



Менеджмент

УДК: 658:65.012.8:339

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15069698>

Методичні засади забезпечення фінансової безпеки підприємства

Караїм Мирослава Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі, Національний університет «Львівська політехніка», ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0292-4840>

Репа Ярослав Володимирович

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі, Національний університет «Львівська політехніка»,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3292-8804>

Прийнято: 09.03.2025 | Опубліковано: 23.03.2025

***Анотація.** Вплив таких факторів як «військові дії» та «пандемія» можна вважати тимчасовим, який провокує максимальну розбалансованість в національній економіці, що має негативний вплив на господарську діяльність кожного підприємства. Попри це такі обставини також потрібно розглядати як драйвер змін, зокрема в безпековій діяльності. Раніше сформований досвід не забезпечує можливість виконання поставлених завдань. З'являється підстава для поступу, коли в іншому випадку результатом може стати припинення діяльності. Зазначене в повній мірі актуальне для практики забезпечення фінансової безпеки підприємства. Мета дослідження полягає в уточненні базових засад забезпечення фінансової безпеки підприємства виходячи із поточної ситуації в національній економіці. Для обґрунтування базових засад забезпечення фінансової безпеки підприємства застосовано*



методи: індукції та дедукції, порівняння і систематизації — при дослідженні сутнісних характеристик поняття «фінансова безпека підприємства»; синтезу і аналізу — для відстеження динаміки ключових індикаторів фінансової безпеки підприємства; морфологічного аналізу — для осучаснення тлумачення поняття «фінансова безпека підприємства» виходячи із поточних умов ведення бізнесу в Україні; графічний — для наочного подання теоретичного і методичного матеріалу; абстрактно-логічний — для теоретичних узагальнень і висновків дослідження. Нові умови вимагають обмеження практики виключно захисних заходів на користь активного впливу як на об'єкти безпеки, так й бізнес-середовище з метою покращення конкурентної позиції. Проведено групування із виділенням ключових підходів у тлумаченні фінансової безпеки, що стало підставою для обґрунтування авторської позиції, яка в більшій мірі відповідає критично високій динамічності середовища функціонування українських підприємств. Запропоновано розуміти фінансову безпеку підприємства як діяльність, яка орієнтована на досягнення фінансових інтересів за рахунок захисту й сприяння ефективному використанню фінансових ресурсів шляхом реагування на фінансові виклики, зменшення фінансових ризиків й ліквідації фінансових загроз задля посилення конкурентних позицій та забезпечення необхідної ресурсної основи досягненню цілей щодо інших компонентів економічної безпеки підприємства.

Ключові слова: *фінансова безпека підприємства, загроза, фінансові інтереси, фінансові ресурси, виклик, ризик*

Methodological principles of ensuring the financial security of an enterprise

Karaym Miroslava

Department of Management and Marketing in Publishing and Printing

Lviv Polytechnic National University,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0292-4840>



Repa Yaroslav

Department of Management and Marketing in Publishing and Printing

Lviv Polytechnic National University,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3292-8804>

Abstract. *The impact of such factors as “military actions” and “pandemic” can be considered temporary, provoking maximum imbalance in the national economy, which has a negative impact on the economic activity of each enterprise. Despite this, such circumstances should also be considered as a driver of change, in particular in security activities. Previously formed experience does not provide the possibility of fulfilling the tasks set. There is a reason for progress, when otherwise the result may be the termination of activity. The above is fully relevant for the practice of ensuring the financial security of an enterprise. The purpose of the study is to clarify the basic principles of ensuring the financial security of an enterprise based on the current situation in the national economy. To substantiate the basic principles of ensuring the financial security of an enterprise, the following methods were used: induction and deduction, comparison and systematization - when studying the essential characteristics of the concept of “financial security of an enterprise”; synthesis and analysis - to track the dynamics of key indicators of the financial security of an enterprise; morphological analysis - to modernize the interpretation of the concept of "financial security of an enterprise" based on the current conditions of doing business in Ukraine; graphic - for a visual presentation of theoretical and methodological material; abstract-logical - for theoretical generalizations and conclusions of the study. New conditions require limiting the practice of exclusively protective measures in favor of active influence on both security objects and the business environment in order to improve the competitive position. A grouping was carried out with the allocation of key approaches in the interpretation of financial security, which became the basis for substantiating the author's position, which to a greater extent corresponds to the critically high dynamism of the operating environment of Ukrainian enterprises. It is proposed to understand the financial*



security of an enterprise as an activity that is focused on achieving financial interests by protecting and promoting the effective use of financial resources by responding to financial challenges, reducing financial risks and eliminating financial threats in order to strengthen competitive positions and provide the necessary resource base for achieving goals regarding other components of the economic security of an enterprise.

Keywords: *financial security of the enterprise, threat, financial interests, financial resources, challenge, risk*

Постановка проблеми. Безпекова діяльність на мікрорівні в подальшому еволюціонує. На початку 90-х років сформовані в плановій економіці переконання, що держава виступає єдиним суб'єктом безпеки, змінилися на усвідомлення необхідності побудови системи безпеки в умовах кожного суб'єкта господарювання. Починаючи з 2019 року максимальна динамічність бізнес-середовища зумовила необхідність відходу від тактики вибудовування захисних редутів на користь слідування за усіма тенденціями з метою застосування превентивних дій як щодо загроз, так й нових ринкових можливостей. Фінансова безпека була і залишається результуючою, що дозволяє використовувати результати моніторингу її рівня як підставу для розроблення й виконання безпекових заходів з метою ліквідації загроз. Водночас ця ж обставина стоїть на перепоні застосування превентивних вузько спрямованих заходів стосовно об'єктів фінансової безпеки. Відтак актуальним є питання осучаснення сприйняття змісту цієї складової економічної безпеки підприємства для формування відповідного методичного забезпечення.

Структура статті передбачає: аналіз останніх досліджень і публікацій; формування мети й завдання дослідження; висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження; виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання забезпечення фінансової безпеки на мікрорівні розглядаються у публікаціях таких



дослідників як В. Мунтіян [1], Н. Пойда-Носик [2], О. Пономаренко [3], О. Судакова [4], О. Бойкевич [5], Т. Васильців [5], В. Волошин [5], В. Каркавчук [5], та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Військові дії та пандемія 2019 року змінили обставини функціонування більшості українських підприємств, що обумовило необхідність осучаснення засад безпекової діяльності. В умовах критично високої динамічності у впливі відмінних за характером й рівнем впливу факторів традиційна захисна концепція провадження безпекової діяльності є недостатньо результативною, що вимагає внесення змін і в засади забезпечення фінансової безпеки, зокрема на користь вищої активності суб'єктів безпеки як щодо загроз, так й нових ринкових можливостей. Наш потенційний внесок передбачає узагальнити та чітко уточнити ключові засади забезпечення фінансової безпеки підприємства виходячи із поточної ситуації в національній економіці.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в уточненні базових засад забезпечення фінансової безпеки підприємства виходячи із поточної ситуації в національній економіці.

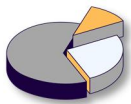
Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні відстежується актуальність двох протилежностей. Одна з яких визначає найвищу пріоритетність в безпековій діяльності на мікрорівні заходів стосовно фінансової безпеки, коли інша реалізується через незначну увагу до формування необхідних розробок та їх практичного впровадження через наявність окремих результатів щодо економічної безпеки підприємства як вищого ієрархічного рівня. Ретельний й аргументований розгляд цих протилежностей повинен сприяти посиленню уваги то проблематики управління фінансової безпеки в умовах кожного підприємства.

Існування визначених протилежностей обумовлена кількома обставинами. Перша з них полягає в тому, що загалом питання забезпечення фінансової безпеки як таке було актуалізовано лише з 2008 року [6-8]. Цьому передували кілька етапів: по-перше, з початку 90-х років ХХ ст. перед бізнесом повстало



питання активного провадження безпекової діяльності власними силами; по-друге, важливими для виконання стали завдання щодо розроблення й виконання заходів стосовно захисту комерційної інформації, а далі загалом майна й інтересів; по-третє, виживання в умовах турбулентності національної економіки потребувало систематичного моніторингу та протидії значній за кількості та відмінної за ступенем впливу сукупності загроз [9-10]. Пошук варіантів підтримання стійкості підприємства, як соціально-економічної системи, сприяв деталізації економічної безпеки, що було виконано через структурування із виділенням основної та варіаційної частини. Безальтернативним залишається виділення фінансової, кадрової, силової, технічної та інформаційної складових. Варіативним, що спричинено специфікою господарської діяльності певного підприємства, є виокремлення інтелектуальної, ринкової, правової та інших. Важливо констатувати, що необхідність уникнення банкрутства вивело на перший план фінансову безпеку, адже саме фінансові індикатори вказували на ймовірність ліквідації бізнесу та були підставою для звернення до суду й запровадження санаційної процедури.

Поточні етап розвитку безпекознавства на мікрорівні характеризується комплексністю, тобто приділенням уваги питанням розпізнавання й протидії загрозам щодо усіх функціональних складових економічної безпеки із наступним переходом від стратегії захисту до активного впливу на об'єкти середовища функціонування підприємства [10-11]. Попри це фінансова безпека і далі має вищу пріоритетність через результуючий характер стосовно інших складових. Зазначене пояснюється тим, що й надалі визначення рівня безпеки та ідентифікації впливу сукупності чи будь-якої окремої загрози відбувається на підставі практичного застосування фінансових індикаторів. Відтак захисні заходи здійснюються виходячи із наявних втрат та фактичних збитків задля повернення до попереднього рівноважного стану, тобто першочергово стосуються фінансової безпеки. Так, в подальшому повинно відбуватися виявлення причин та ліквідація джерела появи й зростання загрози, але таке можливе за вірно організованої системи економічної безпеки, що в умовах



українських підприємств можна вважати скоріше винятком на фоні спонтанно виконуваних заходів для збереження бізнесу в короткостроковій перспективі. Певним недоліком є та обставина, що фінансова безпека ототожнюється із економічною і тому заходи не мають необхідного рівня спеціалізації, що зменшує їх результативність [12-14]. Можна стверджувати, що фінансова безпека перебуває в більш виграшному становищі у порівнянні із іншими функціональними складовими, але ця обставина й провокує обмеженість в поглибленні розуміння її суті й розробленні методичних засад щодо виконання не загальних, а спеціалізованих завдань на більш якісному рівні.

Для доведення важливості приділення уваги забезпеченню фінансової безпеки скористаємося даними Державної служби статистики. Обмежений формат подання результатів та важливість надання характеристики не поодиноким випадкам, а тієї ситуації, що притаманна для більшості суб'єктів господарювання в межах тривалого періоду часу стали підставою для концентрації на тих показниках, які визначають рівень й динаміку фінансових результатів діяльності (рис. 1–2).

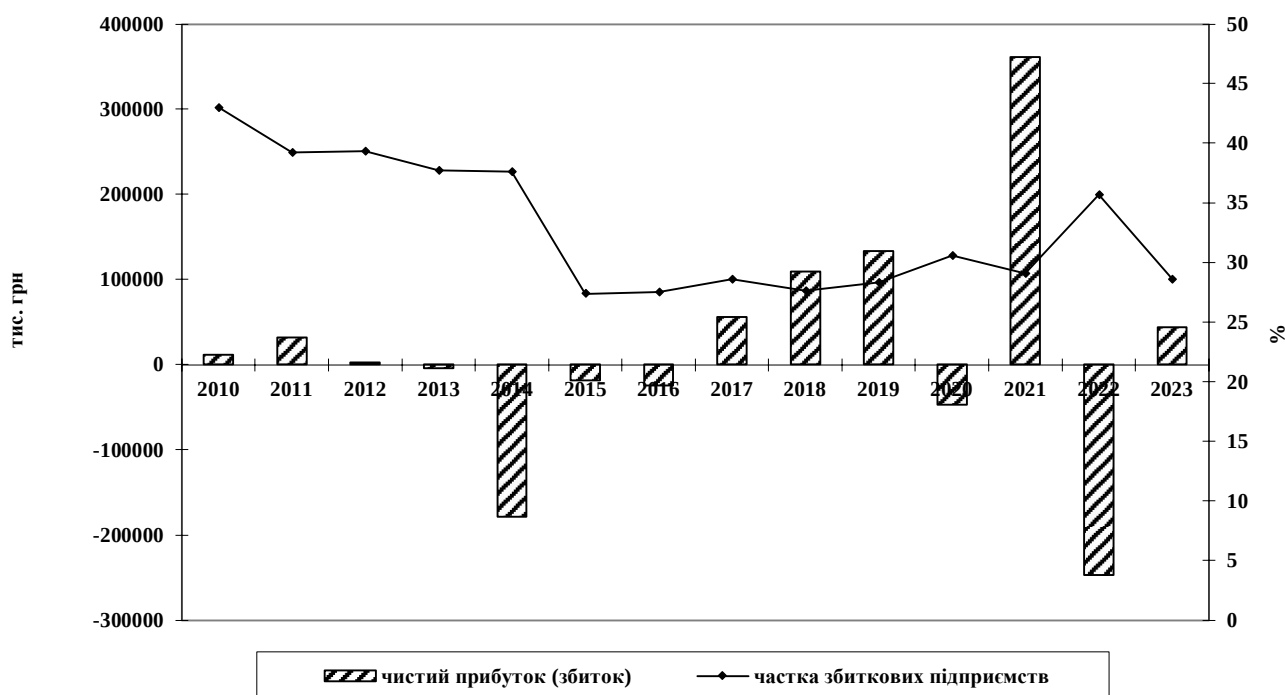
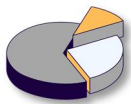


Рис.1. Фінансові результати діяльності промислових підприємств

Джерело: складено авторами за даними джерел [15]



Про недостатньо високу результативність безпекової в промисловості вказує як величина кінцевого результату, зокрема значні за величиною сумарні збитки у 2014 та 2022 роках, так й критично висока частка тих підприємств, які були збитковими. Вказані два періоди пов'язані із етапністю військової агресії Російської Федерації, але ця ж інформація засвідчує, що й COVID-19 спричинив дисбаланс в діяльності із частковою втратою контролю через відсутність досвіду й складність швидкої адаптації зі сторони суб'єктів безпеки кожного промислового підприємства. Іншим важливим моментом є те, що визначені показники були мінімальними за рівнем і поза межами критичного дисбалансу в національній економіці. Загалом динаміка основних фінансових показників відображає суттєвість впливу зовнішніх загроз та слабкі оборонні редути в умовах кожного підприємства, причиною чого є також недостатні наукові розвідки в області забезпечення фінансової безпеки.

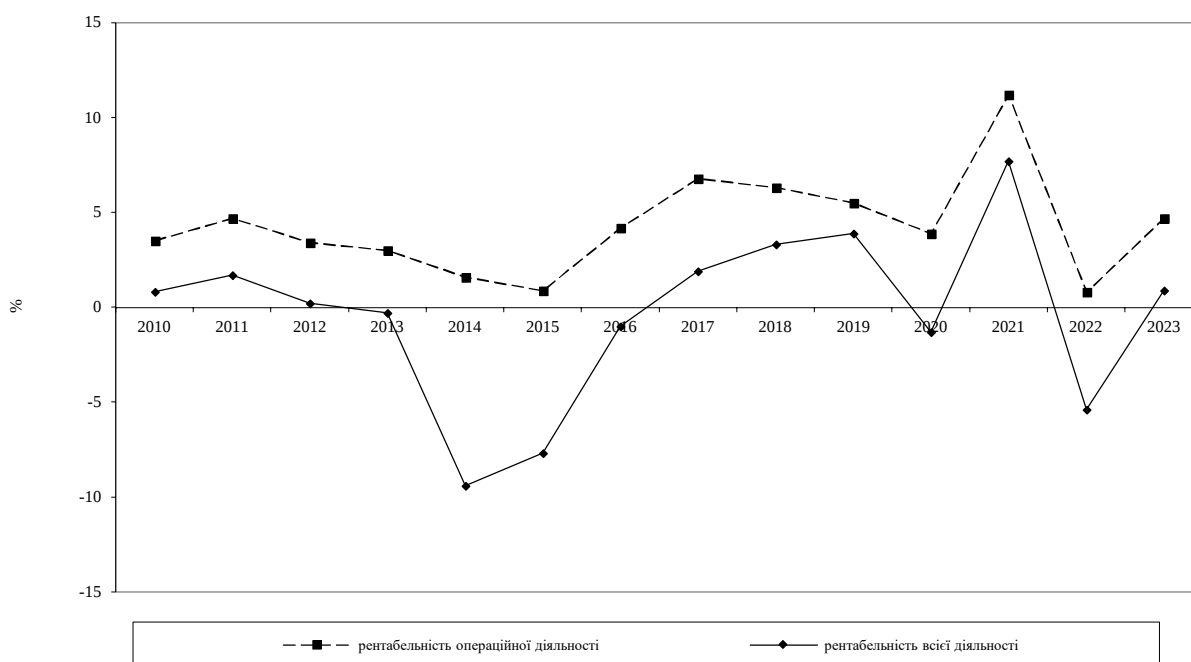


Рис. 2. Показники рентабельності промислових підприємств,

Джерело: складено авторами за даними джерел [15]

Нами рівень та динаміку показників рентабельності додатково розглянуто з врахуванням масштабів діяльності підприємств. Виявлено відмінність у рівні



цих показників за вказаною ознакою. Для прикладу, рентабельність операційної діяльності у 2023 р. складала стосовно великих – 7,5% та середніх – 4,8%, коли щодо малих фіксувалася збитковість – (-9,7%). Безперечно, що зазначене спричинено значною кількістю факторів, але не можна виключати й дію такого як безпекова діяльність, коли великі підприємства не лише спроможні реагувати на зміну безпекової ситуації, але й визначати хід таких процесів за рахунок активності суб'єктів безпеки. Тобто, сьогодні розгляд фінансової безпеки виключно в ракурсі збереження цілісності й підтримання життєздатності підприємства уже не є достатнім. На зміну пасивному підходу приходить активний, який вимагає відстеження змін у зовнішньому середовищі з ціллю виконання випереджальних дій як щодо можливих чи реальних загроз та нових можливостей, які забезпечать покращення конкретного положення. Такі узагальнення нами зроблені за результатами розгляду основних підходів у трактуванні фінансової безпеки. Загалом можна виділити кілька позицій, які не втратили актуальності і в поєднанні визначають бачення цієї функціональної складової науковцями та представниками бізнесу.

Перший підхід об'єднує прихильників сприйняття фінансової безпеки виключно як складової економічної безпеки підприємства. Такої позиції дотримується О. Судаков [5, с. 142]. Зазначене відповідає засадам практичного застосування системного підходу, коли фінансова безпека є підсистемою економічної безпеки підприємства. Утворюються й ряд переваг, які полягають у можливості безпосередньо застосування напрацювань в межах вказаної структури, але й проявляються недоліки у формі обмеженого врахування специфіки, зокрема щодо об'єктів безпеки та виникнення, розвитку й впливу загроз.

Другий підхід відмінний тим, що акцент ставиться на відстеженні рівня й можливих наслідках від зміни безпекової ситуації. Так, О. Пономаренко пропонує розглядати фінансову безпеку підприємства через зміну «...якісних та кількісних характеристик фінансового стану підприємства, а також виконання певних дій щодо забезпечення сталого розвитку» [3, с. 79]. Позиція Т.



Васильціва схожа, але передбачає встановлення через індикатори впливу основних загроз з наступним виконанням заходів для захисту фінансових інтересів підприємства [6, с. 30]. Безперечно, що моніторинг є обов'язковим компонентом процесу забезпечення безпеки, водночас надання переваги виконанню заходів щодо ліквідації наслідків реалізації однієї чи кількох загроз є скоріше обмеженням в ключі подальшого дотримання захисної стратегії безпекової діяльності, яка сьогодні втрачає актуальність.

Стосовно економічної безпеки підприємства поширеним залишається так званий ресурсно-функціональний підхід. Відбулися спроби його масштабування і на рівень окремих функціональних складових. Так, В. Мунтіян пропонує розглядати фінансову безпеку як «...ефективне використання корпоративних ресурсів, з метою забезпечення технологічного та фінансового розвитку» [1, с. 155]. Незалежно від рівня застосування актуальною залишається критика такого бачення, що полягає у неможливості зведення безпекової діяльності до збільшення ефективності використання наявних у підприємства ресурсів. Водночас цікавим є розуміння важливості покращення ресурсного забезпечення дій суб'єктів безпеки та використання окремих індикаторів щодо зміни величини ресурсів для уточнення параметрів об'єктів безпеки, зокрема це актуально стосовно фінансових ресурсів.

Четвертий підхід дозволяє визначати фінансову безпеку як таку, що повинна зберігати цілісність підприємства. Доволі чітко таку позицію формалізувала Н. Пойда-Носик, стверджуючи, що йдеться про «...характеристику системи, життєздатність якої залежить від її здатності захистити фінансові інтереси, протидіяти зовнішнім та внутрішнім загрозам, зберігаючи при цьому стійкість та рівновагу за рахунок ефективного використання фінансового потенціалу» [2, с. 165]. Завдання захисту від загроз є незмінно ключовим в безпековій діяльності, але застосування ліквідаційних заходів є менш результативними у порівнянні із превентивними діями на випередження за рахунок реагування на виклики й ризики.



Як зазначалось вище, усі перелічені підходи залишаються актуальними сьогодні. Їх потрібно розглядати в поєднанні, а також беручи до уваги нові обставини, тобто військові дії та COVID-19, чи в подальшому будь-які інші фактори, що максимально дестабілізують безпекову ситуацію. Саме високий рівень динаміки актуалізує необхідність відходу від пасивності на користь активності не лише щодо внутрішніх об'єктів безпеки, але й загалом середовища господарської діяльності. Безперечно, що практичне впровадження такої ідеї можливе в умовах великих підприємств. Йдеться хоча б про суттєвість їх впливу, як великих платників податків, на місцеве самоврядування, спроможність примусити до цінових поступок контрагентів та отримати підтримку у споживачів за рахунок представництва в громадах своїх працівників. За відсутності великих товаровиробників ці ж переваги в більшій частині утворюються і для середніх підприємств. Стосовно малого бізнесу питання активної безпекової діяльності повинно полягати у виконанні дій на випередження, тобто ліквідовуючи загрози на етапі їх виникнення, а не реалізації, та займаючи лідируючі позиції у використанні нових можливостей. Такі міркування спираються на базовій zasadі організації малого бізнесу, тобто максимальній гнучкості.

Наше бачення фінансової безпеки підприємства відмінне від поширеного тим, що ця функціональна складова являє собою діяльність, яка орієнтована на досягнення фінансових інтересів за рахунок захисту й сприяння ефективному використанню фінансових ресурсів шляхом реагування на фінансові виклики, зменшення фінансових ризиків й ліквідації фінансових загроз задля посилення конкурентних позицій та забезпечення необхідної ресурсної основи досягненню цілей щодо інших компонентів економічної безпеки підприємства.

Висновки. Статистичні дані за 2010-2023 рр., згідно яких високою є частка збиткових підприємств та обсяги отриманого чистого прибутку обмежують фінансування програм технологічної модернізації, є підставою для твердження про необхідність подальшого покращення безпекової діяльності на мікрорівні. Доведено, що один з перспективних шляхів полягає в перегляді



засад забезпечення фінансової безпеки, коли її результуюча роль повинна змінитися на базову для виконання безпекових заходів на випередження. Обґрунтовано власне бачення змісту цієї функціональної складової економічної безпеки підприємства, що є підґрунтям для подальших розвідок стосовно розроблення концепції управління нею в поточних, ускладнених високою невизначеністю, умовах ведення бізнесу.

Список використаних джерел

1. Мунтіян В. І. Економічна безпека України. Київ : КВІЦ, 1999. 464 с.
2. Пойда-Носик Н. Н. Дослідження теоретичних аспектів сутності фінансова безпека. Вісник Донецького національного університету. 2011. Вип. 2. С. 164–170.
3. Пономаренко О. Е. Теоретичні аспекти фінансової безпеки підприємств. Економіка розвитку. 2010. № 1 (53). С. 77–80.
4. Судакова О. І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. Економічний простір. 2008. № 9. С. 140–148.
5. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук ; за ред. Т. Г. Васильціва. Львів, 2012. 386 с.
6. Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних систем. Львів : ЛьвДУВС, 2016. 216 с.
7. Любченко Н. Л. Сканування загроз як складова управління стабільності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 4. Т. 2. С. 227–231.
8. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)



9. Палагута С. С. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємств і організацій. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 16. С. 418–421.
10. Орлик О. В. Інформаційні системи в сфері управління організацією. Вісник соціально-економічних досліджень. 2002. Вип. 12. С. 188–191.
11. Мельник С. І. Основні чинники впливу на фінансову стабільність в контексті управління фінансовою безпекою підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 5/73. Ч. 2. С. 92–97
12. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.
13. Марина А. С., Єланська Н. О., Петренко М. А. Механізм забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Економіка та суспільство. 2018. № 19. С. 495–500.
14. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)
15. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 16.02.2025)