

### **3.5. Стратегія фінансово-економічної безпеки як різновид фінансової стратегії підприємства**

Глобалізація світової економіки призвела до того, що в даний час практично кожне підприємство стикається з появою на ринку товарів і послуг іноземних та вітчизняних конкурентів. У таких умовах проблема забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств стає надзвичайно актуальною.

Ефективне управління фінансово-економічною безпекою підприємства можливо тільки при наявності обґрунтованої стратегії, яка повинна постійно оцінюватися і коригуватися в процесі її реалізації. Підприємство повинно бути завжди готовим адаптувати стратегію до умов і обставин, які можуть виникнути в майбутньому [1, с.184].

Розробка і реалізація стратегії фінансово-економічної безпеки – процес досить важкий і вимагає від керівників підприємств різних витрат. У процесі розробки стратегії

забезпечення фінансово-економічної безпеки особлива увага приділяється виробництву конкурентоспроможної продукції, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та розподілу прибутку, ефективному використанню капіталу підприємства тощо.

Актуальність розробки стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства визначається рядом умов:

- інтенсивністю змін факторів зовнішнього фінансового середовища;

- переходом до нової стадії життєвого циклу;

- кардинальною зміною цілей операційної діяльності підприємства, пов'язаною з новими комерційними можливостями, що відкриваються [2, с.8–9].

Забезпечення необхідної ефективності управління фінансово-економічною безпекою є одним з постійно діючих напрямків діяльності будь-якого сучасного підприємства, що повинно здійснюватися в рамках цілісної системи управління економічною безпекою.

Кризові явища на ринку товарів та послуг, зростаюча конкуренція серед підприємств, розширення спектру ризиків та загроз – все це потребує від керівників підприємств створення і застосування адаптованої до подібних явищ стратегії фінансово-економічної безпеки, яка забезпечить підприємству підтримання конкурентних переваг в процесі досягнення стратегічних цілей його економічного розвитку [3, с.225].

Для керівництва підприємства найголовнішим є те, що підприємство повинно визначати пріоритетні цілі та розробляти відповідні орієнтири використання своїх можливостей та умов, що визначаються зовнішнім середовищем.

Дослідження показали, що філософію стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки можна представити у вигляді наступних концептуальних положень:

- стратегія в якості засобу досягнення цілей робить упор на прогноз поведінки зовнішнього середовища і аналіз можливостей підприємства;

- цілі стратегії відображають загальні завдання і забезпечують виконання місії підприємства;

- стратегія адаптована до змін зовнішнього середовища;

- стратегія передбачає альтернативні (сценарні) шляхи

розвитку підприємства на основі використання прогнозів, досвіду та інтуїції фахівців;

- стратегія мобілізує ресурси підприємства і спрямовує їх на досягнення поставленої мети [4, с.19].

У стратегії фінансової безпеки доцільно структурувати такі найважливіші аспекти:

- цілі і завдання фінансової безпеки в конкретних умовах економічного розвитку підприємства;

- засоби та інструменти обраної стратегії;

- створення необхідних фінансових умов і фінансових ресурсів для досягнення необхідних темпів економічного зростання підприємства;

- кошти і способи протидії загрозам фінансової безпеки підприємства.

Стратегія фінансово-економічної безпеки підприємства, на наш погляд, являє собою функціональну стратегію, яка передбачає формування стратегічних цілей і завдань фінансово-економічної безпеки підприємства і включає сукупність засобів та інструментів, спрямованих на формування і розподіл фінансових ресурсів для забезпечення захисту фінансово-економічних інтересів підприємства, нейтралізації негативного впливу загроз та ризиків, досягнення підприємством фінансової стійкості та економічного зростання в умовах динамічності зовнішнього середовища [5, с.68].

Стратегія фінансово-економічної безпеки має бути безпосередньо пов'язана із загальною стратегією розвитку підприємства і формуватися в рамках загальної фінансової стратегії, місце якої в процесі формування функціональних стратегій підприємства можна представити таким чином.

Спочатку проводиться «з'ясування» поточної стратегії, для чого необхідно оцінити внутрішні і зовнішні чинники. Як зауважують А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд [6, с.47], ефективна розробка стратегії починається з визначення того, що підприємство повинно, а чого не повинно робити, і бачення того, куди підприємство має спрямовуватися.

Розглянувши поточні процеси у внутрішньому і зовнішньому середовищі, і виявивши необхідність внесення змін в існуючу стратегію, підприємство приступає до стратегічного аналізу – побудови та аналізу матриць портфеля продукції. У зарубіжній

практиці пропонується достатня кількість моделей або матриць бізнесу (модель Гарвардської школи (LCAG), матриця БКГ, чотирьох кліткова матриця продукт-ринок, методика Ансоффа, «GAP», Мак-Кінсі і т.д.).

На основі результатів аналізу портфеля продукції з урахуванням характеру і сутності поточних стратегій відбувається формування загальної стратегії розвитку підприємства, реалізація якої здійснюється через сукупність функціональних стратегій (виробничої, фінансової, маркетингової, інноваційної та ін.).

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія визначає загальний напрямок діяльності підприємства, один із наступних: або стратегію зростання, або стабілізації, або скорочення.

Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом тощо.

Спираючись на [2, с.16–18; 7, с.35], можна виділити ряд основних напрямків загальної фінансової стратегії підприємства:

1. Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства, яка спрямована на формування фінансових ресурсів підприємства, адекватного потребам його стратегічного розвитку.

Стратегічні проблеми, що вирішуються:

- забезпечення реалізації корпоративної стратегії;
- забезпечення зростання потенціалу формування фінансових ресурсів підприємства з внутрішніх джерел;
- забезпечення необхідної «фінансової гнучкості» (достатнього доступу до зовнішніх джерел фінансування);
- оптимізація структури джерел формування фінансових ресурсів підприємства.

2. Інвестиційна стратегія підприємства, яка спрямована на оптимізацію розподілу фінансових ресурсів підприємства по напрямкам та формам інвестування за критерієм їх ефективності.

Стратегічні проблеми, що вирішуються:

- забезпечення необхідної пропорційності розподілу фінансових ресурсів за напрямками інвестування;
- забезпечення необхідної пропорційності розподілу фінансових ресурсів за стратегічними зонами господарювання;

– забезпечення необхідної пропорційності розподілу фінансових ресурсів за стратегічними господарськими одиницями підприємства.

3. Стратегія фінансово-економічної безпеки підприємства, яка спрямована на забезпечення фінансової рівноваги підприємства в процесі його стратегічного розвитку.

Стратегічні проблеми, що вирішуються:

- забезпечення постійної платоспроможності підприємства;
- забезпечення достатньої фінансової стійкості;
- нейтралізація можливих негативних наслідків фінансових ризиків підприємства;
- здійснення необхідних заходів фінансової санації підприємства при загрозі його банкрутства.

4. Стратегія підвищення якості управління фінансовою діяльністю підприємства, яка спрямована на формування системи умов підвищення якості управління фінансовою діяльністю підприємства у стратегічній перспективі.

Стратегічні проблеми, що вирішуються:

- забезпечення високого рівня кваліфікації фінансових менеджерів;
- забезпечення високого рівня організаційної культури фінансових менеджерів;
- формування достатньої інформаційної бази розробки альтернативних фінансових рішень щодо розвитку підприємства;
- впровадження та ефективне використання сучасних технічних засобів управління фінансовою діяльністю, прогресивних фінансових технологій та інструментів;
- розробка ефективної організаційної структури управління фінансовою діяльністю.

Отже, різновидом фінансової стратегії є стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства, яка може бути окремою системою, а може входити до складу загальної фінансової стратегії підприємства, яка, у свою чергу, входить до складу його загальної (корпоративної) стратегії.

Стратегія фінансово-економічної безпеки як окрема система охоплює всі складові фінансової стратегії підприємства в залежності від їх фінансових інтересів, об'єктів управління та видів діяльності з позицій фінансової безпеки. Дана стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової

діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення. Цілі цієї стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства.

Домінантними сферами забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є: забезпечення росту прибутковості власного капіталу; формування фінансово-економічних ресурсів; забезпечення фінансово-економічної стабільності; безпеки інвестиційної діяльності; нейтралізації фінансово-економічних ризиків; безпеки інноваційної діяльності; захисту конкурентної позиції; антикризова фінансова стратегія [8, с.328].

Розробка стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки, на наш погляд, повинна бути пов'язана з формуванням стратегічних цілей, які визначаються з урахуванням основних доміантних сфер забезпечення фінансової безпеки на підприємствах:

- максимізація рівня фінансової рентабельності;
- оптимізація обсягу фінансових ресурсів;
- забезпечення необхідного рівня фінансової стабільності і стійкості;
- повне задоволення інвестиційних потреб підприємства;
- мінімізація рівня фінансових ризиків;
- впровадження науково-технічних досягнень;
- розширення асортименту продукції;
- підвищення якості продукції;
- забезпечення необхідного рівня технології та організації виробництва;
- розширення частки ринку;
- забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності;
- забезпечення фінансової стабільності при виникненні кризових ситуацій.

Процес розробки стратегії фінансово-економічної безпеки, як показали дослідження, має ряд характерних особливостей:

1. Процес розробки стратегії фінансово-економічної безпеки не завершується якоюсь негайною дією, а закінчується встановленням «дерева» цілей, набором загальних напрямків дій, рухаючись якими, підприємство забезпечить захист від небезпек і загроз, зростання і зміцнення своїх позицій.

2. Сформульована стратегія фінансово-економічної безпеки використовується для розробки стратегічних (перспективних) проєктів методом пошуку. Роль стратегії у такому пошуку полягає в тому, щоб допомогти зосередити увагу на певних ділянках і можливостях та відкинути все інше, що є несумісним зі стратегією.

3. В процесі розробки стратегії фінансово-економічної безпеки не можна передбачити всі можливості, які відкриються при складанні проєкту конкретних заходів, та загрози, які можуть виникнути у майбутньому. Тому доводиться користуватись неповною і неточною інформацією.

4. Поява більш повної та точної інформації спроможна піддати сумнівну обґрунтованість первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

4. Стратегія та орієнтири знаходяться у взаємозв'язку, так як стратегія, виправдана при одному наборі орієнтирів (показників, цілей), не буде такою, якщо орієнтири підприємства зміняться.

6. Стратегія й орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях підприємства. Деякі параметри ефективності в один момент будуть служити підприємству цілями, а в інший – стануть його стратегією. Оскільки цілі і стратегії виробляються усередині підприємства, виникає типова ієрархія: те, що на верхніх рівнях управління є елементами стратегії, на нижніх перетворюється в цілі.

7. Необхідність в даній стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку подій виведе підприємство на бажаний результат. Якщо за певний період часу, стратегія не принесла бажаного результату, виникає негайна потреба у її перегляді [4, с.19; 8, с. 68-69; 9, с.329–330].

При розробці стратегії фінансово-економічної безпеки необхідно дотримуватися ряду основних вимог:

- відповідність ситуації, цілям, технічному й економічному потенціалу підприємства, досвіду та навичкам працівників і менеджерів, культурі, що існує в системі управління;
- внутрішня цілісність, несуперечливість окремих елементів стратегії, підтримка ними один одного, що породжує синергійний ефект;

- реалізація стратегії не повинна допускати дії, що суперечать нормам моралі і права;
- стратегія перебуває під впливом змін у середовищі підприємства й сама може формувати ці зміни;
- виправдана ризикованість;
- спрямованість на формування конкурентних переваг, досягнення успіху;
- врахування інтересів суспільства в цілому, місцевої влади, акціонерів, ділових партнерів, персоналу, особливості галузі й позицій підприємства в ній;
- стратегія вибирається з декількох варіантів [10, с. 67].

Стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства розробляється на довгострокову перспективу, однак суб'єкт господарювання у процесі діяльності готує також поточні плани захисту інтересів. На підставі стратегії визначається фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна, інвестиційна.

Виходячи з вищевикладеного матеріалу можна зазначити, що формувати стратегію фінансово-економічної безпеки потрібно на засадах використання даних оцінювання можливостей підприємства, відповідності стратегії загальному сценарію розвитку підприємства та його стратегічним фінансово-економічним інтересам. Обираючи будь-який з варіантів стратегії, необхідно враховувати особливості функціонування підприємства та особливості зовнішнього економічного середовища, змістову і часову синхронізацію елементів стратегії.

#### Література:

1. Цвайг Х. І., Галайко Н. В. Загрози фінансовій безпеці підприємства та шляхи їх усунення // Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 11. С. 181–185.
2. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия. URL: [http://lib100.com/book/management/financial\\_strategy/](http://lib100.com/book/management/financial_strategy/) (дата звернення: 19.01.2016).
3. Орлик О. В. Стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства та деякі аспекти її формування // Інформаційна та економічна безпека (INFECO-2016) : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 28-30 квітня 2016 р.). К. : УБС НБУ, 2016. С. 225–228.



4. Гусев Ю. В., Лемеш И. В. Стратегический менеджмент : учебно-методический комплекс. Новосибирск : НГУЭУ, 2005. 158 с.
5. Орлик О. В. Концептуальні основи стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства // Сталий розвиток економіки : міжнар. наук.-вироб. журн. 2016. № 1. 67–73.
6. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
7. Яковлева И. Н. Справочник по финансовой стратегии и тактике. М. : Профессиональное издательство, 2009. 336 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. М. : Экономика, 1989. 519 с.
9. Мойсенко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Львів, 2011. 380 с.
10. Ареф'єв В. О. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства як запорука його ефективного та стабільного функціонування // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 29. С. 65–68.

© Орлик О.В., 2019