

М.А. Дем'янчук,

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та моделювання ринкових відносин
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Р.Є. Ткачук,

студентка економіко-правового факультету
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. В статті узагальнено концептуальну схему розроблення та реалізації стратегії фінансової безпеки підприємства, яка складається з трьох блоків: інформаційно-організаційного, аналітико-функціонального та реалізаційно-моніторингового.

Ключові слова: фінансова безпека, підприємство, стратегія.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують у досить несприятливих умовах, таких, як: нестабільність, мінливість навколишнього середовища, агресивний вплив на безпосереднє оточення, що призводить до негативних результатів їх діяльності. Однією із найважливіших умов забезпечення стійкого зростання підприємства та формування позитивних результатів його фінансової діяльності є існування ефективної системи фінансової безпеки, яка забезпечить захист підприємства від загроз. Тому задля подолання негативних наслідків для підприємства необхідно впроваджувати заходи щодо підвищення фінансової безпеки.

Стан дослідження. На сьогодні вже проведено багато досліджень щодо фінансової безпеки підприємств та її складових. Вагомий внесок у дослідження проблеми управління фінансовою безпекою підприємств зробили провідні західні вчені: Дж. К. Ван Хорн, Т. Аллісон, К. Жюгляр, Дж. Найт, Г. Фостер, Й. Шумпетер. Важливу роль у теоретичному й емпіричному дослідженні проблематики управління фінансовою безпекою на мікрорівні та її впливу на національну економічну безпеку відіграють праці сучасних вітчизняних і російських вчених та фахівців-практиків, таких як: Л.І. Абалкін, О. І. Барановський, З.М. Борисенко, О.Ф. Белов, І. О. Бланк, З.С. Варналій, С. Б. Воронцов, В.М. Геєць, А.С. Гальчинський, С. А. Єрохін, Я. А. Жаліло, О. А. Кириченко, О.В. Кнейслер, Т. Т. Ковальчук, О.М. Мозговий, П. Я. Пригунов, А. І. Сухоруков, В.С. Сідак, В.А. Тимошенко, В. І. Терехов, В. М. Федосов, В. К. Черняк, М. Г. Чумаченко та ін. Разом з тим, не дивлячись на велику кількість публікацій, залишається не достатньо дослідженим методичне забезпечення формування та реалізації стратегії фінансової безпеки підприємств, що і є метою роботи.

Виклад основного матеріалу. Аналіз діяльності підприємств свідчить про те, що саме нестабільний рівень ефективності системи управління фінансовою безпекою є причиною кризових явищ, їх орієнтованості на боротьбу з результатами негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього

середовища, а не на попередження та вчасну нейтралізацію потенційних ризиків та загроз. Дієвим інструментом вирішення цієї проблеми є обґрунтована цілеспрямована стратегія фінансової безпеки, яка спрямована на створення адаптаційних механізмів довгострокової дії до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, вироблення високого рівня стійкості до наявних та потенційних загроз для підвищення ефективності діяльності, забезпечення фінансової підтримки стійкого росту в поточному та перспективному періодах.

Стратегія фінансової безпеки підприємства є невід’ємним складником формування та реалізації загальної стратегії розвитку підприємства, оскільки відповідає за цілі, напрями, джерела та об’єкти фінансування. Вона забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин підприємства. На основі аналізу наукової літератури [1-3] узагальнено концептуальну схему розроблення та реалізації стратегії фінансової безпеки підприємства (рис. 1), яка складається з трьох блоків: інформаційно-організаційного, аналітико-функціонального та реалізаційно-моніторингового.



Рис. 1 – Концептуальна схема розроблення та реалізації стратегії фінансової безпеки підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі даних [1–3].

Інформаційно-організаційний блок містить два етапи. На першому етапі встановлюються пріоритетні фінансові інтереси підприємства та задачі фінансової безпеки підприємства, що в узагальненому вигляді передбачає: встановлення

загальної мети; побудову ієрархії цілей; установлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їхнього виконання. З урахуванням завдань та особливостей майбутнього фінансового розвитку підприємства досягаються максимізація його ринкової вартості та підвищення ефективності фінансової діяльності за умов зниження рівнів ризиків.

На другому етапі інформаційно-організаційного блоку відбувається аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, інформаційною базою якого є статистична та фінансова звітність підприємства, дослідження сучасного стану фінансових ринків, аналітичні огляди, спеціальні дослідження тощо.

Аналіз зовнішнього середовища дає змогу підприємству своєчасно спрогнозувати появу загроз, дає можливість розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачених обставин, а також сприяє розробленню стратегії, яка дасть змогу підприємству досягти цілей і перетворити потенційні загрози на вигідні можливості. Також на даному етапі відбувається аналіз факторів, які впливають на рівень фінансової безпеки підприємства та допомагають розробити заходи, за рахунок яких воно могло б підвищити стійкість розвитку та забезпечити свій успіх.

Аналітико-функціональний блок містить також два етапи. Третім етапом є формування портфелю стратегій фінансової безпеки підприємства. Формування стратегічного портфелю підприємства передбачає розроблення та оцінку альтернатив стратегій фінансової безпеки підприємства, їх вибір і формування стратегічного набору. Стратегії повинні орієнтувати на максимальну та своєчасну адаптацію діяльності підприємств до динамічного фінансового середовища для досягнення стратегічних цілей. На нашу думку, вибір стратегії фінансової безпеки підприємства має залежати від фактичного рівня фінансової безпеки, який включає оцінку фінансового стану підприємства, оцінку фінансових ризиків та оцінку інтегрального рівня фінансової безпеки за її складниками. Остаточний вибір стратегії та низки заходів фінансової стабілізації має ґрунтуватися на комбінованому підході, коли пріоритетною стратегією вважається та, яка забезпечує мобілізацію найбільш перспективних внутрішніх джерел, а заходи інших стратегій можуть розроблятися паралельно за рівнем ієрархії вартісних факторів і носити підтримуючий характер.

Наступним етапом є аналіз стратегічних альтернатив, вибір та розроблення стратегії. З урахуванням рівня фінансової безпеки підприємства, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на фінансову діяльність підприємства, відбувається вибір стратегії, яка є доцільною для підприємства за конкретних умов господарювання та яка максимально підвищить довгострокову ефективність організації. Щоб зробити ефективний стратегічний вибір, керівники вищої ланки повинні мати чітку концепцію

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

На п'ятому етапі реалізація стратегії забезпечує підприємству формування та ефективне використання фінансових ресурсів, виявлення найефективніших

напрямів інвестування, відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства, визначення головної загрози з боку конкурентів, вибір напрямів фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами. На цьому етапі доцільно проводити прогнозування фінансової стійкості та тактичне планування, яке покликане формувати механізми реалізації обраної стратегії, а саме оперативне або поточне. Поточне планування спрямоване на розроблення заходів із формування поточних планів реалізації конкретних напрямів діяльності підприємства чи його розвитку в цілому на рік у плані реалізації завдань обраної фінансової стратегії. Оперативне планування спрямоване на формування вузьких, деталізованих, коротко-термінових планів, які формуються шляхом деталізації поточних планів. Оперативні й поточні плани не повинні відхилятися від фінансової стратегії підприємства, а, навпаки, конкретизувати й доповнювати її.

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

Авторами збалансованої системи показників сталого розвитку є Каплан Р. та Нортон Д. Основою цієї системи є фінансові показники, однак при цьому більше уваги акцентується на показниках нефінансового характеру, що забезпечує комплексний (збалансований) підхід до оцінки матеріальних та нематеріальних активів компанії [4]. Збалансована система показників («balanced» — збалансований, “scorecard” — карточка для гри у гольф; BCS) — це інструмент реалізації стратегії. Якщо у компанії немає сформульованої стратегії бачення та розуміння майбутнього, то застосування системи фінансових та нефінансових показників не забезпечить очікуваних результатів. Головна ідея використання BCS — демонстрування керівникам підприємств найважливішої інформації стосовно роботи підприємства, яка має бути лаконічною, компактною та повною.

Враховуючи те, що збалансована система показників являє собою інструмент стратегічного планування та управління, вона слугує встановленню стратегічних цілей та оцінці ефективності діяльності з точки зору реалізації стратегії за допомогою визначених ключових показників [5]. Перевагами збалансованої системи показників є використання фінансових та нефінансових показників, тобто врахування перспектив клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання та розвитку, при якому цілі, виділені в рамках зазначених складових, мають бути взаємоузгоджені, що допомагає максимально поєднати їх можливі цілі; застосування цієї системи не тільки при стратегічному плануванні, а й при розробці оперативних планів; інтеграції збалансованої системи показників з системами управління, планування та мотивації при розробці стратегії. Збалансована система показників не може самотійно створити стратегію, а лише

сприяє її уточненню за допомогою підбору ключових показників для кожного з чотирьох елементів (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес, навчання і розвиток).

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності. За допомогою цих показників можна оцінити роботу співробітників і те, наскільки витрачені зусилля збігаються з отриманим результатом. KPI є найважливішим елементом в оцінці роботи персоналу, без якого майже неможливо скласти реальну картину результативності роботи персоналу та оцінюється виконання окремих завдань, наявність недовиконання стратегії та поставлених цілей підприємства. Перевагами впровадження KPI є підвищення ефективності роботи підприємства; опис факторів і показників, від яких залежить робота підприємства; планування майбутнього підприємства від цілей (зверху), а не від досягнутих показників та існуючих можливостей (знизу); розробка нормативів роботи; прозора оцінка ефективності роботи персоналу.

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

На завершальному етапі відбувається оцінка ефективності реалізації стратегії фінансової безпеки підприємства на основі визначення економічного, ресурсного та соціального ефектів.

Впровадження удосконаленої концептуальної схеми формування та реалізації стратегії фінансової безпеки підприємства дасть змогу контролювати небезпеки і загрози та ефективно реалізовувати власні фінансові інтереси для досягнення підприємством стану захищеності, конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку. Правильно обрана стратегія управління фінансовою безпекою є заставою досягнення визначених цілей: покращення результатів діяльності, підвищення ліквідності та збереження/зростання ринкової вартості підприємства.

Література

1. Полтініна О.П., Нескуба А.В. Оцінка рівня фінансової безпеки підприємств: методичний аспект. – Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 161–163.
2. Ткачук Р.Є., Дем'янчук М.А. Онтологія фінансової безпеки підприємства. Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: сучасний стан та перспективи. Збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 20-21 листопада 2017 р. – Одеса, 2017. – С. 69–71.
3. Кузенко Т.Б., Мартюшева Л.С., Грачов О.В., Литовченко О.Ю. Фінансова безпека підприємства: навчальний посібник. Харків, 2010. – 304 с.
4. Аналітична записка щодо розвитку банківської системи. Кредити, надані в економіку України. URL: www.me.gov.ua/Documents/Download?id=10c2858d.
5. Барановський О.І. Фінансова безпека: монографія. – Київ, 1999. – 338 с.