

**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

11 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему «Управління фінансовою безпекою підприємства в умовах
динамічного бізнес-середовища»

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

Животовська Альона Олександрівна

Керівник магістерської дипломної роботи

Ірина ПОТАПЮК

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	8
1.1. Сутнісна характеристика фінансової безпеки підприємства.....	8
1.2. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства.....	15
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ...	22
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	22
2.2. Фінансовий аналіз показників господарської діяльності підприємства.....	27
2.3. Аналіз управління фінансовою безпекою підприємства.....	34
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	45
3.1. Формування стратегії управління фінансовою безпекою підприємства.....	45
3.2. Фінансовий контролінг як спосіб забезпечення фінансової безпеки підприємства.....	51
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. Для забезпечення стійкого та ефективного економічного розвитку, досягнення бажаних результатів фінансово-господарської діяльності підприємству необхідно дбати про підтримку належного рівня своєї безпеки, особливо фінансової. Фінансова безпека є визначальною у діяльності підприємства. Вона формує та обумовлює його безпеку в цілому та в розрізі існуючих функціональних складових.

Фінансова безпека суб'єктів господарювання на сьогодні є доволі актуальною проблемою. Наукових розробок у цій галузі знань є не мало. Однак більше уваги приділяється вивченню економічної безпеки підприємства загалом. Необхідність постійного дотримання фінансової безпеки зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності. Рівень фінансової безпеки підприємства залежить від того, наскільки ефективно його керівництво буде спроможним уникнути можливих загрози та ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовищ.

У сучасній економічній літературі значна увага приділяється безпеці загалом та фінансовій безпеці підприємств зокрема. Фундаментальною основою означеного дослідження є роботи О.І. Барановського, І.А. Белоусової, І.А. Бланка, К.С. Горячевої, С.М. Ільяшенко, А.В. Ковальчук, Г.В. Козаченко, Л.О. Корчевської, Н.Й. Реверчук, Н.П. Фокіної, В.В. Шликова та ін. Сформульовані в їхніх працях наукові концепції, положення, висновки і рекомендації посідають важливе місце в сучасній теорії управління фінансово-економічною безпекою й дозволяють якомога глибше усвідомити важливість і складність вирішення зазначеної проблеми.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління фінансовою безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Це обумовило необхідність розв'язання наступних завдань:

дослідити сутнісну характеристику фінансової безпеки підприємства;
охарактеризувати стратегію забезпечення фінансової безпеки підприємства;
здійснити загальну характеристику підприємства;
провести фінансовий аналіз показників господарської діяльності підприємства;
проаналізувати управління фінансовою безпекою підприємства;
сформувати стратегію управління фінансовою безпекою підприємства;
впровадити фінансовий контролінг як спосіб забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовою безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо процесу управління фінансовою безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Елементи наукової новизни одержаних результатів дослідження полягають в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад управління фінансовою безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Це дало змогу обґрунтувати ряд теоретичних та практичних положень: дослідити сутнісну характеристику фінансової безпеки підприємства; охарактеризувати стратегію забезпечення фінансової безпеки підприємства; здійснити загальну характеристику підприємства; провести фінансовий аналіз показників господарської діяльності підприємства; проаналізувати управління фінансовою безпекою підприємства.

Практична значущість магістерської дипломної роботи полягає у розробці шляхів вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, зокрема формуванні стратегії управління фінансовою безпекою підприємства та впровадженні фінансового контролінгу як способу забезпечення фінансової безпеки підприємства.

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

Представлена магістерська дипломна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки», державний реєстраційний номер 0122U201560.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 18 травня 2023 р.) та публікації статті у фаховому виданні [19; 51].

1. Потапюк І.П., Животовська А.О., Ларін Ю.С. Позиція фінансової безпеки у системі економічної безпеки. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 478-480.

2. Дячков Д.В, Гнаток Є.М, Животовська А.О. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою як елементом загальної безпеки аграрного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 75. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/75-2023>.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність управління фінансовою безпекою підприємства

Забезпечення необхідності корпоративної безпеки всіх суб'єктів господарювання, незалежно від їх обсягу діяльності та власності є тим питанням, яке не є винятковою прерогативою жодного структурного підрозділу, групи людей чи служби. Гарантована безпека може бути тільки при повному використанні усього обладнання та розуміння важливості у всіх відділах проблем забезпечення безпеки.

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

Для забезпечення стійкого та ефективного економічного розвитку, досягнення бажаних результатів фінансово-господарської діяльності підприємству необхідно дбати про підтримку належного рівень своєї безпеки, особливо фінансової. Фінансова безпека є визначальною у діяльності підприємства. Вона формує та обумовлює його безпеку в цілому та в розрізі існуючих функціональних складових.

Існує безліч трактувань категорії «економічна безпека підприємства». Більшість авторів вважають, що економічна безпека повинна представляти такий стан підприємства, при якому головним завданням керівництва є забезпечення ефективного використання вже існуючих ресурсів та гармонійного розвитку.

Аналізуючи сутність поняття «економічна безпека підприємства», бачимо, що усі його трактування охоплюють окремі аспекти цієї складної категорії і не можуть претендувати на її однозначне і вичерпне трактування.

Тому найоптимальнішим варіантом пропонується вважати трактування цієї категорії С. Ілляшенком, який доводить, що економічна безпека – це стан ефективного застосування існуючих ринкових можливостей та ресурсів, що дозволяє попереджувати внутрішні і зовнішні загрози, а також забезпечує тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до поставлених цілей [39].

Класифікувати економічну безпеку пропонується наступним чином (рис. 1.1).

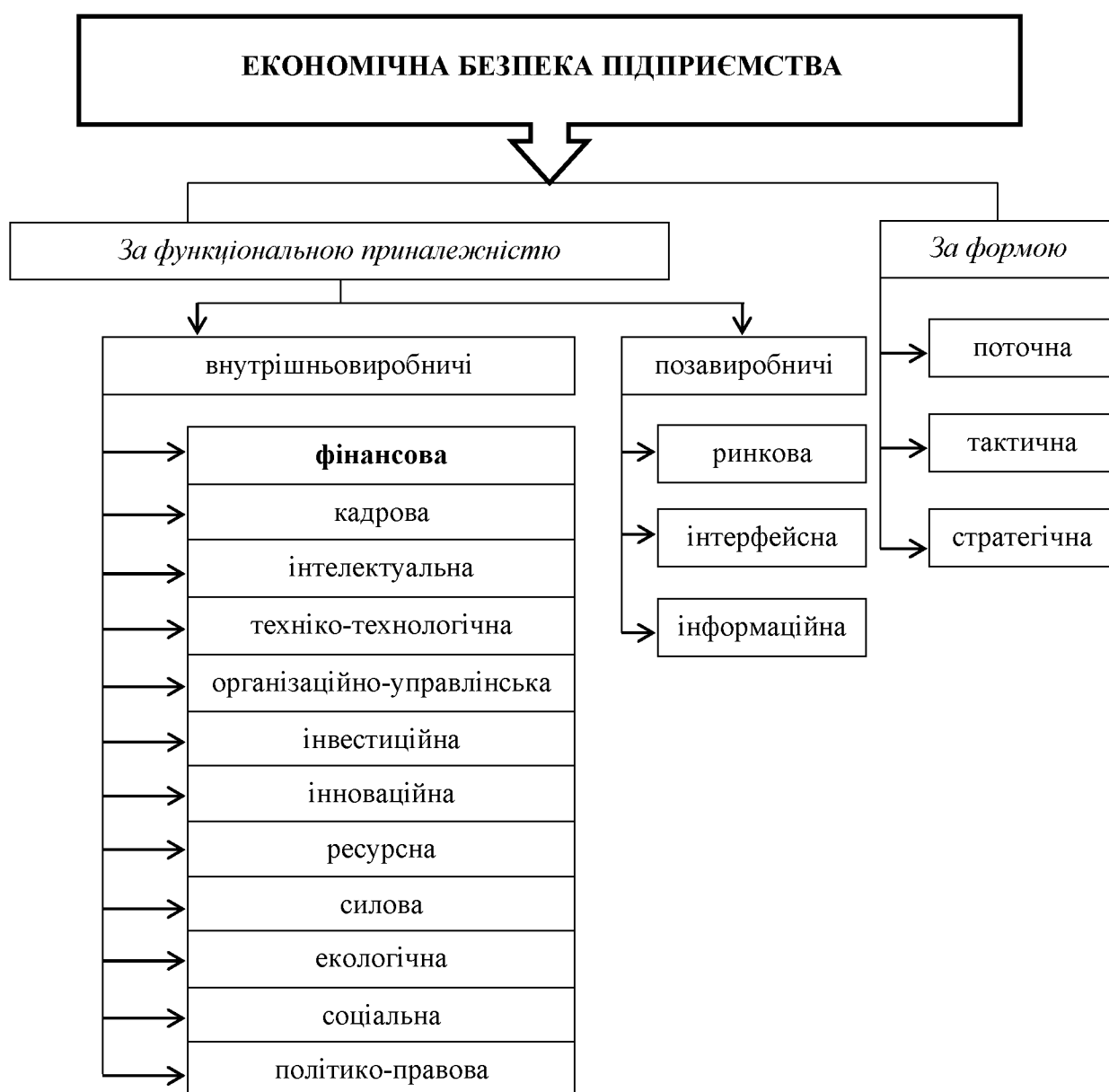


Рис. 1.1. Класифікація складових економічної безпеки підприємства [сформовано автором на основі 2, 3, 18, 31, 38, 57]

Отже, економічна безпека компанії є складною категорією. Вона визначається ефективністю корпоративної діяльності і майже всіма показниками країни та вимагає тільки систематичного підходу до її оцінювання. 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 [1].

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.

Обов'язковою і основною складовою економічної безпеки підприємства є його фінансова безпека. Саме фінанси виступають вимірником ефективності функціонування підприємства. З огляду на це фінансова безпека займає особливе місце в системі економічної. Вона об'єднує в собі особливості економічної безпеки і водночас фінансів підприємства, впливає на всі сфери його діяльності.

Фінансова безпека є невід'ємною складовою економічної безпеки підприємства, оскільки ефективно функціонуючий суб'єкт господарювання повинен використовувати в своєму обороті достатню кількість коштів для захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз [61].

Спробуємо здійснити аналіз головних підходів щодо трактування поняття «фінансова безпека» (табл. 1.1, додаток А). Узагальнення даних підходів дає можливість їх об'єднати за наступними спільними характеристиками: фінансова безпека як механізм, фінансова безпека як якість фінансових інструментів, фінансова безпека як стан, фінансова безпека як здатність підприємства ефективно провадити фінансову діяльність.

Проведений аналіз спеціалізованої економічної літератури дав змогу

виділити та об'єднати основні підходи, за допомогою яких досліджують фінансову безпеку підприємства. С.Ф. Покропивний та І.О. Бланк (перший напрям) виділяють фінансову безпеку як елемент структури економічної безпеки. К.С. Горячева (другий напрям) розглядає фінансову безпеку як самостійний об'єкт управління [5; 11; 49].

Сама сутність поняття «фінансової безпеки підприємства» розуміється ними у двох напрямках: 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; 5; 11; 18; 23; 49; 53].

Н.Й. Реверчук вважає, що за ринкових умов фінанси є основним важелем будь-якої економічної системи, саме фінансова безпека є першочерговою та вирішальною, оскільки це засоби захисту від банкрутства компанії, потенційних фінансових витрат, а також, щоб максимізувати використання ресурсів [53].

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].

А.Г. Загородній вбачає у фінансовій безпеці захист фінансових інтересів суб'єктів господарювання на усіх рівнях, що містить включає в себе забезпечення підприємств, організацій, домогосподарств та установ необхідними фінансовими ресурсами з метою задоволення потреб та виконання фінансових зобов'язань [23].

Таке трактування даного поняття є актуальним і логічним для сприйняття, не зважаючи на те, що інтерпретація категорії є не достатньо повною, оскільки беруться до уваги тільки аспекти захисту фінансових інтересів суб'єктів господарювання, які не здійснюють вплив на потенційні та реальні загрози внутрішнього характеру на ефективність управління його ресурсами.

Щодо характеристик фінансової безпеки, найбільш повно і всебічно їх описує І.А. Бланк, хоча деякі з них є суперечливими. Так, характеризується фінансова безпека підприємства як система, утворена збалансованими переважними фінансовими інтересами компанії, які повинні бути захищені в процесі її фінансової діяльності. Також І.А. Бланк звертає особливу увагу на переважаючі фінансові інтереси, які відіграють найважливішу роль у забезпеченні фінансового розвитку компанії, і це повинно бути зрівноважене з інтересами інших предметів її фінансових відносин [5].

Тобто фінансові аспекти діяльності підприємства є ключовим моментом: фінансові відносини, інтереси, пріоритети, діяльність та фінансовий розвиток. Не варто повністю погоджуватися з таким описом. Звичайно, підприємство створене з метою отримання прибутку та задоволення потреб споживача, однак в процесі досягнення мети воно здійснює основну діяльність, для якої було засноване.

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 [21-23].

Щоб забезпечити високу динамічну конкурентоспроможність підприємств, варто удосконалювати 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.

Провівши аналіз, можна зробити висновок, що незважаючи на різні формулювання, єдиною є думка, що фінансова безпека – це захищеність від загроз та фінансова стійкість будь то держава, чи підприємство.

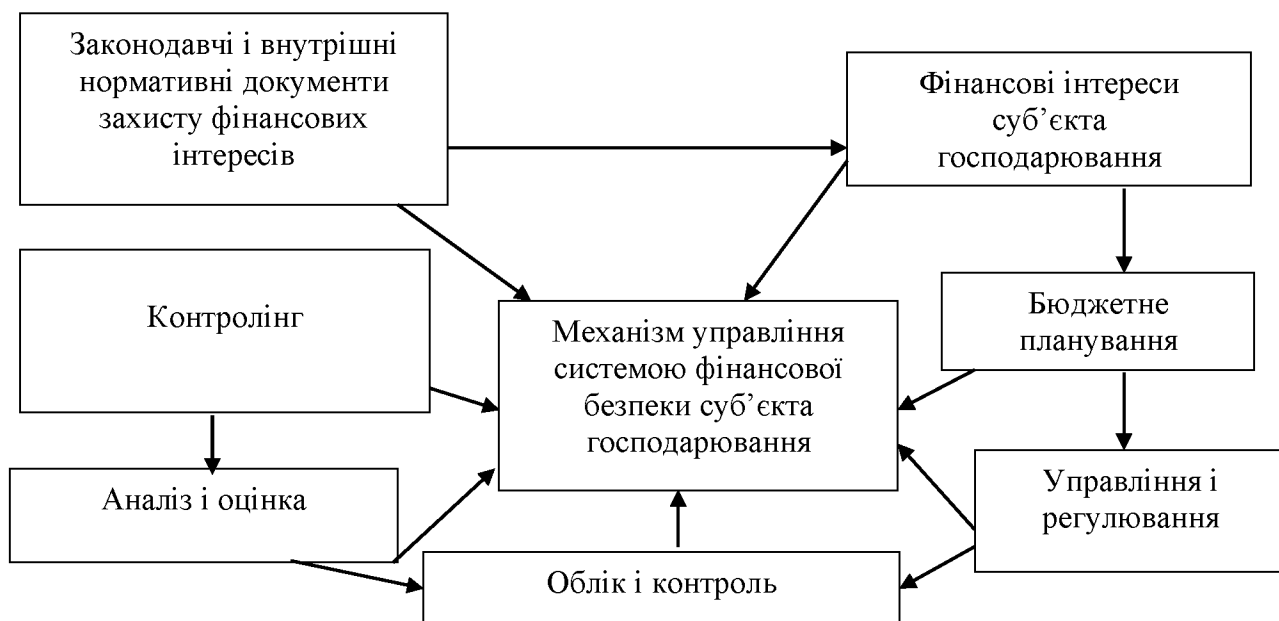


Рис. 1.2. Механізм управління системою фінансової безпеки суб'єкта господарювання

Незважаючи на присутні в економічній літературі різні точки зору щодо визначення поняття фінансової безпеки підприємства, варто визнати, що воно є комплексним. Усі проаналізовані вище трактування поняття «фінансова безпека підприємства» звертають увагу лише на окремі його аспекти. Основним є те, що у цих дефініціях не зазначені механізми реагування на можливі кризові явища підприємства.

На думку В. В. Орлика, фінансова безпека впливає на всі, без виключення, сфери діяльності підприємства і займає основне місце в системі економічної безпеки [45]. Така ситуація пов'язана з тим, що рівень фінансової безпеки підприємства окреслює його здатність забезпечувати інші складові економічної безпеки. Звідси, в кінцевому результаті зміни в будь-якій діяльності підприємства відображаються на його фінансовій безпеці.

Для глибшого розуміння його змісту, доцільно виділити його основні характеристики, які представлено на рис. 1.3.

Дослідження характеристик фінансової безпеки підприємства демонструє, наскільки різносторонньою та складною з теоретичної та практичної точки зору є ця економічна категорія.



Рис. 1.3. Основні характеристики фінансової безпеки підприємства [7]

Як бачимо, обов'язковою і основною складовою економічної безпеки підприємства є його фінансова безпека. Саме фінанси виступають вимірником ефективності функціонування підприємства. З огляду на це фінансова безпека займає особливе місце в системі економічної. Вона об'єднує в собі особливості економічної безпеки і водночас фінансів підприємства, впливає на всі сфери його діяльності.

Отже, фінансову безпеку підприємства доцільно розглядати як комплексну величину, оскільки вона включає: організаційну структуру підприємства, функції управління, критерії оцінки та прийняття рішень.

1.2. Формування стратегії фінансової безпеки підприємства

Аналіз діяльності підприємств свідчить про те, що саме нестабільний рівень ефективності системи управління фінансовою безпекою є причиною кризових явищ, їх орієнтованості на боротьбу з результатами негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а не на попередження та вчасну нейтралізацію потенційних ризиків та загроз. Найкращим інструментом нейтралізації даної проблеми є формування ефективної стратегії фінансової безпеки, реалізація якої дасть можливість в поточному періоді та у перспективі забезпечити фінансову підтримку стійкого росту, набути належний рівень стійкості до потенційних і існуючих загроз, створити адаптаційні механізми до змін внутрішнього та зовнішнього середовища довгострокової дії.

Таким чином, для підвищення рівня фінансової безпеки на підприємстві, необхідна розробка її стратегії, метою якої є збільшення прибутковості, оборотності капіталу, розширення позицій у сучасних ринкових відносинах відповідно до соціально-економічного розвитку регіону.

На думку вчених М.В. Тимоць та О.В. Борович, фінансова стратегія – сформована система довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства і найбільш ефективних шляхів їх досягнення, які визначаються фінансовою ідеологією [60]. Науковці В.В. Нагайчук та В.В. Панько зазначають, що фінансова стратегія – один з головних інструментів управління роботою підприємства; система довгострокових фінансових цілей і завдань та механізму їх досягнення, спрямованих на фінансування розширеного відтворювання, соціальних та інших функцій підприємства

шляхом використання фінансових інновацій [41]. Фінансова стратегія передбачає, що організації необхідно розробляти стратегічні, тактичні й оперативні плани, так як система ринкових відносин нерозривно взаємопов'язана з фінансовими показниками.

Рис. 1.4 демонструє опис фінансової стратегії підприємства та її загальну характеристику.

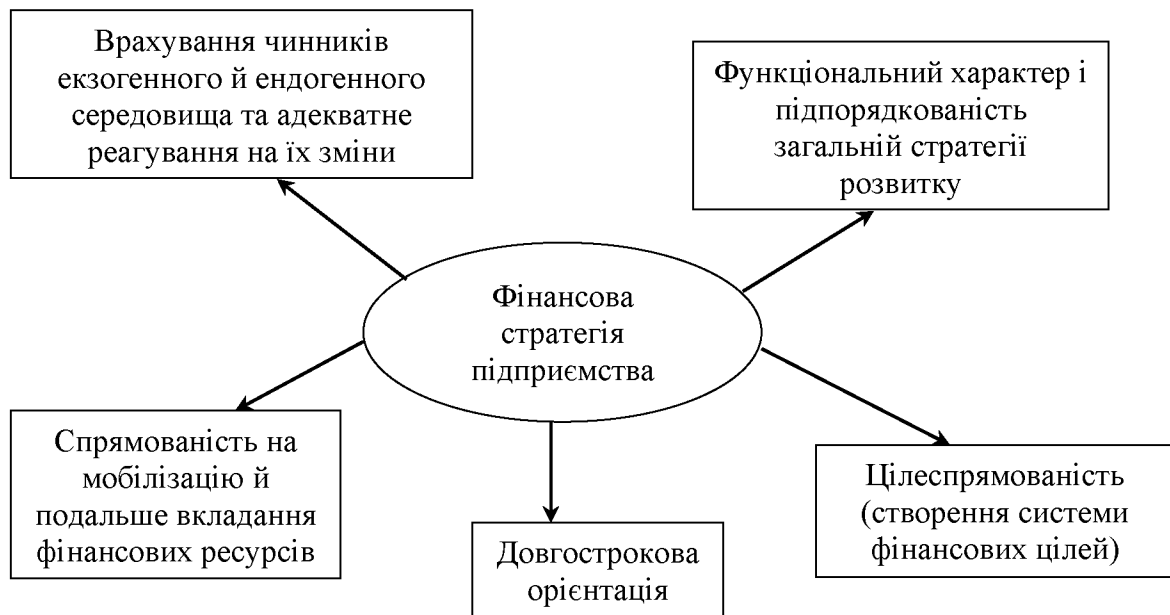


Рис. 1.4. Загальна характеристика та опис фінансової стратегії підприємства

Отже, фінансова стратегія підприємства застосовує його фінансові інструменти з метою максимізації вартості. Вона розглядає цифри, які характеризують ефективність підприємства, і визначає шляхи збільшення прибутку від інвестицій.

Дослідження питань управління та планування діяльності вітчизняних підприємств дозволяє виділити наступні специфічні особливості розробки фінансової стратегії у системі економічної безпеки (табл. 1.2).

Невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку підприємства є стратегія фінансової безпеки підприємства, оскільки саме вона відповідає за об'єкти, напрями, цілі та джерела фінансування. Також вона забезпечує ефективну фінансову діяльність підприємства загалом.

**Особливості розробки фінансової стратегії у системі
економічної безпеки комерційних підприємств**

Елементи фінансової стратегії	Комерційне підприємство
Стратегічні фінансові цілі	Максимізація прибутку на вкладений капітал в стратегічній перспективі
Основні документи для формування фінансової стратегії	Операційні та інвестиційні плани розвитку
Основні документи фінансової звітності з використанням прогнозних показників	Прогнозний бухгалтерський баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів
Інструментарій контролю ефективності реалізації фінансової стратегії	BSC, KPI
Ресурсне забезпечення реалізації фінансової стратегії	Власні і позикові кошти

Аналіз наукових джерел [1-3] дав можливість узагальнити концептуальну схему формування та реалізації стратегії фінансової безпеки підприємства, яка включає три блоки: інформаційно-організаційний, аналітико-функціональний та реалізаційно-моніторинговий (рис. 1.5).

Перший блок складається з двох етапів. Спочатку встановлюються завдання фінансової безпеки підприємства та пріоритетні фінансові інтереси, що передбачає в узагальненому вигляді: формулювання мети, встановлення ієрархії цілей та індивідуальних цілей, а також завдань, які будуть виступати інструментами їх реалізації. З урахуванням завдань та особливостей майбутнього фінансового розвитку підприємства досягаються максимізація його ринкової вартості та підвищення ефективності фінансової діяльності за умов зниження рівнів ризиків.

Другий етап передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, інформацією для якого буде слугувати фінансова та статистична звітність підприємства, а також аналіз сучасних фінансових ринків, спеціальні дослідження, аналітичні огляди тощо.

Сприяння розробки стратегії, яка допоможе у досягненні цілей підприємства і перетворення потенційних загроз на перспективні можливості; можливість розробки ситуаційних планів на випадок

непередбачених обставин; своєчасний прогноз виникнення загроз – все те, що забезпечить аналіз зовнішнього середовища. Також даний етап передбачає аналіз факторів, які здійснюють вплив на фінансову безпеку, забезпечують розробку заходів, які допоможуть забезпечити успіх загалом та підвищити стійкість розвитку.



Рис. 1.5. Концептуальна схема розроблення та реалізації стратегії фінансової безпеки підприємства [29]

Два етапи включає і аналітико-функціональний блок. Формування портфелю стратегій фінансової безпеки є третім етапом, який передбачає розробку та оцінку можливих варіантів стратегій фінансової безпеки підприємства, а також їх вибір і утворення стратегічного набору. Стратегії

мають спрямовувати на своєчасну та максимальну адаптацію підприємства до фінансового середовища, що постійно змінюється з метою досягнення стратегічних цілей. Варто зазначити, що від фактичного рівня фінансової безпеки підприємства залежить вибір стратегії фінансової безпеки. Остаточний вибір стратегії та низки заходів фінансової стабілізації має ґрунтуватися на комбінованому підході, коли пріоритетною стратегією вважається та, яка забезпечує мобілізацію найбільш перспективних внутрішніх джерел, а заходи інших стратегій можуть розроблятися паралельно за рівнем ієрархії вартісних факторів і носити підтримуючий характер [61].

Аналіз стратегічних альтернатив, вибір та розробка стратегії є четвертим етапом. Враховуючи результати попередніх етапів, обирається стратегія із можливих альтернатив, яка максимально підвищить ефективність діяльності підприємства та є доцільною за конкретних умов. Вище керівництво має мати чітку концепцію для того, щоб зробити правильний стратегічний вибір.

Реалізаційно-моніторинговий блок передбачає моніторинг процесу реалізації стратегії, контроль та її коригування на основі оцінки ефективності стратегії фінансової безпеки.

Реалізація стратегії фінансової безпеки є п'ятим етапом, під час якого забезпечується відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства, формування та ефективне використання фінансових ресурсів, вибір напрямів фінансових дій, визначення головної загрози з боку конкурентів, маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами. Також на даному етапі здійснюється прогнозування фінансової стійкості і тактичне планування, яке забезпечить формування механізмів реалізації обраного варіанту стратегії (поточне або оперативне) [44].

На шостому етапі відбуваються організація системи управління та контроль реалізації стратегії. Контроль реалізації стратегії може

здійснюватися за допомогою застосування таких інструментів, як BSC (збалансована система показників), KPI (ключові показники ефективності) та ін. Цей контроль будується за основними стратегічними цільовими нормативами фінансової діяльності підприємства. Правильно організована система оцінки та контролю через механізм зворотного зв'язку, забезпечує інформацією не тільки процес реалізації стратегічних планів, а й першочергову розробку стратегії підприємства [52].

Якщо в процесі формування і реалізації фінансової стратегії виявлено певні відхилення фактичних значень показників від планових та від визначених умов діяльності підприємства, то відбувається коригування стратегії на тому етапі, на якому виявлено таке відхилення. Також після реалізації стратегії відбувається її оцінка за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації [24].

Останній етап передбачає оцінку ефективності реалізації стратегії фінансової безпеки, яка проводиться на основі визначення соціального, ресурсного та економічного ефектів.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що існує тісний взаємозв'язок між фінансовою стратегією підприємства та його економічною безпекою. Формування стратегії фінансової безпеки у системі економічної безпеки підприємства передусім з точки зору її комплексного характеру має найефективніше забезпечити захист основних фінансових ресурсів підприємства і створити сприятливі умови для його перспективного і стабільного розвитку на сучасному ринку.

Висновки до розділу 1

Здійснивши аналіз теоретичних основ управління фінансовою безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища можна зробити наступні висновки:

1. Обов'язковою і основною складовою економічної безпеки

підприємства є його фінансова безпека. Саме фінанси виступають вимірником ефективності функціонування підприємства. З огляду на це фінансова безпека займає особливе місце в системі економічної. Вона об'єднує в собі особливості економічної безпеки і водночас фінансів підприємства, впливає на всі сфери його діяльності.

Фінансова безпека – це захищеність від загроз та фінансова стійкість будь то держава, чи підприємство. Її доцільно розглядати як комплексну величину, оскільки вона включає: організаційну структуру підприємства, функції управління, критерії оцінки та прийняття рішень

2. Задля підвищення рівня фінансової безпеки на підприємстві, необхідна розробка її стратегії, метою якої є збільшення прибутковості, оборотності капіталу, розширення позицій у сучасних ринкових відносинах відповідно до соціально-економічного розвитку регіону.

Стратегія фінансової безпеки – сформована система довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства і найбільш ефективних шляхів їх досягнення, які визначаються фінансовою ідеологією.

Стратегія фінансової безпеки підприємства застосовує його фінансові інструменти з метою максимізації вартості. Вона розглядає цифри, які характеризують ефективність підприємства, і визначає шляхи збільшення прибутку від інвестицій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження було обрано підприємство – одне з найпотужніших Полтавської області, яке у своїй діяльності керується чинним законодавством України, Статутом, а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними актами товариства (правила внутрішнього трудового розпорядку тощо).

Рослинництво у досліджуваному підприємстві є основною галуззю спеціалізації. Воно представлене зерновими та технічними культурами в межах господарства.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом виробництва сільськогосподарської продукції (рослинництва), її вирощування, закупівля, зберігання, переробка та реалізація.

Вищим органом підприємства є загальні збори учасників. Вони складаються з учасників товариства або призначених ними представників. Представники учасників можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Учасник вправі в будь-який час замінити свого представника у зборах учасників, сповістивши про це інших учасників. Учасник вправі передати свої повноваження на зборах іншому учаснику або представникові іншого учасника товариства. Учасники підприємства мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному капіталі.

Виробничими підрозділами товариства є рільничі бригади, тракторні бригади, машино-тракторний парк, зерноток, центральний склад зберігання добрив та зерна.

Варто зазначити, що трудові ресурси підприємства є важливим ресурсом кожного підприємства, від якості та ефективності якого, зазвичай, залежать результати діяльності підприємства і його

конкурентоспроможність. Проаналізуємо динаміку показників загальної структури персоналу підприємства в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за категоріями зайнятих, 2018-2022 рр., осіб

Категорія зайнятих	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб		
Управлінський персонал	14	13	13	12	13	(1)	(7,2)
У тому числі: Керівники	5	4	4	4	4	(1)	(20,0)
Спеціалісти	9	8	8	8	8	(1)	(11,1)
Технічні працівники	-	1	1	-	1	0	0
Виробничий персонал	53	56	50	50	49	(4)	(7,5)
Разом	67	69	63	62	62	(5)	(10,1)

Аналізуючи загальну структуру та динаміку персоналу досліджуваного підприємства за 2018-2022 роки, можна сказати, що кількість зайнятих осіб протягом досліджуваного періоду є сталою. Кількість працівників за категоріями впродовж досліджуваних років залишається майже однаковою.

Отже, на таку ситуацію по відношенню до чисельності персоналу звичайно впливає внутрішня специфіка товариства. Діяльність підприємства пов'язана з сільськогосподарською діяльністю, а саме вирощуванням зернових, технічних та інших культур. В сучасних умовах така ситуація пояснюється нестабільними економічними та політичними умовами, відсутністю достатньої кількості коштів на закупівлю посадкового матеріалу, засобів захисту рослин, підвищення цін на паливо тощо.

Об'єкт управління системи управління досліджуваного підприємства (керована підсистема) складається із основних складів, допоміжних господарств та відділів, персоналу підприємства, фінансових та матеріальних ресурсів, явищ і технологічних процесів.

Суб'єкт управління (керуюча підсистема), аналізуючи інформацію про

процеси господарської діяльності, приймає рішення, що забезпечують вплив на об'єкт управління.

Керуючою підсистемою управління досліджуваного підприємства є сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, які виконують закріплені за ними функції і вирішують поставлені перед ними обов'язки, а також сукупність системи методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив.

Керуюча і керована підсистеми знаходяться в неперервному зв'язку, постійно впливають один на одного. Ці взаємодії здійснюються за допомогою обміну інформацією. Обмін між суб'єктами відбувається через канали прямого і зворотного зв'язку, які є важливим елементом організаційної структури управління. У даному випадку, вона є лінійно-функціональною (рис. 2.1).

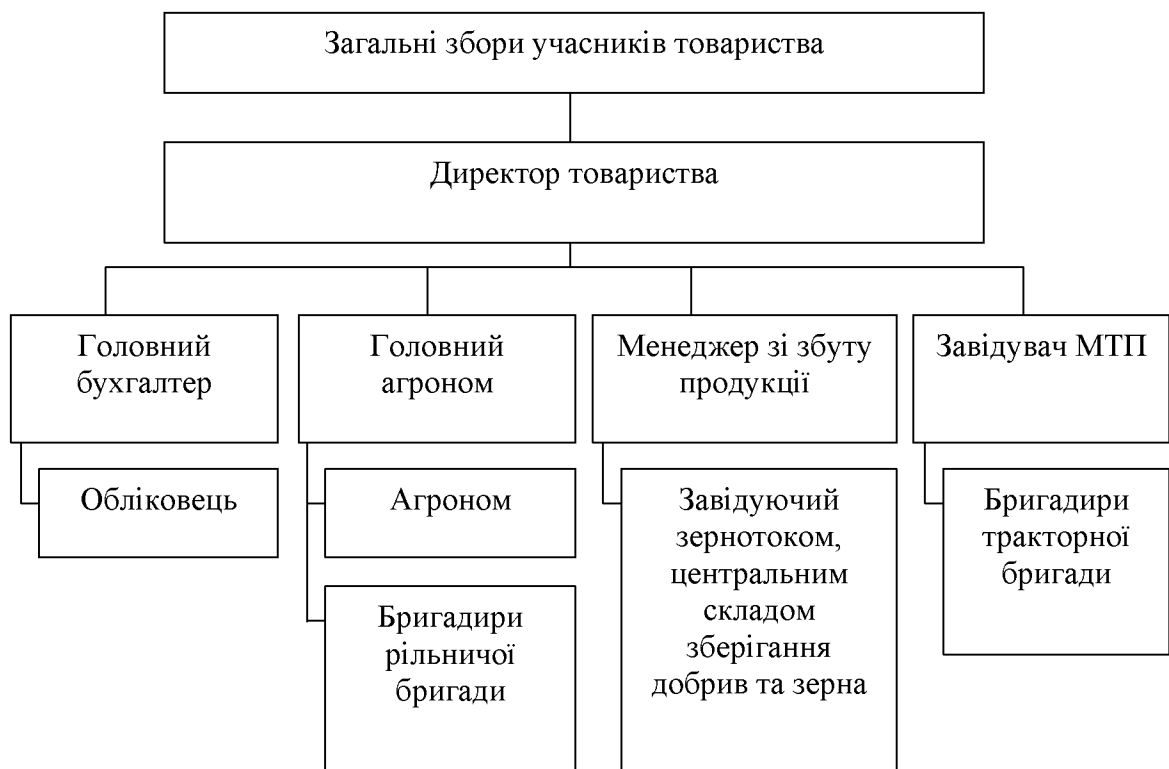


Рис. 2.1. Організаційна структура управління товариства, 2023 р.

У сільськогосподарському виробництві земля є основним засобом виробництва, продуктом природи і тільки після залучення її в процес виробництва, вона виступає як основний засіб виробництва при створенні

сільськогосподарської продукції. Характеристику земельного фонду досліджуваного товариства відображають дані табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад і структура земельного фонду товариства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Структура 2022 р., %	2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022		
Загальна земельна площа у власності і користуванні, га	3615	3598	3529	3541	3562	100,00	(1,47)
Площа сільськогосподарських угідь – всього, га	3615	3598	3527	3539	3560	99,94	(1,52)
у т.ч. рілля	2969	3146	3225	3252	3252	91,30	9,53

Спеціалізація сільськогосподарського виробництва органічно поєднана з його розміщенням. Вона є формою суспільного поділу праці і знаходиться в постійному взаємозв'язку та взаємозумовленості. Розміщення характеризує кількісний бік суспільного поділу праці і вказує, які види продукції, в якому розмірі й на яких площах виробляються на тій чи іншій території. Спеціалізація демонструє якісний бік суспільного поділу праці і вказує, виробництво яких саме видів продукції є переважаючим на даній території. Це ефективна форма організації сільського господарства, яка дає можливість зосередити виробництво певних видів продукції на окремих територіях і підприємствах і одержати завдяки цьому кращих результатів господарської діяльності.

Проаналізуємо спеціалізацію досліджуваного сільськогосподарського підприємства в табл. 2.3.

Результати розрахунків, які подані у табл. 2.3 дають змогу зазначити, що перше місце в структурі товарної продукції підприємства за останні п'ять років займало виробництво кукурудзи на зерно – 60,8 %, друге – виробництво насіння соняшнику 20,0 %, третє – соя 7,2 %. Отже, виробничий напрямок підприємства можна охарактеризувати як зерново-технічний.

Таблиця 2.3

Склад і структура товарної продукції підприємства, 2018-2022 рр.

Види продукції	Вартість продукції, тис. грн					Вартість за 5 роки, тис. грн	Питома вага, %	Місце за питомою вагою
	Роки							
	2018	2019	2020	2021	2022			
Пшениця озима	2173,4	2128,0	-	-	15886,5	20187,9	6,8	4
Кукурудза на зерно	28377,3	37343,1	51836,6	44284,4	19344,6	181186,0	60,8	1
Ячмінь озимий	-	300,0	-	-	8921,1	9221,1	3,1	5
Культури зернобобові сушені	-	-	-	1422,6	-	1422,6	0,5	7
Соняшник	9096,9	7516,1	14709	15120,5	13114,3	59585,3	20,0	2
Соя	7673,1	5426,2	5907,7	-	2423,3	21430,3	7,2	3
Ріпак озимий	1262,3	3576,2	-	-	-	4838,5	1,6	6
Разом по рослинництву	48583	56289,6	72453,3	60827,5	59689,8	297843,2	100,0	x
Всього по господарству	48583	56289,6	72453,3	60827,5	59689,8	297843,2	100,0	x

Розрахуємо рівень спеціалізації за формулою:

$$K_c = 100 / \sum V_i (2N_i - 1) \quad (2.1)$$

де K_c – коефіцієнт рівня спеціалізації;

V – питома вага товарної продукції;

N_i – питома вага товарної продукції;

i – місце продукції за питомою вагою.

$$K_c = 100 / [60,8 * (2 * 1 - 1) + 20,0 * (2 * 2 - 1) + 7,2 * (2 * 3 - 1) + 6,8 * (2 * 4 - 1) + 3,1 * (2 * 5 - 1) + 1,6 * (2 * 6 - 1) + 0,5 * (2 * 7 - 1)] = 100 / 256,4 = 0,39.$$

Таким чином, за результатами проведених розрахунків $K_c = 0,39$. Значення даного коефіцієнта свідчить про високий рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений, насамперед, спеціалізацією підприємства на галузі рослинництва.

2.2. Фінансовий аналіз показників господарської діяльності підприємства

За допомогою аналізу фінансового стану підприємства можна здійснити оцінку: майнового стану підприємства; достатності капіталу для поточної діяльності і довгострокових інвестицій; раціональності залучення позикових коштів; ступеня підприємницького ризику, зокрема можливості погашення зобов'язань перед третіми особами; здатності до нарощення капіталу; обґрунтованість політики розподілу і використання прибутку; потреба в додаткових джерелах фінансування і т.д.

Тактичні завдання і стратегічні цілі тісно пов'язана з системою управління фінансами підприємства, основою якої має бути фінансовий аналіз, за підсумками якого підприємство має можливість робити регулярну оцінку свого фінансового стану.

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

Першим кроком проаналізуємо активи досліджуваного підприємства, що подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз ефективності складу і розміщення активів підприємства за 2018-2022 рр.

Активи	Звітні роки										Відхилення 2022 р. до 2018 р.	
	2018		2019		2020		2021		2022		(+,-)	(%)
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Оборотні активи	109773	86,1	86047	75,5	86218	75,6	121741	82,9	143509	85,0	33736	(1,1)
Необоротні активи	17656	13,9	27952	24,5	29355	25,7	25120	17,1	25248	15,0	7592	1,1
Разом	127429	100	114033	100	114033	100	114033	100	168801	100	41372	x

З наведених показників помітно, що за весь досліджуваний період в

підприємстві переважають оборотні активи та помітний поступовий ріст їхньої відсоткової частки з 75,5 % у 2019 році до 85,0 % у 2022 році. Причинами збільшення даного показника можуть бути переоцінка об'єктів активів, погашення кредитів чи продаж основних засобів.

Необоротні активи становлять 15,0 % у 2022 році, що на 7592 тис. грн більше, ніж у 2018 році. Дане явище можна пояснити збільшенням вартості нематеріальних активів та основних засобів.

Аналіз забезпеченості і руху основних засобів досліджуваного підприємства наведений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Наявність і рух основних засобів підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Основні засоби, тис. грн на початок року	17520	17443	22130	28212	23370	33,4
на кінець року	17443	22130	28212	23370	23356	33,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	17481,5	19786,5	25171,0	25791,0	23363	33,6
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	18848	16385	19968	25112	29408	56,0
на кінець року	16385,0	19968,0	25112,0	29408,0	34828	112,6
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	17616,5	18176,5	22540,0	27260,0	32118	82,3
Рівень зносу, % на початок року	107,6	93,9	90,2	89,0	125,8	17,0
на кінець року	93,9	90,2	89,0	125,8	149,1	58,7
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	100,8	92,1	89,6	107,4	137,5	36,4

Таким чином, у 2022 р. основні засоби на кінець року становили 23370 тис. грн., що на 33,4 % більше, ніж у 2018 р. В той же час середньорічна вартість основних засобів зросла на 33,6 %.

Середньорічний рівень зносу основних засобів показує, на який відсоток профінансовані за рахунок зносу заміна і відновлення основних засобів. Даний показник має тенденцію до збільшення з 100,8 % до 137,5 % протягом досліджуваного періоду, що демонструє погіршення стану матеріально-технічної бази підприємства.

Іншою складовою активів товариства є оборотні активи, аналіз динаміки яких представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Склад оборотних активів підприємства, 2018-2022 рр.

Види основних засобів	Роки										Відхилення 2022 р. до 2018 р.,	
	2018		2019		2020		2021		2022			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	(+,-) тис. грн	%
Запаси, з них	66611	60,7	46761	54,3	48872	56,7	46772	38,4	94479	65,8	27868	5,2
виробничі запаси	23753	21,6	11628	13,5	13031	15,1	4491	3,7	3444	2,4	(20309)	(19,2)
незавершене виробництво	19587	17,8	29864	34,7	14850	17,2	21628	17,8	28912	20,1	9325	2,3
готова продукція	14152	12,9	5151	6,0	20945	24,3	20553	16,9	54569	38,0	40417	25,1
товари	9119	8,3	118	0,1	46	0,1	100	0,1	7554	5,3	(1565)	(3,0)
Дебіторська заборгованість	42506	38,7	37465	43,5	37326	43,3	69716	57,3	38024	26,5	(4482)	(12,2)
Гроші та їх еквіваленти	656	0,6	1821	2,1	20	0,0	552	0,5	4344	3,0	3688	2,4
Інші оборотні активи	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4701	3,9	6662	4,6	6662	4,6
Разом	109773,0	100,0	86047,0	100,0	86218,0	100,0	121741,0	100,0	143509,0	100,0	33736,0	x

Основну частину оборотних активів складають запаси з питомою вагою 65,8 % у 2022 р., їх значення збільшується на 5,2 % порівняно з 2018 р., що є негативною тенденцією для прискорення ділової активності. Варто зазначити, що більшість запасів (17,8 %) у 2022 р. складає готова продукція, і її питома вага збільшується на 25,8 % порівняно з 2018 р.

Дебіторська заборгованість теж складає значну частину оборотних активів – 26,5 %. Її значення у 2018 р. було 42506 тис. грн, тобто 38,7 %. Зменшення дебіторської заборгованості свідчить про наявність та зменшення підприємницького ризику та збільшення поточної ліквідності.

Наступним етапом аналізу досліджуваного підприємства є дослідження його основних показників виробничо-фінансової діяльності (табл. 2.7).

Здійснивши аналіз основних показників виробничо-фінансової діяльності підприємства за 2018-2022 рр., можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду підприємство було прибутковим. Однак у 2022 р. чистий прибуток значно зменшився відносно попереднього року, а

порівняно з 2018 р. – на 71,4 %.

Таблиця 2.7

**Основні показники виробничо-фінансової діяльності
підприємства за 2018-2022 рр.**

Зміст операції	Роки					Відхилення 2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	69716	103317	85141	110979	37878	(45,7)
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	73091	54369	87587	62176	79710	9,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	7589	4139	7757	12120	2169	(71,4)
Рівень рентабельності (збитковості) виробництва продукції – всього, %	10,9	4,0	9,1	10,9	5,7	(47,4)

Собівартість реалізованої продукції постійно збільшувалась протягом досліджуваного періоду. Так, у 2022 р. показник становив 79710 тис. грн, що на 9,1 % більше у порівнянні з 2018 р. Це явище спричинене здорожчанням сировини та комунальних послуг в країні.

Наступним важливим етапом характеристики діяльності досліджуваного підприємства є аналіз матеріально-технічних ресурсів. Аналіз забезпеченості основними виробничими засобами та ефективність їх використання за звітній період наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Рівень забезпеченості основними виробничими засобами та
ефективність їх використання підприємством, 2018-2022 рр.**

Показники	Звітні роки					Відхилення 2022 р. до 2018 р
	2018	2019	2020	2021	2022	
Фондозабезпеченість, тис. грн	0,21	0,18	0,14	0,14	0,15	(0,05)
Фондоозброєність, тис. грн	260,9	286,8	399,5	416,0	376,8	115,9
Фондомісткість, грн	0,36	0,35	0,35	0,34	0,39	0,03
Фондовіддача, грн	0,25	0,19	0,30	0,23	0,62	0,37
Одержано на 100 грн вартості основних фондів чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	398,9	522,2	338,3	430,3	162,1	(236,7)
чистого прибутку	43,4	20,9	30,8	47,0	9,3	(34,1)

Фондозабезпеченість підприємства зменшується і становить – 0,15 тис. грн, що на 0,06 тис. грн менше порівняно з 2018 р. Фондоозброєність праці у 2022 р. становить – 376,8 тис. грн, що на 115,9 тис. грн більше порівняно з 2018 р.

У товаристві спостерігається дещо негативне, в економічному сенсі, явище – збільшення фондомісткості на 0,03 грн, а також зростання фондівдачі на 0,37 грн. Це, в першу чергу, пов'язано зі зростанням зі зростанням доходу майже та зменшенням основних засобів протягом аналізованого періоду.

Також для визначення фінансового стану досліджуваного товариства варто розрахувати показники платоспроможності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники платоспроможності підприємства за 2018-2022 роки

Показники	Звітні роки					Нормативне значення
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,01	0,07	0,00	0,01	0,06	0,2 – 0,35
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	0,40	0,48	0,43	0,42	0,38	0,5 – 1
Коефіцієнт поточної платоспроможності	2,29	3,20	2,56	2,30	1,97	1,5 – 2
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,30	0,32	0,24	0,30	0,27	> 0, збільшення

Розрахунки табл. 2.9 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 2022 році на 0,14 менше від нормативного значення, що є негативним явищем для досліджуваного підприємства;

коефіцієнт забезпечення власними коштами, в свою чергу, показує дещо негативну тенденцію. Так, у 2018 році коефіцієнт становив 0,30, а у

2022 році – 0,27, що свідчить про достатню кількість коштів для покриття зобов'язань.

Далі пропонується здійснити розрахунок і аналіз показників фінансової стійкості підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники фінансової стійкості підприємства за 2018-2022 роки

Показники	Звітні роки					Нормативне значення
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт автономії	0,40	0,48	0,43	0,42	0,38	> 0,5, збільшення
Коефіцієнт фінансування	1,5	1,07	1,33	1,38	1,64	< 1, зменшення
Коефіцієнт заборгованості	0,60	0,52	0,57	0,58	0,62	< 1, зменшення
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,67	0,94	0,75	0,73	0,61	Більше 1
Коефіцієнт фінансового ризику	1,50	1,07	1,33	1,38	1,64	< 0,5, критичне -1

Коефіцієнт автономії збільшувався з 2018 по 2021 рік, а у 2022 році зменшився до 0,38. Даний показник показує те, що чим більше його значення, тим менша залежність товариства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансування вище в порівнянні з нормативним значенням. Зростання цього показника у 2022 році порівняно з 2018 роком обумовлює збільшення частки позичених коштів фінансування досліджуваного підприємства.

Значення коефіцієнту заборгованості протягом досліджуваного знаходиться в межах нормативного значення.

Наступним кроком вважається за доцільне провести розрахунок та аналіз показників рентабельності досліджуваного підприємства (табл. 2.11).

Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність використання власного капіталу. Показує, яка віддача (норма прибутку) на вкладений власний капітал. Максимізація цього показника – важливе завдання, яке необхідно виконати керівництву досліджуваного підприємства. Так, у 2022 році даний показник становив 3,4 %, що менше відносно 2018 р. на 11,5 %, що свідчить про недостатньо ефективне вкладення власного

капіталу у діяльність підприємства. Тоді як рентабельність позичкового капіталу має тенденцію до збільшення протягом 2018-2021 років, однак у 2022 році даний показник значно зменшився (2,1 %).

Таблиця 2.11

Показники рентабельності (збитковості) підприємства за 2018-2022 рр., %

Показники	Звітні роки					Відхилення (+; -)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Рентабельність власного капіталу	14,9	7,5	15,6	19,6	3,4	(11,5)
Рентабельність позичково капіталу	9,9	7,0	11,8	14,2	2,1	(7,9)
Рентабельність активів	6,0	3,2	6,1	9,5	1,7	(4,3)
Рентабельність витрат	10,4	7,6	8,9	19,5	2,7	(7,7)
Рентабельність оборотних коштів	6,9	4,8	9,0	10,0	1,5	(5,4)

Рентабельність активів показує скільки грошових одиниць витрачено підприємством для отримання однієї гривні прибутку. Дані таблиці свідчать про зменшення рентабельності активів у 2022 р. порівняно з 2018 р. на 4,3 %.

Рентабельність витрат показує скільки витрат понесено підприємством для отримання однієї гривні прибутку. Даний показник протягом 2018-2021 років збільшувався з 10,4 % у 2018 році до 19,5 у 2021 році, однак у 2022 році даний показник значно зменшився (2,7 %).

Рентабельність оборотних коштів демонструє можливості товариства в забезпеченні обсягу річного прибутку по відношенню до середньорічної суми обігових коштів підприємства. Протягом чотирьох років показник збільшувався, а у 2022 році пішов на спад і становив 1,5 %, що на 5,4 % менше порівняно з 2018 роком. І це є негативною тенденцією для досліджуваного підприємства, адже чим нижче значення цього коефіцієнта, тим неефективно використовуються обігові кошти.

В цілому зробити висновок що на даному етапі підприємство є платоспроможним, 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. Однак у 2022 році стан значно погіршився і показники мали тенденцію до зменшення, що пов'язано із кризовими ситуаціями в країні, зокрема пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням РФ на територію України.

2.3. Аналіз управління фінансовою безпекою підприємства

Рівень фінансової безпеки підприємства насамперед залежить від здатності керівництва передбачити та запобігти можливі загрози, а також швидко вирішити проблеми, що виникли.

З метою визначення майбутньої поведінки досліджуваного підприємства його керівництву необхідно мати уявлення про його потенціал і тенденції розвитку, внутрішнє та зовнішнє середовище, а також знати, яку позицію підприємство займає у середовищі.

Серед факторів зовнішнього середовища найважливішим для підприємства є державне регулювання, тому що без втручання держави, без державного регулювання товариство ніколи не зможе зробити виробництво економічно безпечним, гарантувати реалізацію соціально-економічних прав людини, вирівняти структурні та регіональні диспропорції тощо. Роль держави сьогодні в умовах ринку недосконалої конкуренції значно посилюється і стає об'єктивною потребою.

Зовнішнє середовище підприємства опосередкованого впливу – це сукупність факторів, які здійснюють не прямий вплив на діяльність підприємства, але через певний час будуть відображатись на ній.

Усі ці фактори певною мірою впливають на діяльність підприємства.

Задля детального аналізу впливу макросередовища на діяльність підприємства необхідно оцінити характер впливу фактора на товариство, а також ступінь їх впливу за допомогою методу експертних оцінок (табл. 2.12).

Більшість факторів на даний момент знаходяться у несприятливому або нестабільному стані, що негативно відображається на діяльності

підприємства.

Таблиця 2.12

**Вихідні дані для аналізу та оцінки факторів
макросередовища підприємства**

№	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

Такі фактори впливу, як демографічні, науково-технічні та природні знаходяться в задовільному стані, хоча щодо природних факторів не передбачається покращення, можливе погіршення.

Для подальшого аналізу необхідно оцінити характер впливу фактора на товариство, а також ступінь їх впливу (табл. 2.13).

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.

Таблиця 2.13

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

Далі доцільно буде розглянути основні чинники впливу на діяльність підприємства (його конкурентні позиції, можливості та загрози ззовні), розкрити характер їхнього впливу на діяльність суб'єкта господарювання шляхом проведення SWOT-аналізу. Перелік зовнішніх можливостей і загроз товариства подано у табл. 2.14.

При проведенні дослідження внутрішнього середовища діяльності товариства за допомогою визначення сильних та слабких його сторін з'ясовано, що наявні сильні сторони підприємства можна використати для забезпечення його розвитку, а саме за рахунок широкого асортименту, високої якості продукції збільшити обсяг збуту продукції та за рахунок вигідного географічного положення розширити мережі збуту.

Таблиця 2.14

Можливості та загрози товариства

Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
Економічні	
1. Можливість зайняти певну нішу на світовому продовольчому ринку, а саме: нішу виробництва екологічно чистої аграрної продукції.	1. Низький рівень інвестицій, для можливості виходу на зовнішній ринок. 2. Слабкий розвиток ринкової інфраструктури внутрішніх продовольчих ринків. 3. Відсутність системи ефективного контролю за використанням бюджетних коштів. 4. Інфляція.
Соціальні	
1. Формування попиту на сільськогосподарську продукцію на внутрішньому ринку збуту.	1. Професійна, культурна та духовна деградація сільського населення. 2. Низький рівень соціальних умов життя в сільській місцевості. 3. Низька зацікавленість молоді роботою в галузі с/г.
Природні	
1. Висока родючість ґрунтів. 2. Сприятливий клімат, для вирощування с/г культур	1. Залежність від погодних умов

Для подальшого стратегічного аналізу підприємства слід визначити його сильні та слабкі сторони (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Сильні і слабкі сторони товариства

Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
1	2
Маркетинг	
1. Налагоджені зв'язки із постачальниками 2. Вигідне поєднання якісно – цінових характеристик сільськогосподарської продукції. 3. Велика кількість постійних покупців. 4. Вигідне географічне положення. 5. Широкий асортимент продукції	1. Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів. 2. Відсутність заходів спрямованих на вивчення потреб ринку. 3. Відсутність відділу маркетингу та логістики. 4. Недостатня забезпеченість рекламними засобами.
Виробництво	
1. Збільшення кількості продукції. 2. Можливість застосування нових методик у виробництві продукції. 3. Високий рівень рентабельності продукції 4. Компактність розміщення полів підприємства. 5. Самозабезпеченість матеріалами виробництва.	1. Велика енерго- та матеріаломісткість виробництва. 2. Швидке старіння та знос обладнання. 3. Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку. 4. Низький рівень автоматизації та механізації виробництва.

Продовж. табл. 2.15

1	2
Персонал	
1. Довголітній досвід роботи на ринку та досвідчений персонал. 2. Високий професійний рівень працівників.	1. Низька заробітна плата 2. Відсутність матеріального стимулювання 3. Низька ефективність структури управління.
Фінанси	
1. Щорічні прибутки 2. Відсутність довгострокових зобов'язань.	1. Сезонний характер прибуття основних грошових засобів. 2. Рівень прибутків не забезпечує розвиток підприємства.

Здобути перевагу над конкурентами можливо завдяки репутації на ринку, високої якості, низьких цін, вигідному географічному положенні, впровадженні нових проектів та інноваційній діяльності; застосовуванні вибіркової гнучкої цінової політики.

Після докладного аналізу впливу всіх факторів зовнішнього середовища на діяльність досліджуваного товариства їх необхідно звести в єдину таблицю, елементи якої будуть надалі використовуватися при проведенні SWOT-аналізу (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Матриця SWOT-аналізу для товариства

	Можливості 4	Загрози 8
Сильні сторони 16	$16+4=20$	$16+8=24$
Слабкі сторони 15	$15+4=19$	$15+8=23$

Аналізуючи дані матриці, можна зробити висновок, що зовнішнє середовище підприємства характеризується високою нестабільністю, а тому в даний час для товариства існує досить багато загроз, що виникають у процесі господарської діяльності. Однак за рахунок раціонального використання ресурсів внутрішнього середовища та своїх сильних сторін, намагається нейтралізувати загрози, або хоча б продовжити функціонування на тому ж рівні, застосовуючи стратегію обмеженого зростання. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності товариства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

Для виявлення й оцінки впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності товариства доцільно провести PEST-аналіз (табл. 2.17). PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P – політичні, E – економічні, S – соціальні, T – технологічні фактори.

Таблиця 2.17

PEST-аналіз підприємства станом на 01.01.2023 року

Політичні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P	Соціальні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P
1. Міжнародне законодавство	0,2	3	0,6	1. Зростання мобільності рівня потреб населення	0,1	2	0,2
2. Діюче законодавство в країні	0,15	3	0,45	2. Соціальна нестабільність	0,2	2	0,4
3. Політична нестабільність	0,25	2	0,5	3. Зниження рівня культури і освіти населення	0,1	1	0,1
4. Створення в органах державної влади політичних блоків	0,05	1	0,05	4. Репутація підприємства (імідж)	0,25	3	0,75
5. Митне законодавство	0,15	3	0,45	5. Демографічна ситуація в країні	0,1	1	0,1
6. Антимонопольні обмеження	0,1	1	0,1	6. Міжнародна соціальна політика	0,2	2	0,4
7. Орієнтація на ринкове регулювання економіки	0,1	1	0,1	7. Зв'язки з громадськістю	0,05	1	0,05
Сума	1			Сума	1		
Середня оцінка впливу політичних факторів			2	Середня оцінка впливу соціальних факторів			1,7
Сила впливу політичних факторів			2,25	Сила впливу соціальних факторів			2
Економічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P	Технологічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P
1. Економічна ситуація в країні	0,2	3	0,6	1. НТП у сфері виробництва	0,15	2	0,3
2. Інвестиційний клімат в галузі	0,1	2	0,2	2. Фінансування досліджень	0,1	2	0,2
3. Платоспроможний попит	0,05	1	0,05	3. Зміна і адаптація нових технологій	0,3	2	0,6
4. Загроза високих темпів інфляції	0,1	3	0,3	4. Доступ до технологій, ліцензування, патенти	0,25	2	0,5
5. Зростання безробіття	0,05	2	0,1	5. Проблеми інтелектуальної власності	0,1	1	0,1
6. Встановлення високих податкових ставок	0,15	2	0,3	6. Виробнича ємність	0,1	2	0,2
7. Розвиток каналів збуту	0,15	3	0,45				
8. Підвищення цін на енергоносії	0,05	3	0,15				
9. Міжнародні економічні зв'язки	0,1	2	0,2				
10. Специфіка виробництва.	0,05	1	0,05				
Сума	1			Сума	1		
Середня оцінка впливу економічних факторів			2,2	Середня оцінка впливу технологічних факторів			1,8
Сила впливу політичних факторів			2,4	Сила впливу технологічних факторів			1,9

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма важливими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних товариству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень. Найбільш значний вплив на діяльність досліджуваного підприємства в умовах кризи мають економічні (2,2) та політичні (2) фактори. Це підтверджується і силою впливу: економічні (2,4) та політичні (2,25) фактори. Таки чином, ми можемо зробити висновок, що стримуючими факторами розвитку є низка економічних та політичних факторів.

Таким чином, на основі PEST-аналізу можна зробити висновок, що на сучасному етапі найбільшу силу впливу мають економічні фактори, які потрібно враховувати в процесі розробки стратегії управління фінансовою безпекою товариства.

Що стосується фінансової складової економічної безпеки досліджуваного підприємства, то вона контролюється належним чином, про що свідчать показники, розраховані у табл. 2.18.

Вибір кожного окремого показника аргументований у табл. 2.18, де визначені його характеристика та вплив на загальний стан фінансової безпеки товариства. 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 підприємств-партнерів.

Кожному із показників за допомогою експертного методу було надано свій ранг залежно від впливу показників на фінансову безпеку підприємства, при цьому найменше значення рангу означає найбільший вплив, а найбільше – найменший. Зауважимо, що ранг повинен переглядатися залежно від стану ринкової кон'юнктури, ситуації як на фінансовому ринку, так і в реальному секторі, а також враховувати специфіку діяльності галузі або самого підприємства, його стратегію та цілі.

Таблиця 2.18

Система показників оцінки рівня 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.	12	9,79
2	Коефіцієнт придатності основних засобів	Коефіцієнт відображає технічний стан наявних основних фондів.	14	0,43
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.	6	2,75
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	2,62
5	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт характеризує здатність підприємства відповідати за своїми поточними зобов'язаннями за рахунок найбільш ліквідних коштів.	4	1,83
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.	2	3,07
7	Коефіцієнт фінансової стійкості	Коефіцієнт відображає співвідношення між власним та залученим капіталом та показує, скільки гривень власного капіталу припадає на одиницю залученого.	1	3,07
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	0,75
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	0,57
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	5,27
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	0,76

Продовж. табл. 2.18

1	2	3	4	5
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	0,72
13	Рентабельність активів	Показник показує величину прибутку в розрахунку на 1 грн. активів та відображає ефективність використання активів підприємства.	10	1,39
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	0,17

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.

Здійснивши відповідні розрахунки, визначено показник фінансової безпеки, який становить 2,12, що означає хороший стан рівня фінансової безпеки підприємства за досліджуваний період. Підприємство протистоїть зовнішнім та внутрішнім загрозам, що створює підґрунтя для стабільного розвитку та реалізації стратегії у майбутніх періодах.

У цілому досліджуване 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.

Варто зауважити, що за цих умов підприємство зможе не тільки підтримувати але й підвищити рівень фінансової безпеки.

В організаційній структурі досліджуваного підприємства немає відокремленого відділу з питань фінансово-економічної безпеки, а враховуючи кількість працівників та об'єми виробництва, це є необхідним.

Підсумовуючи, варто зазначити, що необхідно постійно відстежувати рівень фінансової безпеки для швидкого реагування на можливі недоліки в управлінні підприємством, що можуть бути перешкодою ефективному протистоянню зовнішніх та внутрішніх загроз підприємства та оперативному внесенню відповідних коректив щодо усунення слабких місць. Лише за цих умов можливий стабільний економічний розвиток підприємства, що функціонує в умовах мінливого та нестабільного зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши досліджуване підприємство як систему управління, можна зробити наступні висновки:

1. Підприємство має лінійну структуру управління. Основними відділами підприємства є токове господарство; тракторно-рільничі бригади №1, 2; складське господарство; ремонтна майстерня.

Виробничий напрямок досліджуваного підприємства можна охарактеризувати як зерново-технічний: перше місце в структурі товарної продукції підприємства за останні п'ять років займало виробництво кукурудзи на зерно – 60,8 %, друге – виробництво насіння соняшнику 20,0 %, третє – соя 7,2 %.

2. На даному етапі підприємство є платоспроможним, 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. Однак у 2022 році стан значно погіршився і показники мали тенденцію до зменшення, що пов'язано із кризовими ситуаціями в країні, зокрема пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням РФ на територію України.

3. Визначено показник фінансової безпеки товариства, який становить 2,12, що означає хороший стан рівня фінансової безпеки підприємства за досліджуваний період. Підприємство протистоїть зовнішнім та внутрішнім загрозам, що створює підґрунтя для стабільного розвитку та реалізації стратегії у перспективі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування стратегії управління фінансовою безпекою підприємства

Дії, які здійснюються щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства потрібно спрямовувати на захист своїх фінансових інтересів, без першочергової реалізації яких неможливе стабільне його функціонування і розвиток. Вихідними аспектами організації діяльності підприємства щодо забезпечення фінансової безпеки варто виділяти:

- визначення об'єктів захисту;
- виявлення загроз і суб'єктів загроз фінансової безпеки;
- розробку механізму визначення пріоритетності життєво важливих фінансових інтересів підприємства, сфер і особливостей їх реалізації;
- визначення основних чинників і умов, що складаються у сфері забезпечення фінансової безпеки підприємства;
- визначення ознак, що свідчать про вчинення дій, що завдають шкоди життєво важливим фінансовим інтересам підприємства;
- визначення компетенції та взаємовідносин відділів, які здійснюють діяльність щодо забезпечення фінансової безпеки;
- аналіз особливостей і механізмів нанесення збитку життєво важливим фінансовим інтересам підприємства;
- здійснення заходів з протидії загрозам і локалізації їх наслідків;
- формування системи заходів з реалізації життєво важливих фінансових інтересів.

Стратегія фінансової безпеки включає:

- а) модель діяльності забезпечення фінансової безпеки;
- б) систему забезпечення фінансової безпеки як сукупність заходів та

діяльність з їх реалізації суб'єктів безпеки в цілях надійного стабільного функціонування фінансових відносин на підприємстві та між господарюючими суб'єктами;

в) критерії розподілу компетенції суб'єктів господарювання щодо забезпечення фінансової безпеки, що враховують: сферу діяльності, наявні механізми забезпечення, характер загроз (загрози-процеси, загрози-фактори, загрози-дії).

Під час розробки, вибору та реалізації стратегії необхідно враховувати специфічні риси та ознаки кожного виду фінансової стратегії, а також визначати доцільність її впровадження на певному етапі розвитку підприємства.

Визначивши рівень фінансової безпеки товариства (підрозділ 2.3), вважається за доцільне запропонувати матрицю вибору стратегії управління фінансовою безпекою підприємства, яка дозволяє здійснити позиціонування підприємства, залежно від рівня фінансової безпеки, визначити стратегію (табл. 3.1), яка б враховувала особливості діяльності, рівень фінансової безпеки підприємства і надала йому вектор висхідного розвитку в умовах невизначеності та ризику.

Таблиця 3.1

Матриця вибору стратегії управління фінансовою безпекою підприємства

Рівень ФБ	Межі рівнів	Вид стратегії УФБ	Заходи для реалізації стратегії
1	2	3	4
Високий	$\geq 1,5$	Стратегія стійкого зростання	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня коефіцієнта фінансової незалежності; - під час формування фінансових ресурсів надання переваги власним коштам та довгостроковим позиковим ресурсам; - забезпечення ефективного розподілу та використання наявних фінансових ресурсів; - формування ефективної кредитної політики, яка б забезпечувала як достатньо високі обсяги реалізації, так і низький ризик неповернення з боку покупців-позичальників; - використання сучасних інструментів управління фінансовими ресурсами підприємства.

Продовж табл. 3.1

1	2	3	4
Середній	1 – 1,5	Стратегія помірнього зростання	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення високих темпів операційної діяльності підприємства, насамперед обсягів виробництва, реалізації продукції та приросту оборотних і необоротних активів підприємства; - оптимізація структури капіталу підприємства; - підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами на стадіях розміщення та використання; - прискорення платежів за допомогою сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості; - використання як внутрішніх, так і зовнішніх середньострокових та довгострокових джерел фінансування.
Низький	0,5 – 1,0	Стратегія стабілізації	<ul style="list-style-type: none"> - адаптація діяльності підприємства до умов зовнішнього середовища; - усунення загроз, зниження рівня фінансових ризиків; - підвищення рівня ефективності взаємодії та платіжної дисципліни підприємства з партнерами та контрагентами; - забезпечення інкасації дебіторської заборгованості; - забезпечення достатнього обсягу капіталу для здійснення ефективної операційної діяльності; - використання як внутрішніх, так і зовнішніх середньострокових та довгострокових джерел фінансування.
Критичний	< 0,5	Стратегія виживання	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення обсягів виробництва і реалізації продукції (вихід з окремих ринків або їх сегментів, відмова від виробництва окремих видів продукції, скорочення певних його виробничих одиниць тощо); - мінімізація витрат підприємства; - підвищення рівня управління наявними фінансовими ресурсами підприємства; - забезпечення фінансовими ресурсами для здійснення операційної діяльності; - забезпечення інкасації дебіторської заборгованості; - використання короткострокових та середньострокових джерел фінансування.
		Антикризова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - перебудова загальної системи управління та фінансово-господарської діяльності підприємства; - оптимізація портфеля бізнес-процесів для уникнення значних втрат капіталу та зниження ризику фінансового краху; - відмова від певних фінансових операцій підприємства; - зміна структури джерел фінансових ресурсів; - забезпечення інкасації дебіторської заборгованості; - зміна організаційної структури підприємства.

Фінансову безпеку підприємства гарантують його структурні ланки. Забезпечення фінансової безпеки здійснюється на кожному її рівні

відповідними суб'єктами і методами.

Задля визначення ефективності стратегії фінансової безпеки основними є соціальний, ресурсний і економічний ефекти. Від реалізації стратегії сумарний ефект для підприємства полягає в наступному.

Економічний ефект включає систему показників, які демонструють відношення витрат і результатів при забезпеченні фінансової безпеки підприємства. Даний ефект окреслений кількома напрямками: порівняльний чи абсолютний, відносно постійний чи одноразовий, за рік чи розрахунковий період тощо.

Що стосується ресурсного ефекту, то він полягає у зміні обсягів трудових, матеріально-технічних, енергозберігаючих, інвестиційних ресурсів. Іншими словами ресурсний ефект створюється на запровадженні ресурсозберігаючих технологій. Даний ефект може бути визначено, наприклад, зменшенням собівартості товарів чи послуг, зростанням фондівіддачі, зростанням продуктивності праці тощо.

Внесок реалізації стратегії в покращення життя працівників підприємства, розвиток його корпоративного управління, соціальна відповідальність – це те, у чому полягає соціальний ефект. Особливого значення це набуває під час реалізації стратегії фінансової безпеки підприємства, оскільки це підсилює рівень розвитку та стабільності не лише власне підприємства, а й рівень економічної безпеки країни загалом.

На рівні конкретного підприємства ефект від застосування завжди буде розраховуватися економічними показниками, зокрема обсягом збільшення прибутку, який був одержаний за допомогою економії від зменшення собівартості і зростання доходів від збільшення обсягу реалізації тощо.

Від реалізації стратегії фінансової безпеки між усіма складовими сумарного ефекту є взаємозв'язок (рис. 3.1).

Так, наприклад, від використання ресурсозберігальних технологій за рахунок зменшення матеріальних витрат підвищується можливість розвитку підприємства на різних сегментах сфери шляхом збільшення обсягів продажу

продукції, товарів, послуг за зниженими цінами, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність підприємства.



Рис. 3.1. Схема взаємозв'язку складових сумарного ефекту від реалізації стратегії 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.

З практичного досвіду відомо, що залежності такого виду можуть бути описані багатofакторною лінійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n \quad (3.1)$$

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

Графічно багатofакторну регресію $Y_T = 2,36 + 0,02X_1 - 0,47X_2$ представлено в додатку Д, де позначено фактичне, теоретичне та прогнозне значення коефіцієнта фінансової безпеки досліджуваного підприємства, 2018-2022, 2025 рр.

Розраховуючи сумарний ефект реалізації стратегії фінансової безпеки підприємства потрібно враховувати виконання певних критеріїв:

1) внутрішня збалансованість стратегії – даний критерій передбачає визначення фінансової структури і компетенцій підприємства та рівня розвитку ресурсів при виконанні фінансової діяльності підприємства;

2) зовнішня узгодженість стратегії – передбачає визначення рівня узгодженості корпоративної стратегії з стратегією управління фінансовою безпекою, яка, відповідно, може бути реалізована задля стабілізації діяльності підприємства і забезпечення її розвитку; рівня узгодженості з функціональними і бізнес-стратегіями; рівня відповідності прогнозованим змінам факторів зовнішнього середовища, який варто оцінювати за допомогою матричного методу, що характеризується чотирма основними макросегментами: фактори розвитку фінансового ринку, галузеві фактори розвитку, суспільнополітичні фактори розвитку країни, фактори прямого зовнішнього впливу на фінансову діяльність підприємства;

3) ефективність стратегії – даний критерій передбачає аналіз рівня

загальної економічної ефективності, який варто досліджувати наступними методами: аналіз оборотності капіталу та активів, експертний метод, економіко-математичні методи, аналіз коефіцієнтів рентабельності та продуктивності, бечмаркінг.

Усі вищезазначені критерії покликані забезпечувати належний рівень фінансової безпеки підприємства.

3.2. Фінансовий контролінг як спосіб забезпечення фінансової безпеки підприємства

У процесі управління фінансово-господарською діяльністю як досліджуване підприємство, так і іншими суб'єктам господарювання слід здійснювати постійний контроль за джерелами фінансування підприємства для мінімізації ризиків та підвищення рентабельності діяльності. Тому, враховуючи, що досліджуване підприємство розвивається і систему фінансового управління варто постійно вдосконалювати, пропонується використання системи фінансового контролінгу.

Фінансовий контролінг підприємства – це контролююча система, яка забезпечує концентрацію контролюючих дій по найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності досліджуваного підприємства і виявляє відхилення фактичних її результатів від планових і через прийняття оперативних управлінських рішень, що здатні забезпечити її нормалізацію.

Фінансовий контролінг досліджуваного підприємства при цьому повинен виконувати такі функції:

здійснювати спостереження за ходом реалізації фінансових завдань, що встановлені системою планових фінансових показників і нормативів;

визначати ступінь відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від передбачуваних;

діагностувати відхилення у фінансовій діяльності підприємства і суттєве зниження темпів фінансового розвитку;

розробляти оперативні управлінські рішення по нормалізації фінансової діяльності підприємства у відповідності з передбаченими цілями і показниками;

корегувати при необхідності цілей і показників фінансового розвитку у зв'язку зі змінами зовнішнього фінансового середовища, кон'юктури фінансового ринку і внутрішніх умов здійснення господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Варто зазначити, що фінансовий контролінг повинен стати ефективною координуючою системою між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом та фінансовим плануванням досліджуваного підприємства. Процес проведення фінансового контролінгу повинен здійснюватися через реалізацію наступних етапів (рис. 3.2).

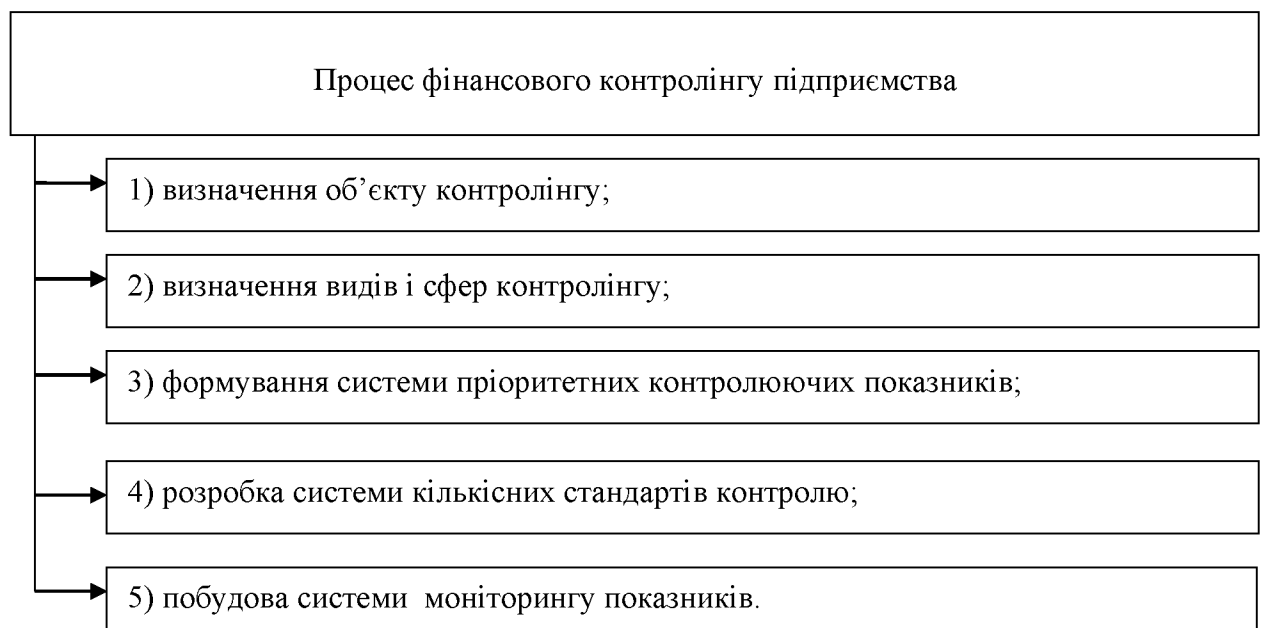


Рис. 3.2. Процес фінансового контролінгу у підприємстві

Перший етап. Визначення об'єкту контролінгу, тобто основним об'єктом фінансового контролінгу повинні бути пріоритетні напрями фінансової діяльності досліджуваного підприємства.

Другий етап. Визначення видів і сфер фінансового контролінгу підприємства. У відповідності із концепцією побудови системи фінансового

контролінгу досліджуваного підприємства доцільно використовувати: стратегічний, поточний та оперативний контролінг. Стратегічний фінансовий контролінг повинен передбачати здійснення контролю за фінансовою стратегією і її цільовими показниками. Поточний контролінг спрямований на перевірку поточних фінансових планів досліджуваного підприємства, а оперативний фінансовий контролінг – на спостереження та оцінку за процесом реалізації продукції та надання послуг.

Третій етап. Формування системи пріоритетних контролюючих показників. Вся система показників, які входять в систему кожного виду фінансового контролінгу досліджуваного підприємства повинна ранжуватися по значенню. В процесі такого ранжування спочатку в систему пріоритетів першого рівня повинні відбиратися найбільш важливі із показників, які контролюються кожним із видів фінансового контролінгу; потім формуватися система пріоритетів другого рівня, показники якої знаходяться у факторному зв'язку з показниками пріоритетів першого рівня; аналогічним чином формується система пріоритетів третього і наступних рівнів.

Такий підхід до формування системи контролюючих фінансових показників полегшує їх інтерпретацію при подальшому з'ясуванні причин відхилень фактичних величин від передбачуваних.

При формуванні системи пріоритетів досліджуваного підприємства необхідно враховувати, що вони можуть мати різний характер: для окремих центрів відповідальності; для окремих напрямлень фінансової діяльності; для різних аспектів формування, розподілу і використання фінансових ресурсів.

При цьому необхідно забезпечити ієрархічну упорядкованість всіх контролюючих фінансових показників досліджуваного підприємства в цілому, так і по окремим напрямкам фінансової діяльності.

Четвертий етап. Розробка системи кількісних стандартів контролю. Після того, як визначений і ранжований перелік контролюючих фінансових показників досліджуваного підприємства, виникає необхідність у встановленні кількісних стандартів по кожному із них. Такі стандарти

можуть встановлювати як в абсолютних, так і у відносних показниках. Стандартами повинні виступати цільові стратегічні нормативи, показники поточних планів і бюджетів, система державних або розроблених підприємством норм та нормативів тощо.

П'ятий етап. Побудова системи моніторингу показників, які включаються у фінансовий контролінг. Система моніторингу складає основу фінансового контролінгу, тобто активну частину його механізму. Вона повинна представляти собою розроблений на підприємстві механізм постійного спостереження за контролюючими фінансовими показниками фінансової діяльності досліджуваного підприємства, визначати розмір відхилень фактичних результатів від передбачених і виявляти причини цих відхилень.

Таким чином, побудова системи моніторингу контролюючих фінансових показників досліджуваного підприємства повинна включати наступні основні етапи (рис. 3.3).

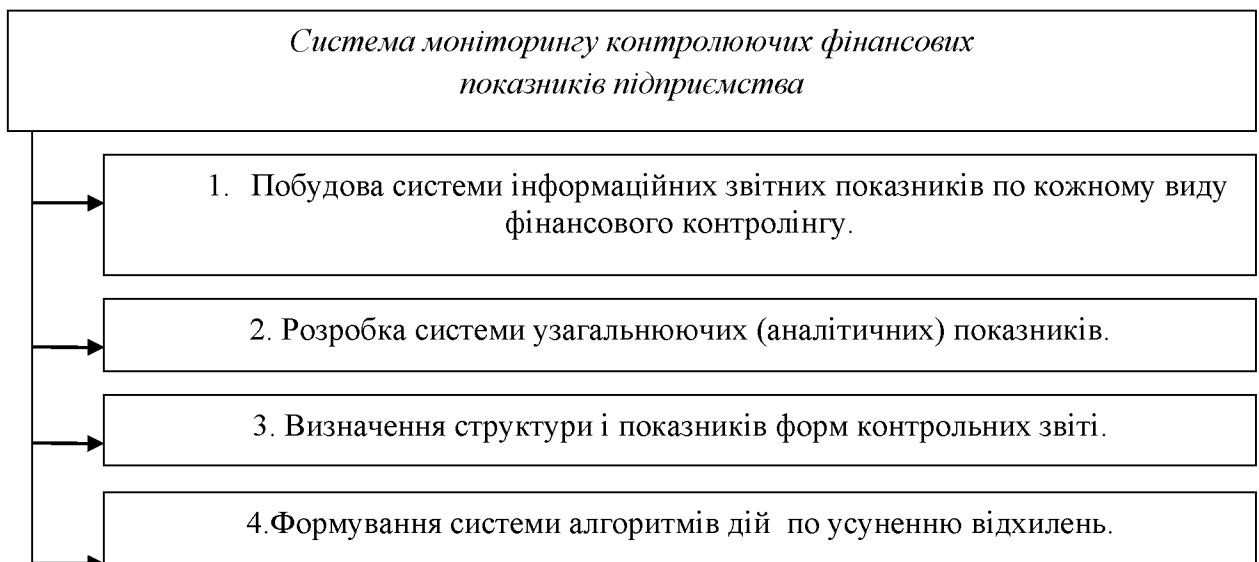


Рис. 3.3. Етапи моніторингу контролюючих фінансових показників підприємства

Перший етап. Побудова інформаційних звітних показників по кожному виду фінансового контролінгу.

Другий етап. Розробка системи узагальнюючих (аналітичних)

показників, які відображають фактичні результати досягнення передбачених кількісних стандартів контролю, який здійснюється у чіткій відповідності із системою фінансових показників досліджуваного підприємства. При цьому забезпечується повне співставлення кількісних виражень встановлених стандартів і контролюючих аналітичних показників.

Третій етап. Визначення структури і показників форм контрольних звітів (рапортів) виконавців дає можливість сформувати систему електронних носіїв контрольної інформації.

Варто зазначити, що розроблена система моніторингу повинна корегуватися при зміні цілей фінансового контролінгу і системи показників поточних планів і бюджетів.

Четвертий етап. Формування системи алгоритмів дій по усуненню відхилень, що є заключним етапом побудови системи контролінгу у досліджуваному підприємстві.

Принципова система дій з метою усунення відхилень повинна бути визначена за одним із алгоритмів:

«нічого не робити». Даний варіант застосовується у тих випадках, коли розміри негативних відхилень набагато нижче прогнозованого «критичного» критерію;

«усунення відхилення» передбачає процес пошуку і реалізації потенціалу, що забезпечить реалізацію нормативних, планових або цільових показників;

«зміна системи планових або нормативних показників». Даний варіант застосовується у тих випадках, коли відсутні або обмежені можливості стабілізації певних аспектів фінансової діяльності підприємства. У такому разі за результатами проведення фінансового контролінгу розробляються пропозиції з метою коригування системи цільових стратегічних нормативів, показників поточних фінансових планів або окремих бюджетів. Однак у деяких критичних випадках підприємство може розробити обґрунтовану пропозицію щодо припинення здійснення окремих фінансових, виробничих

та інвестиційних дій. Тому, одним із напрямів підвищення ефективності управління позичковими фінансовими ресурсами (капіталу) досліджуваного підприємства є впровадження податкового планування.

Податкове планування – це вибір між різними варіантами здійснення фінансово-господарської діяльності і розміщення активів з метою досягнення максимально низького рівня податкових зобов'язань, які при цьому виникають.

За умови правильної організації податкове планування дасть можливість досліджуваному підприємству:

- ефективно керувати грошовими потоками;

- дотримуватися податкового законодавства за допомогою правильного розрахунку податків, зборів та інших платежів податкового характеру;

- уникати штрафних санкцій;

- звести до мінімуму податкові зобов'язання;

- розробити структуру взаємовигідних угод із замовниками і постачальниками;

- максимально збільшити прибуток;.

Варто зазначити, що податкове планування у підприємстві доцільне завжди: і на межі банкрутства, і коли воно балансує на межі рентабельності, і, звісно, коли підприємство процвітає. При умові правильного підходу удосконалення фінансового стану підприємства не буде пов'язане з податковими порушеннями.

У зв'язку з впровадженням податкового планування в досліджуваному підприємстві у керівника, юриста та бухгалтера додаються додаткові функції, які повинен кожен виконувати чітко (рис. 3.4).

Таким чином, податкове планування у досліджуваному підприємстві повинне передбачати:

- по-перше, вивчити податкі закони, навчитися своєчасно і правильно сплачувати податкові платежі. Для цього необхідно знати лише перелік усіх податків і зборів, їх об'єкти оподаткування, ставки, джерело і терміни сплати.

Обчислити базу оподаткування, помножити її на ставку і віднести за рахунок відповідного джерела – це все, що треба зробити, щоб податок був нарахований. При ухваленні рішення про здійснення будь-якої господарської операції потрібно уважно вивчити законодавче поле і користуватися лише офіційними нормативними документами;

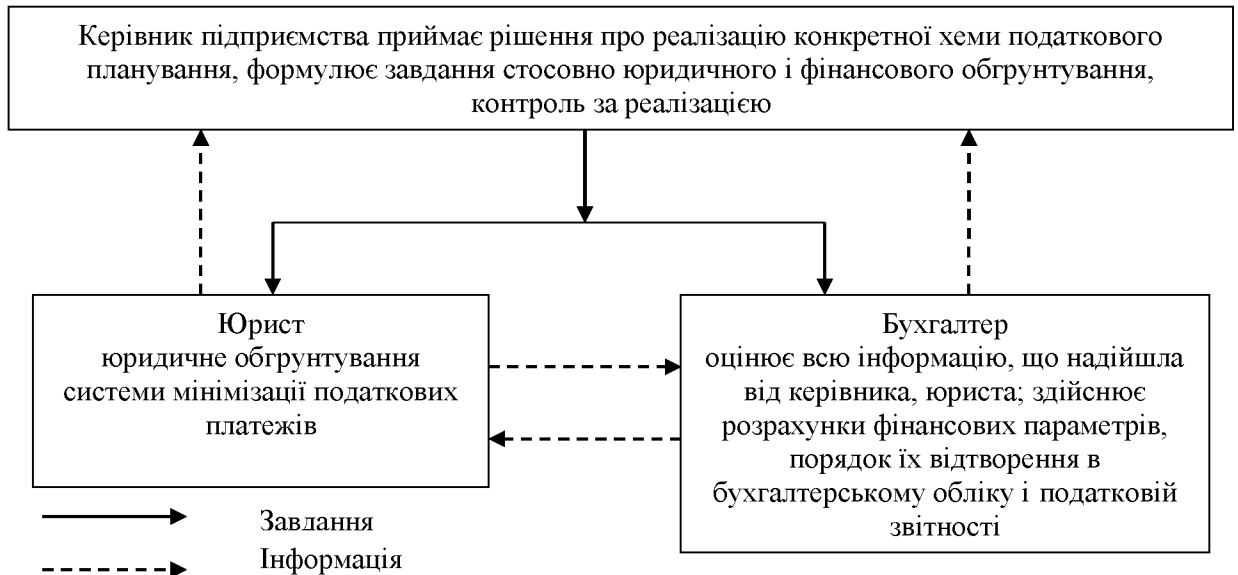


Рис. 3.4. Процес прийняття рішення при податковому плануванні у підприємстві

по-друге, навчитися оптимально сплачувати податкові платежі (планувати пропорційність прибутків і витрат в одному податковому періоді, уникати дебіторської заборгованості, тобто не платити зайвого), аналізувати фінансовий стан підприємства;

по-третє, навчитися платити мінімально, застосовуючи законні методи зменшення податкового тиску.

Таким чином, удосконалення процесу планування фінансових ресурсів досліджуваного підприємства дозволить:

знижувати вартість кожного джерела фінансування, яке має свою вартість (ціну). Залучаючи капітал із різних джерел (випуск акції, облігації, одержання кредитів та ін.) підприємство буде мати можливість для зниження середньозваженої вартості капіталу, тобто середньої плати за всі джерела

фінансування;

залучати позичковий капітал, який буде підвищувати ефект фінансового левериджу (важеля), який проявляється в прирості рентабельності капіталу;

підтримувати оптимальну структуру капіталу, щоб використовувати ефект фінансового левериджу і не збільшувати ризик банкрутства.

Впровадження системи фінансового контролінгу у діяльність досліджуваного підприємства дасть можливість суттєво підвищити ефективність всього процесу управління його фінансовою діяльністю і, відповідно, забезпечити належний рівень фінансової безпеки.

Висновки до розділу 3

За результатами рекомендаційного розділу магістерської дипломної роботи слід зазначити:

1. З метою досягнення досліджуваним підприємством стану захищеності, конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку, що дозволяє контролювати небезпеки і загрози та ефективно реалізовувати власні фінансові інтереси, місію і завдання, варто сформулювати та реалізувати стратегію управління фінансовою безпекою.

Задля визначення ефективності стратегії фінансової безпеки основними є соціальний, ресурсний і економічний ефекти. На рівні підприємства ефект від застосування завжди буде розраховуватися економічними показниками, зокрема обсягом збільшення прибутку, який був одержаний за допомогою економії від зменшення собівартості і зростання доходів від збільшення обсягу реалізації тощо.

2. Запропоновано ввести у діяльність досліджуваного підприємства систему фінансового контролінгу для забезпечення фінансової безпеки, який виконуватиме наступні функції: спостереження за ходом реалізації фінансових завдань, що встановлені системою планових фінансових

показників і нормативів; визначати ступінь відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від передбачених; діагностувати відхилення у фінансовій діяльності підприємства і суттєве зниження темпів фінансового розвитку; розробляти оперативні управлінські рішення по нормалізації фінансової діяльності підприємства у відповідності з передбаченими цілями і показниками; корегувати при необхідності цілей і показників фінансового розвитку у зв'язку зі змінами зовнішнього фінансового середовища, кон'юктури фінансового ринку і внутрішніх умов здійснення господарської діяльності досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Управління фінансовою безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища» доцільно зробити наступні висновки:

1. Обов'язковою і основною складовою економічної безпеки підприємства є його фінансова безпека. Саме фінанси виступають вимірником ефективності функціонування підприємства. З огляду на це фінансова безпека займає особливе місце в системі економічної. Вона об'єднує в собі особливості економічної безпеки і водночас фінансів підприємства, впливає на всі сфери його діяльності.

Фінансова безпека – це захищеність від загроз та фінансова стійкість будь то держава, чи підприємство. Її доцільно розглядати як комплексну величину, оскільки вона включає: організаційну структуру підприємства, функції управління, критерії оцінки та прийняття рішень

2. Задля підвищення рівня фінансової безпеки на підприємстві, необхідна розробка її стратегії, метою якої є збільшення прибутковості, оборотності капіталу, розширення позицій у сучасних ринкових відносинах відповідно до соціально-економічного розвитку регіону.

Стратегія фінансової безпеки – сформована система довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства і найбільш ефективних шляхів їх досягнення, які визначаються фінансовою ідеологією.

Стратегія фінансової безпеки підприємства застосовує його фінансові інструменти з метою максимізації вартості. Вона розглядає цифри, які характеризують ефективність підприємства, і визначає шляхи збільшення прибутку від інвестицій

3. Виробничий напрямок досліджуваного підприємства можна охарактеризувати як зерново-технічний: перше місце в структурі товарної продукції підприємства за останні п'ять років займало виробництво кукурудзи на зерно – 60,8 %, друге – виробництво насіння соняшнику 20,0 %,

третє – соя 7,2 %.

Підприємство має лінійну структуру управління. Основними відділами підприємства є токове господарство; тракторно-рільничі бригади №1, 2; складське господарство; ремонтна майстерня.

4. Протягом досліджуваного періоду підприємство було прибутковим. Однак у 2022 р. чистий прибуток значно зменшився відносно попереднього року, а порівняно з 2018 р. – на 71,4 %. Собівартість реалізованої продукції постійно збільшувалась протягом досліджуваного періоду. Так, у 2022 р. показник становив 79710 тис. грн, що на 9,1 % більше у порівнянні з 2018 р. Це явище спричинене здорожчанням сировини та комунальних послуг в країні.

В цілому зробити висновок що на даному етапі підприємство є платоспроможним, 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. Однак у 2022 році стан значно погіршився і показники мали тенденцію до зменшення, що пов'язано із кризовими ситуаціями в країні, зокрема пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням РФ на територію України.

5. Визначено показник фінансової безпеки товариства, який становить 2,12, що означає хороший стан рівня фінансової безпеки підприємства за досліджуваний період. Підприємство протистоїть зовнішнім та внутрішнім загрозам, що створює підґрунтя для стабільного розвитку та реалізації стратегії у перспективі.

6. Задля визначення ефективності стратегії фінансової безпеки основними є соціальний, ресурсний і економічний ефекти. На рівні підприємства ефект від застосування завжди буде розраховуватися економічними показниками, зокрема обсягом збільшення прибутку, який був одержаний за допомогою економії від зменшення собівартості і зростання доходів від збільшення обсягу реалізації тощо.

З метою досягнення досліджуваним підприємством стану захищеності, конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку, що дозволяє контролювати небезпеки і загрози та ефективно реалізовувати власні фінансові інтереси, місію і завдання, варто сформувати та реалізувати стратегію управління фінансовою безпекою.

7. Запропоновано ввести у діяльність досліджуваного підприємства систему фінансового контролінгу для забезпечення фінансової безпеки, який виконуватиме наступні функції: спостереження за ходом реалізації фінансових завдань, що встановлені системою планових фінансових показників і нормативів; визначати ступінь відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від передбачених; діагностувати відхилення у фінансовій діяльності підприємства і суттєве зниження темпів фінансового розвитку; розробляти оперативні управлінські рішення по нормалізації фінансової діяльності підприємства у відповідності з передбаченими цілями і показниками; корегувати при необхідності цілей і показників фінансового розвитку у зв'язку зі змінами зовнішнього фінансового середовища, кон'юктури фінансового ринку і внутрішніх умов здійснення господарської діяльності досліджуваного підприємства.