

## **СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ІСНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ**

*Бойко Л.Г., ст. викладач, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Економіка України переживає дуже складний період. Світова економічна криза, недоліки законодавства, економічні реформи уряду, застаріла техніка і технологія, некомпетентність персоналу, тиск з боку кримінальних угруповань - усе це залишає свій відбиток на діяльності підприємства в цілому, і на його розвитку частковості.

Головна мета економічної безпеки підприємства – це забезпечення його стійкого і максимально ефективного функціонування, створення високого потенціалу розвитку і зростання в майбутньому. Важливою складовою економічної безпеки підприємства є фінансова безпека.

В процесі забезпечення фінансової безпеки підприємств вирішальне значення відіграє стратегічне управління як один із сучасних підходів ефективною адаптації до мінливого зовнішнього середовища, попередження та нейтралізації небажаних ризиків та загроз, досягнення фінансових інтересів та довгострокового успіху суб'єктів господарювання.

У конкретній соціально-економічній ситуації можна говорити про оптимізацію складу і вибору варіантів стратегії підприємства. На основі цього переліку для кожного підприємства має бути сформована, обговорена і прийнята своя, специфічна для цього підприємства, комплексна стратегія, що враховує особливості макроекономічної ситуації, стан галузевого і регіонального оточення підприємства, його внутрішній потенціал, а також стратегію управління фінансовою безпекою.

Стратегія управління фінансовою безпекою підприємств в умовах нестабільного існування повинна включати наступні складові:

- стратегія випереджаючої протидії;
- стратегія адекватної відповіді загрозам;
- стратегія захисту;
- моніторинг ризиків та загроз.

Стратегія випереджаючої протидії обумовлена наявністю на підприємстві сучасних інформаційних ресурсів, високопродуктивних технологій, кваліфікованих спеціалістів, достатньої кількості усіх видів ресурсів, конкурентоспроможної продукції.

Стратегія адекватної відповіді полягає в прийнятті керівництвом рішень, спрямованих на нейтралізацію зовнішніх і внутрішніх постійно виникаючих погроз, на основі фінансового аналізу та зовнішнього середовища підприємства.

Стратегія захисту, припускає забезпечення захисту інформації і майна підприємства, а також - безпеки персоналу.

Моніторинг ризиків та загроз проводиться з метою їх аналізу та систематизації для подальшого прийняття відповідних рішень керівництвом підприємства.

Для розробки стратегії адекватної відповіді і прийняття керівництвом рішень, спрямованих на нейтралізацію загроз також необхідно провести:

- аналіз кризових ситуацій;
- виявлення та розподіл об'єктивних і суб'єктивних негативних дій;
- визначення переліку заходів по запобіганню погрозам економічної безпеки;
- оцінка ефективності планованих заходів з точки зору нейтралізації негативних дій;
- оцінка вартості пропонованих заходів по усуненню погроз економічної безо-пасности.

Важливе значення в управлінні та забезпечення фінансовою безпекою підприємства має розробка індикаторів фінансової безпеки. Для фінансової безпеки значення мають не самі показники, а їх порогові значення, за межами значень порогових показників підприємство втрачає здатність до стійкості, динамічного саморозвитку, конкурентоспроможності на зовнішніх і внутрішніх ринках і може стати об'єктом ворожого поглинання.

Стан фінансової безпеки підприємства, можна оцінити за допомогою системи показників, до яких відносяться:

- фінансові коефіцієнти;
- стан дебіторської і кредиторської заборгованості;
- темпи зростання прибутку, реалізації продукції, активів.

У наш час однією з новітніх методологічних концепцій стратегічного управління підприємством є методологія розробки «стратегічних карт» розвитку підприємства. Використання цієї методології дозволяє забезпечити впровадження оцінки ефективності менеджменту одночасно з розробкою та реалізацією загальної стратегії підприємства.

Питанням розробки та застосування стратегічних карт присвячені численні роботи закордонних вчених: Р. Каплана, Д. Нортон та працях українських вчених: К.О. Дорошкевича, А.М. Гершун та ін.

Використання стратегічних карт полягає у плануванні, організуванні, заохоченні персоналу на досягнення поставлених стратегічних цілей, контролювання виконання стратегічних заходів, внесення корективів до структури і змісту стратегічних карт.

Стратегічна карта також дозволяє зафіксувати прийняту на підприємстві стратегію розвитку показників що відповідають змінам у зовнішньому середовищі діяльності підприємства та його стратегії.

Формування стратегічної карти базується на основі SWOT – аналізу і починається з попереднього дослідження стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Необхідно відмітити, що при застосуванні SWOT – аналізу ключову роль відіграє визначення галузевих особливостей підприємства.

Функціональне призначення стратегічних карт полягає у сприянні реалізації стратегії, завдяки чому вони вважаються системою стратегічного управління підприємством.

На думку вчених, стратегічна карта – досить простий і наочний спосіб відбиття стратегії організації, її цілей і напрямків розвитку. Але це не тільки вдалий спосіб ілюстрування стратегії, але й сильний інструмент комунікації даної стратегії співробітниками. Стратегічна карта надає керівництву дієвий інструмент управління фінансовою безпекою, який дає змогу переводити бачення організації та її стратегію в набір взаємопов'язаних збалансованих показників, що оцінюють фактори ризиків та загроз не тільки поточного, але й майбутнього розвитку підприємства.

Незважаючи на усю важливість для управління фінансовою безпекою, процес використання стратегічних карт залишається не достатньо дослідженим у практиці управління виробничими підприємствами.

В розвинутих країнах питанням економічної безпеки приділяється підвищена увага. Вважається, що в річному бюджеті на забезпечення безпеки повинно виділятися від 15% до 25% грошових коштів, оскільки майже усі проблеми, з якими стикається підприємство в бізнесі, зазвичай пов'язані з безпекою.

Проблема пошуку і впровадження в практику нових форм і методів управління, розробка стратегії фінансової безпеки підприємств дозволили б підготувати і реалізувати відповідні програми дій з нейтралізації зовнішніх і ліквідації внутрішніх постійно виникаючих погроз.