому що якість вітчизняних ампул і флаконів не поступається якості передових європейських фірм аналогічного галузевого спрямування.

Виробничий процес на підприємстві починається з приготування шихти, включає процес варіння скла, витягання трубки скляної, вогневого оброблення торців трубок та закінчується пакуванням готової продукції.

На шихто-складальній ділянці, з якої починається виробничий процес, встановлене сучасне технологічне обладнання фірми «Zirre», Німеччина. Весь процес підготовки, зважування, змішування сировини, відповідно до затвердженого рецепту, повністю автоматизовано. Керування технологічним процесом приготування шихти здійснюється за допомогою мікропроцесорів. Висококваліфіковані оператори відстежують процес приготування шихти.

Підготовлена шихта автоматично завантажується в газокисневу скловарну піч, де відбувається процес варіння скла. Піч складається з варильного басейну, протоки, двох розподільних ділянок (фідерів), двох форкамер, димовідвідного каналу та димохідної труби. Нагрівання скломаси в печі до температури 1500 °C здійснюється газокисневими пальниками зверху та молібденовими електродами знизу .

Газокисневі скловарні печі, збудовані за проектом італійської компанії «Glass Servis», обладнані сучасним електронним обладнанням, яке дозволяє автоматично підтримувати та контролювати процес варіння скла в контрольних точках печі. Інформація про перебіг технологічного процесу зберігається в комп'ютерній базі підприємства за весь період експлуатації

печі.

Підтримання стабільного технологічного процесу дає можливість отримувати скло високої якості.

Фінансова діяльність на підприємстві реалізується шляхом використання відповідних форм і методів фінансового забезпечення функціонування підприємств для досягнення основної мети – отримання прибутку.

Основними завданнями [27] фінансової діяльності підприємства є:

забезпечення фінансовими ресурсами виробничо-господарської та інших видів діяльності підприємств;

мобілізація фінансових ресурсів в обсязі, що забезпечує виконання зобов'язань перед бюджетом, державними цільовими фондами та іншими суб'єктами господарювання;

контроль за ефективним розподілом і використанням фінансових ресурсів.

Фінансова робота на підприємстві організована за такими напрямками [27]:

фінансове прогнозування і поточне планування;

поточна й оперативна фінансово-економічна робота;

аналіз та контроль за виробничо-господарською та фінансовою діяльністю.

Головною метою створення та подальшої діяльності будь-якого господарюючого суб'єкту, не залежно від виду його діяльності чи форми власності, є отримання кінцевого фінансового результату, тобто прибутку. В свою чергу, фінансовий результат – це прибуток або збиток який отримує господарюючий суб'єкт внаслідок своєї діяльності.

Фінансовий результат є одним з найважливіших економічних показників, який узагальнює усі результати господарської діяльності та надає комплексної оцінки ефективності цієї діяльності. Фінансовий результат також є головним критерієм оцінки фінансової безпеки підприємства на

даному етапі розвитку, адже поняття фінансової безпеки безпосередньо залежить від фінансових результатів, які тісно пов'язані з поняттями прибутків і витрат [5, с. 58].

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» фінансовий результат (прибуток або збиток) повинен визначатися і відображаються в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності згідно з принципом нарахування та відповідності доходів та витрат.

Фінансове прогнозування та поточне планування на підприємстві забезпечує визначення загальної потреби у фінансових ресурсах для проведення виробничо-господарської діяльності. Метою складання фінансового плану є встановлення розміру власних фінансових ресурсів на основі прогнозування доходів, прибутку, амортизаційних відрахувань, власних обігових коштів, платежів до бюджету тощо [14].

Поточна та оперативна робота підприємства спрямована на реалізацію фінансового забезпечення потреб підприємства, пов'язаних з його основною діяльністю, і підтримання на належному рівні його платоспроможності. Аналітична робота на підприємстві пов'язана з встановленням його реального фінансового стану, необхідного для організації фінансового планування та прогнозування [8].

Фінансові результати діяльності підприємства характеризують успіх або невдачу у його роботі на ринку і визначаються системою показників прибутку й рентабельності.

2.2. Організаційно-економічний та фінансовий аналіз господарської діяльності підприємства

Як економічна категорія фінансові результати визначаються як різниця між сукупною виручкою та сукупними витратами підприємства. Перевищення валових сукупної виручки над сукупними витратами стає можливим завдяки створення додаткової вартості. Додаткова вартість

виступає у вигляді збільшення вартості товару відносно витрат на його виробництво, як прирощування всього авансованого капіталу [19].

Щодо витрат підприємства, то в економічній теорії існує їх розподіл на зовнішні (явні) і внутрішні (скриті). До зовнішніх витрат належать платежі зовнішнім (відносно підприємства) постачальникам. Отже, різниця між сукупною виручкою та зовнішніми витратами дорівнює величині бухгалтерського прибутку, але при цьому не враховуються скриті витрати, до яких належать витрати на ресурси, належні самому підприємству. Таким чином, якщо вилучити з величини бухгалтерського прибутку внутрішні витрати, то визначена величина буде складати економічний прибуток підприємства [14].

Першим кроком аналізу діяльності підприємства є характеристика та динаміка загальної структури підприємства за категоріями зайнятих за 2016-2020 роки, що наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика та динаміка загальної структури підприємства за категоріями зайнятих за 2016-2020 роки

Категорія зайнятих	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2016 р. до 2020 р.	
	Осіб	питома вага, %	Осіб	питома вага, %	Осіб	питома вага, %	Осіб	питома вага, %	Осіб	питома вага, %	(+, -)	(%)
Управлінський персонал	5	1	4	1	4	0,89	4	0,85	4	0,9	1	25
Адміністративний персонал	77	15	77	15	73	15,38	72	15,2	75	16,8	5	6
Виробничий персонал	408	84	408	84	404	84,7	397	83,9	366	82,2	42	10,2
Разом	485	100	485	100	477	100	473	100	445	100	40	8,3

Проаналізувавши дані табл. 2.1 можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду спостерігається поступове зменшення загальної чисельності персоналу товариства з 408 осіб у 2016 році до 366 осіб – у 2020 році. Відповідно коливається і питома вага управлінського та виробничого персоналу від загальній кількості.

Система управління фінансами підприємства пов'язана зі стратегічними

цілями і тактичними завданнями його діяльності. Основою цієї системи повинен бути фінансовий аналіз, за підсумками якого підприємство має можливість робити регулярну оцінку свого фінансового стану.

Проведений нами фінансово-економічний аналіз та аналіз фінансової безпеки базується на фінансовій звітності підприємства.

Аналіз фінансового стану дає можливість оцінити: майновий стан підприємства; ступінь підприємницького ризику, зокрема можливість погашення зобов'язань перед третіми особами; достатність капіталу для поточної діяльності і довгострокових інвестицій; потреба в додаткових джерелах фінансування; здатність до нарощення капіталу; раціональність залучення позикових коштів; обґрунтованість політики розподілу і використання прибутку і т.д.

Підприємство здійснює свою діяльність на принципах самофінансування, широкого використання товарно-грошових відносин при раціонального і ефективному використанні грошових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Спочатку доцільно провести аналіз динаміки показників господарської діяльності підприємства. Результати аналізу наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників господарської діяльності підприємства
за 2016-2020 роки**

Активи	Звітні роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Фондовіддача, грн.	4,89	5,36	5,64	5,79	6,14
2. Фондоємність, грн.	0,2	0,186	0,177	0,172	0,162
3. Продуктивність праці, грн.	46,47	48,11	45,72	47,93	48,55

За даними табл. 2.2 видно тенденцію до збільшення фондовіддачі за досліджуваний період з 4,89 грн у 2016 р. до 6,14 грн у 2020 р. Збільшення фондовіддачі у звітному році в порівнянні із минулим роком свідчить про зростання ефективності використання основних фондів, які були введені в

експлуатацію, тобто вони працювали на повну потужність.

Фондоємність є величина, зворотна фондовіддачі. Фондоємність у звітному році становила 0,162 грн, що менше відносно 2016 р. на 0,038 грн, що є позитивним фактором.

Продуктивність праці у 2020 р. значно зросла у порівнянні з показниками у 2016-2020 рр.: з 46,47 тис. грн і до 48,55 тис. грн відповідно. Головною причиною зростання продуктивності праці на підприємстві є підвищення мотивації працівників та покращення умов праці. Отже, можна сказати, що підприємство має позитивну динаміку основних показників господарської діяльності.

Для проведення аналізу активів підприємства, їх складу і розміщення, проведено розрахунки, представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Дослідження ефективності складу і розміщення активів
підприємства за 2016-2020 роки**

Активи	Звітні роки									
	2016		2017		2018		2019		2020	
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %
Нематеріальні активи	144	0,38	128	0,41	112	0,2	97	0,1	82	0,1
Основні засоби	287546	54,6	299357	43,6	358487	35,8	395156	32,3	373104	31,7
Інвестиційна нерухомість	8864	17,8	8611	17,8	8388	9,3	8165	11	7942	30,2
Усього необоротних активів	303480	72,8	320983	61,8	372902	45,2	408954	32,4	396185	31,8
Запаси товарно-матеріальних цінностей	41444	2,9	62123	7,4	51434	5,9	60881	3,3	81567	1,65
Дебіторська заборгованість	69062	11,1	100722	25,9	94125	15,8	90712	19,4	88342	38,3
Грошові кошти та еквіваленти	56145	13,2	70101	4,9	95391	33,1	139846	44,9	200533	28,2
Всього оборотних активів	181295	27,2	249013	38,2	254193	54,8	305481	67,6	381011	68,2
Валюта балансу	484775	100	569644	100	627095	100	714435	100	777196	100

Проаналізувавши дані табл. 2.3 робимо висновок, що значно збільшився обсяг грошових коштів: з 56145 тис.грн. у 2016 р. до 200533 тис. грн. у 2020 р.

Слід зауважити, що валюта балансу має тенденцію до збільшення, у звітному році вона склала 777196 тис. грн, що більше порівняно з 2016 р. на 292421 тис. грн.

Найбільшу питому вагу в активах досліджуваного підприємства становлять основні засоби. Це свідчить про покращення діяльності підприємства у 2020 році, що є наслідком збільшення замовлень, насиченістю внутрішнього та зовнішнього ринку.

Запаси товарно-матеріальних цінностей у вигляді готової продукції на складі: у 2020 році їх частка становила 1,65 %, що на 57,0 % більше у порівнянні з 2016 роком. Частка дебіторської заборгованості у 2020 році складає 88342 тис. грн, що на 19280 тис. грн більше порівняно з 2016 роком.

Наступним кроком дослідження фінансового стану є оцінка динаміки структури операційних витрат за економічними елементами, що наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка структури операційних витрат підприємства за економічними елементами за 2016-2020 роки

Активи	Звітні роки									
	2016		2017		2018		2019		2020	
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %
Матеріальні витрати	132 073	62	143 152	62	165 930	24,4	141110	53,4	145663	53,4
Витрати на оплату праці	32 965	19	43 026	19	53 125	47,1	67 251	25,4	65 737	24,1
Відрахування на соціальні заходи	8 951	4,8	11 054	4,8	13 687	17,4	16 843	6,4	16 587	6
Амортизація	18 965	8,6	19 625	8,6	28 683	2,4	28 307	10,8	34 839	12,8
Інші операційні витрати	13 349	5,6	12 792	5,6	12 867	8,7	10 647	4	10 150	3,7
Разом	206 303	100	229 649	100	274 292	100	264158	100	272976	100

Аналізуючи табл. 2.4 можна стверджувати, що найбільшу частку витрат підприємства становлять матеріальні витрати. У 2020 р. їх частка становила 53,4 %, що більше відносно 2016 р. на 13590 тис. грн. А отже, спостерігається тенденція до збільшення затрат на виробництво.

Слід також зауважити, що збільшуються витрати на оплату праці, у звітному році вони становили 65737 тис. грн, що більше порівняно з 2016 р. на 32772 тис. грн.

Загалом сукупні витрати підприємства збільшилися за досліджуваний період майже у півтора рази. У звітному році їх сума становила 272976 тис. грн, що більше порівняно з 2016 р. на 66673 тис. грн.

Показники оборотності ресурсів підприємства у 2016-2020 рр. представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники оборотності ресурсів підприємства, 2016-2020 рр.

Показники	Звітні роки					Відхилення (+; -)
	2016	2017	2018	2019	2020	
1. Коефіцієнт оборотності активів	3,4	3,7	3,5	3,7	3,9	↑ 0,9
2. Коефіцієнт оборотності основних фондів	4,1	3,6	3,8	5,4	6,1	↑ 2,4
3. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	9,5	9,1	7,1	5,3	4,4	↓ 4,5
4. Коефіцієнт завантаження	0,23	0,12	0,16	0,19	0,23	↑ 0,25
5. Коефіцієнт оборотності запасів	73,4	65,9	57,1	65,3	70,8	↑ 38,4
6. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	21,2	14,9	15,5	18,3	10,1	↓ 11,1
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,7	3,4	3,9	4,3	3,6	↑ 0,75
8. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	12,4	15,2	21,2	23,8	21,9	↑ 5,58
9. Період оборотності дебіторської заборгованості	15,9	24,2	23,2	19,7	35,6	↑ 18,3
10. Період оборотності кредиторської заборгованості	21,9	18,7	12,3	15,1	16,4	↓ 5,9

За результатами розрахунків табл. 2.5 можна зробити висновок, що коефіцієнт оборотності активів збільшився з 3,4 у 2016 році до 3,9 у 2020 році і відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку.

Коефіцієнт оборотності основних фондів у 2016 році був 4,1, а у 2020 році – до 6,1. Збільшення цього коефіцієнта свідчить про пришвидшення обороту засобів підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки. У 2020 році цей показник становив 35,6, а це на 18,7 більше, ніж у 2016 році.

Також для визначення фінансового стану досліджуваного підприємства варто розрахувати показники фінансової стійкості і платоспроможності, що наведені у табл. 2.6 та 2.7 відповідно.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості підприємства, 2016-2020 рр.

Показники	Звітні роки					Нормативне значення
	2016	2017	2018	2019	2020	
Коефіцієнт автономії	0,96	0,97	0,98	0,978	0,973	> 0,5, збільшення
Коефіцієнт фінансової залежності	1,04	1,03	1,02	1,022	1,027	< 1, зменшення
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,04	0,028	0,018	0,021	0,026	< 1, зменшення
Коефіцієнт фінансової стійкості	23,25	33,89	55,5	43,47	37,1	Більше 1
Коефіцієнт фінансового ризику	0,043	0,0295	0,018	0,023	0,027	< 0,5

Із результатів розрахунків у табл. 2.6. маємо, що:

коефіцієнт автономії збільшувався з 2016 по 2018 рік (з 0,96 до 0,98), а у 2019-2020 роках досяг сталого значення. Даний показник показує те, що чим більше його значення, тим менша залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

коефіцієнт фінансової залежності вище в порівнянні з нормативним значенням. Зниження цього показника у 2020 році порівняно з 2016 роком обумовлює зменшення частки позичених коштів фінансування.

коефіцієнт концентрації позичкового капіталу у 2020 році становив 0,026, що є цілком в межах нормативного значення.

коефіцієнт фінансового ризику суттєво зменшувався протягом 2016-2019 років, у 2020 році становив 0,027, що є в межах нормативного значення. Зниження коефіцієнта в динаміці свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів.

Таблиця 2.7.

Показники платоспроможності підприємства, 2016-2020 рр.

Показники	Звітні роки					Нормативне значення
	2016	2017	2018	2019	2020	
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	12,85	12,68	14,1	13,3	14,5	12 – 13,5
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	7,8	8,06	7,75	7,96	8,24	7–8
Коефіцієнт поточної платоспроможності	16,32	17,12	17,39	17,61	18,1	16 – 18
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,95	0,94	0,98	0,94	0,97	> 0, збільшення

Розрахунки табл. 2.7 дають змогу зробити наступні висновки:

коефіцієнт абсолютної платоспроможності характеризує рівень забезпечення невідкладних фінансових зобов'язань підприємства наявними платіжними засобами на певну дату. Даний показник збільшується протягом звітного періоду і у 2020 році на 1,55 більше від нормативного значення, що є позитивним явищем для підприємства;

коефіцієнт забезпечення власними коштами показує позитивну тенденцію та збільшується з кожним роком. Так, у 2016 році коефіцієнт становив 0,95, а у 2020 році – 0,97. Позитивна тенденція даного показника свідчить про достатню кількість коштів для покриття зобов'язань.

Наступним кроком вважається за доцільне провести розрахунок та аналіз показників рентабельності (збитковості) (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники рентабельності (збитковості) підприємства, 2016-2020 рр.

Показники	Звітні роки					Відхилення (+; -)
	2016	2017	2018	2019	2020	
Рентабельність власного капіталу	37	37,5	39,1	41,9	45,6	↑ 36,6
Рентабельність активів	33,5	37,7	43,26	44,3	44,5	↓ 57,0
Рентабельність витрат	18,2	14,7	22,8	24,7	21,79	↑ 17,1
Рентабельність оборотних коштів	79,89	80,7	95,3	87,6	97,2	↑ 85,7

Рентабельність капіталу характеризує ефективність використання власного капіталу. Показує, яка віддача (норма прибутку) на вкладений власний капітал. Максимізація цього показника – важливе завдання, яке

необхідно виконати управлінцям. Так, у 2020 році даний показник становив 45,6 %, що більше відносно 2016 р. на 23,6 %, що свідчить про ефективне вкладення власного капіталу у діяльність підприємства.

Рентабельність активів показує скільки грошових одиниць витрачено підприємством для отримання однієї гривні прибутку. Проведені розрахунки показали, що рентабельність активів підприємства зросла в 2020 р. порівняно з 2016 р. на 57,0 %.

Рентабельність витрат показує скільки витрат понесено підприємством для отримання однієї гривні прибутку. Вона протягом 2016-2020 років монотонно зростала.

Рентабельність оборотних коштів демонструє можливості в забезпеченні обсягу річного прибутку по відношенню до середньорічної суми обігових коштів підприємства. Протягом п'яти років показник збільшився, у 2020 році становив 97,2, що на 85,7 % більше порівняно з 2016 роком. І це є позитивною тенденцією для підприємства, адже чим вище значення цього коефіцієнта, тим ефективніше використовуються обігові кошти.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство є рентабельним і з 2018 року вийшло на стабільний прибутковий рівень.

2.3. Комплексний аналіз управління фінансовою безпекою підприємства

Аналіз управління системою фінансової безпеки підприємства є необхідною умовою оцінки рівня загальної безпеки підприємства. При цьому висновок про рівень фінансової безпеки відповідного підприємства у порівнянні з минулим чи в порівнянні з планованими показниками, можливо зробити лише на основі об'єктивної та науково обґрунтованої оцінки господарської діяльності підприємства.

Рівень фінансової безпеки підприємства насамперед залежить від здатності керівництва передбачити та запобігти можливі загрози, а також

швидко вирішити проблеми, що виникли.

Для визначення майбутньої стратегії керівництву підприємства потрібно мати уявлення як про внутрішнє, так і про зовнішнє середовище, його потенціал і тенденції розвитку, а також знати місце свого підприємства в середовищі [18].

Особливе місце в управлінні системою фінансової безпеки суб'єкта господарювання займають фінансові ризики. Фінансовий ризик є об'єктивним явищем в функціонуванні будь-якого підприємства, який супроводжує всі види фінансових операцій і всі напрямки фінансової діяльності.

Відповідно до теорії ризиків фінансові ризики досліджуваного підприємства можна класифікувати за такими ознаками [26]:

- ризик зниження фінансової стабільності (або ризик порушення рівноваги фінансового розвитку) підприємства. Цей ризик генерується недосконалою структурою капіталу (використання великої частки позичених коштів), що породжують незбалансування вхідних і вихідних грошових потоків підприємства за обсягами;

- ризик неплатоспроможності (або ризик незбалансованої ліквідності) підприємства. Цей ризик генерується зниженням рівня ліквідності оборотних активів, що породжують розбалансування вхідного і вихідного грошових потоків підприємства в часі;

- інвестиційний ризик. Він характеризує можливість виникнення фінансових втрат в процесі здійснення інвестиційної діяльності підприємства.

- інфляційний ризик. Цей вид ризику характеризується можливістю знецінення реальної вартості капіталу (у формі фінансових активів підприємства), а також очікуваних доходів від здійснення фінансових операцій в умовах інфляції;

- валютний ризик. Цей вид ризику властивий підприємствам, що ведуть зовнішньоекономічну діяльність. Він проявляється в недоотриманні

передбачених доходів в результаті безпосереднього впливу зміни обмінного курсу іноземної валюти;

- податковий ризик. Цей вид фінансового ризику має ряд проявів: ймовірність введення нових видів податків і зборів на здійснення окремих аспектів господарської діяльності; можливості збільшення рівня ставок діючих податків і зборів; зміна строків і умов здійснення окремих податкових платежів тощо;

- структурний ризик. Цей вид ризику генерується неефективним фінансуванням поточних витрат підприємства, що обумовлюють високу питому вагу постійних витрат в загальній їх сумі.

Політика управління фінансовими ризиками представляє собою частину загальної фінансової стратегії підприємства, яка полягає в розробці системи заходів з нейтралізації можливих фінансових наслідків ризиків пов'язаних із здійсненням управління фінансовими ризиками і передбачає здійснення відповідних заходів [28].

У своєму дослідженні з метою систематизації фінансових операцій, які пов'язані з фінансовою безпекою та для управління фінансами підприємства, ми застосували групування фінансових операцій відповідно до законів ризику, тобто з позиції можливих втрат.

Розмір можливих фінансових збитків визначається характером здійснення фінансових операцій, обсягом задіяних в них активів (капіталу) і максимальним рівнем амплітуди коливання доходів при відповідних видах фінансових ризиків. На основі цього визначення здійснено групування фінансових операцій за розміром можливих фінансових збитків [31-34].

У нашій роботі аналіз ризиків проводився для досліджуваного підприємства, у такій послідовності: визначення внутрішніх та зовнішніх чинників, що збільшують чи зменшують ступінь певного виду ризику; аналіз виявлених чинників; встановлення допустимого ступеня ризику; аналіз окремих операцій щодо обраного ступеня ризику; розробка заходів щодо зниження ступеня ризику.

Як показало дослідження, особливостями зовнішніх фінансових ризиків є діяльність підприємства в напрямку закупівлі сировини та збуту готової продукції.

Дослідження підтвердило, що зовнішні ризики підприємства тісно пов'язані зі зміною рівня інфляції в економіці і політичною ситуацією в країні, що ще раз підтвердила фінансова криза останніх років.

Для оцінки інтенсивності інфляції у світовій практиці використовуються два показники, які враховують фактор інфляції і які застосовуються в різних фінансових розрахунках, – темп інфляції й індекс інфляції [31-34].

Базовим поняттям для аналізу й вимірювання інфляції є рівняння обміну:

$$P*Q = M*V \quad (2.1)$$

де P – рівень цін, Q – обсяг виробництва, M – величина грошової маси, V – середня швидкість обігу грошової одиниці на рік.

Наведене рівняння означає, що вартість виробленого продукту в повинна дорівнювати величині грошової маси, помноженій на швидкість обороту грошової одиниці.

Систему управління фінансовою безпекою будь-якого об'єкту можна розглядати як сукупність відносин безпеки, реалізованих за допомогою організаційної структури управління, нормативно-правового й організаційно-методичного забезпечення, процесів реагування на погрози та наявність моделі прийняття рішення залежно від ситуації.

Відповідно до світових тенденцій управління системою фінансової безпеки, підприємства вимагають попереднього моніторингу факторів макросередовища і їхнього впливу на фінансову безпеку суб'єкта господарювання. Як показує досвід, в умовах підвищення інфляції підприємства забезпечують свою фінансову безпеку шляхом підвищення продажних цін.

Задля детального аналізу впливу макросередовища на діяльність підприємства необхідно оцінити характер впливу факторів, а також ступінь

їх впливу за допомогою методу експертних оцінок (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Вихідні дані для аналізу та оцінки факторів макросередовища

№	Група факторів	Фактори	Стан (зміна фактора)	Тенденції зміни фактора
1	Економічні	темпи інфляції в країні	значний	можливе зростання
		рівень безробіття	високий	зниження не передбачається
		норми оподаткування	несприятливі	покращення не передбачається
		загальний рівень економічного розвитку	низький	можливе покращення
2	Політичні	стабільність уряду	нестабільний	покращення не передбачається
		ступінь суспільного невдоволення	високий	покращення не передбачається
3	Правові	досконалість законодавства	недосконалий	покращення можливі
4	Демографічні	чисельність населення	задовільний	можливе покращення
		міграція населення	задовільний	покращення не передбачається
5	Науково-технічні	розвиток НТП	задовільний	можливе покращення
6	Природні	Екологія	незадовільний	покращення не передбачається
7	Соціально-культурні	рівень життя і розподіл доходів	незадовільний	покращення не передбачається

Більшість факторів на даний момент знаходяться у несприятливому або нестабільному стані, що негативно відображається на діяльності підприємства. Такі фактори впливу, як демографічні, науково-технічні та природні знаходяться в задовільному стані.

Для подальшого аналізу необхідно оцінити характер впливу факторів на підприємство, а також ступінь їх впливу (табл. 2.10).

Згідно з проведеним аналізом, можна зробити висновок, що найбільший вплив на діяльність підприємства в умовах кризи мають політичні (2,4) та економічні фактори (2,4). Це підтверджується і силою впливу, для політичних факторів – 2,6 та для економічних – 2,5.

Далі доцільно буде розглянути основні чинники впливу на роботу

підприємства (його конкурентні позиції, можливості та загрози ззовні), розкрити характер їхнього впливу на діяльність суб'єкта господарювання шляхом проведення SWOT-аналізу.

Таблиця 2.10

Оцінка факторів макросередовища підприємства

№	Група факторів	Фактори	Стан (зміна фактора)	Характер впливу фактора на товариство (+, -)	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство у балах
1	Економічні	темпи інфляції в країні	Значний	-1	3
		рівень безробіття	Високий	-1	3
		норми оподаткування	Несприятливі	-1	3
		загальний рівень економічного розвитку	Низький	-1	2
2	Політичні	стабільність уряду	Нестабільний	-1	2
		ступінь суспільного невдоволення	Високий	-1	2
3	Правові	досконалість законодавства	Недосконалий	-1	3
4	Демографічні	чисельність населення	Задовільний	1	3
		міграція населення	Задовільний	1	2
5	Науково-технічні	розвиток НТП	Задовільний	1	4
6	Природні	Екологія	Незадовільний	-1	2
7	Соціально-культурні	рівень життя і розподіл доходів	Незадовільний	-1	2

Розглянемо спочатку сильні та слабкі сторони підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Сильні та слабкі сторони підприємства

Потенційні внутрішні переваги (сильні сторони)	Потенційні внутрішні загрози (слабкі сторони)
- Конкурентні переваги на даному ринку. - Добра репутація у покупців. - Лідер даного сегменту ринку. - Прогресивна технологія. - Позитивний імідж компанії. - Висока кваліфікація персоналу підприємства. - Наявність системи оцінки якості продукції. - Система сертифікації готової продукції. - Скорочення швидкості плинності кадрів. - Чітка взаємодія між керівниками та підлеглими.	- Внутрішні виробничі проблеми. - Брак управлінців-спеціалістів. - Недостатня кількості фінансових ресурсів. - Висока ціна готової продукції. - Недостатня увага науковим дослідженням і розробкам нових ресурсозберігаючих технологій. - Наявність лише одного спеціаліста з маркетингу. - Низька ліквідність активів. - Відсутність ефективної системи оцінки персоналу за результатами. - Не розвинена система підвищення кваліфікації.

Отже, підприємство має значну кількість сильних сторін, але слабкі сторони також присутні, як і в будь-якого підприємства.

Визначивши основні внутрішні переваги та недоліки підприємства, перейдемо до аналізу зовнішнього середовища та визначимо потенційні можливості та загрози (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Зовнішні можливості та загрози підприємства

Потенційні внутрішні переваги (можливості)	Потенційні внутрішні недоліки (загрози)
1. Входження у нові сегменти ринку за рахунок розширення асортименту швейних виробів та інших товарів народного споживання 2. Збільшення різноманітності в товарах і супутній продукції. 3. Залучення додаткових груп споживачів. 4. Стабілізація цін на сировину. 5. Ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі	1. Політична нестабільність країни. 2. Виникнення труднощів при укладанні договорів. 3. Негативні демографічні зміни. 4. Слабка державна політика підтримки вітчизняного виробника. 5. Динамічне зростання курсів валют. 6. Зниження рівня життя населення. 7. Зниження інвестиційної привабливості країни 8. Значні темпи інфляції. 9. Зміни у потребах і смаках споживачів. 10. Збільшення кількості конкурентів на ринку.

Отже, дані таблиці вказують на те, що загрози що впливають на роботу підприємства наразі кількісно перевищують можливості. Це в основному спричинено нестабільністю економічної та політичної ситуації в країні. Проте, ці загрози можна подолати шляхом ефективного використання переваг, які має товариство за рахунок функціонування на зовнішньому ринку, а також при ефективному використанні сильних сторін, що, таким чином, спричинить покращення конкурентного статусу.

Для того щоб простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, складемо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Матриця SWOT аналізу підприємства

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	5	10
Сильні сторони 10	$10+5=15$	$10+10=20$
Слабкі сторони 9	$9+5=13$	$9+10=19$

Аналізуючи дані SWOT-аналізу бачимо, що підприємство має 10 сильних сторін та 10 загроз у своїй діяльності. Це означає що товариство намагається покрити всі свої загрози за допомогою найбільш ефективного використання своїх сильних сторін. Для того, щоб покращити результати своєї діяльності, керівництву товариства необхідно направити всі свої сили

на боротьбу із загрозами, а також не припиняти покращувати свою діяльність. Рекомендованою стратегією у цьому випадку буде стратегія обмеженого росту або стабілізації.

Що стосується фінансової складової економічної безпеки підприємства, то вона контролюється належним чином, про що свідчать показники, розраховані у табл. 2.14. В цілому, стан фінансової безпеки підприємства володіє досить масштабною структурою потенціалу і характеризується складною системою показників фінансової безпеки в стандартних умовах його функціонування.

Таблиця 2.14

Характеристика стану фінансової безпеки підприємства

№	Показник	Характеристика та вплив на фінансову безпеку	Ранг	Вагове значення
1	2	3	4	5
1	Фондовіддача	Показник відображає суму реалізованої валової продукції, що припадає на 1 грн. основних засобів та фактично характеризує ефективність використання основних засобів.	10	5,48
2	Коефіцієнт придатності основних засобів	Коефіцієнт відображає технічний стан наявних основних фондів.	12	0,92
3	Коефіцієнт покриття	Коефіцієнт характеризує достатність наявних ресурсів підприємства для погашення поточних зобов'язань та відображає ризик неплатоспроможності, одного з основних ризиків фінансової безпеки підприємства.	7	5,07
4	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Коефіцієнт відображає можливість погашення поточних зобов'язань підприємства за рахунок наявних грошових засобів та дебіторської заборгованості, яка не є простроченою.	5	7,33
5	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт характеризує здатність підприємства відповідати за своїми поточними зобов'язаннями за рахунок найбільш ліквідних коштів.	3	13,89
6	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт показує питому вагу власного капіталу, найбільш надійного джерела фінансування, у загальній сумі джерел фінансування. Чим вище даний показник, тим менший ризик фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та вищий рівень фінансової безпеки.	4	0,97
7	Коефіцієнт фінансової стійкості	Коефіцієнт відображає співвідношення між власним та залученим капіталом та показує, скільки гривень власного капіталу припадає на одиницю залученого.	1	36,87
8	Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	Коефіцієнт відображає частину активів підприємства, які сформовані за рахунок найбільш надійних джерел фінансування. Характеризує достатність власного капіталу та довгострокових зобов'язань для фінансування діяльності підприємства без залучення короткострокових пасивів.	3	0,95

Продовж. табл. 2.14

1	2	3	4	5
9	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Коефіцієнт відображає частину власного капіталу, що спрямовується для фінансування поточної діяльності. Характеризує достатність власних джерел для фінансування поточної діяльності.	7	0,75
10	Коефіцієнт зміни оборотності оборотних коштів	Коефіцієнт показує, у скільки разів збільшився коефіцієнт оборотності оборотних активів за звітний період та відображає ефективність їх використання. Тенденція до зростання свідчить про зростання ефективності управління оборотними коштами.	11	4,53
11	Коефіцієнт зміни чистого прибутку	Коефіцієнт показує у скільки разів зросла сума чистого прибутку підприємства за звітний період. Характеризує загальну прибутковість підприємства. Високе значення стверджує про можливість забезпечення подальшого економічного зростання.	8	0,92
12	Рентабельність власного капіталу	Коефіцієнт відображає віддачу власного капіталу та показує величину прибутку в розрахунку на 1 грн., вкладеного власниками капіталу, характеризує ефективність вкладених коштів у підприємства.	7	42
13	Рентабельність активів	Показник показує величину прибутку в розрахунку на 1 грн. активів та відображає ефективність використання активів підприємства.	10	44,1
14	Рентабельність продажу	Коефіцієнт відображає величину чистого прибутку, що приходить на 1 грн. виручки від реалізації, а також дає можливість оцінити частку собівартості у продажах.	5	80,59
8	Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	Коефіцієнт відображає частину активів підприємства, які сформовані за рахунок найбільш надійних джерел фінансування. Характеризує достатність власного капіталу та довгострокових зобов'язань для фінансування діяльності підприємства без залучення короткострокових пасивів.	3	0,95
9	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Коефіцієнт відображає частину власного капіталу, що спрямовується для фінансування поточної діяльності. Характеризує достатність власних джерел для фінансування поточної діяльності.	7	0,66
10	Коефіцієнт зміни оборотності оборотних коштів	Коефіцієнт показує, у скільки разів збільшився коефіцієнт оборотності оборотних активів за звітний період та відображає ефективність їх використання. Тенденція до зростання свідчить про зростання ефективності управління оборотними коштами.	13	4,5
11	Коефіцієнт зміни чистого прибутку	Коефіцієнт показує у скільки разів зросла сума чистого прибутку підприємства за звітний період. Характеризує загальну прибутковість підприємства. Високе значення стверджує про можливість забезпечення подальшого економічного зростання.	8	0,92
12	Рентабельність власного капіталу	Коефіцієнт відображає віддачу власного капіталу та показує величину прибутку в розрахунку на 1 грн., вкладеного власниками капіталу, характеризує ефективність вкладених коштів у підприємства.	11	0,75
13	Рентабельність активів	Показник показує величину прибутку в розрахунку на 1 грн. активів та відображає ефективність використання активів підприємства.	10	1,83
14	Рентабельність продажу	Коефіцієнт відображає величину чистого прибутку, що приходить на 1 грн. виручки від реалізації, а також дає можливість оцінити частку собівартості у продажах.	9	0,29

Система значень показників фактичного рівня стану виробництва складена нами на підставі усереднених даних за результатами і умовами діяльності досліджуваного підприємства.

Вибір кожного окремого показника аргументований у табл. 2.14, де визначені його характеристика та вплив на загальний стан фінансової безпеки підприємства.

Варто відзначити, що найбільший вплив на фінансову безпеку мають показники фінансової стабільності підприємства, оскільки відображають залежність підприємства від зовнішніх чинників, а отже, характеризують захищеність підприємства від зовнішніх загроз, пов'язаних, головним чином, із нестабільністю банківського сектора та можливістю неплатоспроможності.

Кожному із показників за допомогою експертного методу було надано свій ранг залежно від впливу показників на фінансову безпеку, при цьому найменше значення рангу означає найбільший вплив, а найбільше – найменший.

Для визначення вагового значення кожного показника було використано формулу Фішберна, яка дає змогу розрахувати їх виходячи із ранжування показників [25]:

$$W_i = \frac{2(m-i+1)}{m(m+1)} \quad (2.1)$$

де, W_i – питома вага i -го показника в інтегральному показнику;

i – місце в ранзі окремого показника;

m – загальна кількість показників.

Отримані вагові коефіцієнти необхідні для розрахунку загального інтегрального показника рівня фінансової безпеки підприємства який розраховується за формулою:

$$I_{FS} = \sum_{i=1}^m W_i \times K_i \quad (2.2)$$

де I_{FS} – показник фінансової безпеки;

W_i – питома вага i -го показника в інтегральному показнику;

K_i – розрахункове значення i -го показника.

Показник фінансової безпеки досліджуваного підприємства становить за відповідними розрахунками 9,85, що означає відмінний стан рівня фінансової

безпеки підприємства за досліджуваний період. Підприємство добре протистоїть зовнішнім та внутрішнім загрозам, і це створює підґрунтя для стабільного розвитку та реалізації стратегії у майбутніх періодах.

Отже, підприємство здатне протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, проте для підтримки належного рівня фінансової безпеки необхідно вживати певних заходів щодо врегулювання слабких місць, які є або можуть з'явитися.

Висновки до розділу 2

Здійснивши фінансово-економічний аналіз підприємства і проаналізувавши стан фінансової безпеки, можна узагальнити отримані результати і зробити висновки.

1. Галузь, у якій працює підприємство є конкурентоспроможною на закордонних ринках. Розглянувши політику підприємства, напрями його діяльності, зробивши кількісну та якісну характеристику було визначено, що підприємство досить ефективно функціонує не лише на вітчизняному, а й на закордонних ринках.

Завоювання нових ринків для своїх послуг необхідне підприємству для компенсації дефіциту фінансування і доведення його до рівня порогових значень показників фінансової безпеки підприємства.

2. Формування фінансових результатів визначається широким колом факторів, які відбивають усі аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства. Кожен з них може як забезпечити високий рівень прибутку, так і спричинити істотні збитки.

На даному етапі підприємство є платоспроможним і в змозі виконувати свої зовнішні короткострокові й довгострокові зобов'язання, використовуючи свої активи, має достатню ступінь фінансової незалежності щодо володіння своїм майном і його використання. Таким чином, підприємство є системою, яка здійснює безліч процесів для досягнення мети

функціонування, основним з яких, на наш погляд все ж таки є процес управління, складовою якого є управління фінансовою безпекою.

3. Від точної ідентифікації загроз, від вибору методів їх оцінки залежить ступінь адекватності оцінки фінансової безпеки підприємства і розробка комплексу необхідних заходів з попередження небезпеки, відповідних масштабу і характеру загроз. Результати дослідження показують, що такі оцінки можуть бути зроблені на основі різних методів фінансового аналізу.

Дослідження довело, що ступінь життєздатності підприємства в умовах фінансової кризи виявився достатньо високим, у зв'язку з чим не виправдалися негативні прогнози. Тим більш, підприємство наразі може не тільки підтримувати, але й підвищувати рівень фінансової безпеки.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення управління фінансовою безпекою підприємства

Дослідження показало, що в організації управління системою фінансової безпеки досліджуемого підприємства домінуюче положення відіграють показники, які відображають результати прийнятих безпекових методів з відповідними центрами відповідальності – з одного боку, і які б орієнтували менеджерів на довгострокове вдосконалення діяльності, цілеспрямованої на забезпечення фінансової безпеки – з іншої сторони.

На наш погляд, відмінності фінансового аналізу результатів діяльності підприємства від аналізу управління системою фінансової безпеки полягають лише в тому, що останній дозволяє: по-перше, на основі даних бухгалтерського обліку розкривати фактори господарської діяльності, які впливають на результати управління системою фінансової безпеки підприємства, і по-друге, відображати фінансові методи із забезпечення загальної безпеки підприємства, впливаючи на кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства.

На даний час поліпшення умов праці набуває великого значення для підприємства. Це пояснюється тим, що на виробництві такого типу від умов праці залежить рівень працездатності людини, результати її роботи, стан здоров'я, відношення до праці. Покращення умов праці на підприємстві істотно впливає на підвищення продуктивності.

Система антикризового управління фінансами підприємства має бути побудована таким чином, щоб забезпечити попередження негативного впливу чинників фінансової кризи, їх нейтралізацію та уможливити адекватні заходи щодо подолання фінансової кризи (у разі її настання).

Проведене дослідження дозволило проаналізувати управління системою

фінансової безпеки досліджуваного підприємства.

З огляду на те, що система фінансової безпеки підприємства тісно пов'язана не тільки із забезпеченням грошовими витратами поточної діяльності, але і з розвитком підприємства, збільшенням частки присутності на ринку послуг і збільшенням прибутку, до основних напрямків діяльності підприємства нами віднесено всі послуги, які дають можливість вплинути на їх ефективність [27, 51-52].

Це дозволило розробити концепцію розвитку підприємства, яка включає такі підсистеми:

1) інституціональну: підприємство розглядає розвиток своєї діяльності як складову частину стратегічного розвитку держави Україна, захисту й закріплення його інтересів, демократичних підвалин; вивчення різноманітних елементів інституціонального середовища, у якому підприємство буде працювати в перспективі (законодавча й нормативна база діяльності підприємства, відношення з місцевою владою, партнерами й замовниками); ідентифікація можливих політичних організаційних і політичних ризиків, з якими може зіткнутися підприємство в ході своєї майбутньої роботи.

2) соціальну: аналіз зацікавленості юридичних та фізичних осіб, а також населення в діяльності досліджуваного підприємства й готовність людей брати участь у реалізації цілей підприємства.

3) технічну: аналіз місця розташування підприємства і його підрозділів; установа наявності й необхідності підприємства в охоронних системах і устаткуваннях.

4) економічна концепція: господарський розрахунок і самофінансування; зростання вартості підприємства, як основа перспективного розвитку діяльності підприємства.

5) джерела фінансування: внески засновників; чистий прибуток підприємства; кредити.

Одним із результатів реалізації розробленої концепції є значне підвищення платоспроможності підприємства. Тому модернізація управління

системою фінансової безпеки передбачає здійснення оперативного контролю платоспроможності підприємства, яка означає наявність у підприємства коштів і еквівалентів достатніх для розрахунків із кредиторською заборгованістю, що потребує негайного погашення.

Підвищення якості продукції – також доволі складний комплексний фактор. Насамперед воно потребує додаткових затрат, тобто можуть зростати і собівартість, і ціни. Однак, головне, це сприяє зростанню обсягу продажів, адже в сучасних умовах насиченого ринку саме якість стала основним чинником успіху в реалізації продукції [31].

Фінансовий стан підприємства визначається низкою факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Основним чинником впливу на фінансовий стан є його фінансова стабільність. В умовах досягнення фінансової стабільності підприємство є незалежним від зовнішніх кредиторів і зменшується ризик ймовірності банкрутства. Фінансово стабільне підприємство є платоспроможним і має можливість своєчасно розраховуватися за своїми боргами.

Основним фактором, що визначає фінансову стабільність досліджуваного підприємства, є наявність власних джерел формування фінансових ресурсів. Оскільки обсяг власних джерел фінансування підприємства визначає потребу в залученні зовнішніх фінансових ресурсів. Збільшення частки власних фінансових ресурсів зменшує залежність підприємства від зовнішніх інвесторів та збільшує рівень фінансової стійкості. Вагомим джерелом формування власних фінансових ресурсів є прибуток підприємства. Від розміру прибутку залежить обсяг власного капіталу підприємства.

Загалом пріоритетними напрямками покращання фінансового стану підприємства є збільшення вхідних та зменшення вихідних грошових потоків; мобілізація внутрішніх резервів та економічна інтеграція.

У процесі дослідження альтернативних напрямів покращення фінансового стану досліджуваного підприємства, нами визначено низку

заходів:

1. Підвищення темпів зростання обороту. Підвищені темпи зростання обороту потребують і підвищеного фінансування. Це пов'язано, передусім, із зростанням змінних і постійних витрат, роздуванням дебіторської заборгованості, інфляцією витрат. Тому в даному випадку підприємству слід віддавати перевагу не внутрішнім, а зовнішнім джерелам фінансування з акцентом на позичкові засоби, оскільки емісійні витрати, витрати первинного розміщення акцій і подальші виплати дивідендів частіше всього перевищують вартість боргових інструментів.

2. Оптимізація структури активів. Якщо підприємство має у своєму розпорядженні значні обсяги активів загального призначення, то вони у змозі стати забезпеченням подальших кредитів. Ефективне використання кредитних коштів дозволить отримати приріст до рентабельності власних засобів підприємства за рахунок перевищення їх рентабельності над витратами, що будуть понесені у вигляді плати за кредит.

3. Отримання домовленості з боку постачальників щодо відстрочки платежів (комерційний кредит), з боку працівників підприємства. Відстрочки платежів дозволяють поповнити на певний час поточні фінансові потреби.

4. Оптимізація суми оборотних засобів підприємства. Для цього є доцільним використати досвід щодо нормування оборотних засобів, що дозволить підвищити рівень обіговості оборотних засобів, зменшити їх обсяг, таким чином вивільнивши частину фінансових ресурсів з обороту.

5. Прорахунок оптимального розміру партій поставок, при яких мінімізуються поточні витрати по обслуговуванню запасів.

6. Розробка договорів з гнучкими умовами оплати праці та гнучким ціноутворенням, контроль розрахунків з дебіторами, оцінка реального стану стосовно розрахунків з дебіторами.

7. Вибір оптимальної політики комплексного оперативного управління поточними активами і поточними пасивами підприємства, що дозволить оптимізувати тривалість фінансово-експлуатаційного циклу обороту капіталу

підприємства.

Дуже важливими факторами покращення продуктивності праці і підвищення прибутковості є також відповідна мотивація працівників та створення комфортних умов праці.

На будь-якому підприємстві керівник зацікавлений у праці своїх підлеглих, яка повинна мати високий рівень ефективності і приносити стабільну прибутковість підприємству. Тому завдання керівництва полягає в тому, щоб знайти такі підходи і методи, які б забезпечили запланований хід подій на підприємстві і спонукали його працівників до більш продуктивної праці.

В таких умовах мотивація є важливою функцією менеджменту, яка забезпечує ефективну діяльність організації. Система мотивації на рівні досліджуваного підприємства повинна базуватися на таких вимогах:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників;
- підтримування в колективі атмосфери довіри й зацікавленості в реалізації загальної мети.

Отже, керівництво підприємства за допомогою мотивації може вирішувати такі завдання:

- залучення й утримання в організації кращих спеціалістів;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих працівників;

- застосування різноманітних форм визнання заслуг;
- покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Важливими заходами по покращенню стану умов праці та охорони праці є безкоштовне забезпечення працюючих колективними й індивідуальними засобами захисту від шкідливих та небезпечних факторів виробництва, лікувально-профілактичним харчуванням, миючими засобами, санітарно-побутовими приміщеннями, надання передбачених законодавством пільг і компенсацій, пов'язаних із важкими і шкідливими умовами праці.

На підприємстві необхідно приділяти значну увагу питанням стимулювання діяльності з охорони праці, що забезпечить зацікавленість працівників у створенні здорових та безпечних умов праці. Стимулювання передбачає як моральні та матеріальні заохочення, так і покарання за невиконання покладених на конкретну особу зобов'язань стосовно безпеки праці або порушення вимог щодо охорони праці. До числа заохочувальних заходів належать премії, винагороди за виконану роботу, винахідництво та раціоналізаторські пропозиції з питань охорони праці тощо.

Підтримка необхідного потенціалу підприємства в сучасних умовах повинна ґрунтуватися на комплексному вирішенні проблеми багатоканальності ресурсного забезпечення його життєдіяльності за рахунок різних джерел. При цьому необхідно враховувати можливості структурної трансформації для ефективного завантаження підприємства, поліпшення його фінансового стану і підвищення конкурентоспроможності.

Розроблена в процесі дослідження методика аналізу фінансових ризиків для досліджуваного підприємства сприяє науковому обґрунтуванню підходів до вибору показників оцінки управління системою фінансової безпеки підприємства і відкриває можливість в подальшому розробити відповідні методи для проведення їх вдосконалення.

Загальновідомо, що послідовне оновлення потенціалу підприємства

(впровадження процесних інновацій і нових видів продукції) здійснюється шляхом створення випереджаючих науково-технічних, конструкторських, технологічних і інвестиційних переваг, що є найважливішим стратегічним ресурсом його розвитку, яке засноване на використанні інтенсивних чинників економічного зростання. Тривале переривання процесу відтворення цих переваг гальмує або взагалі зупиняє технологічний розвиток.

Окремо потрібно виділити необхідність вдосконалення системи антикризового управління досліджуваного підприємства.

Разом з тим, дуже значною є залежність кризових ситуацій від рівня управління фінансами на підприємстві, від можливості ідентифікувати та нейтралізувати вплив негативних факторів. Саме тому важливим елементом удосконалення фінансового менеджменту підприємств є збільшення акценту на антикризове фінансове управління [22].

Головним завданням антикризового управління є мінімізація ризиків управлінських рішень, що дозволило б досягти поставленої мети і результату за мінімумом додаткових засобів і за мінімальних негативних наслідків, а також знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, підвищити стратегічний потенціал і активізувати потенціал протидії кризовим явищам, підсилити адаптаційні можливості підприємства і зміцнити його конкурентні позиції [26, 34-35].

Один із варіантів покращення системи антикризового управління підприємством пропонує Долбнєв Д.В. Така система включає постійний моніторинг фінансового стану підприємства, діагностику банкрутства для виявлення кризових явищ на ранній стадії та проведення необхідних заходів по їх швидкому усуненню та недопущенню у майбутньому [2, с.13].

Як вважає Литовченко О.Ю., антикризове фінансове управління має брати на себе здійснення певних функцій, як загальних, так і специфічних. Загальні функції полягають у формуванні ефективних інформаційних систем, що забезпечують оптимізацію управлінських рішень; здійсненні ефективного контролю за реалізацією антикризових управлінських рішень [19, с. 33].

Таким чином, сутність вдосконалення системи антикризового фінансового управління досліджуваного підприємства полягає у тому, що загроза фінансової нестабільності має підлягати діагностиці ще на ранніх стадіях виникнення, що буде дозволяти своєчасно привести в дію спеціальні фінансові механізми захисту, або обґрунтувати необхідність певних реорганізаційних процедур.

Підприємству варто робити більший акцент на важливому способі нематеріального стимулювання – вдосконалення організаційної культури. Це включає відповідно:

- 1) формування місії організації
- 2) визначення принципів формування стосунків із внутрішнім і зовнішнім середовищем організації
- 3) визначення особових компетенцій і моделей поведінки, стимулювання праці відповідно до внутрішніх мотивів і потреб співробітників.

Організація навчання за кошт підприємства та оплачуване стажування є одними з найважливіших моментів у системі мотивації працівників, тому таку практику теж варто впроваджувати.

Сутність технічного вдосконалення виробництва, що суттєво покращить прибуток, базується на розробленні і впровадженні нової техніки і сучасних технологій. Це в свою чергу потребує значних коштів, що відображається в зростанні витрат. Головним при цьому є кінцевий фінансовий результат, тобто зростання доходів від продуктивнішого обладнання має випереджати зростання витрат. Безпосередній вплив технічного вдосконалення виробництва на прибуток відбувається через узагальнюючі техніко-економічні фактори: зростання обсягу виробництва, певне зростання цін. Рівень собівартості може як зростати, так і зменшуватись. При цьому зростання рівня собівартості має обов'язково супроводжуватись поліпшенням якісних характеристик продукції, робіт і послуг.

Підвищення ефективності виробництва може досягатись як через його

технічне вдосконалення, так і на основі більш раціонального використання наявного виробничого потенціалу. Це забезпечується за рахунок удосконалення насамперед системи управління виробничим процесом. У результаті підвищуються матеріало- і фондovіддача, продуктивність праці, що сприяє зростанню обсягів виробництва і зниженню собівартості продукції.

3.2. Формування стратегії управління фінансовою безпекою підприємства

При виборі стратегії підприємства, його керівники мають визначити на основі яких принципів, якими методами та інструментами вони будуть користуватись при її реалізації.

Спираючись на фінансово-економічний аналіз, сформована стратегія управління фінансовою безпекою, що наразі є найактуальнішою для підприємства. Вона поєднує у собі базові аспекти корпоративних стратегій фінансового розвитку і стабілізації.

З одного боку, підприємство знаходяться в галузі зі стабільною технологією, випускає товари, що перебувають на стадії зрілості життєвого циклу, а власники та менеджери в цілому задоволені станом роботи підприємства. Обмежене зростання викликається лише інфляцією. З іншого боку, не можна сказати, що підприємство повністю домінує на ринку і лише проводить підтримку існуючого стану виробництва. Підприємство активно продовжує свій розвиток, особливо на міжнародній арені.

Підприємство наразі використовує можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продаж, переважно шляхом проникнення на нові ринки та підвищення показників ефективності виробництва.

Рекомендована стратегія, що включає найважливіші стратегічні альтернативи розвитку підприємства на майбутні періоди подано у табл. 3.1.

Таблиця 2.15

Складові стратегії управління фінансовою безпекою підприємства

Основні стратегічні альтернативи	Заходи по їх реалізації
Економія витрат, облік прибутку і моніторинг фінансово-економічної стабільності	Аналіз поточних витрат виробництва та експлуатаційних витрат з метою виявлення резервів їх зниження, а також запровадження системи управління затратами та інших заходів, результатом яких має стати здобуття цінових переваг на ринку, тобто зміцнення конкурентоспроможності підприємства.
Постійна адаптація до зовнішнього середовища і нових викликів	Пристосування до постійних змін політичного та економічного середовищ, дії, спрямовані на максимальне та ефективне використання його можливостей і усунення загроз, з метою недопущення порушень стабільності підприємства.
Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу	Підтримання іміджу підприємства, збереження його домінуючих позицій на ринку, зниження соціальної напруги у його внутрішньому середовищі.
Інтенсифікація виробництва	Нарощування обсягів випуску продукції на існуючих потужностях. Розширення меж ринку (з існуючими товарами на нових ринках). Вдосконалення товару (модифіковані і нові товари для існуючих ринків).
Об'єднання з системою маркетингу інших галузей, диверсифікація	Концентрична диверсифікація (поповнення асортименту товарами, подібними на ті, що випускає підприємство). Горизонтальна диверсифікація (поповнення асортименту товарами, не подібними на ті, що випускає підприємство, але цікавими для існуючих ринків). Конгломератна диверсифікація (поповнення асортименту товарами, що не мають відношення ні до існуючих товарів і ринків, ні до технології, що застосовується на підприємстві).
Інтеграція	Інтеграція по основній діяльності підприємства Регресивна інтеграція (з постачальниками, посилення впливу і контроль за поставками). Прогресивна інтеграція (посилення впливу і контролю за системою розподілу, збуту).
Подальший техніко-технологічний розвиток	Інноваційну діяльність по розробці і впровадженню нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.

Таким чином, запропонована стратегія спрямована не лише на підтримку вже досягнутого рівня розвитку та конкурентної переваги, а й на забезпечення високих темпів зростання операційної діяльності, обсягів виробництва і реалізації продукції.

На нашу думку при розробці стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства необхідно враховувати велику кількість різноманітних та взаємопов'язаних між собою факторів. Проте проблемою в цьому випадку є те, що ці взаємозв'язки є нечіткі і не всі фактори є очевидними. Оскільки ситуація в країні постійно змінюється, багато факторів не вимірювані і тому лишаються невідомими, керівники підприємств змушені діяти в умовах браку і невірогідності поточної інформації. У зв'язку з цим виникає проблема створення методичних рекомендацій щодо розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства. У загальному вигляді ці методичні рекомендації мають наступний вигляд.

На першому етапі визначаються місія та довгострокова мета щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства. Другий етап включає процедури встановлення загальних і стратегічних цілей фінансової безпеки підприємства. Цілі повинні бути конкретними, визначені в часі, мати кількісне або якісне вираження, і поставлені перед кожним структурним підрозділом підприємства. Якщо для якихось підрозділів не вдається сформулювати конкретні цілі, що відповідають загальним цілям підприємства, необхідно порушувати питання щодо доцільності функціонування цього підрозділу. Третій етап – аналіз зовнішнього середовища. До основних питань, на яких необхідно зосередити увагу відносяться виявлення факторів зовнішнього середовища, що впливають на фінансову безпеку підприємства, динаміку таких факторів та визначення можливих напрямів впливу зовнішнього середовища на досягнення загальних цілей підприємства щодо забезпечення фінансової безпеки.

На четвертому етапі стратегії забезпечення фінансової безпеки проводиться аналіз наявного стану фінансової безпеки на підприємстві, та можливість досягнення загальних поставлених цілей. Значення цих параметрів беруться з бази даних системи поточного управління підприємством.

На п'ятому етапі проводиться діагностика, тобто проводиться

порівняння фактичних значень факторів, що впливають на фінансову безпеку, з запланованими. Якщо фактичні та заплановані показники факторів не співпадають, то необхідно провести оцінку прогнозування та формування сценаріїв забезпечення фінансової безпеки на підприємстві, яка виконується на шостому етапі стратегічного планування. На сьомому етапі проводиться визначення необхідності управління фінансовою безпекою на підприємстві. На восьмому етапі здійснюється перевірка відповідності розвитку ситуації бажаному напрямку. Якщо він іде в іншому напрямку, то необхідно управління ситуацією. Дев'ятий етап передбачає вибір варіанта управлінських дій, які визначаються завдання управління. Після здійснення всіх попередніх етапів на одинадцятому здійснюється вибір стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства. Останнім етапом стратегічного планування є розробка стратегічного плану і програм його реалізації, аналіз оперативної інформації про об'єкт спостереження.

Таке стратегічне планування має забезпечити якнайвищий рівень фінансової безпеки на підприємстві. Але для визначення того, чи достатній рівень фінансової безпеки нині на підприємстві в літературі використовують кілька методів. До них відносять такі: індикаторний, ресурсно-функціональний, за критерієм мінімізації сукупного збитку, який наноситься безпеці, за критерієм достатності оборотних коштів для здійснення господарської діяльності. Індикаторний метод виділяє п'ять станів фінансової безпеки підприємства, який визначається з фінансової стійкості підприємства:

- 1) абсолютна фінансова стійкість та абсолютна фінансова безпека – підприємству достатньо власних оборотних засобів для функціонування;
- 2) нормальна фінансова стійкість та нормальна фінансова безпека – підприємству практично достатньо власних оборотних засобів;
- 3) нестійкий фінансовий стан і нестійкий рівень безпеки – підприємству недостатньо власних оборотних засобів, також воно залучає середньострокові та довгострокові позики і кредити;

4) критичний фінансовий стан і критичний рівень безпеки – підприємство окрім середньострокових та довгострокових позик і кредитів, залучає короткострокові;

5) кризовий фінансовий стан і кризовий рівень безпеки – підприємство не може забезпечити фінансування своєї діяльності ані власними, ані залученими засобами.

Отже, фінансова безпека підприємства може знаходитись у п'яти основних станах: абсолютна фінансова безпека, нормальна фінансова безпека, нестійкий рівень безпеки, критичний рівень безпеки, кризовий рівень безпеки, а також у перехідному між зазначеними станами. Під впливом певних заходів ситуація щодо фінансової безпеки на підприємстві може змінюватись. Можливі напрями цих змін автором запропоновано представляти у вигляді сітки станів фінансової безпеки підприємства (рис 3.1).

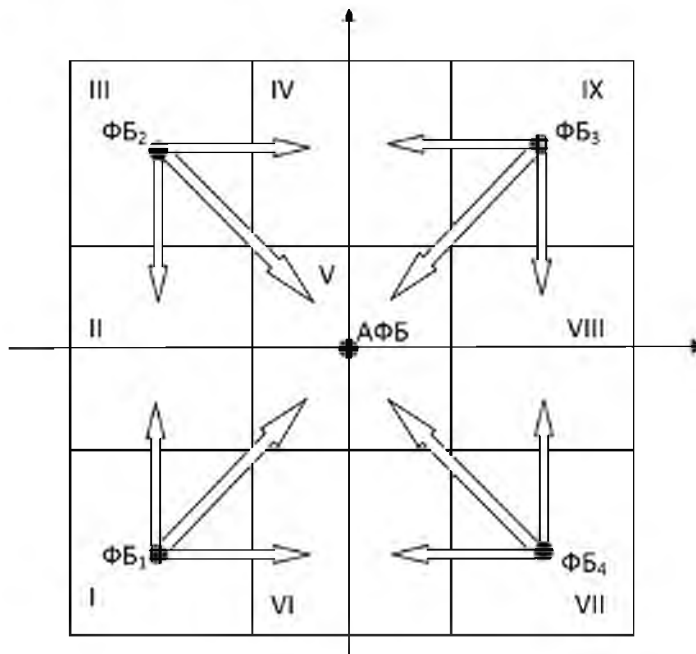


Рис. 3.1. Сітка станів фінансової безпеки підприємства

У наведеній сітці точка ФБ1 означає нормальну фінансову безпеку підприємства; ФБ2 – нестійкий рівень фінансової безпеки; ФБ3 – критичний рівень фінансової безпеки; ФБ4 – кризовий рівень фінансової безпеки; АФБ – абсолютна фінансова безпека підприємства. Квадрати I, III, VII, IX означають

відповідні визначеним точкам зони стану фінансової безпеки, в той час як квадрати II, IV, VI, VIII є зонами перехідних станів.

Розглянемо можливі напрямки розвитку подій при переході з одного квадрату в інший: $I \rightarrow II$ – цей перехід можливий за умови неефективного управління фінансовою безпекою підприємства і означає перехід нормального стану фінансової безпеки в нестійкий стан; $I \rightarrow IV$ – перехід може означати відсутність управління та контролю фінансової безпеки; $I \rightarrow V$ – даний перехід показує позитивні зміни щодо фінансової безпеки, що досягаються завдяки ефективному управлінню або попередження причин погіршення стану фінансової безпеки; $III \rightarrow II$ – означає, що запроваджені певні заходи щодо покращення стану фінансової безпеки; $III \rightarrow VI$ – означає негативну динаміку факторів, що характеризують рівень фінансової безпеки підприємства; $III \rightarrow V$ – перехід може означати запровадження ефективних заходів для підвищення рівня фінансової безпеки або попередження причин погіршення стану фінансової безпеки; $IX \rightarrow VI$ – даний перехід означає, що рівень фінансової безпеки дещо покращився, але залишається на нестійкому рівні, чому сприяє не значне покращення фінансової стійкості підприємства; $IX \rightarrow VIII$ – цей перехід означає, що на підприємстві кризовий стан фінансової стійкості, що означає не спроможність підприємства забезпечити фінансування своєї діяльності ні за рахунок власних коштів, ні за рахунок позикових. Отже, підприємство має кризовий стан фінансової безпеки; $IX \rightarrow V$ – перехід означає різку зміну фінансової безпеки в позитивну сторону, чому може сприяти розробка нового стратегічного плану по забезпеченню фінансової безпеки підприємства; $VII \rightarrow VIII$ – даний перехід означає, що рівень фінансової безпеки дещо покращився, але залишається на нестійкому рівні, чому сприяє не значне покращення фінансової стійкості підприємства і підприємство все ще знаходиться в критичному стані фінансової безпеки; $VII \rightarrow IV$ – означає перехід стану фінансової безпеки підприємства до нормального стану, що є позитивною зміною для будь-якого підприємства; $VII \rightarrow V$ – перехід означає різку зміну фінансової безпеки в позитивну

сторону, чому може сприяти розробка нового стратегічного плану по забезпеченню фінансової безпеки підприємства або організація ефективного управління фінансовою безпекою підприємства.

Для спрямування переходу фінансової безпеки з одного стану в інший, необхідно запроваджувати окремі заходи, що дозволяють рухатись в необхідному напрямку.

Запровадження заходів щодо забезпечення певного рівня фінансової безпеки підприємства багато в чому залежить від виконавців, якими на підприємстві виступають працівники або при наявності відділ фінансової безпеки підприємства.

У багатьох випадках при дослідженні економічного становища підприємства на результативну ознаку впливає не один, а кілька факторів. Між факторами існують складні взаємозв'язки, тому їхній вплив на результативну ознаку є комплексним, а не просто сумою ізольованих впливів.

Багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз дає змогу оцінити міру впливу на досліджуваний результативний показник кожного із введених у модель факторів при фіксованому положенні на середньому рівні інших факторів.

Основна задача багатофакторної виробничої регресії – це дослідження впливу основних виробничих факторів на результат діяльності підприємства, тому в даному випадку на основі багатофакторної лінійної регресії дослідимо вплив коефіцієнта фінансової стійкості, коефіцієнта автономії, коефіцієнта фінансової залежності на коефіцієнт фінансової безпеки досліджуваного підприємства за останні п'ять років.

В результаті обчислень, що наведенні в додатку Б, багатофакторна виробнича лінійна регресія має вигляд: $Y_r = 2,36 + 0,02X_1 - 0,47X_2$.

Графічно цю регресію представлено в додатку В, де позначено фактичне, теоретичне та прогнозне значення коефіцієнта фінансової безпеки підприємства, 2017-2021, 2023 рр.

Висновки до розділу 3

За результатами рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи слід зазначити:

1. На основі проведеного аналізу виявлено, що необхідною умовою успішного функціонування підприємства є постійна розробка методів адаптації фінансової стратегії підприємств до умов зовнішнього середовища.

Керівництву підприємства за допомогою методів фінансового аналізу необхідно виявляти слабкі сторони в управлінні фінансовою безпекою підприємства та застосовувати стратегію фінансової безпеки з урахуванням методів їх усунення.

Загалом, визначено необхідність формування методичних рекомендацій щодо розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства.

2. Для визначення рівня фінансової безпеки розроблено сітку станів фінансової безпеки підприємства на основі індикаторного методу визначення рівня фінансової безпеки підприємства.

Проаналізувавши явище мультиколінеарності, значення F-критерію Фішера, значення t-критерію Стюдента, парні коефіцієнти кореляції, частинні коефіцієнти кореляції, коефіцієнт детермінації, коефіцієнти еластичності можна зробити висновок, що кожен фактор суттєво впливає на результативний показник – коефіцієнт фінансової безпеки підприємства.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Управління фінансовою безпекою підприємства у сучасному бізнес-середовищі» доцільно зробити наступні висновки:

1. Фінансова безпека підприємства – певний якісний і кількісний рівень фінансового стану підприємства і діяльності, спрямованої на досягнення цього стану, який характеризується збалансованістю і якістю використання фінансових інструментів економічної системи.

Основою фінансової безпеки є стабільний прибуток підприємства. В свою чергу, прибуток є результатом різноспрямованого руху фінансових потоків, що характеризуються доходами і витратами підприємства. Доходи і витрати, як взаємопов'язані чинники утворення прибутку підприємства, мають досліджуватися на всіх етапах їх формування.

Механізм управління фінансовою безпекою підприємства – це сукупність основних елементів дії на процес розробки та реалізації управлінських рішень по забезпеченню захисту його фінансових інтересів від різних загроз.

2. Стратегія фінансової безпеки підприємства має бути орієнтована на розробку і послідовне здійснення заходів щодо закріплення і розвитку позитивних процесів і подолання негативних тенденцій у сфері його фінансових відносин.

Для класифікації стратегій фінансової безпеки найбільш доцільним, на наш погляд, є комбінація трьох варіантів фінансових результатів з трьома варіантами ліквідності, що дає дев'ять варіантів формування стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства.

3. Фінансове прогнозування та поточне планування на підприємстві забезпечує визначення загальної потреби у фінансових ресурсах для проведення виробничо-господарської діяльності.

Поточна та оперативна робота підприємства спрямована на реалізацію

фінансового забезпечення потреб підприємства, пов'язаних з його основною діяльністю, і підтримання на належному рівні його платоспроможності.

Галузь, у якій працює підприємство є конкурентоспроможною на закордонних ринках. Розглянувши політику підприємства, напрями його діяльності, зробивши кількісну та якісну характеристику було визначено, що підприємство досить ефективно функціонує не лише на вітчизняному, а й на закордонних ринках.

4. Формування фінансових результатів визначається широким колом факторів, які відбивають усі аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства. Кожен з них може як забезпечити високий рівень прибутку, так і спричинити істотні збитки. Здійснивши фінансово-економічний аналіз підприємства, можна підсумувати, що капітал підприємства має тенденцію до збільшення. Так, у 2020 році даний показник становив 45,6 %, що більше відносно 2016 р. на 23,6%, що свідчить про ефективне вкладення власного капіталу у діяльність підприємства. Дана зміна перш за все відбулася за рахунок збільшення оборотних активів.

На даному етапі підприємство є платоспроможним і в змозі виконувати свої зовнішні короткострокові й довгострокові зобов'язання, використовуючи свої активи, має достатню ступінь фінансової незалежності щодо володіння своїм майном і його використання.

5. Проведений аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства і показників стану фінансової безпеки показав, що ступінь життєздатності підприємства в умовах фінансової кризи виявився достатньо високим, у зв'язку з чим не виправдалися негативні прогнози. Тим більш, підприємство наразі може не тільки підтримувати, але й підвищувати рівень фінансової безпеки.

Від точної ідентифікації загроз, від вибору методів їх оцінки (моніторингу) залежить ступінь адекватності оцінки фінансової безпеки підприємства і розробка комплексу необхідних заходів з попередження небезпеки, відповідних масштабу і характеру загроз.

Результати дослідження показують, що такі оцінки можуть бути зроблені на основі різних методів фінансового аналізу.

6. На основі проведеного аналізу виявлено, що необхідною умовою успішного функціонування підприємства є постійна розробка методів адаптації фінансової стратегії підприємств до умов зовнішнього середовища.

Сутність вдосконалення системи антикризового фінансового управління підприємства полягає у тому, що загроза фінансової нестабільності має підлягати діагностиці ще на ранніх стадіях виникнення, що буде дозволяти своєчасно привести в дію спеціальні фінансові механізми захисту, або обґрунтувати необхідність певних реорганізаційних процедур.

Керівництву підприємства за допомогою методів фінансового аналізу необхідно виявляти слабкі сторони в управлінні фінансовою безпекою підприємства та застосовувати стратегію фінансової безпеки з урахуванням методів їх усунення.

7. Визначено необхідність формування методичних рекомендацій щодо розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства. Для оцінки рівня фінансової безпеки розроблено сітку станів фінансової безпеки підприємства на основі індикаторного методу визначення рівня фінансової безпеки підприємства.

Також проаналізувавши явище мультиколінеарності, значення F-критерію Фішера, значення t-критерію Стюдента, парні коефіцієнти кореляції, частинні коефіцієнти кореляції, коефіцієнт детермінації, коефіцієнти еластичності можна зробити висновок, що кожен фактор суттєво впливає на результативний показник – коефіцієнт фінансової безпеки підприємства.

Запропонований підхід до визначення рівня фінансової безпеки підприємства та методичні рекомендації щодо розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства дозволить керівництву вчасно та правильно реагувати на негативні явища, що саме і впливають на фінансову безпеку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Blakyta G., Ganushchak T. Enterprise financial security as a component of the economic security of the state. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. Vol. 15. Issue 2. P. 248-256.
2. Garry J. Schinasi. Defining Financial Stability. *IMF Working Paper Series*. 2021. WP/04/187. Pp. 1-16.
3. Krutova A., Staverskaya T., Shevchuk I. The problems of the enterprises' financial security. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2015. Вип. 1. С. 93-105.
4. А. О. Єпіфанова. Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2019. 295 с.
5. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 1 (91). С. 98-103.
6. Базілінська, О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2015. 328 с.
7. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні. *Методологія оцінки та механізми забезпечення*. К. : КНТЕУ, 2016. 759 с.
8. Бердар М.М. Управління процесом формування і використання фінансових ресурсів підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 5. С. 133-138.
9. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Киев : Ника-Центр, Эльга, 2020. 784 с.
10. Бутинець Ф.Ф., Мних Е.В., Олійник О.В. Економічний аналіз. Житомир: ЖІТІ, 2020. 416 с.
11. Волохова І.С., Шикіна Н.А., Волкова О.Г. Фінанси : навч. посіб. Харків : Видавництво ТОВ «Пром-Арт», 2018. 262 с.
12. Волощук М.Г., Карабін Т.О., Менджул М.В. Фінансове право :

навч. посіб. Вид. 3-тє, допов. та перероб. Ужгород : Видавництво Олександри Гаркуші, 2017. 244 с.

13. Воробйов Ю.М., Воробйова О.І., Блажевич О.Г. Фінансова безпека будівельних підприємств : монографія. Сімферополь : ВД «АРІАЛ», 2013. 180 с.

14. Воробйова О.І. Фінансова безпека на мікро- та макрорівнях. *Науковий вісник : фінанси, банки, інвестиції*. 2012. № 2. С. 6-10.

15. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

16. Господарський кодекс України: Закон від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

17. Гуляєва Н., Сьомко О. Фінансові ресурси підприємств. *Фінанси України*. 2017. № 12. С. 58-62.

18. Даценко Г.В. Особливості організації фінансового контролю у забезпеченні ефективного функціонування суб'єктів господарювання. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 189-198.

19. Демченко І.В. Фінансова безпека суб'єкта господарювання: сутність та умови виникнення. *Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції*. 2020. Т. 1. Вип. 6. С. 35-38.

20. Дєєва, Н.М. Фінансовий аналіз : навч. посібник для студ. вищих навч.закладів, К. : Центр учбової літератури, 2017. 324с.

21. Єпіфанов А.О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2019. 295 с.

22. Жовновач Р.І. Планування діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2016. № 5. С. 50-53.

23. Загорна Т.О. Економічна діагностика : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2017. 400 с.

24. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999р. №996 XIV, зі змінами та доповненнями. URL: www.liga.net.

25. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 22.05.97р. №283/97. ВР, зі змінами та доповненнями. URL: www.liga.net.
26. Заросило В.О. Загрози фінансовій безпеці та їх класифікація. *Наукові праці МАУП*. 2017. Вип. 52 (1). С. 17-22.
27. Звітність ПАТ «Полтавський завод медичного скла» за 2017-2021 рр.. URL: <http://smida.gov.ua/>
28. Картузов Є.П. Визначення фінансової безпеки підприємства: поняття, зміст, значення і функціональні аспекти. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 8 (134). С. 172–181.
29. Кириченко О.А., Кудря І.В. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 10. С. 22-26.
30. Кім Ю.Г. Проблеми управління фінансовою безпекою підприємства. *Запоріжжя*, 2018. № 18. С. 76-79.
31. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібн.- 2-ге вид., [перероб. і доп.]. Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова. К.:Вид-во «Знання», 2020. 367с.
32. Козак Л.С., Багровецька І.В. Концептуальні та методичні засади формування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Економіка і управління*. 2014. № 13. С. 97.
33. Котляр М.Л. Аналіз фінансового стану підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2021. С. 99-104.
34. Краснокутська Н.С., Коптева Г.М. Дефініція поняття «фінансова безпека підприємства»: основні підходи та особливості. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 14-19.
35. Круглянко А.В., Змеул В.І. Особливості управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Економіка і управління підприємствами*. 2018. Вип. III (71). С. 108-118.
36. Куцик В.І., Бартиш А.І. Фінансова безпека підприємства як самостійний об'єкт управління: проблеми забезпечення. *Науковий вісник*

НЛТУ України. 2015. Вип. 21.4. С. 250-255.

37. Лаврова Ю.В. Фінансова безпека підприємства: класифікація загроз. *Економічний аналіз*. 2021. № 9. Ч. 2. С. 274-277.

38. Лиса О. В. Фінансова безпека суб'єктів господарювання в сучасних умовах. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль, 2016. Т. 26, № 1. С. 58-64.

39. Лиса О.В. Фінансова безпека суб'єктів господарювання в сучасних умовах. *Економічний аналіз: збір. наук. праць*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016. Т. 26. № 1. С. 58-64.

40. Лисяк Л.В., Качула С.В., Міщенко Л.О., Міщенко Д.А. Фінанси: навч. посіб., за ред. д.е.н., проф., акад. АЕН України Л.В. Лисяк. Дніпро: ТОВ «Акцент ПП», 2017. 298 с.

41. Матвійчук Л.О. Концептуальні аспекти фінансової безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 4. С. 133-136.

42. Михайлюк М. Аналіз фінансового стану підприємства. На прикладі програми «Фінансист 2.0»: наук.стаття. Київ, 2010. № 1. С. 100.

43. Нартова І.В., Кіріченко Я.О. Сутність дефініції «фінансова безпека» та суміжних категорій і понять. URL: http://www.rusnauka.com/6_PNI_2012/Economics/3_102433.doc.htm

44. Нартова І.В., Кіріченко Я.О. Сутність дефініції «фінансова безпека» та суміжних категорій і понять. URL: http://www.rusnauka.com/6_PNI_2012/Economics/3_102433.doc.htm

45. Науменко Є.Ю. Механізм управління економічною безпекою підприємства в умовах кризи. *Молодий вчений*. 2017. № 6 (46) (червень). С. 462-466.

46. Орлик О.В. Класифікація та систематизація загроз фінансово-економічній безпеці підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. № 1 (62). С. 106-115.

47. Петрович Й.М. та ін. Економіка підприємства. Львів: «Новий світ», 2020. 680 с.

48. Петряєва З.Ф. Аналіз фінансової звітності підприємства: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2018. 248 с.
49. Погосова М.Ю. Аналіз методичного забезпечення оцінювання фінансової безпеки підприємства: збірник наукових праць ХНЕУ: Харків, 2014. С. 57-61.
50. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 31 березня 1999 р. № 87, зі змінами та доповненнями від 25 вересня 2019 р. № 1125. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
51. Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації: наказ Міністерства фінансів України, Фонду державного майна України від 26 січня 2001 р. №49/121. URL:<http://zakon.rada.gov.ua>.
52. Прусова М.О., Потапюк І.П. Сутність фінансової складової економічної безпеки підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. VII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжн. участю, 27 жовтня 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 110-112.
53. Прусова М.О., Чернікова Н.М. Роль критичного мислення у підприємницькій діяльності. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. VII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжн. участю, 27 жовтня 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 88-90.
54. Прусова М.О., Потапюк І.П., Мазіленко С.С. Фінансово-економічна безпека як основа безпеки підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 2 (02). С. 156-160. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/83>.
55. Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент як фактор економічного зростання. *Фінанси України*. 2014. № 1. С. 32-40.
56. Сокиринська І.Г. Економічна діагностика та управління

фінансовим забезпеченням підприємства. Дніпропетровськ, 2019. 188 с.

57. Ставицький О.В., Ткаченко А.А. Забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах глобалізації. *Інфраструктура ринку*. Вип. 19. 2018. С. 363-366.

58. Судакова О.І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. *Економічний простір*. 2018. № 9. С. 140-148.

59. Сукрушева Г.О., Коляда К.В. Теоретична сутність фінансової безпеки суб'єкта господарювання. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. Вип. 23. С. 560-562.

60. Сусіденко О.В. Фінансова безпека підприємства: теорія, методи, практика: монографія. Київ: ЦУЛ, 2015. 128 с.

61. Фадєєва Г.М., Семченко О.О. Теоретичні аспекти фінансової безпеки підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1. С. 52-59.

62. Хотомлянський О.Л. Теоретичні основи управління фінансовими ресурсами підприємств. Харків, 2017. С. 145-151.

63. Цвайг Х.І., Галайко Н.В. Загрози фінансовій безпеці підприємства та шляхи їх усунення. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 181-185.

64. Швиданенко Г.О. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2018. 340 с.