

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 2, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 334

О. В. Черевко,
д. е. н., доцент, Голова спостережної ради ПАТ «Банк «Київська Русь»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

A. Cherevko,
Ph.D., Associate Professor,
Chairman of the Supervisory Board of PJSC "Bank "Kievan Rus"

STRATEGIC MANAGEMENT OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY COMPANY

В статті досліджена роль стратегічного управління в забезпеченні економічної безпеки підприємства. Розглянуто процес стратегічного управління, як базисну основу на шляху до успішного розвитку підприємства та досягнення його головних стратегічних цілей. Схематично показано етапи розробки та подальшої реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки, а також вказані головні труднощі з якими стикаються підприємства при реалізації стратегії.

In this article investigated the role of strategic management in ensuring economic security. The process of strategic management as a basic foundation towards successful business development and achieving its main objectives. Schematically shows the stages of development and further implementation of the strategy of financial and economic security, and listed the main difficulties faced by enterprises in the implementation of the strategy.

Ключові слова: економічна безпека, стратегія, стратегічне управління, стратегічне планування, механізм реалізації стратегії

Keywords: economic security, strategy, strategic management, strategic planning, strategy implementation mechanism.

Постановка проблеми. Сучасні умови, в яких функціонує бізнес, таких як: нестабільність, мінливість навколишнього середовища, агресивний вплив на безпосереднє оточення – ставлять перед керівником підприємства все більш нелегкі завдання, пов'язані з ефективним використанням ресурсів, розвитком підприємства за рахунок його як внутрішнього так зовнішнього росту.

Зусилля стратегічного управління з точки зору фінансово-економічної безпеки направлені на: вибір і реалізацію стратегічних цілей, визначення реальних масштабів діяльності загально корпоративного напрямку розвитку, забезпечення довгострокових конкурентних переваг, ефективний розподіл ресурсів в середині компанії.

Забезпечення економічної безпеки має прямий причинно-наслідковий зв'язок з розвитком підприємства, стратегія якого з самого початку повинна розроблятися з урахуванням вимог безпеки. Це пов'язано перед усім з тим, що подальший розвиток підприємства неможливий без забезпечення безпеки підтримки інтересів як в середині нього так в ззовні.

В сучасній літературі досить мало публікацій, в котрих акцентувалася б увага на тому, що саме розробка стратегії та саме стратегічне управління є базовими поняттями в сфері економічної безпеки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання формування стратегії розвитку підприємства та питаннями економічної безпеки займалися в своїх роботах такі дослідники як І. Ансофф, П. Дойль, М. Портер, А.Томпсон, Ф. Котлер, Дж. Стрікланд, К. Рідінг та багато інших зарубіжних авторів. Серед вітчизняних вчених, котрі також перейнялися цими питаннями стали Л. Гнилицька, Л. Гончаренко, О. Груніна, А. Захарова, П. Пригунов, О. Олейнікова, С. Міщечко, О. Напора, В. Василенко, Т. Ткаченко та інші.

Мета статті. Метою даної статті являється визначення ролі та місця стратегічного управління в забезпеченні економічної безпеки підприємства. Виокремлення таких понять як «стратегічне управління», «стратегічне планування» та взагалі поняття стратегії фінансово-економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу. На початку 1970-х років одночасно із зростанням кількості організацій, що застосовували стратегічне планування, все більш чітко стали проявлятися не тільки суб'єктивні складнощі його застосування, а головне – проявилися об'єктивні межі ефективності стратегічного планування як системи адаптації до змін ринкового середовища та забезпечення перспективної конкурентоспроможності організації. Головний недолік стратегічного планування, як відповідного підходу до проблеми загального розвитку організації – аналогічно ситуації з довгостроковим плануванням – була в тому, що в майбутнє знову переносилися суттєві параметри організації, які були вже задані її минулим. Залишився незмінним головний принцип управлінської ментальності, який реально домінував в її практиці: йти в майбутнє від минулого. В результаті складного поєднання кількох визначальних факторів, на Заході склалася ситуація при якій розпочався перехід від стратегічного планування до стратегічного управління.

До 1990-х років більшість корпорацій по всьому світі почали перехід від стратегічного планування до стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент визначається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгочасний розвиток організації, але і конкретних дій, що забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, яке може вимагати необхідності стратегічного маневру, перегляд цілей та коригування загального напрямку розвитку.

І. Ансофф рекомендує розглядати стратегічне управління як таке, що складається із двох взаємодоповнюючих підсистем: аналізу й вибору стратегічної позиції та оперативного управління в реальному масштабі часу [1]. Таким чином, стратегічний менеджмент на відміну від стратегічного планування є діючою орієнтованою системою, яка включає в розгляд процес реалізації стратегії, а також оцінку і контроль. Причому здійснення стратегії – це головна частина стратегічного управління, так як при відсутності механізмів реалізації стратегічний план залишається лише фантазією.

Таким чином, стратегія фінансово-економічної безпеки – це розроблення довгострокового плану для забезпечення реалізації мети, завдань та досягнення цілей підприємства, зокрема забезпечення фінансової та економічної безпеки, а також планування розподілу ресурсів в умовах постійної нестабільності зовнішнього

середовища та адаптації до нього, для захисту цього підприємства від впливу загроз, ризиків і досягнення нормального та безпечного його функціонування [2].

Стратегія фінансової безпеки підприємства має бути безпосередньо пов'язана з загальною та фінансовою стратегією підприємства. Домінантними сферами забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є стратегії:

- забезпечення росту прибутковості його власного капіталу;
- формування фінансово-економічних ресурсів;
- фінансово-економічної стабільності;
- безпеки інвестиційної діяльності.
- нейтралізації фінансово-економічних ризиків.
- безпеки інноваційної діяльності.
- захисту його конкурентної позиції.
- антикризова стратегія

Стратегія фінансово-економічної безпеки включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання. Реалізація цієї стратегії забезпечується завдяки досягненню її основних цілей.

Розробляючи стратегію, слід урахувати динаміку макроекономічних процесів, тенденцій розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливостей диверсифікації діяльності підприємства.

На підставі стратегії визначається фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна, інвестиційна. 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. Важливе значення для формування фінансової стратегії має врахування факторів ризику. Розробка і реалізація стратегії фінансово-економічної безпеки – процес досить важкий і вимагає від керівників фірми різних витрат. Одним із негативних факторів є швидка зміна зовнішнього середовища, до якої повинна адаптуватись стратегія. Також дана стратегія має відповідати загальній стратегії підприємства.

В відповідності з моделлю стратегічного управління стратегія реалізується через розробку внутрішньо фірмових планів, системи бюджетів як вартісного вираження планів підприємства, а також спеціальних програм чи процедур. В залежності від направленості та характеру виконуваних задач, як правило, викоремлюють три види планування: стратегічне чи перспективне (горизонт планування – більш ніж 5 років), середньострокове (від 3 до 5 років) та короткострокове (горизонт планування – рік чи менше, квартал, місяць).

Основна мета стратегічного планування полягає в поліпшенні реакції підприємства на динаміку ринку та поведінку конкурентів. Воно виступає умовою осмисленого розвитку організації. Стратегічне планування потребує дотримання трьох основних умов:

- управління діяльністю підприємством будеться на принципах управління інвестиційним портфелем. Кожен з напрямків діяльності підприємства має певний потенціал отримання прибутку, відповідно кожному і розподіляються ресурси;
- ретельна оцінка перспектив кожного виду діяльності, вивчення показників ринкового зростання і позиції компанії на конкретному ринку;
- стратегія для кожного бізнесу підприємством розробляється план досягнення довгострокових цілей. Кожне підприємство, враховуючи профіль діяльності, цілі, можливості, навикі і ресурси, розробляє власну стратегію.

Центральною ланкою стратегічного планування є аналіз як внутрішніх можливостей організації, так і зовнішніх конкурентних сил та пошук шляхів використання зовнішніх можливостей з урахуванням специфіки організації (рис. 1).



Рис. 1. Загальна схема процесу формування стратегії підприємства в системі стратегічного планування

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи. Найпростіша схема етапів формування стратегії підприємства зображена на рис.

2.

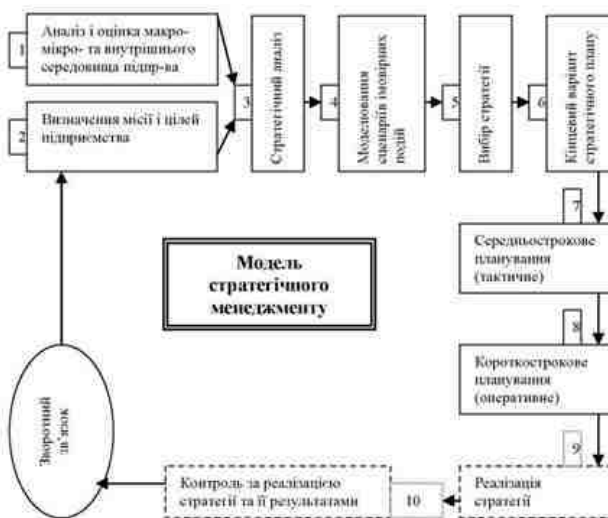


Рис. 2. Етапи стратегічного планування і управління

На першому етапі розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни.

На другому етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві - на першому) визначають місію, мету і цілі підприємства.

На третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів

між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій - варіантів стратегічного розвитку.

На четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії.

Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

На п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних.

На шостому - готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства.

На сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.

Нарешті, на восьмому етапі розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії але і її практичну оцінку, контроль за виконанням і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися до певної міри нереальними. До речі, зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес.

В основі всього процесу розробки стратегії лежать основні принципи організації. Їх використання дозволяє забезпечити чутку цільову орієнтацію процесу, ефективність реалізації та упорядкованість на всіх стадіях реалізації.

До загальних принципів раціональної організації процесів можна також віднести: пропорціональність, безперервність, паралельність, спеціалізацію, універсальність, оперативність, гнучкість, інформативність та інші.

Наряду з науковими принципами організації можна виокремити специфічні та ситуаційні, як в тій чи іншій мірі необхідно використовувати, для того щоб досягти максимально можливого рівня ефективності для діячів у даних момент економічних умов.

Отже, для виконання фінансово-економічної стратегії підприємства необхідно:

адаптувати систему до зовнішнього середовища;

ранжувати показники, завдання та інші фактори за їх важливістю та ефективністю для раціонального розподілу ресурсів та забезпечення пропорціональності компонентів системи;

забезпечити зіставлення управлінських рішень по рівню якості, об'єму, ступеню невизначеності ситуації;

забезпечити сприйнятливості управління до змін у зовнішньому середовищі та в структурі системи;

стимулювати досягнення запланованих результатів;

забезпечувати промисловість, пропорціональність та безперервність як управлінських так і виробничих процесів підприємства;

забезпечити раціональне поєднання різних методів управління персоналом [6].

Для забезпечення якості виходу системи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою на «відмінно», для початку необхідно забезпечити на «відмінно» якість планів, а потім – на тому рівні якість процесів по їх реалізації.

В коло питань по організації реалізації стратегічних планів входять розробка, узгодження та затвердження програми заходів, організація обліку та контролю їх виконання, мотивація виконання планів в установленні терміни, необхідної якості та з оптимальними затратами.

Мотивація супроводжує всі види діяльності по розробці та реалізації стратегічних планів: розробку самої концепції, інформаційне забезпечення, дослідження ринку, стимулювання підвищення конкурентоспроможності фірми, організація розробки стратегії підприємства.

Засоби мотивації по кожному напрямку можна розподілити на два види: 1) оплата всіх витрат по вирішенню поставлених задач, наприклад, оплата маркетингових досліджень; 2) додаткова оплата чи преміювання співробітників будь яких підрозділів фірми, котрі задіяні в реалізації стратегічних цілей.

Заключною частиною моделі стратегічного управління являється контроль за порядком реалізації стратегії. Контроль необхідний для виявлення проблем раніше, ніж вони набудуть загрозливого характеру. В теорії управління контроль розглядається як пошаговий процес, котрий складається з послідовних елементів:

1) Визначення параметрів, котрі підлягають оцінці, іншими словами – сфер контролю.

2) Розробка стандартів чи точного визначення цілей, котрі повинні бути досягнуті в певний термін. Відповідно стандарти, як використовуються для оцінки ходу реалізації стратегії, представляють собою деталізацію стратегічних цілей. Зрозуміло що, більш легко установлювати стандарти для кількісно вимірюваних величин (таких як об'єм продаж, прибутку). В системі контролю стандарти розробляються не тільки для оцінки кінцевих, але і для проміжних результатів. На даному етапі установлюються також величина допустимого відхилення від стандарту.

3) Оцінка результатів функціонування за певний проміжок часу.

4) Зіставлення фактичних результатів функціонування з установленими стандартами. На цьому етапі вирішуються також питання: чи виявлені відхилення є допустимими.

5) Вироблення корегуючого впливу в випадку, якщо відхилення є більшими за допустимий рівень, тобто виявлення причин відхилення та їх усунення [3].

Однак, досить часто, навіть дотримуючись плану, підприємство спіткають певні труднощі. Можна сказати, що найчастіше підприємство, при реалізації корпоративної стратегії спіткає невдачу через наступні причини:

ігнорування на стадії розробки можливих труднощів реалізації стратегії;

неконтрольовані внутрішні чинники впливу та зміни в оточенні підприємства;

неясна постановка цілей, низька підготовленість, недостатня відповідальність та компетентність менеджерів;

слабка координація діяльності за реалізацією поставлених заходів;

помилки в виборі відповідальних осіб;

брак знань в тій чи іншій сфері діяльності, брак знань співробітників;

неправильне розуміння зі сторони оперативного керівництва загальної стратегії підприємства;

відсутність підтримки та відкриття протидія зацікавлених облич запланованим змінам;

слабка інформаційна база;

низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками для оцінки успішності реалізації стратегії;

неправильний розподіл ресурсів.

Висновки. Отже, стратегія економічної безпеки займає все більше значимі позиції в загальній стратегії управління підприємством і заслугою тому є досить жорсткі умови ведення бізнесу на сьогодні. Стратегія фінансово-економічної безпеки – це розроблення довгострокового плану для забезпечення реалізації мети, завдань та досягнення цілей підприємства, зокрема забезпечення фінансової та економічної безпеки, а також планування розподілу ресурсів в умовах постійної нестабільності зовнішнього середовища та адаптації до нього, для захисту цього підприємства від впливу загроз, ризиків і досягнення нормального та безпечного його функціонування. Стратегія економічної безпеки розробляється шляхом реалізації етапів стратегічного планування з урахуванням стратегічних цілей підприємства. Контроль за виконанням реалізації стратегії є чи не найголовнішим завданням. Адже, правильно організована система оцінки та контролю через механізм зворотнього зв'язку і забезпечує інформацією не тільки процес реалізації стратегічних планів, а й першочергову розробку стратегії підприємства. Однак, зазначені в статті проблеми, котрі постають в процесі здійснення цілей пояснює наскільки складний процес реалізації загальної стратегії.

Тож в подальшому детальнішому розгляді підлягатимуть процеси обліку та контролю за виконанням стратегії.

Література.

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; под ред. Л. И. Евенко ; пер. с англ. - М. : Экономика. 1999. - 519 с.
2. Мойсеенко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. – Львів, 2011. – 380 с.
3. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. –М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998.- 416 с.
4. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 236с. – (Высшее образование).
5. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління.-К.: КНЕУ, 1999.- 384 с.
6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2011. – 288с.
7. Гапоненко В.Ф., Беспалько А.Л., Власков А.С., Экономическая безопасность предприятия — М.: Ось-89, 2007 -208 с.

References.

1. Ansoff, I. (1999), *Strategicheskoe upravlenie* [The strategic management], Jekonomika, Moscow, Russia.
2. Mojsienko, I.P. and Marchenko, O.M. (2011), *Upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva* [Management of financial and economic security of enterprise], Lviv, Ukraine.
3. Fathutdinov, R.A. (1998), *Strategicheskij menedzhment* [The strategic management], ZAO Biznes-shkola «Intel-sintez», Moscow, Russia.
4. Lapygin, Ju.N. (2011), *Strategicheskij menedzhment* [The strategic management], INFRA-M, Moscow, Russia.
5. Shershn'ova, Z.Ye. and Obors'ka, S.V. (1999), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
6. Markova, V.D. and Kuznecova, S.A. (2011), *Strategicheskij menedzhment* [The strategic management], INFRA-M, Moscow, Russia.
7. Gaponenko, V.F. Bepal'ko, A.L. and Vlaskov, A.S. (2007), *Jekonomicheskaja bezopasnost' predprijatija* [Economic security of enterprise], Os'-89, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 18.02.2014р.



ТОВ "ДКС Центр"