

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

FORMATION OF ORGANIZATIONAL SUPPORT OF FINANCIAL SECURITY MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

На основі узагальнення та аналізування офіційних статистичних даних доведено важливість приділення уваги забезпеченню фінансової безпеки підприємства. Акцентовано увагу на низці ключових зовнішніх та внутрішніх загроз фінансовій безпеці промислових підприємств. Обґрунтовано теоретичні засади вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємства шляхом внесення змін в організаційне забезпечення через виділення координуючої ланки, тобто служби безпеки, та профільних підрозділів, до яких віднесено бухгалтерію, планово-економічний відділ, фінансовий відділ, підрозділ конкурентної розвідки та службу внутрішнього контролю, з відповідними змінами в системі взаємодії та інформаційного обміну. Доведено важливість систематичного покращення організаційного забезпечення шляхом організації роботи з персоналом, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення, розроблення та вдосконалення методичного забезпечення, координації дії профільних підрозділів, розподілу повноважень та сфер відповідальності, регламентування взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки, проектування системи комунікацій.

Ключові слова: безпека, фінансова безпека підприємства, управління, загроза, прибуток, організаційне забезпечення.

На основе обобщения и анализа официальных статистических данных доказана

важность сосредоточения внимания на обеспечении финансовой безопасности предприятия. Акцентировано внимание на ряде ключевых внешних и внутренних угроз финансовой безопасности промышленных предприятий. Обоснованы теоретические основы совершенствования управления финансовой безопасностью предприятия путем внесения изменений в организационное обеспечение через выделение координирующего звена, то есть службы безопасности, и профильных подразделений, к которым отнесены бухгалтерия, планово-экономический отдел, финансовый отдел, подразделение конкурентной разведки и служба внутреннего контроля, с соответствующими изменениями в системе взаимодействия и информационного обмена. Доказана важность систематического улучшения организационного обеспечения путем организации работы с персоналом, материально-технического и информационного обеспечения, разработки и совершенствования методического обеспечения, координации действий профильных подразделений, распределения полномочий и сфер ответственности, регламентирования взаимодействия с внешними субъектами безопасности, проектирования системы коммуникаций.

Ключевые слова: безопасность, финансовая безопасность предприятия, управление, угроза, прибыль, организационное обеспечение.

УДК 658:65.012.8

<https://doi.org/10.32843/infrastruct48-32>

Мельник С.І.

д.е.н., доцент,
заступник декана факультету № 2
(підготовка фахівців для підрозділів
кримінальної поліції)

Львівський державний університет
внутрішніх справ

Melnyk Stepan

Lviv State University of Internal Affairs

To substantiate the methodological principles of making changes in the organizational support of financial security management of industrial enterprises used methods: induction and deduction, comparison and systematization – in the study of the essential characteristics of the terms “organizational support” and “organizational management of financial security”; synthesis and analysis – to characterize the level of financial security of industrial enterprises and identify key internal and external threats; morphological analysis – to clarify the tasks of the coordinating and profile units of the enterprise in relation to the process of ensuring the financial security of the enterprise and substantiation of stages in changes in the organizational support of financial security management of an industrial enterprise; graphic – for visual presentation of theoretical and methodical material; abstract-logical – for theoretical generalizations and conclusions of the study. Based on the generalization and analysis of official statistics, the importance of paying attention to ensuring the financial security of the enterprise is proved. Emphasis is placed on a number of key external and internal threats to the financial security of industrial enterprises. The interpretation of the term “organizational support of financial security management of the enterprise” as a sequence of actions to create conditions (changes in organizational structure, creation and revision of methodological support, regulation of development and implementation of protective measures) to achieve proper interaction between all relevant units in the field of financial security of the enterprise. Theoretical principles of improving the management of financial security of the enterprise by making changes in organizational support through the allocation of the coordinating link, i.e. security services, and relevant units, which include: accounting, planning and economic department, finance department, competitive intelligence unit and internal control service, with appropriate changes in the system of interaction and information exchange. The importance of systematic improvement of organizational support by: organization of work with personnel, logistical and information support, development and improvement of methodical support, coordination of actions of profile divisions, distribution of powers and spheres of responsibility, regulation of interaction with external security subjects, design of communication system is proved.

Key words: security, financial security of the enterprise, management, threat, profit, organizational support.

Постановка проблеми. Ситуацію, яка склалася в національній економіці внаслідок суттєвої політичної та соціальної напруженості, можна вважати складною й такою, що не сприяє розвитку бізнесу. Безпечність умов функціонування та розвитку для українських підприємств можна охарактеризувати завдяки аналізу рівня їх фінансової безпеки внаслідок не лише її домінуючої ролі в процесі забезпечення економічної безпеки,

але й того, що загрози для будь-якої іншої функціональної складової частини стають явними за результатами зміни саме індикаторів фінансової безпеки. Відповідно, має місце така особливість забезпечення економічної безпеки підприємства, коли фактичний рівень безпеки визначається за фінансовими індикаторами, а планування та можливе життя захисних заходів у будь-якій функціональній сфері потребують узгодження з можливою

зміною рівня фінансової безпеки підприємства [6, с. 277; 8, с. 330]. Логічним буде висновок, що зосередження належної уваги на вдосконаленні управління фінансовою безпекою підприємства, зокрема через внесення змін у його організаційне забезпечення, формує необхідну основу для створення безпечних умов функціонування та розвитку кожного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи управління фінансовою безпекою підприємства відображені в роботах вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як І. Бланк, О. Барановський, Т. Васильців, Ю. Воробйов, А. Воронкова, К. Горячева, Л. Донець, С. Ілляшенко, Г. Задорожний, М. Кизим, Т. Клебанов, Г. Козаченко, Л. Костирко, О. Ляшенко, Є. Олейников, В. Пономарьов, Р. Сайфулін, О. Терещенко, А. Шеремет, В. Шликов. Доробком зазначених науковців можна вважати обґрунтовану сутність поняття фінансової безпеки та сформовані методичні засади щодо оцінювання її рівня. Однак низка питань, пов'язаних зі внесенням необхідних змін в управління фінансовою безпекою підприємства внаслідок високої нестабільності середовища функціонування, є недостатньо розглянутою.

Постановка завдання. Метою дослідження є формування методичних засад внесення змін в організаційне забезпечення управління фінансовою безпекою промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Для доведення важливості вдосконалення організаційного забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства нами узагальнено статичні дані щодо окремих видів економічної діяльності, для яких у межах досліджуваного періоду були характерні суттєві зміни в динаміці показників діяльності. Такими видами економічної діяльності стали (згідно з КВЕД) «виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів» (10+11+12); «виробництво хімічних речовин і хімічної продукції» (20); «виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів» (21); «металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування» (24+25); «машинобудування» (26+27+28+29+30).

У процесі характеризування фінансової безпеки підприємства велике значення мають індикатори, пов'язані з фінансовими результатами діяльності, зокрема індикатори чистого прибутку або збитку (рис. 1).

Виявлено, що сумарний чистий прибуток у межах досліджуваного періоду отримували лише фармацевтичні підприємства; діяльність підприємств, які спеціалізуються на металургійному виробництві, була збитковою у 2010–2017 рр., а також саме вони у 2014–2015 рр. отримали найбільші сумарні чисті збитки; важливим є той факт, що збитковими були 2014–2016 рр. і для харчових

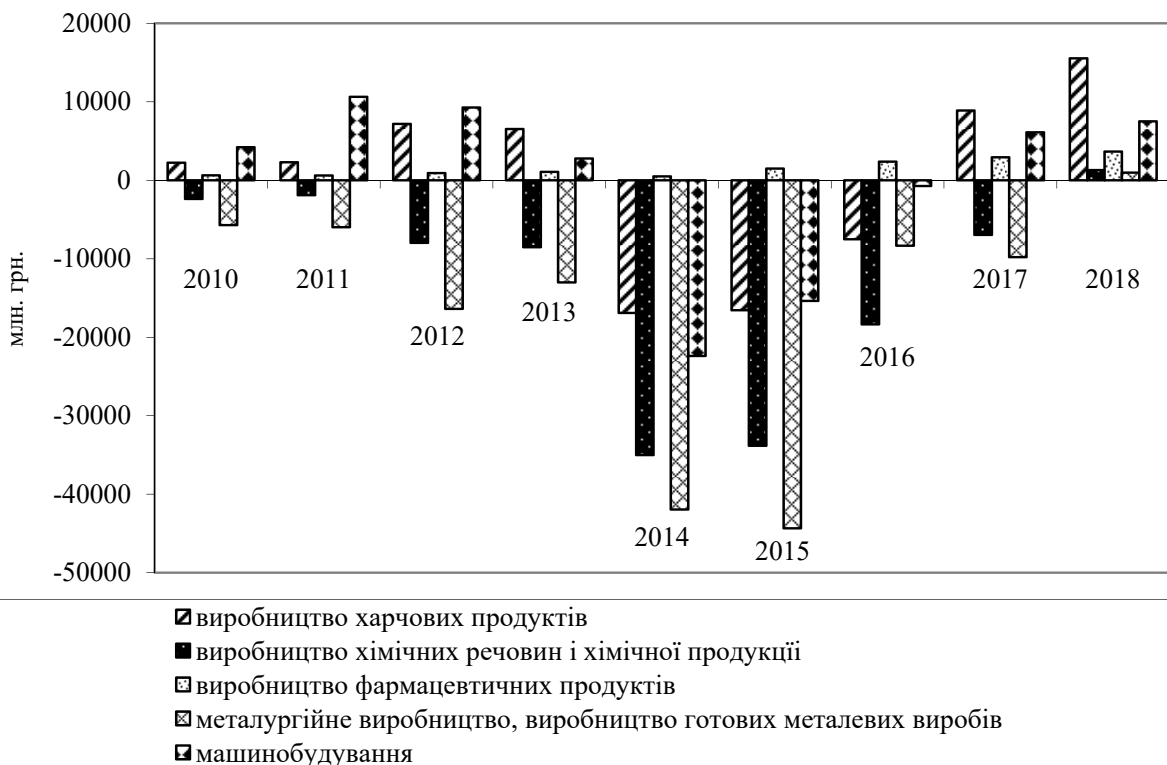


Рис. 1. Чистий прибуток (збиток) промислових підприємств за окремими видами економічної діяльності

Джерело: сформовано на основі [7]

підприємств, що пов'язано із забороною експорту до Російської Федерації та поступовою переорієнтацією на інші ринки збуту.

Збитковість промислових підприємств О. Лиса пов'язує з реалізацією такої загрози, як «проблеми зі збутом продукції підприємства внаслідок недиверсифікованості ринків збуту» [5, с. 59], з чим доцільно погодитись, а також слід зазначити, що лише у 2018 р. стали явними результати протидії цій загрозі, що було пов'язано з виходом на інші ринки збуту. У 2018 р. позитивні фінансові результати отримали підприємства за всіма досліджуваними видами економічної діяльності, але розміри чистого прибутку, як і частка збиткових підприємств, вказують на суттєві недоліки в процесі управління їх фінансовою безпекою.

Динаміка рентабельності всієї діяльності за виокремленими видами економічної діяльності (рис. 2) засвідчує, що найбільш рентабельним було функціонування фармацевтичних підприємств, зокрема найнижчий рівень зафіксовано у 2014 р. (3,1%), коли всі інші види діяльності характеризувалися збитковістю; збитковість підприємств хімічної промисловості у згаданому 2014 р. опустилась до рівня 34%, причинами чого можна вважати різке зростання цін на газ, що було наслідком політичного та військового протистояння між Україною та Російською Федерацією.

У цьому контексті актуальним буде твердження М. Замроз [3] про те, що частка витрат на енергоресурси українських підприємств харчової промисловості в 1,2–2 рази вищі порівняно з їх

закордонними конкурентами, що за відкритості внутрішнього ринку не дає можливості збільшити рентабельність виробництва продукції. Аналогічний висновок, але щодо підприємств хімічної промисловості робить О. Адоніна [1, с. 16]. Йдеться не лише про ціну енергоресурсів, але й про енергозатратність наявного устаткування, яка не дає змоги знизити рівень витрат та поліпшити конкурентні властивості продукції, тобто загрозами для фінансової безпеки є суттєві прорахунки вищої ланки менеджменту щодо організації фінансово-господарської діяльності підприємств. Іншою загрозою – тепер уже зовнішньою – є недостатньо високий рівень купівельної спроможності населення. Її вплив на різні види діяльності відмінний, однак суттєвий, а зменшення ризиків під час виходу на ринок з новою промисловою продукцією чи внесенням змін у цінову стратегію є важливим завданням для суб'єктів безпеки.

Підбиваючи проміжні підсумки, можемо стверджувати, що для промислових підприємств кожного з розглянутих видів економічної діяльності характерні як загальні, так і специфічні зовнішні та внутрішні загрози з певними відмінностями щодо суттєвості впливу на фінансову безпеку. Отримані результати ми використаємо для вдосконалення організаційного забезпечення управління фінансовою безпекою шляхом встановлення більш чіткої взаємодії між усіма профільними структурними підрозділами підприємства задля виконання поставлених завдань у сфері фінансової безпеки підприємства. Доцільно наголосити на тому, що



Рис. 2. Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності промислових підприємств за окремими видами економічної діяльності

Джерело: сформовано на основі [7]

науковцями не приділяється належна увага розгляду та розробленню відповідних рекомендацій щодо організаційного забезпечення управління фінансовою безпекою, що не сприяє досягненню та підтриманню потрібного рівня цієї складової частини економічної безпеки.

У науковій літературі стосовно поняття «організаційне забезпечення» немає узгодженого трактування. Здійснене узагальнення дало можливість виявити кілька основних підходів до тлумачення його сутності [4, с. 74; 2, с. 56]. Перший, що можна визначити як структурний, передбачає акцентування уваги на встановленні й закріпленні через внесення необхідних змін в організаційну структуру управління, місця певного підрозділу з уточненням його підпорядкованості та доведенням процедури узгодженого виконання ним функцій у межах процесу управління підприємством. Певним недоліком такого підходу є домінування бюрократичних моментів над ефективністю досягнення поставлених завдань.

Другий підхід, який має назву «функціональний», передбачає концентрацію зусиль на внесенні змін у внутрішню документацію для регулювання взаємодії різних підрозділів. Застосування такого підходу в управлінні фінансовою безпекою не передбачає поліпшення результативності дій суб'єктів безпеки та можливості своєчасного вдосконалення системи управління. Третій (процесний) передбачає акцентування основної уваги на процедурі розроблення та реалізації управлінських рішень шляхом підбору відповідних виконавців та забезпечення незалежного контролю.

Узагальнюючи, стверджуємо, що лише певне поєднання всіх трьох підходів уможливить формування потрібного організаційного забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства, яке, на нашу думку, доцільно розуміти як послідовність дій щодо формування умов (зміни в організаційній структурі, створення та перегляд методичного забезпечення, регламентування розроблення та вжиття захисних заходів) досягнення належної взаємодії між усіма профільними підрозділами для узгодженого виконання ними поставлених завдань у сфері фінансової безпеки підприємства.

Базовим моментом у формуванні організаційного забезпечення управління фінансовою безпекою є визначення форми, тобто централізованої чи децентралізованої, кожна з яких характеризується певними перевагами й недоліками. Централізована форма має передбачати створення окремого спеціалізованого підрозділу з функціями забезпечення фінансової безпеки підприємства, а децентралізована полягає в частковій переорієнтації наявних підрозділів щодо виконання певних завдань, що відповідають їх основному профілю. Перевагами централізованої форми є максимальна орієнтація на виконання

завдань у сфері фінансової безпеки, але недоліки пов'язані з додатковими ресурсними витратами на створення й підтримання функціонування окремого структурного підрозділу. Децентралізований варіант передбачає збільшення навантаження на наявні підрозділи, а в їх складі – на окремих працівників чи групи, потребу додаткової мотивації, навчання й підвищення кваліфікації. В умовах кожного окремого підприємства виправданим є застосування однієї з визначених форм, але специфіка промислового виробництва вказує на той факт, що питання фінансової безпеки перебуває водночас у сфері уваги не одного структурного підрозділу, а кількох, тобто бухгалтерії, планово-економічного та фінансового відділів, підрозділу конкурентної розвідки та служби внутрішнього контролю. Цей момент має позитивні наслідки через можливість використання наявного кадрового потенціалу, але дублювання функцій та відсутність координатора спричиняють зниження результативності дій усіх виконавців. Відповідно, мету організаційного забезпечення можна сформулювати як координацію дій усіх профільних підрозділів у сфері фінансової безпеки підприємства для збільшення результативності вжиття захисних заходів та раціонального використання наявного ресурсного забезпечення.

Актуальність удосконалення організаційного забезпечення управління фінансовою безпекою промислових підприємств обґрунтовується складом внутрішніх та зовнішніх загроз, на протидію яким має бути зосереджена увага суб'єктів безпеки. Без належної координації дій, розробленого методичного забезпечення та регламентування процесу вжиття захисних заходів досягнення поставлених завдань є неможливим. Ще один аспект полягає в тому, що прийняття рішень має узгоджуватися не лише профільними для фінансової безпеки структурними підрозділами, але й іншими, у сфері функціональних завдань яких визначено забезпечення інших складових частин економічної безпеки підприємства.

У графічному вигляді авторську позицію щодо формування організаційного забезпечення управління фінансовою безпекою промислових підприємств наведено на рис. 3.

На нашу думку, функцію координуючої ланки у складі суб'єктів безпеки має виконувати служба безпеки підприємства, а інші профільні підрозділи повинні підпорядковуватися їй щодо процесу забезпечення фінансової безпеки та взаємодіяти. Інший момент полягає в тому, що в межах кожного профільного підрозділу доцільно визначити відповідального працівника чи групу з наданням ним додаткових повноважень та функцій із акцентом саме на зосередженні уваги на проблемах забезпечення фінансової безпеки підприємства. Наприклад, у бухгалтерії працівник, що відповідає за розрахункові операції, має своєчасно

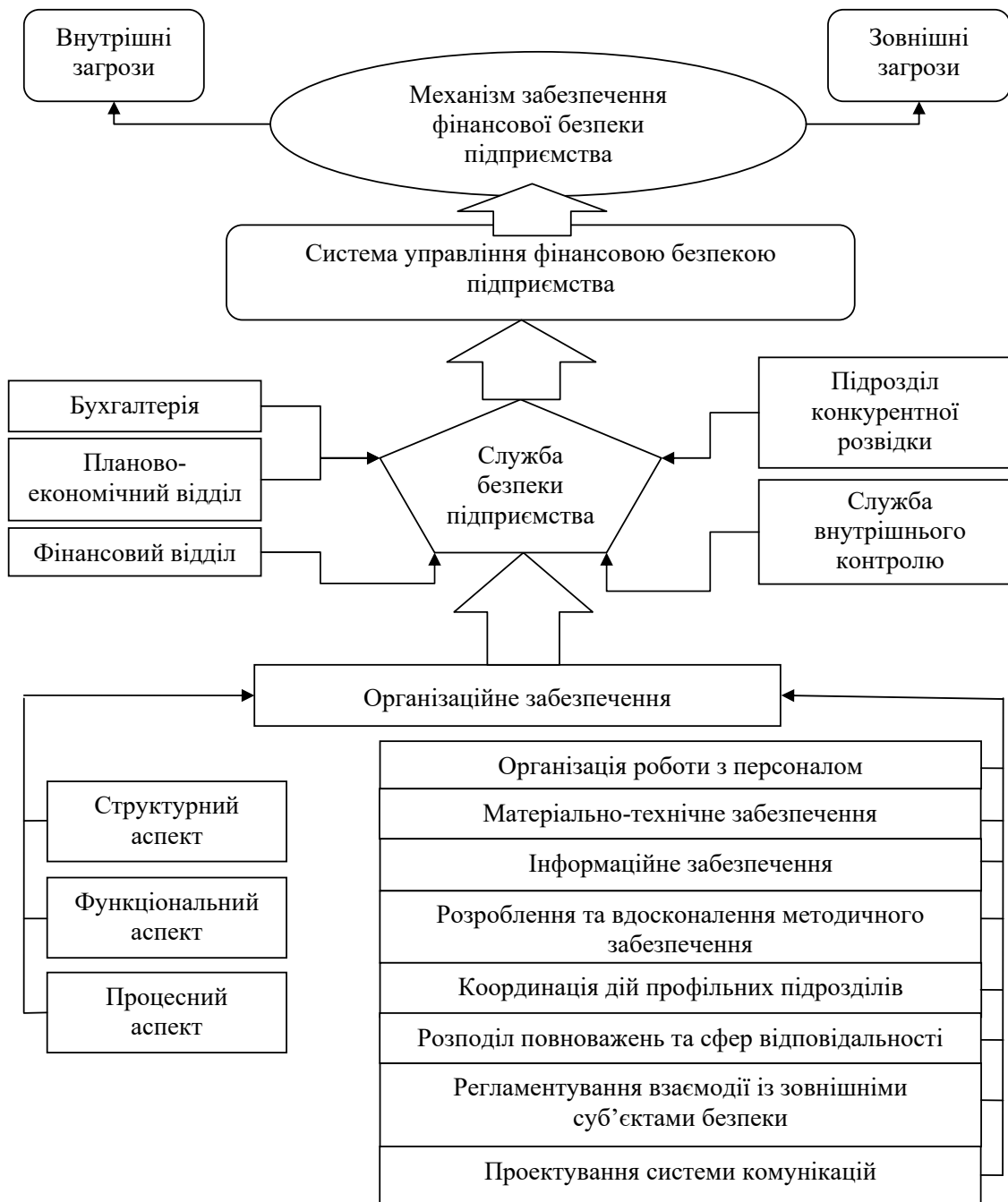


Рис. 3. Складові частини організаційного забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства

повідомляти працівникам служби безпеки про факти зростання величини дебіторської заборгованості.

Перший етап формування організаційного забезпечення має передбачати як визначення відповідальних осіб, так і підготовку та підвищення кваліфікації працівників, формування у них знань у сфері фінансової безпеки. Наступні етапи передбачають виокремлення потрібного матеріально-технічного забезпечення та створення системи надходження із зовнішніх та внутрішніх джерел потрібної за обсягом та якістю інформації.

Посилення взаємодії є можливим шляхом розроблення та систематичного перегляду необхідного методичного забезпечення, яке містить внутрішні положення та правила, регламенти, стандарти, посадові інструкції, правила передавання й зберігання інформації. Зі встановленою періодичністю (один раз на тиждень) відбувається нарада представників профільних підрозділів для уточнення тактичних завдань та пошуку можливих рішень.

Нами навмисно не буде враховано масштаби діяльності промислових підприємств, адже відповідно до пріоритетних завдань фінансової безпеки

всі підрозділи класифікуються на профільні й непрофільні з подальшим виконанням визначених вище етапів формування організаційного забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства.

Загальноприйнятною є позиція про можливість забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом залучення зовнішніх суб'єктів безпеки. Не ставлячи під сумнів такий підхід, вважаємо, що стосовно фінансової безпеки його доцільно застосовувати з певними обмеженнями. Сутність полягає в об'єктах фінансової безпеки, що потребують захисту, відповідно, неякісне або цілеспрямоване невиконання умов угоди зовнішніми суб'єктами може спричинити реалізацію загроз із подальшим припиненням діяльності. Відповідно, співпраця із зовнішніми суб'єктами безпеки має регламентуватися з позиції захисту фінансових інтересів підприємства, зменшуючи ризики втрати інформації, що належить до комерційної таємниці.

На останньому етапі передбачено проєкування та вдосконалення комунікацій, тобто створення окремих захищених інформаційних каналів та місць зберігання інформації, які б сприяли координації дій усіх профільних підрозділів та контролю за життям захисних заходів.

Висновки з проведеного дослідження.

Підбиваючи підсумки, маємо ще раз зауважити, що управління фінансовою безпекою промислових підприємств потребує чіткості у визначенні основних внутрішніх та зовнішніх загроз для розроблення та життя найдоцільніших захисних заходів. Ідентифікація загроз та адекватна реакція для забезпечення потрібного рівня фінансової стійкості, стабільності, рівноваги та надійності підприємства як соціально-економічної системи залежать від рівня організаційного забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства. Розроблення та систематичне вдосконалення організаційного забезпечення спрямовані на розвиток системи управління фінансовою безпекою шляхом посилення взаємозв'язків між профільними підрозділами, безпосередньо залученими до процесу забезпечення фінансової безпеки, з координацією їх дій та великим значенням служби безпеки підприємства. Застосування запропонованих методичних засад формування та розвитку організаційного забезпечення створює важливі передумови для вдосконалення управління фінансовою безпекою на українських промислових підприємствах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адоніна О. Стратегічний аналіз хімічної промисловості України. *Управління розвитком*. 2014. № 14. С. 14–17.

2. Гриньова В., Власенко В. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2005. 200 с.

3. Замроз М. Аналіз рівня конкурентоспроможності харчової промисловості. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2782> (дата звернення: 24.02.2020).

4. Ілляшенко С. Управління інноваційним розвитком. Суми : Університетська книга ; Київ : Княгиня Ольга, 2005. 324 с.

5. Лиса О. Фінансова безпека суб'єктів господарювання в сучасних умовах. *Економічний аналіз*. 2016. № 1. Т. 26. С. 58–64.

6. Мельник С. Теоретичні основи фінансової безпеки підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2013. Вип. 23.14. С. 276–281.

7. Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 24.02.2020).

8. Штангрет А. Методичні аспекти управління фінансовою безпекою підприємств. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2013. Вип. 23.2. С. 328–335.

REFERENCES:

1. Adonina O. (2014) Stratehichnyi analiz khimichnoi promyslovosti Ukrainy [Strategic analysis of the chemical industry of Ukraine]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 14, pp. 14–17.

2. Hrynova V., Vlasenko V. (2005) Orhanizatsiini problemy innovatsiinoi diialnosti na pidpriemstvakh [Organizational problems of innovation in enterprises]. Kharkiv: INZhEK. (in Ukrainian)

3. Zamroz M. (2014) Analiz rivnia konkurentospromozhnosti kharchovoi promyslovosti [Analysis of the level of competitiveness of the food industry]. No. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2782> (accessed 24 February 2020).

4. Illiashenko S. (2005) Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom [Management of innovative development]. Kyiv: Kniashynia Olha. (in Ukrainian)

5. Lysa O. (2016) Finansova bezpeka subiektiv hospodariuvannia v suchasnykh umovakh [Financial security of business entities in modern conditions]. *Ekonomicnyi analiz*, no. 1, pp. 58–64.

6. Melnyk S. (2013) Teoretychni osnovy finansovoi bezpeky pidpriemstva [Theoretical foundations of financial security of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, vol. 24.14, pp. 276–281.

7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2020) Statystychna informatsiia [Statistical information]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 24 February 2020).

8. Shtanhret A. (2013) Metodichni aspekty upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv [Methodical aspects of financial security management of enterprises]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, vol. 23.2, pp. 328–335.