

УДК 338.246:339.17

**Л. О. Мармуть,**

**Т. Г. Величко,**

**Л. П. Рогатіна**

### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНИХ ТА ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** У статті розглянуті особливості формування фінансово-економічної безпеки аграрних та харчових підприємств. Виявлені її ризики та чинники забезпечення. Обґрунтовані типи стратегій досягнення та підходи до їх забезпечення. Визначені критерії та індикатори оцінки ефективності. Розроблена система планування фінансово-економічної безпеки.

**Ключові слова:** фінансово-економічна безпека, стратегічне управління, аграрні та харчові підприємства, стратегічне планування, ефективність.

**Summary.** In the article the peculiarities of formation of financial-economic security of the agricultural and food enterprises. Discovered her risks and factors of security. Substantiated types of strategies to achieve and the approaches to their welfare. The criteria and indicators of performance evaluation. The developed system of planning of financial-economic security.

**Key words:** financial and economic security, strategic management, agricultural and food companies, strategic planning, efficiency.

---

© Л. О. Мармуть, Т. Г. Величко, Л. П. Рогатіна, 2016

---

**Бібліографія ДСТУ:**

Мармуть Л. О. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою аграрних та харчових підприємств / Л. О. Мармуть, Т. Г. Величко, Л. П. Рогатіна // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2016. — № 2 (34). — С. 47–51.

**References (APA):**

Marmul, L. A., & Velichko, T. G., & Rohatyna, L. P. (2016). Stratehichne upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu ahrarnykh ta kharchovykh pidpriemstv [Strategic management of financial and economic security of agricultural and food enterprises]. *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (34), 47–51 (in Ukr.).

**Постановка проблеми.** З огляду на об'єктивну необхідність забезпечення фінансово-економічної безпеки аграрних та харчових підприємств та її роль як невід'ємної умови життєдіяльності кожного суб'єкта господарювання агросфери можна стверджувати про те, що їх функціонування потребує не лише його створення, ефективної діяльності, розвитку, використання ресурсів, капіталізації, але й гарантування безпеки, зокрема фінансово-економічної. Тому важливим результатом вивчення цієї економічної категорії є висновок про необхідність визнання фінансово-економічної безпеки одним із основних напрямів функціонування аграрних і харчових підприємств. Включення фінансово-економічної безпеки до напрямів діяльності суб'єктів господарювання агросфери (крім маркетингової, комерційної, інноваційної, соціальної та ін.) дозволяє імплементувати основи її забезпечення у систему стратегічного і тактичного планування, сформулювати мету та визначити операційні цілі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретико-методологічні питання фінансово-економічної безпеки підприємств, у т. ч. агросфери, досліджували такі вчені, як: В. Антошкін, А. О. Заїнчковський, Н. О. Ковальчук, В. В. Кохан, І. П. Мойсеєнко, Н. В. Рунчева. При цьому проблеми управління та організації фінансово-економічної безпеки підприємств АПК у тій чи іншій мірі були досліджені такими науковцями, як: Ю. В. Гаруст, О. А. Хлистун та інші науковцями.

**Метою статті** є обґрунтування місця фінансово-економічної безпеки в процедурі стратегічного планування та стратегії її забезпечення серед інших стратегій функціонування і розвитку аграрних та харчових підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічна орієнтація діяльності підприємств агросфери є важливою передумовою їх ефективного функціонування, особливо в ринкових умовах. Проте стратегічне управління повинно стосуватися всіх напрямів діяльності аграрних та харчових підприємств, зокрема й фінансово-економічної безпеки [1, с. 41]. Це тим більше слушно, що в умовах нестабільності соціально-економічного та політичного середовища належне управління безпекою ускладнене низкою проблем, передусім такими, як нестабільність економіки та її державного регулювання, недосконалість правового середовища, значна тінізація аграрного, фондового та інших ринків, тиск з боку більш потужних конкурентів включно з недобросовісними, прояви рейдерства, недостатність фінансового забезпечення та багато ін. За таких умов при стратегічному управлінні підприємствами агросфери потрібно враховувати:

1) циклічність розвитку та особливості трансформацій вітчизняної економіки, від чого залежить вибір інструментів, методів і моделей безпеки суб'єктів господарювання;

2) необхідність використання системного, ситуаційного та цільового підходів при виборі стратегічних пріоритетів розвитку, що в умовах невизначеності зовнішнього середовища дозволяє окреслити його перспективи з урахуванням ризиків;

3) перевірені практикою методи, інструменти і моделі стратегічного управління;

4) рівень ресурсного забезпечення, спеціалізації, розміри та фінансово-економічну стійкість аграрних та харчових підприємств.

Зазначимо, що діяльність із забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств агросфери дозволяє посилити ефективність усієї планової роботи, оскільки використовується для обґрунтування не тільки одного управлінського рішення, а для сукупності можливих варіантів поведінки суб'єкта господарювання залежно від змін у зовнішньому середовищі [2, с. 169]. Визначальні завдання фінансово-економічної безпеки у процедурі стратегічного планування полягають в оцінці рівня й описі характеристик стану безпеки за кожною стратегічною альтернативою, дослідженні ризиків і чинників впливу на реалізацію стратегії. Вони стосуються узгодження обраної стратегії розвитку підприємства з основами його життєдіяльності при формуванні кінцевої стратегії, моніторингу стану безпеки та врахування його зміни при коригуванні загальної стратегії розвитку. Роль стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є істотною, адже разом із корпоративною стратегією окреслює мету, напрямок і перспективи більш передбачуваного його розвитку, що, у свою чергу, є основою гарантування ефективності та стабільності функціонування.

На сьогодні теоретико-методичне забезпечення стратегічного планування фінансово-економічної безпеки підприємства залишається недостатньо обґрунтованим. Так, можна відшукати лише окремі підходи, зокрема Т. Іванюта та О. Заїчковський пропонують лише три типи стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства: 1) раптового реагування на загрози; 2) прогнозування небезпек та загроз (включаючи цілеспрямоване дослідження економічної та криміногенної ситуації як всередині підприємства, так і в навколишньому середовищі); 3) відшкодування завданих збитків. Слабким місцем цього підходу є обмеженість типів стратегії та нечіткість критеріїв їх відокремлення [3, с. 68].

У той же час пропонується використовувати підхід, згідно з яким для забезпечення фінансо-

во-економічної безпеки підприємства слід користуватися трьома стратегіями: договірною, матричною, комплексною. Головними критеріями диференціації стратегічних підходів до управління фінансово-економічною безпекою підприємства є такі чинники: 1) стан фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання на момент розробки (коригування) стратегій; 2) фінансові можливості підприємства щодо стратегії досягнення безпеки.

У міру збільшення рівня ризику та, відповідно, зниження фінансово-економічної безпеки підприємства необхідно активізувати діяльність із зміцнення безпеки, що потребує збільшення обсягів фінансування таких заходів або здійснення окремих організаційних дій. Відповідно, якщо стан безпеки низький, проте підприємство має змогу виділити на стратегію управління безпекою значні фінансові ресурси, доцільно обирати стратегію «інституціоналізації та послідовного зміцнення». Згідно з нею, підприємству потрібно здійснити комплекс заходів інституційного та організаційного характеру, які передбачають створення відповідних внутрішніх нормативних документів, що регламентують діяльність з безпеки та створити відповідну структуру (відділ, службу) чи надати певні повноваження вже існуючим відділам [4, с. 247]. Крім того, ця стратегія передбачає здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування на предмет виявлення чинників впливу на функціональні складові безпеки, вжиття превентивних заходів із недопущення реалізації потенційних загроз.

Розробка та реалізація стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства за своєю суттю є елементом стратегічного управління, тобто багатопланового, формально-поведінкового управлінського процесу, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей. Це також процес, за допомогою якого апарат управління здійснює довгострокове керівництво, визначає цілі діяльності, розробляє стратегію їх досягнення, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечує виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.

Необхідність підтримки стратегічної орієнтації робить процес стратегічного управління безпекою безперервним і динамічним та визначає його метою встановлення цілей, розробку і забезпечення виконання планових показників у межах підсистем безпеки [5, с. 78]. Це є основою для створення умов динамічної конкурентоспроможності і життєздатності суб'єктів господарювання

агросфери в довгостроковій перспективі. При формуванні стратегії їх безпеки доцільно передбачити такі її складові елементи, як: цілі, суб'єкти, об'єкти, засоби та терміни досягнення. Встановлення цілей потребує використання системного підходу, що передбачає врахування:

- 1) потреб підприємств з огляду як на зовнішнє, так і внутрішнє середовище господарювання;
- 2) бажаний стан індикаторів за функціональними складниками безпеки;
- 3) перебіг нормальних за інтенсивністю та економічною ефективністю технологічних процесів.

Формування стратегії фінансово-економічної безпеки аграрних та харчових підприємств доцільно проводити з урахуванням існуючого стану життєвого циклу його розвитку, оскільки між ними існує тісний зв'язок. В свою чергу, життєвий цикл формується під впливом розвитку галузі, технології, товару, організаційних форм бізнесу, персоналу. Це потребує постійного вивчення внутрішніх та зовнішніх процесів, які відбуваються всередині та за межами підприємства [6, с. 251]. Вибір стратегії зміцнення фінансово-економічної безпеки багато в чому залежить від конкурентних позицій суб'єктів господарювання. Адже здатність функціонувати стабільно досягається за рахунок конкурентних переваг, тобто сукупності чинників та параметрів, що забезпечують його впізнання і виокремлення із загальної кількості конкурентів.

Конфігурація заходів стратегії гарантування фінансово-економічної безпеки аграрних та харчових підприємств визначається наявністю та особливостями зовнішніх і внутрішніх загроз їх життєдіяльності. Лише за належного захисту від негативних чинників та загроз створюються передумови підвищення ефективності використання ресурсного забезпечення та фінансово-господарської діяльності в цілому. У цьому аспекті важливим є також моніторинг чинників, які формують загрози фінансово-економічній безпеці, оскільки він є основою формування заходів її забезпечення.

Моніторинг повинен стати важливою складовою як коротко-, так і середньострокового прогнозування та розробки стратегії зміцнення фінансово-економічної безпеки аграрних та харчових підприємств в межах загальної стратегії їх розвитку [7, с. 125]. Для цього моніторинг чинників і показників стану безпеки повинен бути невід'ємною частиною аналітичної роботи служб фінансово-економічної безпеки та проводитися на передпрогнозній стадії вироблення стратегічних напрямів її зміцнення.

Економічна ефективність господарювання є важливою внутрішньою характеристикою безпеки підприємств агросфери, проте повноцінний її

механізм потребує також гарантування безпеки за кожною з її функціональних складових, передусім фінансової, інтелектуально-кадрової, інформаційної та техніко-технологічної. Здійснені заходи за цими напрямками уможливають забезпечення належного узагальнюючого рівня безпеки. Проте стверджувати про те, що фінансово-економічна безпека задовольняється повністю, можливо лише у разі забезпечення виконання місії та завдань суб'єктів господарювання на відповідному етапі життєвого циклу розвитку.

З метою найбільш ефективної реалізації обраної стратегії безпеки в аграрних та харчових підприємствах доцільно розробити й впровадити систему планів, що охоплюють усі аспекти процесу стратегічного планування, включно з цільовою програмою, стратегічним, тактичним, календарним, індивідуальним та індикативним планами [8, с. 191]. У системі планів повинні зазначатися: мета змін у функціонуванні внутрішніх систем підприємств; строки внесення змін; роботи, які необхідно здійснити для внесення змін; їх виконавці; необхідні матеріальні, трудові й інвестиційні ресурси. При цьому цільова програма встановлює, для чого необхідні зміни у внутрішніх системах.

Стратегічний план визначає терміни та суть заходів, спрямованих на досягнення поставленої мети, та повинен включати такі елементи, як припущення про тенденції розвитку і характер конкуренції, змін зовнішнього середовища; аналіз сильних і слабких сторін підприємства; місія і цілі; загальна стратегія; план дій зі створення конкурентних переваг; функціональні стратегії та стратегії на випадок надзвичайних обставин; ресурси, необхідні для реалізації стратегії; оцінка вірогідності стратегічного успіху; графік основних заходів.

Тактичний план показує, хто виконуватиме роботу (які підрозділи підприємства), яким чином і де. Індивідуальний план роботи найбільш корисний для досягнення цілей стратегії, оскільки являє собою інструмент цільового керування, що забезпечує у формальній формі фіксацію конкретних робіт, строків їх закінчення й контроль. Правильно складений і належним чином контрольований індивідуальний план роботи конкретного підрозділу підприємства може поєднувати цільовий, стратегічний і тактичний плани на основі єдиного бюджету [9, с. 30].

У цільовому, стратегічному й тактичному планах однією з основних є проблема забезпечення взаємозв'язку внутрішніх систем і підрозділів аграрних і харчових підприємств. Вирішення цієї проблеми зводиться до внесення необхідних змін у діяльність всіх його внутрішніх систем і підрозділів, причому в погоджений термін. Завершаль-

ною ланкою організації стратегічного планування фінансово-економічної безпеки є складання індивідуальних планів роботи — документів із зазначенням виконавців робіт. Індивідуальні плани роботи складаються на певний період, що повинен погоджуватися з періодом складання звітів про перебіг процесу реалізації обраної стратегії у сфері безпеки, та дозволяють персоніфікувати відповідальність.

Нарешті, індикативні плани допомагають визначити результативність заходів щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки аграрних та харчових підприємств на основі оцінки системи відповідних індикаторів.

**Висновки.** Отже, розробка та реалізація стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки аграрних та харчових підприємств за своєю суттю є елементом стратегічного управління. Він визначається як багатоплановий, формально-поведінковий процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють забезпеченню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей. Це також процес, за допомогою якого апарат управління підприємством здійснює довгострокове керівництво, визначає цілі діяльності, розробляє стратегію їх досягнення, враховуючи всі релевантні умови, а також забезпечує виконання відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись. Необхідність підтримки стратегічної орієнтації робить процес стратегічного управління фінансово-економічною безпекою безперервним і динамічним та визначає його метою забезпечення виконання планових показників у межах підсистем безпеки. Загалом, це є основою для створення стійких умов динамічної конкурентоспроможності і фінансово-економічної стійкості суб'єктів господарювання в довгостроковій перспективі.

## Література

1. Гаруст Ю. В. Фінансово-економічна безпека підприємства АПК: теоретико-правові аспекти / Ю. В. Гаруст, А. І. Перелазний // Форум права. — 2015. — № 5. — С. 39–44.
2. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія / Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В., [за ред. Т. Г. Васильціва]. — Львів, 2012. — 386 с.
3. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. / Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 256 с.
4. Мойсеєнко І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навч. посібник. / І. П. Мойсеєнко, О. М. Марченко. — Львів, 2011. — 380 с.
5. Антошкін В. К. Домінанти організаційно-економічного механізму управління соціально-економічною безпекою регіонів / В. К. Антошкін // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2015. — № 4 (32). — С. 76–79.
6. Ковальчук Н. О. Підходи щодо оцінювання фінансово-економічної безпеки вітчизняних підприємств / Н. О. Ковальчук, А. Г. Корбутяк // БізнесІнформ. — 2014. — № 10. — С. 249–255.

7. Кохан В. В. Система фінансово-економічної безпеки підприємства / В. В. Кохан // Управління розвитком. — 2014. — № 14. — С. 124–126.

8. Хлисту́н О. А. Формування змісту фінансово-економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери / О. А. Хлисту́н // Вісник Чернігівськ. держ. технологічного ун-ту. — 2014. — № 2 (74). — С. 187–195.

9. Рунчева Н. В. Маркетингові стратегії корпоративних агроформувачів / Н. В. Рунчева // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2015. — № 2 (30). — С. 29–32.

### References

1. Harust, Yu. V. & Perelaznyj, A. I. (2015), *Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpryemstva APK: teoretyko-pravovi aspekty* [Economic and financial security of agrarian and industrial complex enterprises: theoretical and legal aspects], *Forum prava*, 5, 39–44 (in Ukr.).

2. Vasyl'tsiv, T. H. Voloshyn, V. I. Bojkevych, O. R. & Karkavchuk, V. V. (2012), *Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpryemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmu zabezpechennia* [Financial-economic security of Ukraine: strategy and mechanisms], L'viv, Ltd (in Ukr.).

3. Ivaniuta, T. M. & Zaichkovs'kyj, A. O. (2009), *Ekonomichna bezpeka pidpryemstva* [Economic security of an enterprise], Kiev: Tsentr uchbovoi literatury, Ltd (in Ukr.).

4. Moiseienko, I. P. & Marchenko, O. M. (2011), *Upravlin-*

*nia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpryemstva* [Management of financial and economic security of an enterprise], L'viv, Ltd (in Ukr.).

5. Antoshkin, V. K. (2015), *Dominanty orhanizatsijno-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia sotsial'no-ekonomichnoiu bezpekoiu rehioniv* [Dominant organizational-economic mechanism of management of socio-economic security of the regions], *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 4 (32), 76–79 (in Ukr.).

6. Koval'chuk, N. O. & Korbutiak, A. H. (2014), *Pidkhody schodo otsiniuvannia finansovo-ekonomichnoi bezpeky vitchyznianskykh pidpryemstva* [Approaches to the assessment of financial and economic security of domestic enterprises], *BiznesInform*, 10, 249–255 (in Ukr.).

7. Kokhan, V. V. (2014), *Systema finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva* [System of the financial-economic security of enterprise], *Upravlinnia rozvytkom*, 14, 124–126 (in Ukr.).

8. Khlystun, O. A. (2014), *Formuvannia zmistu finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpryemstv ahroprodovol'choi sfery* [Formation of financial-economic security of enterprises in the food industry], *Visnyk Chernihivs'k. derzh. tekhnolohichnoho un-tu*, 2 (74), 187–195 (in Ukr.).

9. Runcheva, N. V. (2015), *Marketynhovi stratehii korporativnykh ahroformuvan'* [Marketing strategy corporate agricultural companies], *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (30), 29–32 (in Ukr.).