

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Кафедра менеджменту та економічної безпеки

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача вищої освіти

2 курсу денної форми навчання

Владислава КОЦЯ

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Ольга МАРЧЕНКО

Рецензент:

доктор економічних наук, доцент

Оксана СЕНИШИН

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«_____» _____ 2024 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

КОЦЬ В. Управління фінансовою безпекою підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі узагальнені теоретичні засади управління фінансовою підприємства.

Другий розділ містить аналіз управління фінансовою безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ». Зокрема автором охарактеризовано господарську діяльність, проаналізовано рівень фінансової безпеки ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» та охарактеризовано оцінку ризиків в системі управління фінансовою безпекою підприємства.

У третьому розділі обґрунтовані напрями вдосконалення управління фінансовою безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ».

Ключові слова: фінансова безпека підприємства, управління фінансовою безпекою підприємства, виклик, ризик, загроза, стратегія фінансової безпеки.

ABSTRACT

KOTS V. Management of financial security of the enterprise. – Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty 073 «Management». Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024.

The first section summarizes the theoretical principles of financial management of the enterprise.

The second section contains an analysis of financial security management of the State Enterprise «LVIVSTANDARTMETROLOGY». In particular, the author characterizes economic activity, analyzes the level of financial security of the State Enterprise «LVIVSTANDARTMETROLOGY» and characterizes the assessment of risks in the system of financial security management of the enterprise.

The third section substantiates the directions for improving the financial security management of the State Enterprise «LVIVSTANDARTMETROLOGY».

Keywords: financial security of the enterprise, management of financial security of the enterprise, challenge, risk, threat, strategy of financial security.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття фінансової безпеки підприємства	7
1.2. Концептуальні засади управління фінансовою безпекою підприємства	13
1.3. Методика оцінки рівня фінансової безпеки підприємства	18
Висновки до першого розділу	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»	22
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»	22
2.2. Оцінка рівня фінансової безпеки підприємства	27
2.3. Оцінка фінансових ризиків в системі управління фінансовою безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»	33
Висновки до другого розділу	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	40
3.1. Застосування антисипативного підходу до управління фінансовою безпекою підприємства	40
3.2. Розробка стратегії фінансової безпеки підприємства	46
Висновки до третього розділу	54
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Обґрунтування актуальності дослідження. Сучасне середовище господарювання як на міжнародному, так і на національному рівнях характеризується зростаючою складністю та невизначеністю, що створює численні загрози та ризики. Ці виклики обумовлені глобалізацією, транснаціоналізацією, цифровізацією, коливанням валютних і фондових ринків, глобальними пандеміями та війнами, зокрема, на теренах нашої країни. За таких умов, проблема управління фінансовою безпекою підприємства набуває особливого значення, адже ігнорування викликів та загроз може призвести до фінансової кризи чи навіть банкрутства. Зважаючи на повномасштабну війну РФ проти України, спад в економіці, борговий тягар країни та дефіцит державного бюджету, високий рівень інфляції та девальвацію національної валюти, українським підприємствам необхідно активно шукати нові ефективні підходи захисту їхніх фінансових інтересів.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Фінансову безпеку спочатку досліджували на державному рівні такі науковці як О. Барановський [1], М. Єрмошенко [9]. На рівні підприємства фінансова безпека була об'єктом наукових пошуків К. Горячевої [6], О. Єпіфанова та колективу авторів [42], О. Марченко [23], С. Мельника [26], Л. Яструбецької [44]. Проте, зміна умов зовнішнього середовища бізнесу, поява нових загроз таких як пандемії, війни та інші, зумовлюють актуальність пошуку нових методів та засобів управління фінансовою безпекою підприємства.

Мета дослідження. Мета кваліфікаційної роботи – узагальнення теоретичних засад управління фінансовою безпекою підприємства, аналіз практичних аспектів його реалізації та обґрунтування напрямів удосконалення у практиці господарювання ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ».

Завдання дослідження. Відповідно до поставленої мети, завданнями кваліфікаційної роботи є:

- з'ясувати сутність поняття фінансової безпеки підприємства;
- окреслити концептуальні засади управління фінансовою безпекою підприємства;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства;
- дати загальну характеристику господарської діяльності ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»;
- оцінити рівень фінансової безпеки ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»;
- проаналізувати систему управління фінансовою безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»;
- обґрунтувати напрямки удосконалення управління фінансовою безпекою підприємства.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є система управління фінансовою безпекою підприємства.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є механізм управління фінансовою безпекою підприємства.

Перелік методів дослідження. У кваліфікаційній роботі застосовуються загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. Зокрема, такі методи як аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, логічний, системний підхід та інші використовувалися для дослідження теоретичних засад управління фінансовою безпекою підприємства та обґрунтування напрямів його удосконалення. Такі спеціальні методи як методи фінансового аналізу, SWOT-аналіз застосовувалися для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та оціни рівня фінансової безпеки ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ».

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні висновки автора, сформовані в результаті проведеного дослідження

обговорювалися та отримали схвальні відгуки на науково-практичній конференції.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Вона містить 5 рисунків, 11 таблиць, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 44 позиції. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 52 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття фінансової безпеки підприємства

За умов ринкової економіки, суб'єкти підприємництва здійснюють свою діяльність заради прибутку, реалізуючи свої економічні, у тім числі, фінансові інтереси. Ті з них, які не змогли реалізувати, захистити свої фінансові інтереси змушені припинити своє існування (вийти з ринку) через функціонування інституту банкрутства. В сучасних умовах ситуація ускладнюється загостренням конкурентної боротьби, динамічністю та непередбачуваністю зовнішнього середовища, зростанням системних ризиків та загроз у сфері фінансів на різних рівнях економіки. Отже, виживання підприємства на ринку значною мірою залежить від його економічної, зокрема, фінансової безпеки.

Фінансову безпеку в українській науці спочатку досліджували на рівні держави. В одному з перших монографічних досліджень у цій сфері, д.е.н. М. Єрмошенка було зроблено висновок, що фінансова безпека підприємства знаходиться у тісному взаємозв'язку з фінансовою безпекою держави [9].

Він розумів фінансову безпеку підприємства як захищеність його фінансових інтересів, забезпеченість фінансовими ресурсами, достатніми для задоволення потреб і виконання відповідних зобов'язань [9].

Безпосередньо фінансова безпека підприємства була об'єктом наукових досліджень чималої когорти вітчизняних вчених: К. Горячевої, А. Єпіфанова, О. Пластуна, В. Домбровського, О. Марченко, С. Мельника, А.О. Єпіфанов, О.Л. Пластун, В.С. Домбровський Л. Яструбецької.

Внаслідок аналізу їхніх наукових праць, можна виділити різні підходи до її тлумачення (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення поняття «фінансова безпека підприємства»

Підходи до трактування	Приклад визначення
1	2
Певний фінансовий стан: фінансової стійкості; захищеності фінансових інтересів	Кількісно і якісно детермінований рівень фінансового стану підприємства, який забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього характеру, параметри яких визначаються на основі його фінансової філософії і створюють необхідні передумови фінансової підтримки його сталого розвитку в поточному й перспективному періоді [4]. Такий фінансовий стан підприємства, що характеризується: 1) збалансованістю і якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, котрі використовуються підприємством; 2) стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз; 3) здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію власних фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів; 4) ефективним забезпеченням сталого розвитку цієї фінансової системи [6].
Стан фінансової захищеності	Стан фінансової захищеності та забезпеченості бізнес-процесів, що сприяє запобіганню або попередженню внутрішніх та зовнішніх фінансових загроз та дозволяє забезпечити стабільне функціонування та розширене відтворення з мінімальними фінансовими втратами для підприємства [31].
Як спроможність створювати і підтримувати фінансові умови	Здатність до створення та підтримки на підприємстві таких фінансових умов, в яких вплив на підприємство як зовнішніх факторів, так і внутрішніх чинників не призводить до процесів, що є негативними з точки зору фінансового забезпечення діяльності, розвитку підприємства та дозволяє сформулювати його стійкий фінансовий стан, який необхідний для досягнення поставлених цілей [37].
Комплексний підхід з врахуванням дій системи управління	Стан підприємства, за якого його фінансові показники перебувають в межах значень, що забезпечують фінансову стійкість, здатність виконувати фінансові зобов'язання і достатній для розвитку рівень рентабельності, а система менеджменту здатна нівелювати загрози та забезпечити реалізацію фінансових інтересів внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів [35].

Продовження табл. 1.1.

1	2
	Стан, при якому через ефективне використання всіх наявних ресурсів та прийняття адекватних, в кожній конкретній ситуації, управлінських рішень, формується рівновага, підтримується стійкість і стабільність, забезпечується надійність системи для досягнення поставлених цілей та завдань, реалізації стратегії розвитку шляхом застосування заходів своєчасного розпізнавання викликів, уникнення/зменшення ризиків, протидії/адаптації до негативного впливу загроз» [26, с.27].

Джерело: складено автором за [4; 6; 26, с. 27; 31; 35; 37]

Отже, узагальнюючи наукові дослідження [4; 6; 9; 23; 26; 42; 44], фінансова безпека підприємства означає:

- фінансову стійкість, платоспроможність, ліквідність, фінансову незалежність, фінансову рівновагу, стабільність фінансових пропорцій розвитку ;
- ефективний та стійкий розвиток підприємства на протязі тривалого періоду;
- збалансованість і якість фінансових інструментів, технологій і послуг, що забезпечують гнучкість управлінських рішень;
- достатність власних фінансових ресурсів, оптимальність структури та ефективність використання капіталу;
- мінімізацію фінансових ризиків, захищеність фінансових інтересів, що дає змогу їх реалізовувати, протистояння загрозам (у тім числі, фінансовим шахрайствам та рейдерським атакам), які можуть призвести до фінансових збитків;
- спроможність самостійно розробляти та впроваджувати свою фінансову стратегію;
- узгодженість фінансових інтересів власників, акціонерів, менеджерів і суб'єктів зовнішнього середовища.

Отже, фінансова безпека підприємства тісно взаємопов'язана з такими поняттями, як «фінансовий інтерес», «виклик», «ризик» та «загроза».

Під фінансовим інтересом підприємства слід розуміти його об'єктивну потребу у фінансових ресурсах та пропорціях для забезпечення стабільного розвитку, а також у фінансових інструментах для підтримки довгострокового зростання.

Основними фінансовими інтересами підприємства є: максимізація ринкової вартості; підвищення рівня рентабельності активів і власного капіталу; забезпечення достатності фінансових ресурсів на всіх етапах фінансово-економічного розвитку; фінансова стабільність і стійкість; безпека інвестиційної діяльності; позитивний імідж підприємства як надійного контрагента; запобігання фінансовим кризам [29, с. 28-29].

Виклик – це певне негативне або навіть позитивне явище, яке потребує від підприємства відповідної реакції та застосування тих чи інших заходів, для підтримання його стійкості, стабільності, рівноваги та надійності.

Ризик – це ситуативні характеристики дій суб'єкта управління, які пов'язані із невизначеністю у результатах досягнення бажаних результатів, що потребують урахування одночасного впливу значної кількості факторів за відсутності необхідного інформаційного підґрунтя, результати реалізації яких можуть вплинути на об'єкт управління, зокрема рівень його безпеки [26, с. 32].

Під загрозою фінансовій безпеці підприємства слід розуміти такий вплив зовнішніх та внутрішніх умов, дій та чинників на його фінансовий стан, який може призвести до порушення рівноваги, зниження стійкості, стабільності та надійності, спричинити потенційні або реальні збитки, ускладнити досягнення фінансових інтересів та спричинити зростання небезпеки [26, с. 35].

На наш погляд, виклики та загрози супроводжують діяльність підприємства завжди, а загрози – це ті обставини, які не є нормальним явищем, а тому потребують особливої уваги.

Існують різні підходи до класифікації загроз фінансовій безпеці підприємства (рис. 1.1).

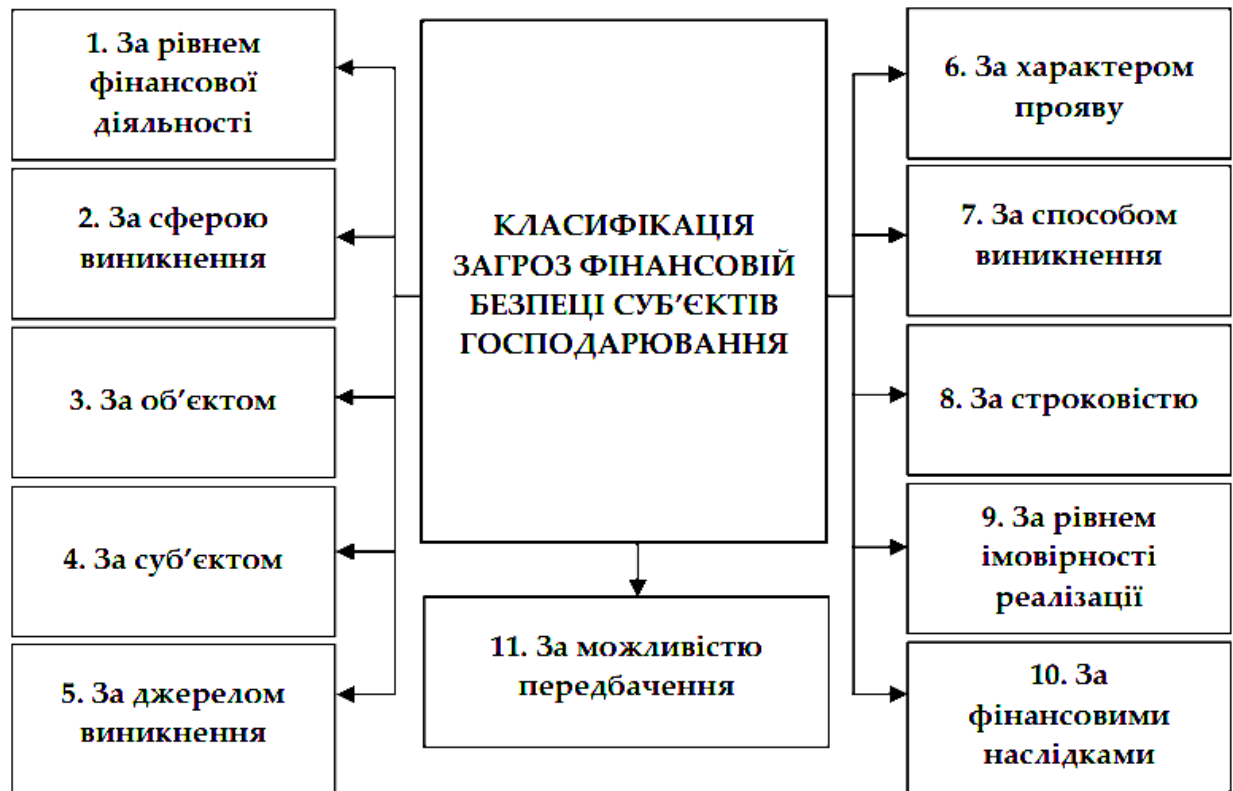


Рис. 1.1. Класифікація загроз фінансовій безпеці підприємства (суб'єкта господарювання) [17, с. 31]

Серед актуальних зовнішніх загроз фінансовій безпеці підприємства в сучасних умовах є:

- глобальні або локальні економічні, та зокрема, фінансові кризи;
- геополітичні конфлікти, які можуть виявлятися у міжнародних санкціях та торговельних обмеженнях;
- пандемії та інші глобальні соціальні кризи, що можуть порушити ланцюги постачання, зменшити попит на товари або змінити споживчі уподобання;

- низький рівень фінансової безпеки держави та дефіцит бюджетних ресурсів;
- високий рівень інфляції та дефляції;
- високий рівень тінізації економіки;
- кіберзагрози, пов'язані з викраденнями фінансових даних, маніпуляціями з фінансовими операціями, фінансовими втратами;
- фінансові шахрайства;
- рейдерські атаки та зловживання корпоративними правами;
- недобросовісна конкуренція;
- неправомірне втручання в управлінські процеси підприємства з боку акціонерів чи зовнішніх осіб, що може призвести до фінансових втрат;
- високий рівень збиткових підприємств в економіці та неплатоспроможність підприємств-партнерів;
- невчасне погашення дебіторської заборгованості.

До внутрішніх загроз фінансовій безпеці підприємства відносяться:

- неефективна організація фінансового менеджменту підприємства;
- конфлікти фінансових інтересів власників, акціонерів, керівників, працівників;
- недостатня диверсифікація фінансових ресурсів, залежність від одного джерела фінансування, що може спричинити фінансові труднощі у разі відмови або змін в умовах кредитування;
- низька якість управлінських рішень, неефективне використання фінансових ресурсів, а також відсутність чіткої фінансової стратегії;
- неефективна система управління фінансовими ризиками;
- неякісний фінансовий аналіз та недостатній неефективний фінансовий контроль;
- відсутність антикризової програми чи планів на випадок кризових ситуацій, що може ускладнити адаптацію підприємства до змін;
- фінансові помилки, шахрайства чи зловживання з боку працівників.

1.2. Концептуальні засади управління фінансовою безпекою підприємства

Оскільки серед вчених немає одностайності у трактуванні поняття «фінансова безпека підприємства», логічно, що вони по-різному визначають і сутність поняття «управління фінансовою безпекою підприємства» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Трактування науковцями змісту управління фінансовою безпекою підприємства

Автор	Визначення	Коментар
1	2	3
Сабліна Н., Кузенко Т.	Сукупність ієрархічно взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів фінансового менеджменту, зміст яких відображає особливості конкретних процесів в управлінні фінансовою сферою діяльності, які на даний момент є пріоритетними для підприємства.	Ототожнення з фінансовим менеджментом.
Загорельська Т.	Входить до загальної системи управління безпекою підприємства і при цьому становить найважливішу його підсистему, яка забезпечує реалізацію управлінських рішень переважно у фінансовій сфері діяльності суб'єкта господарювання	Ототожнення з управлінням фінансовою діяльністю
Фролов С., Козьменко О., Бойко А.	Сукупність елементів, орієнтованих на виявлення та нейтралізацію фінансово-економічних загроз функціонування і розвитку.	Акцент на виявленні і нейтралізації загроз.
Картузов П.	Певна сукупність поглядів на забезпечення фінансової безпеки, яка передбачає також комплексне визначення загроз і системне розуміння шляхів їх усунення.	Не уточнюється, які саме загрози маються на увазі.
Петренко Л.	Система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням захисту його пріоритетних фінансових інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз.	Акцент на захисті фінансових інтересів.

Продовження табл. 1.2.

1	2	3
Бланк І.	Система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з забезпеченням захисту його пріоритетних фінансових інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз.	Наголо на захисті пріоритетних фінансових інтересів, що є виправдано з точки зору економічної ефективності.
Кім Ю.	Свідомий, цілеспрямований вплив з боку суб'єктів управління підприємством і системою його безпеки на об'єкти безпеки (організація й управління фінансами, планування, контроль і аналіз фінансів, інформаційні ресурси, зовнішньоекономічна діяльність, персонал тощо), який здійснюється для спрямування їх дії на зниження рівня загроз і ризиків, а також попередження небажаних результатів діяльності.	Дуже широке визначення об'єктів фінансової безпеки. Врахування не тільки загроз, але й ризиків.
Марченко О.	Безперервний процес аналізу його [підприємства] фінансового стану, зовнішнього та внутрішнього середовища, планування та забезпечення виконання комплексу заходів для досягнення потрібного рівня фінансової безпеки.	Функційний підхід до управління. Акцент на безперервності управління.
Мельник С.	Процес, орієнтований на здійснення впливу суб'єктів безпеки на об'єкти шляхом отримання необхідної інформації щодо зміни середовища функціонування для розроблення управлінських рішень, реалізація яких дасть змогу досягнути фінансові інтереси підприємства попри вплив внутрішніх та зовнішніх загроз.	Процесний підхід до управління. Акцент на досягненні фінансових інтересів попри вплив загроз.

Джерело: [4; 14; 23; 27; 35]

Узагальнюючи визначення вчених, які наведені у табл. 1.2, вважаємо, що управління фінансовою безпекою підприємства слід трактувати як безперервний процес впливу суб'єктів управління на визначені об'єкти, за допомогою функцій, методів управління та управлінських рішень, що спрямовані на захист його пріоритетних фінансових інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз та негативних наслідків реалізації фінансових ризиків.

Головною метою управління фінансовою безпекою підприємства є досягнення бажаного (задовільного) рівня його фінансової безпеки.

До суб'єктів управління фінансовою безпекою підприємства належать ті його структурні ланки чи посадові особи, які безпосередньо несуть відповідальність за рівень фінансової безпеки підприємства або які в межах своїх повноважень виконують окремі функції управління чи приймають окремі рішення щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Зокрема, такими структурними підрозділами чи посадовими особами можуть бути:

- Рада з безпеки підприємства;
- керівник підприємства;
- власник підприємства, який самостійно здійснює функції управління фінансовою безпекою, що характерно для малих підприємств з обмеженим обсягом фінансової діяльності;
- відділ економічної (фінансової безпеки);
- фінансово-економічний відділ (здійснює функції, пов'язані з мінімізацією і запобігання негативним наслідкам фінансових ризиків);
- відділ маркетингу (виконує завдання, пов'язані з запобіганням фінансовим втратам внаслідок недобросовісної конкуренції);
- відділ кадрів (виконує завдання із підбору та перевірки персоналу задля запобігання фінансових шахрайств та зловживань з боку працівників);
- юридичний відділ (здійснює врегулювання конфліктів, пов'язаних з фінансовими інтересами підприємства);
- інші структурні підрозділи підприємства.

Етапи управління фінансовою безпекою підприємства зображені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Етапи процесу управління фінансовою безпекою підприємства [17]

Зауважимо, управління фінансовою безпекою підприємства здійснюється безперервно.

У практиці управління фінансовою безпекою підприємства застосовуються такі основні групи методів:

– адміністративні (організаційно-розпорядчі), які передбачають прямий вплив на об'єкт управління через застосування адміністративної

влади та примусу, створюючи умови для застосування економічних методів; до них належать накази, розпорядження, інструкції, правила, які стосуються функціонування системи управління фінансовою безпекою підприємства, наприклад, Інструкція щодо оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства;

– економічні, які характеризуються непрямим впливом на об'єкт управління через його економічні інтереси, забезпечуючи матеріальне стимулювання; за їхньою допомогою здійснюється матеріальне стимулювання працівників, які виконують реалізують функції або виконують завдання у сфері управління фінансовою безпекою підприємства, також до них відносяться штрафні санкції у випадку фінансової відповідальності за фінансові втрати;

– соціально-психологічні, які доповнюють адміністративні та економічні методи, ґрунтуючись на закономірностях людської психіки та впливаючи на мотиви соціальної поведінки; зокрема ці методи спрямовані на толерування цінностей добросовісного виконання посадових обов'язків, фінансової доброчесності, антиконфліктної поведінки, неприпустимості фінансових зловживань і шахрайства.

Функція планування здійснюється через розробку поточних і довгострокових планів забезпечення фінансової безпеки. В процесі організації здійснюється розподіл завдань, повноважень для їх виконання та відповідальності між структурними підрозділами управлінської системи. Для стимулювання ефективного виконання завдань використовуються як матеріальні (економічні), так і нематеріальні (соціально-психологічні) методи мотивації. Функція контролю полягає в оцінці досягнення цілей системи управління фінансовою безпекою, порівнянні фактичних показників з запланованими та оцінці ефективності функціонування системи управління фінансовою безпекою.

1.3. Методика оцінки рівня фінансової безпеки підприємства

Аналіз і оцінка рівня фінансової безпеки підприємства є важливим етапом управлінського процесу, оскільки результати цих процедур слугують основою для ухвалення управлінських рішень.

Ці етапи повинні ґрунтуватися на відповідній методиці. Однак, немає єдиного погодженого підходу щодо того, яка методика є найкращою, найінформативнішою та комплексною для оцінки фінансової безпеки. Різні автори пропонують різні методи аналізу, варіанти переліку індикаторів (показників), числові порогові значення та їхню інтерпретацію (рис. 1.3).

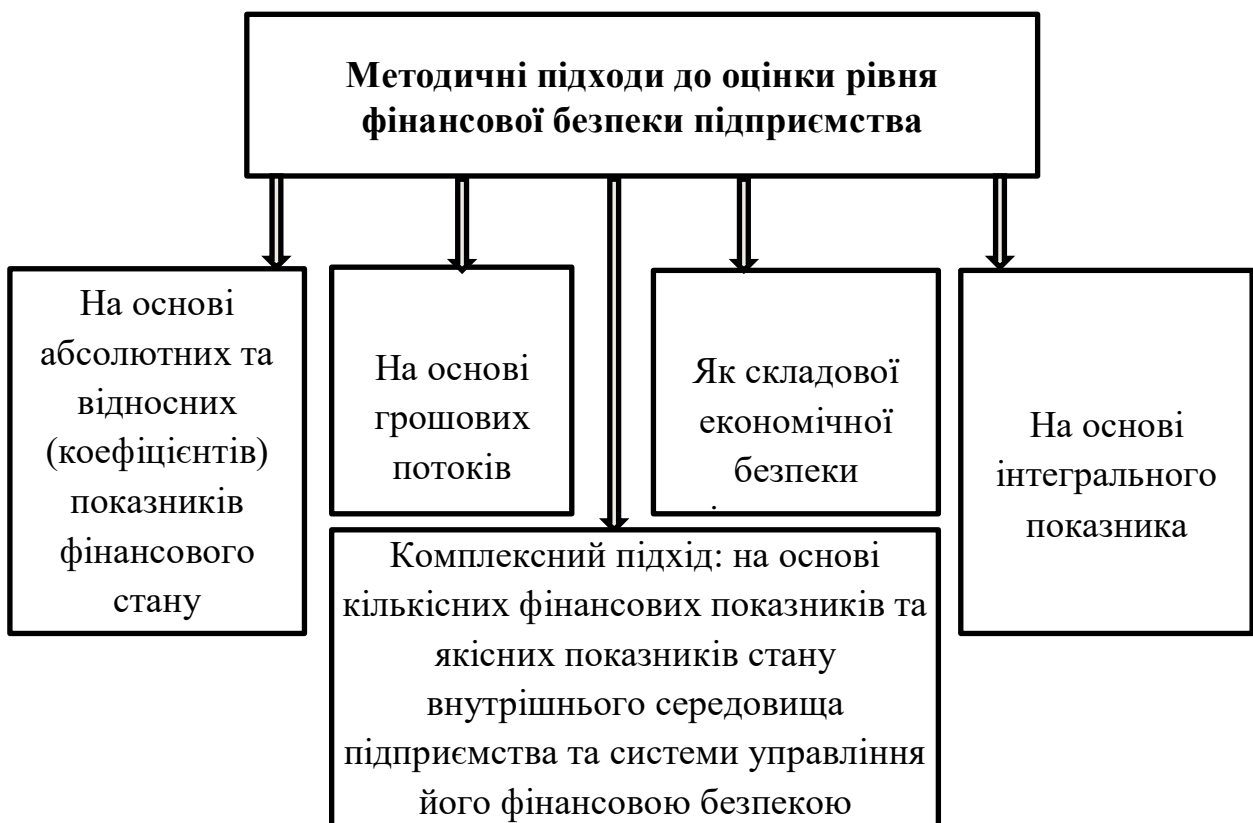


Рис. 1.3. Методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства

Джерело: узагальнено автором за: [27; 29; 44]

Оцінка рівня фінансової безпеки підприємства за допомогою показників фінансового стану підприємства є одним з найпоширеніших методичних підходів. При цьому, для визначення безпечного чи небезпечного фінансового стану використовуються порогові значення (межа) показників, які оцінюються.

Доволі великий і вичерпний перелік показників рівня фінансової безпеки підприємства запропоновано І. Мойсеєнко, О. Марченко [29].

Досить оригінальним комплексним підходом до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства є підхід С. Мельника, який пропонує оцінювати його на основі не тільки показників фінансового стану, але й таких показників як:

- наявність корпоративних конфліктів, фінансових зловживань;
- показників результативності дій суб'єктів безпеки: результативності захисних дій (обґрунтованість рішень, які приймаються у сфері фінансової безпеки; науково-технічний рівень управління; відповідність отриманих результатів встановленим цілям; рівень культури управління) та результативності використання внутрішніх можливостей (ініціативність у виявленні зміни рівня безпеки та застосуванні превентивних захисних заходів; рівень злагодженості дій у сфері фінансової безпеки підприємства; раціональність використання ресурсів);
- ефективності використання організаційної структури (цілеспрямованість дій у сфері фінансової безпеки; показник функціональної структури фінансової безпеки підприємства; показник надійності виконання обов'язків у сфері фінансової безпеки) та ресурсного забезпечення (коефіцієнта інформаційного забезпечення; вмотивованість праці суб'єктів безпеки; технічна забезпеченість) [27, с. 182].

Такий підхід, на наш погляд, передбачає не тільки оцінку рівня фінансової безпеки підприємства, але й оцінку ефективності системи управління фінансовою безпекою підприємства. Окремі показники до того ж

складно буде об'єктивно визначити та встановити порогові (рекомендовані) значення.

Загалом, усі, наведені на рис. 1.3. методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства мають свої недоліки.

Так, оцінка рівня фінансової безпеки як складової економічної безпеки не відображає її специфіку і має обмежену ефективність для прийняття управлінських рішень у цій галузі.

Ототожнення фінансової безпеки підприємства з оцінкою його фінансового стану є занадто обмеженим і ретроспективним підходом, оскільки вона базується виключно на даних фінансової звітності.

До недоліків інтегральних методів оцінки рівня фінансової безпеки можна віднести те, що вони ґрунтуються на окремих коефіцієнтах фінансового стану, використовують показники значущості (вагомості), які визначаються за допомогою експертних оцінок і, відповідно, є суб'єктивними. Крім того, ці методи не дозволяють виявити "слабкі" місця або визначити причини поганого фінансового становища. Тому їх слід доповнювати іншими методами аналізу.

Також варто зауважити, що оцінка фінансової безпеки підприємства на основі даних фінансової звітності є ретроспективною. У майбутньому пропонується використовувати зарубіжні та вітчизняні моделі прогнозування банкрутства для оцінки цієї безпеки.

На наш погляд, вибір методичного підходу до оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства залежить від специфіки діяльності підприємства, цілей проведення аналізу, фінансових можливостей та часових рамок проведення оцінки.

При чому, варто розрізняти експрес-оцінку (коли оцінка здійснюється за обмеженим переліком показників) та повну ґрунтовну оцінку (за усіма можливим напрямками та показниками).

Висновки до першого розділу

Фінансова безпеку підприємства як комплексне явище передбачає: фінансову стійкість, платоспроможність, ліквідність, фінансову незалежність, фінансову рівновагу, стабільність фінансових пропорцій розвитку; ефективний та стійкий розвиток підприємства на протязі тривалого періоду; збалансованість і якість фінансових інструментів, технологій і послуг, що забезпечують гнучкість управлінських рішень; достатність власних фінансових ресурсів, оптимальність структури та ефективність використання капіталу; мінімізацію фінансових ризиків, захищеність фінансових інтересів, що дає змогу їх реалізовувати, протистояння загрозам; спроможність самостійно розробляти та впроваджувати свою фінансову стратегію; узгодженість фінансових інтересів власників, акціонерів, менеджерів і суб'єктів зовнішнього середовища.

Фінансова безпека підприємства тісно пов'язана з такими поняттями як «вилик», «ризик», «загроза». Серед них, найбільшої уваги потребують загрози фінансовій безпеці підприємства, оскільки саме вони, на відміну від інших у випадку реалізації матимуть виключно негативні фінансові наслідки.

Управління фінансовою безпекою підприємства слід трактувати як безперервний процес впливу суб'єктів управління на визначені об'єкти, за допомогою функцій, методів управління та управлінських рішень, що спрямовані на захист його пріоритетних фінансових інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз та негативних наслідків реалізації фінансових ризиків.

Ключовим етапом управління фінансовою безпекою є оцінка її рівня. Науковці пропонують різні методичні підходи до оцінки фінансової безпеки підприємства (як складової економічної безпеки, як фінансового стану, за допомогою інтегрального показника), кожен з яких має свої переваги та недоліки. Найпоширенішим є підхід, за якого рівень фінансової безпеки оцінюється на основі абсолютних і відносних показників фінансового стану підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

Державне підприємство «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» є комерційним підприємством, яке засноване на державній власності та належить до сфери управління Міністерства економіки України (Уповноважений орган управління).

Місцезнаходження підприємства: м. Львів, вул. Князя Романа, 38.

Підприємство утворене з метою реалізації економічних інтересів держави, задоволення потреб населення та суб'єктів господарювання будь-якої форми власності в продукції, роботах, послугах у сфері стандартизації, метрології та метрологічної діяльності, оцінки відповідності і захисту прав споживачів згідно з вимогами законодавства та отримання прибутку, а також здійснення діяльності у сфері культури і мистецтва.

Історія підприємства розпочинається 5 грудня 1785 року, коли за декретом Австрійської надвірної канцелярії була створена перша державна метрологічна служба в Галичині – Інспекторат мір і ваг при Галицькому намісництві у Львові. Діяльність цієї структури включала виготовлення еталонів мір і ваг, прийнятих у Галичині, нагляд за їх правильним використанням, підготовку та навчання працівників, облік підприємств, що використовували засоби вимірювальної техніки, а також впровадження метричної системи мір у 1876 році. На початку XX століття Галичина мала розвинену метрологічну службу, забезпечену необхідною технічною базою. Відтоді служба безперервно виконує свої функції, хоча її назва та статус зазнавали змін.

З 2002 р. підприємство працює як територіальний орган Держспоживстандарту України, постійно розвиваючи свою технічну базу та розширюючи функції. Підприємство отримало акредитацію як орган із сертифікації продукції та послуг, створило потужну випробувальну базу.

У 2003 р. за наказом Держспоживстандарту України підприємство було реорганізовано в Львівський регіональний державний центр стандартизації, метрології та сертифікації. Дрогобицький і Червоноградський ДЦСМС стали його філіями. Це стало першим прикладом створення нового типу територіального органу Держспоживстандарту — регіонального центру [7].

Асортимент послуг ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Асортимент послуг ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

Напрямок діяльності	Асортимент послуг
Стандартизація	• перевірка технічних умов (ТУ) та змін до них; • формування, комплектування і ведення фонду ТУ; • надання консультаційно-методичної допомоги розробникам та власникам ТУ; • здійснення доопрацювання ТУ та змін до них.
Метрологія	• повірка та калібрування радіотехнічних ЗВТ та медичних приладів; • повірка та калібрування ЗВТ електричних величин; • повірка та калібрування ЗВТ теплотехнічних, оптико-фізичних величин та фізико-хімічного складу речовини; • повірка та калібрування ЗВТ геометричних та механічних величин; • повірка лічильників води на місці експлуатації; • надання послуг у сфері метрологічної діяльності.
Сертифікація	• оцінка відповідності та сертифікація продукції та послуг згідно сфери акредитації; • технічний нагляд за стабільністю показників, що підтверджені сертифікатами відповідності під час виготовлення продукції

Джерело: [7]

ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» займає лідерську позицію на ринку технічних випробувань та досліджень Львівщини, оскільки його частка ринку за обсягом реалізації є найвищою.

Таблиця 2.2.

Частка підприємств на ринку технічних випробувань і досліджень
Львівської області у 2023 р.

№	Назва підприємства	Обсяг реалізації у 2023 р., тис. грн.	Частка виручки від реалізації у загальному обсязі виручки ТОП-10 лідерів галузі, %
1	ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації»	65029,00	22,6
2	ТОВ «ІННОВІННІПРОМ»	57528,70	20,0
3	ТОВ «612 кілометр»	37165,50	12,9
4	КП «Адміністративно-технічне управління»	36549,00	12,7
5	Державний науково-дослідний контрольний інститут ветеринарних препаратів та кормових добавок	29749,00	10,3
6	ТОВ «АВТОТРАНС-ДІК»	18893,50	6,6
7	Західне казенне підприємство пробірного контролю	15838,00	5,5
8	ТОВ «МОНОЛІТ-ЕКО»	13731,70	4,8
9	ТОВ «СЕРПІТЕХ УКРАЇНА»	6609,90	2,3
10	ТОВ «Лабораторія випробування пластмас»	6459,20	2,2
11	Усі ТОП-10 підприємств	287553,5	100,0

Джерело: складено і розраховано автором за [18]

Організаційна структура підприємства наведена у додатку А.

Підприємство володіє широкою базою постійних клієнтів, серед яких провідні та успішні компанії Львівської області та активно співпрацює з

місцевими органами державної влади та бере участь у програмах підтримки підприємництва.

Працівники підприємства регулярно підвищують кваліфікацію, беруть участь у міжнародних спеціалізованих форумах, семінарах та конференціях.

Для комунікації з клієнтами та стейкхолдерами ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» використовує офіційний веб-сайт, сторінку у Facebook та канал на YouTube. Основним каналом взаємодії є веб-сайт, де розміщується актуальна інформація, новини, поради та матеріали, пов'язані з діяльністю підприємства.

Діяльність ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» має значний вплив на економіку регіону. Підприємство сприяє підвищенню якості продукції, зміцненню довіри споживачів, розвитку міжнародної торгівлі, зростанню конкурентоспроможності підприємств, впровадженню інновацій і технологій, а також забезпечує відповідність законодавчим і регуляторним вимогам.

Стандартизація, сертифікація та метрологія, які є основними напрямками діяльності підприємства, відіграють ключову роль у сучасній економіці, сприяючи її стабільності, розвитку та конкурентоспроможності.

Найбільший вплив на діяльність підприємства чинить стан економіки, зокрема, стан розвитку промислових підприємств.

Повномасштабна агресія РФ проти України не лише завдала значного удару по соціально-економічному розвитку регіонів, охоплених бойовими діями, але й стримує економічний розвиток відносно безпечних областей, зокрема Львівщини.

Так, у перші місяці повномасштабної війни понад 100 великих підприємств частково або повністю припинили свою діяльність у Львівській області. Однак наразі цей показник майже досягнув нуля. Хоча існують окремі труднощі із замовленнями, їх вдається успішно вирішувати. Загалом, починаючи з 2023 р. у промисловості, особливо, у сферах переробки та глибинної переробки спостерігається відновлення і, навіть, помітне зростання.

Так, у цілому, обсяг реалізованої продукції, товарів, наданих послуг підприємствами Львівщини у 2023 р. склав 846,7 млрд грн., що на 1410,9 млрд або на 20 % більше, ніж у 2022 р.

Тенденція до зменшення обсягів виробництва залишалася у 2023 р. у будівництві, що безперечно визначає попит на послуги з оцінки відповідності.

Відновлення економіки Львівщини можна прослідкувати за фінансовим результатом підприємства до оподаткування (рис. 2.1.).

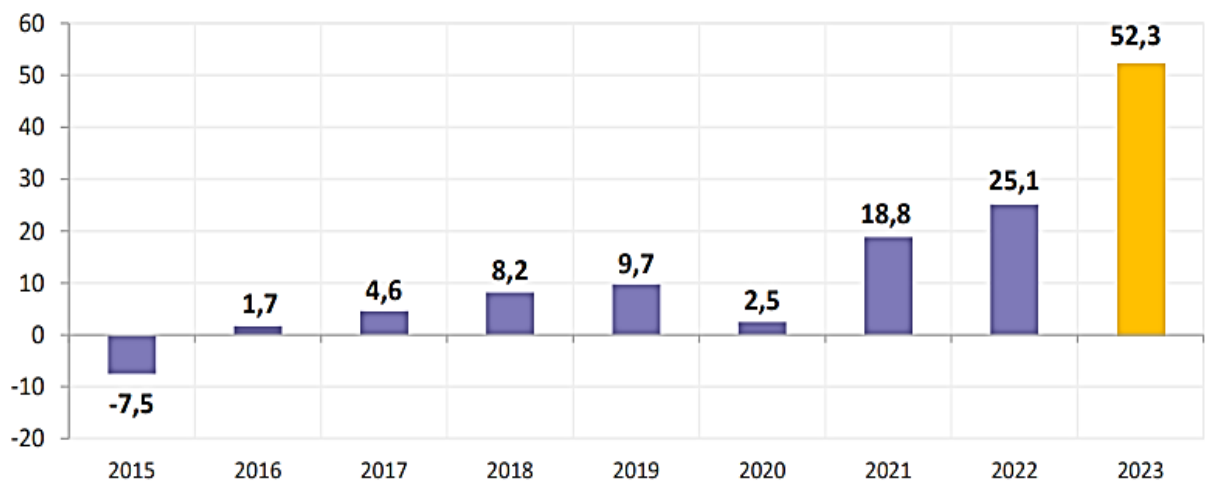


Рис. 2.1. Фінансові результати діяльності підприємств Львівської області до оподаткування у 2015-2023 рр.

Джерело: [7]

Як бачимо з рис. 2.1., фінансові результати підприємств Львівської області у 2023 р зросли у порівнянні з 2022 р. у 2,1 рази.

Прибуткові підприємства, які склали 73,2% від загальної кількості, отримали прибуток у розмірі 64,9 млрд грн, що на 42,6% більше порівняно з 2022 р. Водночас 26,8% підприємств зазнали збитків, сума яких склала 12,6 млрд грн, що на 38,3% менше, ніж було у 2022 р. Зауважимо, що частка збиткових підприємств на Львівщині менша, ніж в цілому по Україні (29 %), що дещо знижує ризик неплатоспроможності замовників.

2.2. Оцінка рівня фінансової безпеки підприємства

Оцінку рівня фінансової безпеки ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» виконаємо за допомогою абсолютних та відносних фінансових показників.

Для початку проаналізуємо основні фінансово-економічні показники ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Основні фінансові показники ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»
за 2020-2023 роки (на кінець року, тис. грн)

Фінансові показники	Роки				Δ 2023/2020
	2020	2021	2022	2023	
Активи	15243,0	15660,0	15484,0	19018,0	1,25
Власний капітал	10197,0	10719,0	8857,0	8809,0	0,86
Поточні зобов'язання	5046,0	4941,0	6627,0	10209,0	2,02
Виручка від реалізації	49988,0	57893,0	48809,0	65029,0	1,30
Чистий прибуток	2580,0	2607,0	1049,0	3202,0	1,24

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства (додатки Б, В, Г, Д)

Як бачимо з табл. 2.3 майновий потенціал ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» збільшився за 2020-2023 р. Так, активи підприємства зросли на 25 %.

Фінансові результати підприємства також суттєво покращилися: у 2023 р. у порівнянні з 2020 р. виручка від реалізації продукції зросла на 30 %, а чистий прибуток – на 24 %. Ще суттєвіше покращився основний фінансовий результат підприємства (прибуток) у 2023 р. у порівнянні з 2022 р.: він зріс у 3 рази.

Проаналізуємо рівень забезпеченості запасів і витрат підприємства джерелами їхнього покриття та визначимо тип фінансової стійкості підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Аналіз типу фінансової стійкості ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» за критерієм забезпечення запасів і витрат джерелами їхнього покриття за 2020-2023 рр.

Показник	На кін. 2020 р.	На кін. 2021 р.	На кін. 2022 р.	На кін. 2023 р.
1. Власний капітал, ВК	10197,0	10719,0	8857,0	8809,0
2. Необоротні активи, НА	8208,0	7644,0	8019,0	8077,0
3. Наявність власних оборотних коштів, ВОК (ВК-НА)	1989,0	3075,0	838,0	732,0
4. Довгострокові кредити і позикові кошти, ДЗ	0,0	0,0	0,0	0,0
5. Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів і витрат, ВДДФЗВ (ВОК+ДЗ)	1989,0	3075,0	838,0	732,0
6. Короткострокові кредити і позикові кошти, КК	0,0	0,0	0,0	0,0
7. Загальна величина основних джерел формування запасів і витрат, ЗВДФЗВ (ВДДФЗВ+КК)	1989,0	3075,0	838,0	732,0
8. Загальна величина запасів і витрат (ЗВ)	496,0	790,0	988,0	999,0
9. Надлишок (+), нестача (-) ЗВДФЗВ (ЗВДФЗВ-ЗВ)	+1493,0	+2285,0	-150,0	-267,0
Тип фінансової стійкості	$З < ВОК$ Абсолютна	$З < ВОК$ Абсолютна	$З > ВОК + ДЗ + КК$ Кризовий фінансовий стан	$З > ВОК + ДЗ + КК$ Кризовий фінансовий стан

Джерело: розраховано автором на основі додатків Б, В, Г, Д.

Як свідчать дані табл. 2.4, за критерієм забезпечення запасів і витрат джерелами їх формування, ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» на кінець 2019–2021 років мало абсолютну фінансову стійкість. Однак на кінець 2022 року ситуація змінилася: через зменшення власного капіталу та одночасне збільшення запасів і витрат фінансовий стан підприємства за цим критерієм став кризовим. У 2023 р. за цим критерієм тип фінансового стану підприємства залишився кризовим.

Коефіцієнти фінансової безпеки ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» за 2020-2023 рр. наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Коефіцієнти платоспроможності (ліквідності) та фінансової стійкості
ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» за 2020-2023 рр.

Показники	На кін. 2020 р.	На кін. 2021 р.	На кін. 2022 р.	На кін. 2023 р.	Рекомен- доване значення
1. Коефіцієнт загальної платоспроможності (ліквідності)	1,39	1,62	1,13	1,07	> 1,5-2,0
2. Коефіцієнт поточної платоспроможності (ліквідності)	1,30	1,46	0,98	0,97	> 0,8-1,0
3. Коефіцієнт абсолютної платоспроможності (ліквідності)	0,83	0,76	0,67	0,51	> 0,2
4. Коефіцієнт фінансової автономії	0,67	0,69	0,57	0,46	> 0,5
5. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,28	0,38	0,11	0,07	$\geq 0,1$
6. Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів підприємства	0,81	0,71	0,91	0,91	0,5÷0,8

Джерело: розраховано автором на основі додатків Б, В, Г, Д.

Аналізуючи наведені у табл. 2.5. показники, можна зробити такі висновки.

Значення коефіцієнта загальної платоспроможності (ліквідності) знизилося з 1,62 у 2021 році до 1,07 у 2023 році, що нижче рекомендованого рівня (1,5–2,0). Це свідчить про поступове погіршення можливості підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок усіх активів.

Якщо у 2020–2021 рр. значення коефіцієнта поточної платоспроможності (ліквідності) відповідали рекомендованому, то у 2022–2023 рр. показник становив менше 1, що означає дефіцит обігових активів для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної платоспроможності (ліквідності) підприємства постійно знижувався протягом аналізованого періоду: з 0,83 у 2020 році до 0,51 у 2023 році. Незважаючи на цей спад, його значення залишаються вище мінімально рекомендованого рівня ($>0,2$). Це свідчить, що підприємство все ще має певну можливість покривати зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

Коефіцієнт фінансової автономії підприємства також знизився протягом аналізованого періоду: з 0,69 у 2021 р. до 0,46 у 2023 р. Його рівень у 2023 р. є нижчим за рекомендоване значення ($>0,5$), що вказує на зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Значення коефіцієнта забезпечення власними оборотними коштами підприємства різко погіршилися: з 0,38 у 2021 р. до 0,07 у 2023 р., що значно нижче рекомендованого рівня ($\geq 0,1$). Це сигналізує про недостатність власних обігових коштів для фінансування операційної діяльності.

Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів стабільно перевищував верхню межу рекомендованого діапазону (0,5–0,8) і становив 0,91 у 2022–2023 рр. Це свідчить про надмірну частку необоротних активів у структурі власних коштів, що може обмежувати фінансову гнучкість підприємства.

Отже, фінансовий стан підприємства демонструє негативну динаміку внаслідок погіршення платоспроможності та ліквідності, посилення

залежності від зовнішніх джерел фінансування, зниження власного оборотного капіталу.

Показники ділової активності та рентабельності ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» за 2020-2023 рр. наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Показники ділової активності та рентабельності
ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» за 2020-2023 рр.

Показник	Роки				$\Delta 2023/2020$
	2020	2021	2022	2023	
1. Коефіцієнт оборотності активів	3,28	3,75	3,13	3,76	1,15
2. Період обороту активів, днів	111,30	96,08	114,85	97,07	0,87
3. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	7,11	7,69	6,31	7,07	0,99
4. Період обороту оборотних коштів	51,37	46,80	57,09	51,62	1,00
5. Коефіцієнт рентабельності активів	16,93	16,87	6,74	18,56	1,10
6. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	25,96	24,93	10,72	36,25	1,40
7. Рентабельність продажу	5,16	4,50	2,15	4,92	0,95

Джерело: розраховано автором на основі додатків Б, В, Г, Д.

Аналіз табл. 2.6 дозволяє зробити наступні висновки.

Значення коефіцієнта оборотності активів варіювалося з 3,28 у 2020 р. до 3,76 у 2023 р., що свідчить про покращення ефективності використання активів підприємства.

Період обороту активів зменшився з 111,30 днів у 2020 р. до 97,07 днів у 2023 р., що означає покращення ефективності використання активів, оскільки активи обертаються швидше.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів у 2023 р. знизився до 7,07, порівняно з 7,69 у 2021 р. що вказує на незначне погіршення ефективності використання оборотних коштів.

Період обороту оборотних коштів збільшився з 46,80 днів у 2021 р. до 51,62 днів у 2023 р., що вказує на уповільнення обороту оборотних коштів. Проте, зміна у 2023 р. відносно 2020 р. є незначною.

Коефіцієнт рентабельності активів зріс до 18,56 у 2023 р. з 6,74 у 2022 р., що вказує на значне покращення ефективності використання активів для генерування прибутку. У порівнянні з 2020 р. рентабельність активів зросла на 10 %.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу зріс з 24,93 у 2021 р. до 36,25 у 2023 р., що свідчить про покращення рентабельності власного капіталу і більш ефективне використання власних коштів. Зміна цього показника порівняно з 2020 р. є значною: рентабельність власного капіталу збільшилася на 40 %.

У 2023 р. рентабельність продажу зросла до 4,92%, порівняно з 4,50% у 2021 р., але це лише відновлення рівня 2020 р.

Таким чином, бачимо, що протягом аналізованого періоду (2020-2023 рр.) найгіршими показники рентабельності та оборотності ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» були у 2022 р., що можна пов'язати з початком повномасштабного вторгнення РФ і, відповідно, призупиненням або скороченням економічної діяльності багатьох суб'єктів господарювання.

Проте, у 2023 р. ефективність та ділова активність ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» суттєво покращилася і за більшістю показників відновилися до рівня 2020 р. Суттєво перевищила рівень 2020 р. лише рентабельність власного капіталу (це пов'язано з його зниженням).

З огляду на виконаний аналіз, можна стверджувати, що ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» станом на кін. 2023 р. характеризувався задовільним рівнем фінансової безпеки. Проте, фінансова безпека підприємства досягається консервативною фінансовою стратегією, уникненням фінансового ризику, що не сприяє довгостроковому зростанню.

2.3. Оцінка фінансових ризиків в системі управління фінансовою безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

В організаційній структурі ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» немає спеціального структурного підрозділу, на який покладені завдання управління фінансовою безпекою підприємства.

Частково, функції з управління фінансовою безпекою підприємства здійснюються:

— генеральним директором, який відповідно до Статуту виконує такі функції у сфері фінансової безпеки підприємства:

- несе особисту відповідальність за фінансовий стан та прибутковість підприємства;
- розробляє, подає на затвердження та забезпечує виконання фінансового плану, річного інвестиційного плану та довгострокового інвестиційного плану (на 3–5 років);
- організовує ведення бухгалтерського обліку, забезпечує точне документування господарських операцій у первинних документах і зберігання облікових даних протягом встановленого терміну;
- забезпечує своєчасну сплату податків, зборів та інших платежів до бюджету й державних фондів згідно з чинним законодавством.
- складає фінансовий план і вносить до нього зміни, враховуючи ліміти витрат на: консалтингові послуги (не більше 1,5% чистого прибутку), страхування (не більше 1,5% чистого прибутку), представницькі заходи та рекламу (не більше 0,5% чистого прибутку), придбання та утримання легкових автомобілів, меблів, іншого обладнання, мобільних телефонів і комп'ютерів;
- своєчасно вживає заходів для уникнення банкрутства у разі загрози неплатоспроможності підприємства;
- виконує додаткові функції, передбачені статутом.

– відділ бухгалтерсько-фінансового обліку і звітності, головний бухгалтер, які здійснюють:

- облік і контроль фінансових операцій;
- своєчасне формування фінансової звітності підприємства;
- аналіз фінансового стану підприємства для попередження банкрутства та виявлення потенційних ризиків;
- підготовку підприємства до податкових перевірок;
- управління грошовими потоками підприємства;
- проведення внутрішнього аудиту;
- надання достовірної фінансової інформації для стратегічного планування;
- участь у формуванні бюджету та оцінці його виконання;
- юридичний відділ, на якого покладається юридичне забезпечення вирішення конфліктів у сфері фінансових інтересів підприємства.

Загалом, управління фінансовою безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» зводиться до:

- фінансового планування;
- страхування непередбачених фінансових витрат за рахунок резервного фонду, який згідно Статут створюється а рахунок прибутку підприємства;
- аналізу і контролю фінансових показників;
- виявлення та оцінки ризиків фінансового забезпечення діяльності підприємства.

Виявлені керівництвом ризики фінансової діяльності підприємства наведено у табл. 2.7.

Як бачимо з табл. 2.7, до таких ризиків віднесено: дефіцит оборотних коштів, нестабільність курсу валют, неплатоспроможність замовників,

Таблиця 2.7.

Оцінка ризиків фінансового забезпечення діяльності ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

Вид ризиків (небезпека, небажана ситуація)	Причини	Можливі наслідки	Необхідні заходи керування (запобіжні дії, спрямовані на те, щоб небажана ситуація не реалізувалась)	Документ, що контролює процес та ідентифікує ризик або можливість	Відповідальні за ризик посадова особа або структурний підрозділ	Оцінка ризику з врахуванням заходів керування			Ризик прийнят- ний (R≤8) чи неприйнят- ний (R>8)
						Ймовірність виникнення О (від 1 до 4)	Важкість наслідків S (від 1 до 4)	Ступінь ризiku P= O×S	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Недостатність обігових коштів на рахунку підприємства	Відсутність на рахунках підприємства коштів в обсягах, необхідних для здійснення його діяльності в нормальному режимі	Неспроможність здійснювати господарську діяльність в плановому режимі	Контролювання рівня надходжень фінансів на рахунок підприємства, встановлення рівня планових надходжень коштів для залучення кредитних ресурсів	Діюче законодавство, ЗМІ, Інтернет. Документація СУЯ.	Директор. Головний бухгалтер	2	3	6	Прийнятний
Курсова різниця валют	Нестабільний курс гривні до інших валют	Отримання прибутку або збитку при здійсненні експортних та імпортних операцій, зміна ціни купованих матеріалів або реалізованої продукції	Встановлення мінімального терміну між датою відвантаження та отримання матеріалів і датою оплати	Діюче законодавство, ЗМІ, Інтернет. Документація СУЯ.	Директор. Головний бухгалтер	2	3	6	Прийнятний

Продовження табл. 2.7.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Несвоєчасне обслуговування отриманих кредитних ресурсів	Затримки у поверненні взятих підприємством кредитів	Можливість неотримання кредитів у майбутньому, зниження привабливості та іміджу бренду. Можливість отримання судових позовів та штрафних санкцій.	Контролювання рівня надходжень фінансів на рахунок підприємства, накопичення коштів, необхідних для своєчасного погашення кредитів. Виробництво продукції згідно замовлень покупців, своєчасне надходження коштів за реалізовану продукцію на рахунок підприємства, мінімізація залишків готової продукції на складі	Діюче законодавство, ЗМІ, Інтернет. Документація СУЯ.	Директор. Головний бухгалтер. Начальник юридичної служби.	2	3	6	Прийнятний
Укладення угод на постачання продукції з неплатоспроможними замовниками	Нездатність замовників своєчасно оплатити відвантажену або виготовлену за їхніми замовленнями продукцію за умовами угоди про постачання	Зменшення прибутку підприємства. Зменшення обсягів обігових коштів.	Вивчення платоспроможності потенційних замовників перед укладенням з ними угод на постачання продукції. Передбачення в угодах штрафних санкцій за несвоєчасне здійснення замовниками оплати за закуплену ними продукцію	Діюче законодавство, ЗМІ, Інтернет. Документація СУЯ	Директор. Начальник юридичної служби.	2	2	4	Прийнятний

Продовження табл. 2.7.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Процентна ставка за користування кредитними ресурсами	Непрогнозована зміна ставки за користування кредитними ресурсами	Збільшення чи зменшення процентної ставки, що приводить до збільшення чи зменшення сплати податку на прибуток	В договорі на отримання кредитних ресурсів необхідно фіксувати процентну ставку	Діюче законодавство, ЗМІ, Інтернет. Документація СУЯ	Директор. Головний бухгалтер.	2	3	6	Прийнятний
Зменшення ціни, по якій планувалось реалізовувати продукцію	Невідповідність готової продукції встановленим вимогам. Невідповідність поставок готової продукції специфікаціям замовників. Рекламації замовників.	Додаткові витрати підприємства, втрата довіри та псування іміджу підприємства. Падіння обсягів реалізації, неотримання прибутку, зниження обороту обігових коштів.	Постійний моніторинг та контроль якості готової продукції. Аналізування скарг та рекламаций замовників. Аналізування виявлених невідповідностей готової продукції.	Діюче законодавство, ЗМІ, Інтернет. Документація СУЯ	Директор. Начальник юридичної служби.	2	2	4	Прийнятний
Рівень інфляції	Збільшення рівня інфляції в державі	Зростання цін на матеріали та комплектувальні вироби.	Своєчасна реалізація залишків готової продукції на складі, контролювання процесу ціноутворення на продукцію	Діюче законодавство, ЗМІ, Інтернет. Документація СУЯ	Директор. Головний бухгалтер.	2	3	6	Прийнятний

Продовження табл. 2.7.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Це призводить до необхідності підвищення цін на готову продукцію. Падіння купівельної спроможності замовників.							
Ризик неотримання нових або непролонгації діючих кредитних угод	Затримки у поверненні взятих підприємством кредитів. Погіршення фінансового стану підприємства. Відсутність коштів на рахунках підприємства	Фінансові втрати підприємства. Зменшення прибутку підприємства. Зменшення обсягів обігових коштів.	Правильний розподіл фінансових надходжень на підприємстві. Контролювання рівня надходжень фінансів на рахунок підприємства, накопичення коштів, необхідних для своєчасного погашення кредитів.	Діюче законодавство, ЗМІ, Інтернет. Документація СУЯ	Директор. Головний бухгалтер.	2	3	6	Прийнятний

Джерело: складено автором за внутрішніми даними системи управління ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

Як бачимо, з табл. 2.7., керівництво підприємства ідентифікує як зовнішні, так і внутрішні ризики фінансового забезпечення підприємства.

Усі фінансові ризики, які ідентифіковані підприємством, оцінені як прийнятні.

Висновки до другого розділу

ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ», яке функціонує на ринку технічних випробувань та досліджень, утримує лідерство в Західному регіоні за обсягом наданих послуг, завдяки багаторічному досвіду та значному внеску у сферу стандартизації, метрології та сертифікації.

За результатами аналізу фінансових показників ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» за 2020–2023 роки встановлено, що підприємство демонструє задовільний рівень фінансової безпеки. У 2023 році спостерігалось покращення більшості ключових показників, зокрема зростання рентабельності активів і власного капіталу, а також підвищення ефективності використання активів.

Проте, зниження власного капіталу, кризовий тип фінансової стійкості та погіршення показників платоспроможності вказують на залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та обмеження фінансової гнучкості. Фінансова безпека підтримується консервативною стратегією управління, що знижує ризики, але стримує перспективи довгострокового зростання.

Фінансова безпека ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» забезпечується в рамках загальної системи управління підприємством. Управління фінансовою безпекою підприємства охоплює фінансове планування, аналіз показників, контроль фінансових операцій, виявлення і оцінку ризиків фінансового забезпечення діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Застосування антисипативного підходу до управління фінансовою безпекою підприємства

Поняття «антисипація» (від лат. «anticipo») означає передбачення або очікування. Антисипація і антисипативне управління орієнтовані на передбачення можливих змін із здатністю виконання дій, які можуть вплинути на звичайний перебіг подій та розвиток ситуації. Тобто на відміну від адаптивного управління, яке було орієнтоване на пристосування системи управління до змін середовища функціонування, антисипативне спрямоване на передбачення можливого розвитку подій, прогнозування зміни ситуації та застосування заходів, які б зменшили негативні наслідки для підприємства як соціально-економічної системи [27, с 247-248].

Порівняльна характеристика антисипативного, антикризового та адаптивного управління наведена на рис. 3.1.

Якщо головна мета адаптивного управління – це підтримка спроможності функціонувати через адаптацію до змін зовнішнього середовища, антикризового – відновлення нормального функціонування після впливу кризи, то антисипативного – вчасне виявлення змін у функціонування для запобігання кризовим явищам та реалізації загрозам.

Його головна ідея полягає у виявленні (ідентифікації) слабких сигналів зовнішнього середовища для розробки превентивних дій.

На наш погляд, у практику господарювання ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» слід впровадити антисипативний підхід до управління його фінансовою безпекою, особливо в умовах війни.

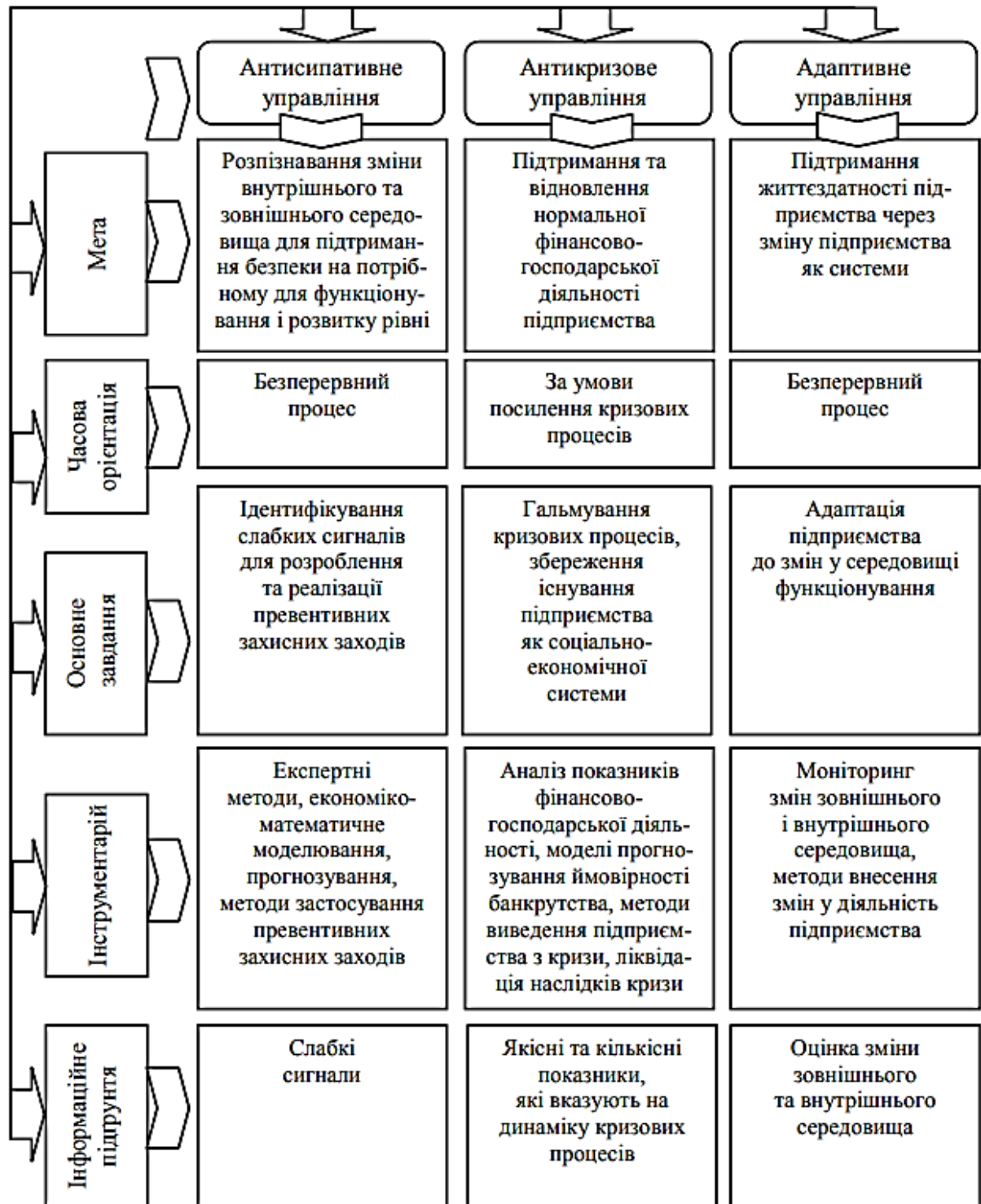


Рис. 3.1. Порівняльна характеристика антисипативного, антикризового і адаптивного управління [Мельник, с. 250]

Технологія антисипативного управління представлена на рис. 3.2.

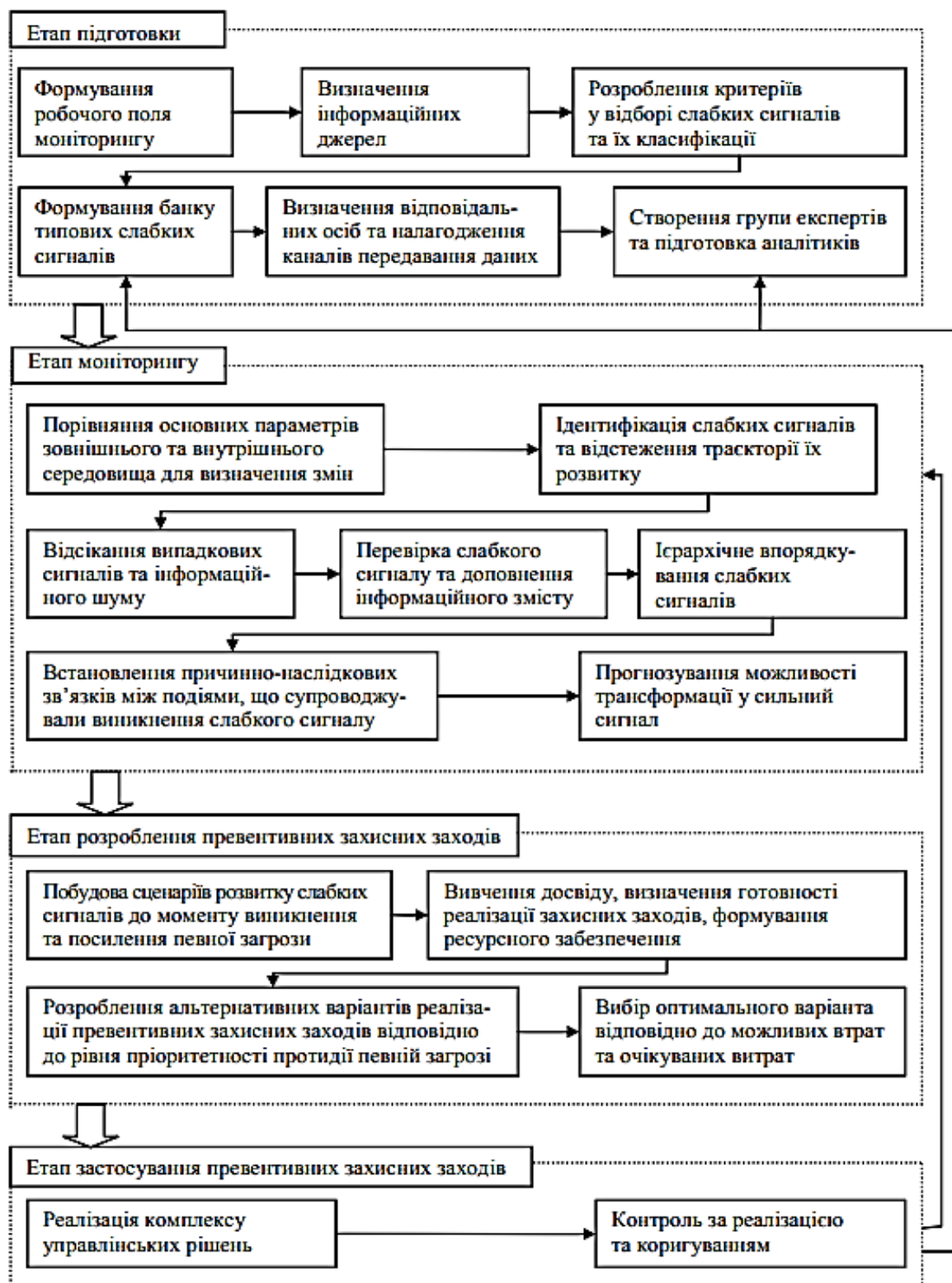


Рис. 3.2. Технологія антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства [27, с.264]

Основними етапами антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства є:

1. Формування середовища моніторингу: суб'єкти безпеки, спираючись на попередній досвід і враховуючи поточний етап розвитку підприємства, формують орієнтовне поле моніторингу.

2. Визначення загроз у кожному секторі: у кожному секторі ідентифікуються потенційні загрози, їхні параметри виникнення, швидкість розвитку та вплив на фінансову безпеку. На основі цього створюється база даних типових слабких сигналів.

3. Розширення джерел інформації: підбираються джерела інформації з урахуванням специфіки моніторингу (внутрішні джерела включають фінансові плани, звіти, акти ревізій тощо, а зовнішні – статистику, законодавство, аналітичні звіти, інформацію конкурентів та ЗМІ).

4. Визначення критеріїв відбору слабких сигналів; розробляються критерії для відбору сигналів на основі їхньої швидкості трансформації, ймовірності дестабілізації та часових рамок. Сигнали класифікуються як «відомі» або «нові», аналізуючи їхні причини й наслідки.

5. Порівняльний аналіз параметрів середовища: застосовуються порівняльний аналіз параметрів діяльності середовища та експертні методи прогнозування впливу змін, що компенсує обмеження у кількісному вимірюванні.

6. Розробка сценаріїв сигналів: слабкі сигнали спостерігаються для прогнозування їхнього розвитку: вони можуть не повторюватися, з'являтися періодично або посилюватися, що свідчить про ймовірність перетворення в сильний сигнал.

7. Впровадження превентивних заходів: створюється банк можливих превентивних заходів, забезпечується їх ресурсами. Це сприяє підвищенню готовності до реагування та мінімізує витрати.

8. Оптимізація аналітичного процесу: визначаються чіткі критерії відбору релевантних сигналів, з врахуванням ризику перевантаження аналітики зайвими даними, що покращує якість прийняття рішень.

9. Розширення каналів комунікації: для ідентифікації сигналів задіюються різні підрозділи підприємства (бухгалтерія, фінансовий відділ, служба безпеки, маркетинг) та зовнішні джерела, зокрема аналітичні компанії.

10. Безпосереднє впровадження антисипативного управління, яке дозволяє завчасно реагувати на загрози, мінімізуючи витрати ресурсів.

Антисипативне управління фінансовою безпекою підприємства передбачає проактивний підхід до виявлення, оцінки та нейтралізації загроз у складних і нестабільних умовах, таких як воєнний час.

В умовах війни управління фінансовою безпекою підприємства потребує адаптації до нестабільності зовнішнього середовища, ризиків втрати активів, скорочення ринків збуту та інших викликів.

Для вдосконалення цього процесу можна запропонувати такі кроки:

1. Оцінка ризиків та моніторинг зовнішнього середовища з врахуванням економічних, політичних та соціальних факторів, пов'язаних з війною; визначення ризиків втрати активів, проблем з логістикою, електроенергією тощо.

2. Використання сценарного планування для аналізу можливих варіантів розвитку подій. Розробка сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, реалістичний, песимістичний) та відповідних фінансових планів.

3. Визначити критичні точки, за якими необхідно вживати радикальних заходів (зміна структури фінансування, реструктуризація боргів тощо).

4. Посилення управління ліквідністю за допомогою механізму швидкого реагування на фінансові труднощі: оптимізація структури грошових потоків, скорочення необов'язкових витрат, створення резервів ліквідності для покриття непередбачених витрат.

5. Диверсифікація джерел доходів: вихід на нові ринки, зокрема міжнародні, для компенсації скорочення внутрішнього попиту. Розробка

нових продуктів або послуг, що відповідають актуальним потребам, наприклад, пов'язаних з обороною або гуманітарною допомогою.

4. Оптимізація витрат: перегляд структуру витрат, скорочення непрофільних або неефективних статей.

5. Використання можливостей залучення міжнародної допомоги, грантів або пільгового кредитування.

6. Забезпечення безпеки активів: страхування основних засобів та іншого майна від ризиків, пов'язаних із військовими діями.

7. Дистанційне розташування фінансових документів та переведення частини операцій у цифровий формат для захисту від фізичних втрат.

8. Короткострокове планування для забезпечення гнучкості в умовах високої невизначеності.

9. Зміцнення платоспроможності: активізація роботи з дебіторами для скорочення строків отримання платежів, використання гнучких умов розрахунків з постачальниками та кредиторами для зниження тиску на грошові потоки.

10. Підвищення кваліфікації персоналу: навчання фінансового персоналу кризовому менеджменту, управлінню ризиками та антикризовому плануванню.

11. Комунікація зі стейкхолдерами: регулярне інформування інвесторів, партнерів і клієнтів про стан підприємства та його заходи в умовах кризи.

12. Автоматизація фінансових процесів: використання сучасних фінансових програм для аналізу, прогнозування та контролю. Впровадження цифрових інструментів для управління фінансовими ризиками та швидкого прийняття рішень.

13. Захист фінансових даних та систем підприємства від кібератак, які посилюються під час війни; забезпечення безперебійного доступу до критично важливої інформації.

3.2. Розробка стратегії фінансової безпеки підприємства

Аналіз показав, що у 2020–2023 рр. рівень фінансової безпеки ДП «ЛЬВІВСТАНДАРМЕТРОЛОГІЯ» був задовільним. Однак у 2023 році було зафіксовано тенденції до зниження загальної платоспроможності підприємства, надмірну абсолютну платоспроможність (ліквідність), зниження рівня фінансової автономії підприємства та дефіцит власних оборотних коштів. Якщо такі тенденції збережуться, це може призвести до зниження фінансової безпеки, створюючи ризик фінансової кризи.

У зв'язку з цим, рекомендується впровадити стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства для запобігання потенційним загрозам і ризикам.

Основна мета стратегічного управління фінансовою безпекою полягає у забезпеченні стабільного функціонування та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі за допомогою обраної стратегії.

Стратегія фінансової безпеки підприємства має враховувати принципи антикризового фінансового управління, включаючи:

- оптимізацію обігових коштів і структури фінансування;
- своєчасне оновлення та ефективне використання позаобігових активів;
- розширення активів для підтримки стратегічного розвитку;
- забезпечення фінансової незалежності за рахунок оптимізації прибутку, податкових зобов'язань та амортизаційної політики;
- використання найефективніших методів залучення позикових коштів відповідно до потреб підприємства.

Для розробки стратегії фінансової безпеки варто застосовувати SWOT-аналіз, який дозволяє визначити взаємозв'язок між можливостями і загрозами зовнішнього середовища та сильними і слабкими сторонами підприємства.

Матриця SWOT ДП «ЛЬВІВСТАНДАРМЕТРОЛОГІЯ» представлена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Позитивний імідж та великий досвід діяльності. 2. Лідерська конкурентна позиція. 3. Широка матеріально-технічна база та випробувальна лабораторія. 4. Наявність постійних клієнтів серед передових підприємств регіону.	1. Слабкість системи стратегічного планування. 2. Фрагментарність управління фінансовою безпекою підприємства. 3. Недостатня маркетингова активність.
Можливості (O)	SO-стратегія	WO-стратегія
1. Відновлення економіки Львівщини. 2. Релокація бізнесу у західні області 3. Посилення євроінтеграційних процесів. 4. Співпраця з органами місцевої державної влади	1. Розширення номенклатури послуг 2. Розширення господарського портфелю за рахунок диверсифікації діяльності	1. Створення і поширення безкоштовних рекламно-інформаційних матеріалів про діяльність компанії та проведення рекламної компанії 2. Створення відділу економічної безпеки 3. Збільшення ринкової частки компанії
Загрози (T)	ST-стратегія	WT-стратегія
1. Посилення бойових дій. 2. Спад економічного розвитку 3. Зростання цін у зв'язку зі знеціненням національної грошової одиниці 4. Недобросовісна конкуренція	1. Оптимізація витрат 2. Розвиток системи VIP-обслуговування для постійних клієнтів.	1. Розширення каналів розподілу 2. Створення системи зворотного зв'язку з клієнтами компанії 3. Вдосконалення системи оцінки ризиків

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз ДП «Львівстандартметрологія» дозволяє визначити ключові стратегічні цілі для забезпечення фінансової безпеки підприємства.

До найважливіших із них належать:

- нейтралізація загроз, пов'язаних зі зниженням обсягів реалізації та прибутковості внаслідок ринкової кон'юнктури та економічної ситуації;
- збереження та збільшення частки ринку в умовах недобросовісної конкуренції.

Для досягнення мети з нейтралізації загроз зниження обсягів реалізації та прибутковості підприємства необхідно реалізувати такі заходи:

- попереджувальні заходи: прогнозування ризиків, планування дій для їх уникнення, зовнішнє страхування, створення страхових резервів та превентивні заходи;
- поточні заходи: виконання заходів протидії загрозам, коригування фінансових рішень для забезпечення ефективної діяльності та застосування антикризових дій;
- подальші заходи: компенсація збитків за допомогою внутрішнього страхування та зовнішнього страхування ризиків.

Для збільшення частки ринку можна застосовувати такі стратегії:

- стратегія глибокого проникнення на ринок через посилення маркетингових зусиль;
- стратегія розширення ринку шляхом виходу на нові ринки зі вже існуючими продуктами;
- стратегія вдосконалення продукту через створення нових або покращення існуючих товарів для наявних ринків;
- стратегія вертикальної інтеграції через контроль чи приєднання інших компаній;
- стратегія концентричної диверсифікації через доповнення асортименту продукцією, схожою на наявні товари, для залучення нових цільових аудиторій.

Стратегічні цілі фінансової безпеки підприємства реалізуються через стратегічне управління його фінансовою стійкістю, що включає:

- стратегічний аналіз: оцінка фінансової стійкості, ліквідності та ризиків;
- формування стратегій: у кризові періоди – стратегії виживання, в умовах нестабільності обсягів продажу та прибутку – стратегії підтримки стійкості або стабілізації; для підвищення рентабельності – стратегії розвитку або стійкого зростання;
- реалізація стратегії: розробка тактичних планів, що включають конкретні заходи, бюджети та інструменти управління.

Зважаючи на несприятливий вплив зовнішніх чинників та задовільний рівень фінансової стійкості, ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» доцільно обрати стратегію фінансової стабілізації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця вибору стратегії фінансової стійкості підприємства

Вплив зовнішнього середовища	Фінансова стійкість підприємства		
	Висока	Нормальна	Низька
Сприятливий	Стратегія нарощення потенціалу фінансової стійкості	Стратегія нарощення потенціалу фінансової стійкості	Стратегія підтримання фінансової стійкості
Нейтральний	Стратегія підтримання фінансової стійкості	Стратегія підтримання фінансової стійкості	Стратегія фінансової стабілізації.
Негативний	Стратегія фінансової стабілізації	Стратегія фінансової стабілізації.	Антикризова фінансова стратегія

Джерело: складено автором.

Стратегічні цілі забезпечення фінансової безпеки ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ», визначені на основі аналізу фінансового стану, мають охоплювати такі напрямки:

- збільшення рентабельності через ефективний контроль та аналіз витрат, цінової політики та обсягів реалізації;
- забезпечення фінансової незалежності в довгостроковій перспективі шляхом перегляду структури використання позикових коштів;
- оптимізація структури активів, зокрема скорочення частки поточних зобов'язань, а також грошових коштів та їх еквівалентів;
- підвищення платоспроможності через ефективне збалансування грошових потоків підприємства.

Основними методами збільшення власного капіталу підприємства є:

1. Збільшення прибутку підприємства шляхом оптимізації витрат, зменшення собівартості продукції або послуг, скорочення неефективних витрат.
2. Збільшення доходів: розширення ринків збуту, підвищення обсягів продажів, впровадження нових продуктів чи послуг.
3. Підвищення рентабельності: зосередження на найбільш прибуткових напрямках діяльності.
4. Реінвестування прибутку: скерування частини чистого прибутку на збільшення статутного капіталу чи резервного фонду.
5. Продаж активів, що не використовуються ефективно: реалізація непрофільних активів і направлення отриманих коштів на розвиток основної діяльності.
6. Диверсифікація джерел доходів: розширення асортименту продукції або послуг вихід на нові ринки.
7. Підвищення ефективності використання капіталу: поліпшення оборотності активів, впровадження новітніх технологій для підвищення продуктивності.
8. Формування та використання резервного капіталу: формування резервів, які можна використовувати для капіталізації у разі потреби.

Комплексний підхід, що поєднує декілька із зазначених методів, дозволить підприємству ефективно збільшити власний капітал, водночас забезпечуючи фінансову стабільність і розвиток.

Стратегія фінансової безпеки підприємства передбачає також і реалізацію відповідної стратегії фінансування. ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» застосовує консервативну стратегію фінансування, яка передбачає використання значної частки власних джерел фінансування та довгострокових зобов'язань для забезпечення потреб підприємства, зокрема фінансування як постійних, так і змінних активів.

Хоча така стратегія забезпечує високий рівень фінансової стійкості та мінімізацію ризиків, вона має низку недоліків:

1. Низька рентабельність капіталу: велика частка власних коштів призводить до зниження фінансового важеля, що зменшує рентабельність власного капіталу. Залучення дорогих довгострокових кредитів може призводити до високих витрат на обслуговування боргу.

2. Недостатнє використання можливостей зростання: консервативний підхід часто передбачає уникнення ризикових проектів, навіть якщо вони потенційно дуже прибуткові. Підприємство може втрачати конкурентні переваги через обмежені інвестиції в розвиток.

3. Висока вартість капіталу: власний капітал є дорожчим ресурсом у порівнянні з позиковими коштами через вимоги до прибутковості акціонерів, тривале утримання великих запасів ліквідності може створювати додаткові витрати на їхнє зберігання та управління.

4. Імовірність упущення короткострокових вигод: перевага довгострокового фінансування може означати ігнорування дешевших короткострокових кредитів або інших фінансових інструментів.

5. Низька гнучкість у фінансовому управлінні: надмірне покриття активів власними коштами може призводити до обмеження фінансової маневреності, особливо в умовах змінного ринкового середовища.

6. Інфляційні ризики: при консервативному підході велика частина активів залишається в малоліквідних формах або в низькодохідних інструментах, що може призводити до втрат їхньої реальної вартості через інфляцію.

7. Низька інвестиційна активність: фокус на забезпеченні фінансової стабільності може обмежувати інвестиції в інновації та розвиток нових напрямків діяльності.

8. Втрата конкурентоспроможності: інші компанії, які використовують агресивніші стратегії фінансування, можуть отримати переваги у вигляді швидшого росту або захоплення ринкової частки.

Отже, консервативна стратегія фінансування є безпечною, але може уповільнювати розвиток підприємства, знижувати його конкурентоспроможність та ефективність використання капіталу. Тому її варто застосовувати в умовах високої невизначеності або в поєднанні з іншими стратегіями для підвищення гнучкості управління.

На наш погляд, ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» слід перейти на більш агресивну стратегію фінансування, залучаючи короткострокові кредити банків, що дасть більше можливостей для розвитку.

Висновки до третього розділу

З метою вдосконалення управління фінансовою безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» слід впроваджувати антисипавтиний підхід, який базується на прогнозуванні змін зовнішнього середовища, ідентифікації слабких сигналів та впровадженні превентивних заходів для запобігання кризовим явищам. Це дозволяє забезпечити фінансову безпеку шляхом проактивного управління ризиками та адаптації до умов нестабільності.

Для підприємства, такого як ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ», антисипативне управління особливо актуальне в умовах війни. Воно передбачає адаптацію до зовнішніх викликів, підвищення гнучкості операцій, зміцнення платоспроможності та захист активів. Запровадження такого підходу сприяє довгостроковій стабільності, підвищує стійкість до ризиків і забезпечує можливість зберегти конкурентоспроможність навіть у складних умовах.

Вдосконалення управління фінансовою безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» також передбачає надання йому стратегічної спрямованості.

Для розробки стратегії фінансової безпеки підприємства рекомендовано застосовувати SWOT-аналіз для визначення стратегічних можливостей і протидії загрозам.

З метою реалізації стратегії фінансової безпеки підприємства рекомендовано: оптимізувати структуру активів та збалансувати грошові потоки; запровадити стратегію фінансової стабілізації; використовувати методи диверсифікації фінансування, включаючи залучення короткострокових кредитів для збільшення рентабельності капіталу та гнучкості управління; перейти до більш агресивної стратегії фінансування, що сприятиме швидшому розвитку та посиленню конкурентних позицій.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління фінансовою безпекою підприємства.

1. На основі аналізу наукової літератури, виокремлено наукові підходи до розуміння фінансової безпеки підприємства: як певного фінансового стану (фінансової стійкості; захищеності фінансових інтересів); як стану фінансової захищеності; як спроможності створювати і підтримувати фінансові умови; комплексний підхід з врахуванням дій системи управління). Узагальнено компоненти фінансової безпеки підприємства та з'ясовано, що вона тісно пов'язана з такими поняттями як «вилик», «ризик», «загроза».

2. Визначено сутність управління фінансовою безпекою підприємства, як безперервного процесу впливу суб'єктів управління на визначені об'єкти, за допомогою функцій, методів управління та управлінських рішень, що спрямовані на захист його пріоритетних фінансових інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз та негативних наслідків реалізації фінансових ризиків. З'ясовано, що ключовим етапом управління фінансовою безпекою є оцінка її рівня.

3. Охарактеризовано методичні підходи до оцінки фінансової безпеки підприємства (як складової економічної безпеки, як фінансового стану, за допомогою інтегрального показника). Доведено, що кожен з яких має свої переваги та недоліки. Найпоширенішим є підхід, за якого рівень фінансової безпеки оцінюється на основі абсолютних і відносних показників фінансового стану підприємства.

4. Дана характеристика ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ», яке функціонує на ринку технічних випробувань та досліджень, утримує лідерство в Західному регіоні за обсягом наданих послуг, завдяки багаторічному досвіду та значному внеску у сферу стандартизації, метрології та сертифікації.

5. Проаналізовано фінансові показники ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» за 2020–2023 роки та встановлено, що підприємство демонструє задовільний рівень фінансової безпеки. У 2023 році спостерігалось покращення більшості ключових показників, зокрема зростання рентабельності активів і власного капіталу, а також підвищення ефективності використання активів. Проте, зниження власного капіталу, кризовий тип фінансової стійкості та погіршення показників платоспроможності вказують на залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та обмеження фінансової гнучкості. Встановлено, що фінансова безпека підтримується консервативною стратегією управління, що знижує ризики, але стримує перспективи довгострокового зростання.

6. Охарактеризовано систему оцінки ризиків фінансового забезпечення ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» як компонент управління фінансовою безпекою підприємства. З'ясовано, що управління фінансовою безпекою підприємства охоплює фінансове планування, аналіз показників, контроль фінансових операцій, виявлення і оцінку ризиків фінансового забезпечення діяльності підприємства.

7. На основі виконаного аналізу запропоновано антисипативне управління фінансовою безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ», яке базується на проактивному підході: прогнозуванні змін зовнішнього середовища, ідентифікації слабких сигналів та впровадженні превентивних заходів для запобігання кризовим явищам.

8. З метою удосконалення управління фінансовою безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» рекомендовано розробити стратегію його фінансової безпеки на основі SWOT-аналізу для визначення стратегічних можливостей і протидії загрозам. З метою її реалізації рекомендовано: оптимізувати структуру активів та збалансувати грошові потоки; запровадити стратегію фінансової стабілізації; диверсифікувати джерела фінансування; перейти до більш агресивної стратегії фінансування, що сприятиме швидшому розвитку та посиленню конкурентних позицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення): монографія / О. І. Барановський. Київ: Видавництво Київського національного торговельно-економічного університету, 2004. 759 с.
2. Біломістна І. І., Хоречко В. Є. Механізм забезпечення фінансової безпеки промислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 6 (32). С. 305-307.
3. Біломістна І. І., Грохольська Є. І. Стратегія забезпечення фінансової безпеки промислових підприємств України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2011. № 2 (11). Ч. 1. С. 16-23.
4. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2024. 784 с.
5. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізм зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. 384 с.
6. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Київ: НАУ, 2006. 17 с
7. Державна служба статистики України. Головне управління статистики у Львівській області <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/> URL: (дата звернення: 31.10.2024)
8. ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»
URL: <https://www.lvivstandard.com.ua/> (дата звернення: 30.11.2023)
9. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення / Київський національний торговельно-економічний ун-т. Київ: Видавничий центр КНТЕУ, 2001. 310 с.
10. Картузов Є. П. Аналіз механізму управління фінансовою безпекою підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 7. С. 119–125.

11. Картузов Є. П. Визначення фінансової безпеки підприємства: поняття, зміст, значення і функціональні аспекти. *Актуальні проблеми економіки* 2012. № 8. С. 172–181.
12. Кириченко О. А., Кудря І. В. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 22–26.
13. Кириєнко А. В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2000. 22 с.
14. Кім Ю. Г. Управління системою фінансової безпеки підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 21.04.02. Київ, 2009. 21 с.
15. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: [монографія] / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. К.: Лібра, 2003. 280 с.
16. Кравчук Н.Я., Колісник О.Я., Мелих О.Ю. Фінансова безпека: Навчально-методичний посібник. Тернопіль: Вектор, 2010. 277 с.
17. Крупка М.І., Яструбецька Л.С. Фінансова безпека суб'єктів господарювання: підручник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 320 с.
18. Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології, та сертифікації. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/04725912/ (дата звернення: 03.01.2023)
19. Малик О. В. Концепція управління фінансовою безпекою підприємства. *Соціально-економічні напрями розвитку міжнародних відносин у забезпеченні ефектів інтеграції України до ЄС (м. Хмельницький – м. Львів, 25–27 верес. 2016 р.)*. Хмельницький: ХНУ, 2016. С. 139–142.
20. Малик О. В. Формування механізму управління фінансової безпеки підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Хмельницький, 2016. 263 с.

21. Марченко О. М. Актуальні загрози фінансово-економічній безпеці суб'єктів господарювання України. *Науковий вісник ЛДУВС*. 2011. № 1. С. 171–184.
22. Марченко О. М. Концептуальні засади управління фінансовою безпекою підприємства. *Вісн. Львів. ун-ту. Сер. Економічна*. 2003. Вип. 32. С. 104–110.
23. Марченко О. М. Управління фінансовою безпекою агропромислового виробництва в умовах трансформації економіки України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.03. Львів, 2008. 25 с.
24. Матвійчук Л. О. Методи визначення рівня фінансової безпеки підприємства. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2010, № 4 (54). - с. 330-332.
25. Мельник Л. М. Фінансова рівновага як складова системи фінансово-економічної безпеки підприємств. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 2. С. 22–29.
26. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.
27. Михаліцька Н. Я. Фінансова безпека підприємств та її індикатори. *Наук. вісник ЛДУВС. Серія економічна*. 2012. № 1. С. 67–72
28. Міщенко А. П. Стратегічне управління. Київ : Центр навч. літератури, 2004. 336 с.
29. Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів, 2011. 380 с.
30. Олійник Л. В. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стабільності підприємства. *Фінанси, облік, банки*. 2017. № 1 (22). С. 118–124.
31. Отенко І.П., Мішин О.Ю., Мішина С.В. Організація та управління фінансово-економічною безпекою банківських установ. Навч. посіб. Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 240 с.

32. Орехова К. В. Експрес-оцінювання фінансової надійності підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність проблеми теорії та практики*. 2012. № 2 (13). С. 49–55.
33. Орехова К. В. Управління загрозами фінансовій безпеці підприємства. *Економіка промисловості*. 2013. № 1–2 (61–62). С. 77–83.
34. Основи економічної безпеки : підруч. / Бандука О. М., Духов В. Е., Петрова К. Я., Червяков І. М. Харків: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. 236 с.
35. Пасінович І., Гутак В. Фінансова безпека як складова економічної та корпоративної безпеки: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-24> (дата звернення: 02.03.2024)
36. Правдюк Н. Л. Управління фінансовою безпекою підприємств: обліково-аналітичний аспект: монографія / Н. Л. Правдюк, Т. О. Мулик, Я. І. Мулик. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 224 с.
37. П'ятницька Г. Т., Федулова І. В. Фінансова безпека країни та підприємства: визначення, взаємозв'язок і ризики забезпечення. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8059> (дата звернення: 06.09.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.14
38. Ревак І. О. Об'єкти та суб'єкти фінансової безпеки – базові складові системи фінансової безпеки держави. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 54–56.
39. Ревак І. О. Механізм забезпечення фінансової безпеки України: теоретичний аспект. *Наук. вісник ЛДУВС. Серія економічна*. 2009. № 2. С. 5–9. 360.
40. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: навч. посібник. За заг. ред. С.М. Фролова. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 332 с.
41. Фінансова безпека машинобудівного підприємства : методичні засади формування та забезпечення : монографія / Мандзіновська Х. О.,

Штангрет А. М., Котляревський Я. В., Мельников О. В. Львів : Укр. акад. друкарства, 2016. 226 с.

42. Фінансова безпека підприємств і банківських установ [Текст] : монографія / А.О. Єпіфанов, О.Л. Пластун, В.С. Домбровський та ін.; за заг. ред. А.О. Єпіфанова. Суми : УАБС НБУ, 2009. 295 с.
43. Яструбецька, Л. Комплексна методика оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів підприємництва в Україні за умови гібридних загроз. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 75-82. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.15>
44. Яструбецька Л. С. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в Україні в умовах гібридних загроз: монографія. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 369 с.

ДОДАТКИ