

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СУЧАСНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто проблеми розробки стратегії управління фінансовою безпекою підприємств. Визначено особливості формування стратегії управління фінансовою безпекою підприємства. Запропоновано концептуальну схему розробки та реалізації стратегії управління фінансовою безпекою підприємства, яка характеризується комплексністю і завершеністю та вибір якої залежить від фактичного рівня фінансової безпеки.

Ключові слова: фінансова безпека, стратегія, система управління.

FORMATION AND REALIZATION OF A MODERN STRATEGY IN MANAGING THE ENTERPRISE FINANCIAL SECURITY

Modern features of enterprises functioning in a difficult economic and political situation of the country predetermine the growing role of financial security for each national enterprise. The aim of our research is to develop a management strategy of the enterprise financial security which would increase the level of the enterprise security. The development of the management strategy of financial security needs application of the method of system analysis and synthesis. Moreover, we use the method of critical analysis of scientific, methodical literature, practical experience, the method of synthesis and the graphical method in our scientific research. The study determined that the management strategy of the enterprise's financial security is an integral part of the formation and implementation of the overall strategy of the industrial enterprise development as it is responsible for goals, directions, sources and facilities of funding. In order to facilitate the strategic management it is offered the conceptual scheme of design and implementation of the strategy management of the enterprise financial security which is characterized by complexity and completeness. It is established that the choice of the strategy of the enterprise financial security management should depend on the actual level of the financial security. The development of the efficient strategy of the financial security management will help enterprises to identify and analyze their own strengths and weaknesses, detect prospects and monitor risks and threats of the internal and the external environment, effectively implement their own financial interests, mission and objectives, predict the future state that will ultimately help to achieve the state of safety and competitiveness and ensure their sustainable development.

Keywords: financial security, strategy, management system.

Постановка проблеми. В умовах економічної та політичної нестабільності, функціонування машинобудівних підприємств значною мірою залежить від раціонального, виваженого прийняття управлінських рішень та ефективної системи організації їх діяльності. Вирішення зазначених завдань на вітчизняних підприємствах ускладнюється відсутністю чіткого вектору розвитку та якісно розробленої стратегії управління, що призводить до зниження фінансової стійкості, потенціалу та конкурентоспроможності підприємства. Зважаючи на це, особливої актуальності набувають питання розробки ефективної системи оцінки рівня фінансової безпеки підприємств, дослідження основних ризиків, загроз та небезпек, що можуть вплинути на стан фінансової безпеки, а також формування сучасної ефективної стратегії управління фінансовою безпекою підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні основи формування та реалізації фінансової стратегії розглядалися у працях таких науковців, як І. А. Бланк, В. І. Аранчій, В. В. Галушак, С. Л. Демиденко, В. Л. Дикань, Т. В. Олексюк, В. М. Опарін, В. Н. Суторміна, В. М. Федосов, М. С. Хаванова, С. І. Юрій. Разом з тим, ряд питань, пов'язаних із розробкою стратегії фінансової безпеки підприємств, не знайшли належного відображення у наукових працях. Зокрема, сучасні виклики формують необхідність розробки механізму вибору та реалізації стратегії, а також визначення пріоритетних напрямків забезпечення фінансової безпеки, які недостатньо висвітлені в науковій літературі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В сучасній економічній літературі питання сутності та видів стратегій управління фінансовою безпекою підприємства розглядається відносно недавно. Проте, в Україні комплексним дослідженням цього питання практично не займаються, приділяючи основну увагу фінансовим стратегіям підприємства. Саме тому питання систематизації стратегій управління фінансовою безпекою підприємства, їх обґрунтування та реалізації є недостатньо розробленими.

Постановка завдання. Метою статті є визначення особливостей формування стратегії управління фінансовою безпекою підприємства, формування концептуальної схеми розробки та реалізації стратегії управління фінансовою безпекою та обґрунтування методики вибору стратегії на основі фактичного рівня фінансової безпеки підприємства.

Виклад основного матеріалу. Аналіз діяльності підприємств свідчить про те, що саме низький 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 управління фінансовою безпекою, яка направлена на створення адаптаційних механізмів довгострокової дії до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, вироблення високого рівня стійкості до існуючих та потенційних загроз, з метою підвищення ефективності діяльності, забезпечення фінансової підтримки стійкого росту в поточному та перспективному періодах [1, с. 438].

Стратегія управління фінансовою безпекою підприємства є невід'ємною складовою формування та реалізації загальної стратегії розвитку промислового підприємства, оскільки відповідає за цілі, напрямки, джерела та об'єкти фінансування. Вона забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин підприємства. Зокрема, стратегія управління фінансовою безпекою підприємства забезпечує:

- формування та ефективне використання фінансових ресурсів;
- високий рівень фінансової безпеки підприємства;
- виявлення найефективніших напрямків інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- формування ефективної системи управління фінансовими ризиками, загрозами та небезпеками;
- правильний вибір інструментів і напрямків фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами.

Формування стратегії управління фінансовою безпекою підприємства повинно базуватися на комплексному, системному підході та враховувати:

- взаємозв'язок стратегії управління фінансовою безпекою із фінансовою стратегією та загальною стратегією розвитку підприємства;
- рівень законодавчого та нормативно-правового регулювання фінансової діяльності підприємства;
- рівень розвитку та кон'юнктуру фінансового ринку;
- економічну та політичну ситуації в країні;
- ринкову позицію підприємства;
- ресурсне забезпечення підприємства, зокрема забезпеченість власними коштами, можливість залучення позикових коштів та інвестицій, інноваційний потенціал підприємства;
- галузеву належність суб'єкта господарювання, оскільки галузь економіки, до якої належить підприємство, окреслює напрям формування його фінансової стратегії та має значний вплив на структуру капіталу підприємства;
- рівень фінансового ризику на підприємстві тощо.

Процес розробки й реалізації стратегії підприємства в науковій літературі поданий по-різному: автори виділяють етапи, що відрізняються ступенем деталізації, складністю суб'єкта господарювання і характером самого напрямку розвитку. Стратегія поширюється на довгострокові, перспективні дії суб'єкта господарювання. Можна сказати, що формулювання стратегії (моделі дій) та її інструментарій виступають ядром управління і ознакою його якості.

З метою полегшення стратегічного управління, ми пропонуємо концептуальну схему розробки та реалізації стратегії управління фінансовою безпекою підприємства, яка характеризується комплексністю і завершеністю та передбачає послідовність певних етапів (рис. 1).

На першому етапі визначаються місія та довгострокова мета щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства. Місією є загальні орієнтири довгострокового функціонування підприємства, що відображають його внутрішній потенціал та враховують зовнішні впливи.

Місія має суттєве значення, оскільки вона є базою для розробки і узгодження цілей, системи планів на підприємстві, відносин із зовнішніми учасниками ринку.

Встановлення цілей управління фінансовою безпекою підприємства в узагальненому вигляді передбачає: встановлення загальної мети; побудову ієрархії цілей («дерева цілей»); встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їхнього виконання.

Головною метою стратегії управління фінансовою безпекою підприємства є максимізація його ринкової вартості та підвищення ефективності фінансової діяльності за умов зниження рівнів ризиків. Вона досягається шляхом конкретизації цілей, з урахуванням завдань та особливостей майбутнього фінансового розвитку підприємства.

На основі аналізу фахової економічної літератури, та враховуючи функціональну структуру фінансової безпеки підприємства, ми вважаємо за доцільне виокремити загальні фінансові та спеціальні стратегічні цілі управління фінансовою безпекою.

Система стратегічних цілей управління фінансовою безпекою включає: забезпечення високого рівня бюджетної складової фінансової безпеки підприємства; забезпечення високого рівня страхової складової фінансової безпеки підприємства; забезпечення високого рівня фондової складової фінансової безпеки підприємства; забезпечення високого рівня інвестиційної складової фінансової безпеки підприємства; забезпечення високого рівня грошової складової фінансової безпеки підприємства; забезпечення високого рівня кредитної складової фінансової безпеки підприємства.

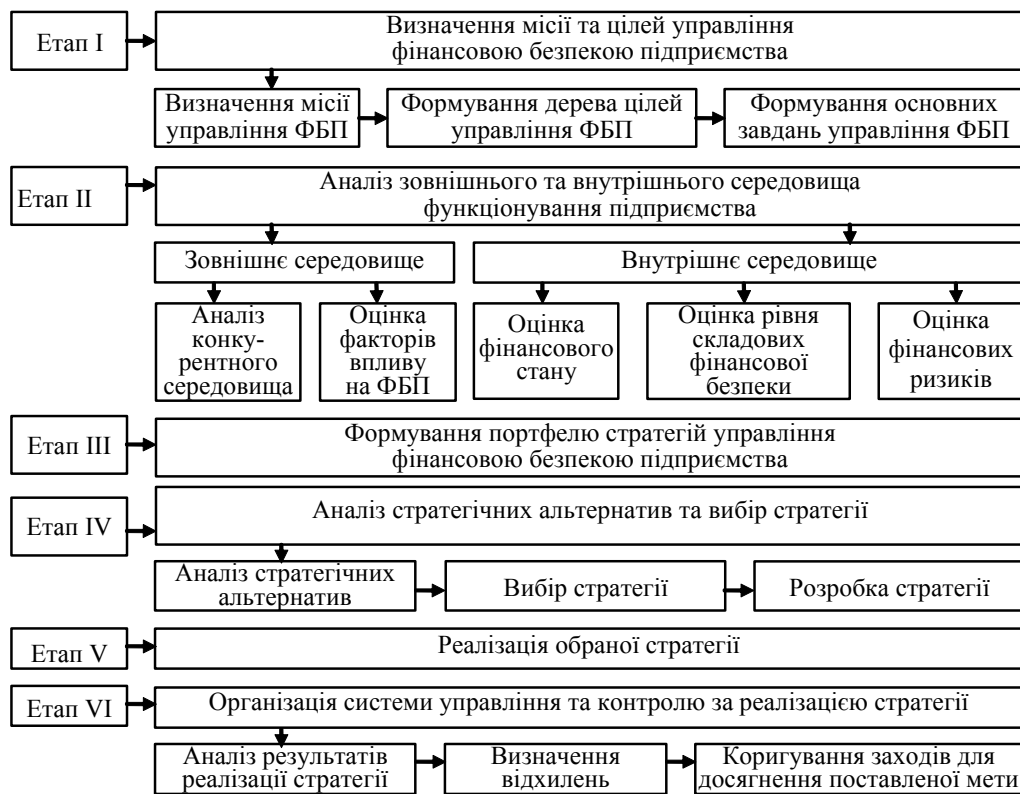


Рис. 1. Формування та реалізація стратегії управління фінансовою безпекою підприємства

Основна мета стратегії управління фінансовою безпекою підприємства формується в залежності від фактичного рівня фінансової безпеки.

На другому етапі розробки стратегії 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 дозволяє підприємству своєчасно спрогнозувати появу загроз, дає можливість розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачених обставин, а також сприяє розробці стратегії, яка дозволить підприємству досягти цілей і перетворити потенційні загрози на вигідні можливості [2].

Також на даному етапі відбувається визначення та аналіз факторів, які впливають на рівень фінансової безпеки підприємства. У свою чергу, аналіз факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони в діяльності підприємства і розробити заходи та напрями дії, за рахунок яких воно могло б підвищити стійкість розвитку та забезпечити свій успіх.

Зовнішні фактори, що впливають на рівень фінансової безпеки підприємства, відображають економічну ситуацію в державі і за кордоном, в окремих регіонах і на галузевих ринках. Найважливішими з них є: стан розвитку економіки країни, грошово-кредитна політика держави, рівень інфляції, стабільність національної валюти, податкова політика держави в цілому та величина податкових ставок зокрема, рівень розвитку ринків позикового капіталу, вартість позикових ресурсів тощо. Досить впливовим фактором є законодавча база та державні органи. Законодавча база безпосередньо визначає стосунки підприємства з державою, постачальниками, споживачами, працівниками. Сучасна законодавча база характеризується складністю, динамічністю та невизначеністю, що ускладнює діяльність підприємства.

Залежно від характеру та інтенсивності впливу окремих умов і факторів, а також можливості їх контролю, зовнішнє середовище можна поділити на зовнішнє середовище прямого та непрямого впливу. Фактори непрямої дії позначаються на діяльності підприємства не безпосередньо, а опосередковано, а отже мають непрямий вплив на його фінансову діяльність та діють через певні механізми та відносини.

Фактори прямої дії безпосередньо формуються у процесі фінансової діяльності підприємства та залежать від специфіки фінансових відносин підприємства із контрагентами, фінансовими установами, державою та здійснюють прямий вплив на фінансову діяльність підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає визначення фінансового стану підприємства, рівня безпеки функціональних складових фінансової безпеки та рівня фінансових ризиків підприємства, виявлення сильних та слабких сторін, внутрішніх факторів впливу на фінансову безпеку підприємства. До внутрішніх факторів можна віднести: податкову політику підприємства, фінансову гнучкість підприємства, інвестиційну активність підприємства, збалансованість розрахунково-платіжної дисципліни, джерела

фінансування діяльності підприємства та структуру його капіталу тощо. Також, важливим чинником, що впливає на рівень фінансової безпеки підприємства, є грамотний та професійний менеджмент підприємства, а головним фактором ризику є некомпетентність та недобросовісність у виконанні керівництвом та працівниками своїх обов'язків.

У процесі проведення аналізу виявляють відповідність між стратегічними орієнтирами підприємства та його внутрішніми ресурсами і можливостями.

Наступним етапом є формування портфелю стратегій управління фінансовою безпекою підприємства.

Важливими елементами формування та реалізації стратегії є: чітке визначення заходів, направлених на формування та реалізацію стратегії; реалізація заходів, які приносять швидкі результати та надають впевненості у загальному успіху; постійне інформування про визначення цілей та досягнуті результати; чітке визначення обов'язків; дотримання проміжних часових параметрів; встановлення проміжних критеріїв та відповідних пунктів на шляху досягнення визначених загальних цілей.

Формування стратегічного портфелю підприємства передбачає розробку та оцінку альтернатив стратегій управління фінансовою безпекою підприємства, їх вибір і формування стратегічного набору.

Стратегії повинні орієнтувати на максимальну і своєчасну адаптацію діяльності підприємств до динамічного фінансового середовища для досягнення їхніх стратегічних цілей.

На нашу думку, вибір стратегії управління фінансовою безпекою підприємства має залежати від фактичного рівня фінансової безпеки. Як градацію побудови портфелю стратегій, пропонуємо виділяти п'ять рівнів фінансової безпеки підприємства: високий, середній, низький, критичний, катастрофічний. Дані рівні фінансової безпеки ми пропонуємо визначати шляхом розрахунку інтегрального індексу фінансової безпеки за її складовими. Для визначення фінансової безпеки функціональних складових фінансової безпеки підприємства вважаємо за доцільне використати наступну систему показників:

- оцінка рівня безпеки бюджетної складової (коефіцієнт оподаткування прибутку, коефіцієнт платіжної дисципліни, частка відстрочених податкових активів у активах підприємства, коефіцієнт відволікання оборотних активів у дебіторську заборгованість за розрахунками з бюджетом, співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, частка зобов'язань з податків і зборів у загальному обсязі зобов'язань підприємства);

- оцінка рівня безпеки страхової складової (частка кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування у загальному обсязі поточних зобов'язань; частка кредиторської заборгованості за розрахунками з позабюджетними страховими платежами в загальному обсязі поточних зобов'язань; коефіцієнт страхування бізнесу);

- оцінка рівня безпеки інвестиційної складової (частка довгострокових фінансових інвестицій в активах; частка поточних фінансових інвестицій в активах; частка капітальних інвестицій в загальній сумі інвестицій; частка фінансових інвестицій в загальній сумі інвестицій, ефективність капітальних інвестицій, ефективність фінансових інвестицій, рівень використання доступного інвестиційного ресурсу, коефіцієнт реінвестування; дохідність депозитних операцій, частка грошових коштів, що розміщені у формі депозитів до загального обсягу грошових коштів підприємства);

- оцінка рівня безпеки фондової складової (прибуток на акцію; балансова вартість акцій; коефіцієнт дивідендних виплат; коефіцієнт покриття дивідендів, частка виплат за деривативами у загальних витратах підприємства);

- оцінка рівня безпеки грошової складової (тривалість обороту грошових коштів, коефіцієнт достатності грошових потоків, коефіцієнт ліквідності грошових потоків, коефіцієнт ефективності грошових потоків);

- оцінка рівня безпеки кредитної складової (коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; період погашення дебіторської заборгованості; частка сумнівної дебіторської заборгованості в загальному обсязі заборгованості; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; період погашення кредиторської заборгованості; коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості; коефіцієнт покриття відсотків; коефіцієнт рентабельності позикового капіталу; термін окупності позикового капіталу);

Наступним кроком у розрахунку рівня фінансової безпеки є визначення нижніх та верхніх меж показників, які застосовуються у процесі проведення аналізу рівня фінансової безпеки, та нормалізація їх значень. При формуванні множини індикаторів важливо забезпечити інформаційну односпрямованість показників. З цією метою показники поділяють на стимулятори та дестимулятори. Дестимулятори перетворюють на стимулятори за допомогою нормування. Нормування показників здійснюється за допомогою лінійної функції таким чином, щоб характеристичні значення індикаторів потрапляли в зіставні за величиною інтервали [3].

Розрахунок рівня безпеки складових фінансової безпеки підприємства здійснюється за допомогою вагових коефіцієнтів, які визначаються шляхом експертного оцінювання.

Інтегральний індекс фінансової безпеки складається з шести середньозважених субіндексів (складових фінансової безпеки). Визначення інтегрального індексу фінансової безпеки підприємства здійснюється за формулою:

$$I = \sum_j b_j I_j, \quad (1)$$

де b_j – вагові коефіцієнти складових фінансової безпеки підприємства;

I_j – інтегральні показники складових фінансової безпеки підприємства.

Після розрахунку інтегрального рівня фінансової безпеки підприємства, визначається рівень безпеки, шляхом інтерпретації отриманих даних за допомогою шкали рівнів фінансової безпеки (таблиця 1).

Таблиця 1

Характеристика рівнів фінансової безпеки підприємства

Рівень фінансової безпеки	Межі рівнів	Характеристика рівня фінансової безпеки Підприємства
Високий	0,81-1	Характеризує ефективне фінансове управління підприємством, достатність фінансових ресурсів, оптимальність структури капіталу та системи управління фінансовими ризиками, високий рівень маневреності коштів, що забезпечує фінансову незалежність та розвиток на основі зростання прибутку
Середній	0,65-0,8	Фінансові показники діяльності підприємства знаходяться в межах рекомендованих значень. Підприємство має недостатньо власних оборотних коштів й використовує середньострокові та довгострокові позики і кредити
Низький	0,38-0,64	Характеризується низьким рівнем платіжної дисципліни підприємства, зростанням кредиторської заборгованості та рівня фінансових ризиків. Підприємство для забезпечення фінансування діяльності залучає середньострокові позикові ресурси
Критичний	0,21-0,37	Характеризується високим рівнем фінансових ризиків, Підприємство змушене для забезпечення фінансування діяльності залучати короткострокові позикові ресурси, що спричиняє зниження його фінансової стійкості
Катастрофічний	0-0,2	Підприємство не в змозі забезпечити фінансування своєї діяльності ні власними, ні позиковими засобами. Підприємство не здатне виконувати фінансові зобов'язання, тобто знаходиться на межі банкрутства

Запропонована градація дозволить визначити внутрішні фінансові можливості підприємства та фактичний рівень його безпеки.

Ми вважаємо, що, як і фінансову стратегію, стратегію управління фінансовою безпекою підприємства доцільно класифікувати за обсягом фінансових завдань, які визначені у стратегії, на генеральну стратегію управління фінансовою безпекою, оперативну стратегію управління фінансовою безпекою та стратегію досягнення окремих стратегічних завдань управління фінансовою безпекою.

Генеральна стратегія управління фінансовою безпекою підприємства регламентує фінансову діяльність підприємства, її базові напрями та питання, а також систему управління фінансовими ризиками та загрозами підприємства. У рамках цієї стратегії вирішуються завдання забезпечення високого рівня фінансової безпеки підприємства, оптимізації структури капіталу, визначається податкова політика підприємства та взаємовідносини з бюджетами всіх рівнів, а також напрями розміщення та використання фінансових ресурсів. Як правило, таку стратегію розробляють на термін не менше одного року.

Оперативна стратегія управління фінансовою безпекою підприємства призначена для поточного управління фінансовими ресурсами та фінансовими ризиками. Вона розробляється в межах генеральної фінансової стратегії та деталізує її на конкретному проміжку часу (місяць, квартал, півріччя). Оперативна фінансова стратегія охоплює такі напрями як коригування цільової структури капіталу, управління формуванням власного та позикового капіталу, підвищення рівня безпеки конкретних функціональних складових фінансової безпеки підприємства.

Стратегія досягнення окремих стратегічних завдань управління фінансовою безпекою підприємства полягає у виконанні конкретних завдань, спрямованих на реалізацію більш глобальних цілей підприємства. Вона може охоплювати такі напрями як управління використанням основного та оборотного капіталу, прийняття рішень, спрямованих на нейтралізацію зовнішніх і внутрішніх ризиків та загроз, що постійно оточують підприємство, на основі фінансового аналізу та аналізу зовнішнього середовища підприємства тощо.

У портфелі стратегій управління фінансовою безпекою підприємства ми пропонуємо виділяти п'ять видів стратегій, відповідно до п'яти рівнів фінансової безпеки підприємства. Таким чином, стратегію управління фінансовою безпекою підприємства ми поділяємо на такі види: стратегія стабілізації, стратегія помірною зростання, стратегія стійкого зростання, стратегія виживання, антикризова стратегія.

Стратегія зростання спрямована на отримання позитивного ефекту за рахунок розширення ділової активності підприємства в умовах стабільного зовнішнього середовища та діяльності у сегменті ринку, що динамічно розвивається. Дана стратегія переслідує такі цілі: збільшення обсягу капіталу, частки ринку, розширення меж фінансової діяльності, досягнення позитивної динаміки розвитку [4, с. 226]. Залежно від специфічних умов середовища, можливе використання таких видів стратегій зростання:

– Стратегія стійкого зростання, яка спрямована на збалансування параметрів обмеженого зростання операційної діяльності і необхідного рівня фінансової безпеки підприємства. Пріоритетним завданням є забезпечення ефективного розподілу та використання його фінансових ресурсів. Стратегія націлена на підтримання високого рівня фінансової безпеки підприємства.

– Стратегія помірною зростання, яка спрямована на забезпечення високих темпів операційної діяльності підприємства, насамперед обсягів виробництва та реалізації продукції, на приріст оборотних та необоротних активів підприємства. Відповідно до цього, пріоритетною сферою стратегічного фінансового розвитку підприємства є підвищення потенціалу формування фінансових ресурсів. Маючи середній рівень фінансової безпеки, підприємство може активно використовувати як внутрішні, так і зовнішні довгострокові джерела фінансування. Стратегія націлена на підвищення рівня безпеки за окремими функціональними складовими безпеки, рівень безпеки яких є недостатньо високим.

Стратегію стабілізації рівня фінансової безпеки підприємства застосовують в умовах нестабільності, в разі падіння фінансово-господарських показників, при виникненні довгострокових фінансових труднощів, значному зниженні рівня фінансової безпеки підприємства. Стратегія стабілізації полягає в адаптації діяльності до умов зовнішнього середовища, усуненні загроз, зниженні рівня фінансових ризиків діяльності, підвищенні рівня ефективності взаємодії підприємства з партнерами та контрагентами. Її також використовують для оптимізації циклів залучення та вкладення фінансових ресурсів, запобігання їх нестачі [4, с. 225].

Стратегія виживання покликана забезпечити фінансову стабілізацію підприємства в процесі виходу із кризи, передбачає скорочення обсягів виробництва і реалізації продукції (вихід з окремих ринків або їх сегментів, скорочення певних його виробничих одиниць тощо). За цих умов, пріоритетною домінантною сферою стратегічного фінансового розвитку стає формування достатнього рівня фінансової безпеки підприємства [5].

Антикризова стратегія застосовується в умовах глибокої кризи, в стані, що близький до банкрутства, та полягає в застосуванні швидких скоординованих дій, які базуються на максимально точних розрахунках. Антикризова стратегія передбачає перебудову систем управління, фінансово-господарської діяльності, зміни структури бізнес-портфеля, джерел фінансових ресурсів, відмову від певних фінансових операцій підприємства. Ключовою метою стратегії є максимально швидке виведення підприємства з кризи. Своєчасно розроблена і реалізована антикризова стратегія дає змогу уникнути значних втрат капіталу та суттєво знизити ризик фінансового краху.

У межах розглянутих базових стратегій можуть бути реалізовані різні стратегічні альтернативи. Для кожної з них готуються плани заходів з обґрунтуванням необхідних витрат на їхню реалізацію і з розрахунками очікуваного економічного ефекту від їхнього впровадження.

Під час розробки, вибору та реалізації стратегії необхідно враховувати специфічні риси та ознаки кожного виду фінансової стратегії, а також визначати доцільність її впровадження на певному етапі розвитку підприємства.

Визначивши рівень фінансової безпеки підприємств, вважаємо за доцільне запропонувати матрицю вибору стратегії управління фінансовою безпекою підприємства, яка дозволяє здійснити позиціонування підприємства, залежно від рівня фінансової безпеки, визначити стратегію (таблиця 2), яка б враховувала особливості діяльності, рівень фінансової безпеки підприємства і надала йому вектор висхідного розвитку в умовах невизначеності та ризику.

Наступним етапом є аналіз стратегічних альтернатив, вибір та розробка 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 діяльності підприємства та його майбутнього.

П'ятим етапом є реалізація стратегії. Реалізація стратегії повинна забезпечити 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 [6, с. 812]. Для полегшення реалізації

стратегії управління фінансовою безпекою підприємства, доцільно проводити її деталізацію шляхом складання тактичних планів. Тактичне планування покликане формувати механізми реалізації обраної стратегії. Воно буває двох видів: оперативне і поточне. Поточне планування спрямоване на розробку заходів з метою 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, короткотермінових планів, які формуються шляхом деталізації поточних планів. Оперативні й поточні плани не повинні відхилятися від фінансової стратегії підприємства, а навпаки, конкретизувати й доповнювати її [7, с. 158].

Таблиця 2

Матриця вибору стратегії управління фінансовою безпекою підприємства

Рівень ФБ	Межі рівнів	Вид стратегії управління ФБ	Заходи для реалізації стратегії
Високий	0,81-1	Стратегія стійкого зростання	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня коефіцієнта фінансової незалежності; - під час формування фінансових ресурсів надання переваги власним коштом та довгостроковим позиковим ресурсам; - забезпечення ефективного розподілу та використання наявних фінансових ресурсів; - формування ефективної кредитної політики, яка б забезпечувала як достатньо високі обсяги реалізації, так і низький ризик неповернення з боку покупців-позичальників; - використання сучасних інструментів управління фінансовими ресурсами підприємства.
Середній	0,65-0,8	Стратегія помірною зростання	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення високих темпів операційної діяльності підприємства, насамперед обсягів виробництва, реалізації продукції та приросту оборотних і необоротних активів підприємства; - оптимізація структури капіталу підприємства; - підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами на стадіях розміщення та використання; - прискорення платежів за допомогою сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості; - використання як внутрішніх, так і зовнішніх середньострокових та довгострокових джерел фінансування.
Низький	0,38-0,64	Стратегія стабілізації	<ul style="list-style-type: none"> - адаптація діяльності підприємства до умов зовнішнього середовища; - усунення загроз, зниження рівня фінансових ризиків; - підвищення рівня ефективності взаємодії та платіжної дисципліни підприємства з партнерами та контрагентами; - забезпечення інкасації дебіторської заборгованості; - забезпечення достатнього обсягу капіталу для здійснення операційної діяльності; - використання як внутрішніх, так і зовнішніх середньострокових та довгострокових джерел фінансування.
Критичний	0,21-0,37	Стратегія виживання	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення обсягів виробництва і реалізації продукції (вихід з окремих ринків або їх сегментів, відмова від виробництва окремих видів продукції, скорочення певних його виробничих одиниць тощо); - мінімізація витрат підприємства; - підвищення рівня управління наявними фінансовими ресурсами підприємства; - забезпечення фінансовими ресурсами для здійснення операційної діяльності; - забезпечення інкасації дебіторської заборгованості; - використання короткострокових та середньострокових джерел фінансування.
Катастрофічний	0-0,2	Антикризова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - перебудова загальної системи управління та фінансово-господарської діяльності підприємства; - оптимізація портфеля бізнес-процесів для уникнення значних втрат капіталу та зниження ризику фінансового краху; - відмова від певних фінансових операцій підприємства; - зміна структури джерел фінансових ресурсів; - забезпечення інкасації дебіторської заборгованості; - зміна організаційної структури підприємства.

Завершальним етапом є організація системи управління та контролю за реалізацією стратегії. 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 дане відхилення. Також після реалізації стратегії відбувається оцінка її ефективності. Вона ґрунтується на вичерпній інформації й полягає у визначенні можливих наслідків реалізації обраної стратегії. Оцінюють стратегію за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації.

Висновки. Розробка ефективної стратегії управління фінансовою безпекою дасть змогу підприємствам ідентифікувати та аналізувати власні сильні та слабкі сторони, виявляти перспективи та контролювати небезпеки і загрози внутрішнього та зовнішнього середовища, ефективно реалізовувати власні фінансові інтереси, місію і завдання, прогнозувати власний майбутній стан, що в кінцевому результаті сприятиме досягненню ними стану захищеності, конкурентоспроможності та забезпеченню їх стабільного розвитку. Подальші дослідження даної проблематики мають бути зорієнтовані на удосконалення стратегії управління фінансовою безпекою підприємства, з метою чіткого розуміння проблематики забезпечення фінансової безпеки підприємств в сучасних умовах їх господарювання, спрямовуватись на вивчення можливостей застосування інформаційних технологій в контексті реалізації стратегії управління фінансовою безпекою, підвищення ефективності тактичного планування фінансової безпеки, а також відпрацювання ефективного механізму управління фінансовою безпекою.

Література

1. Олексюк Т. В. Стратегія управління фінансовою безпекою підприємств машинобудування: теоретичний аспект / Т. В. Олексюк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 7. – С. 438–442.
2. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства [Електронний ресурс] / С.Л. Демиденко // Ефективна економіка. – 2015. – № 9. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>.
3. Про затвердження методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [Електронний ресурс] : наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовтня 2013 року № 1277. – Режим доступу : http://zakon.nau.ua/doc/?doc_id=807964
4. Хаванова М. С. Види фінансової стратегії підприємства / М. С. Хаванова // Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. – 2013. – Вип. 33. – С. 223–228.
5. Дикань В. Л. Стратегічне управління / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.
6. Галушак В. В. Фінансова стійкість та фінансова стратегія підприємства як ефективне формування та використання фінансових ресурсів / В. В. Галушак // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 4. – С. 810–813.
7. Аранчій В. І. Фінансова стратегія в системі управління підприємством / В. І. Аранчій, О. П. Зоря // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2010. – № 2. – С. 156–159.

Надійшла 23.01.2017; рецензент: д. е. н. Нижник В. М.