

Фінанси, банківська справа та страхування

УДК 338.246.01/.02

Мухіна Маргарита Михайлівна

аспірантка кафедри фінансів та обліку

Харківського державного університету харчування та торгівлі

Мухина Маргарита Михайловна

аспирантка кафедры финансов и учета

Харьковского государственного университета питания и торговли

Marharyta Mukhina

Postgraduate Student of the Department of Finance and Accounting

Kharkiv State University of Food Technology and Trade

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ
БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ
ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ
БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ
FORMATION OF A FINANCIAL SECURITY MANAGEMENT
STRATEGY FOR RETAIL ENTERPRISES**

Анотація. У статті розглянуто формування стратегії управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі. Побудовано етапи оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств торгівлі. Запропоновано визначати процес оптимізації вибору альтернатив стратегії у вигляді структурно-логічної схеми в наступній послідовності: вибір пріоритетів; експрес-діагностика стратегічної позиції; організація процесу вибору стратегії на основі стратегічної діагностики; вибір оптимальної стратегії. Запропоновано алгоритм вибору стратегії управління фінансовою безпекою, що дозволяє враховувати стратегічні позиції підприємств, їх взаємозалежність і

взаємовплив, синергетичні ефекти, та призводить до зростання його вартості. У зв'язку з цим для обґрунтування обмежень і вибору стратегії диверсифікації пропонується використовувати методіку оптимізації структури капіталу. На основі здійсненого SPACE-аналізу визначено вектор обраного варіанту стратегії. Здійснена інтегральна оцінка стратегічних альтернатив торговельного підприємства для сприятливих умов зовнішнього середовища і високому рівні потенціалу фінансово-економічної стійкості. Проаналізовано чотири стратегії управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі: розвиток; стабілізація; диверсифікація; становлення. Доведено, що доцільним інструментом аналізу вибору стратегічних позицій є експрес-діагностика на основі методу аналізу ієрархій. Таким чином, можна зробити висновок, що з числа наведених варіантів управління фінансовою безпекою слід обрати той, який відповідає стратегії сталого розвитку підприємства. Це необов'язково повинні бути такі, при яких досягається максимальне значення цільової функції. Більш зважене рішення може полягати в тому, щоб вибрати варіанти, що відрізняються як великим значенням цільової функції, так і відносно високими або стійкими темпами зростання операційного потенціалу, що забезпечує зростання рентабельності.

Ключові слова: фінансова безпека, стратегія управління, SPACE-аналіз, інтегральна оцінка, альтернатива.

Анотація. В статті рассмотрено формирование стратегии управления финансовой безопасностью предприятий торговли. Построено этапы оценки внешней и внутренней среды предприятий торговли. Предложено определять процесс оптимизации выбора альтернатив стратегии в виде структурно-логической схемы в следующей последовательности: выбор приоритетов; экспресс-диагностика стратегической позиции; организация процесса выбора стратегии на

основе стратегической диагностики; выбор оптимальной стратегии. Предложен алгоритм выбора стратегии управления финансовой безопасностью, что позволяет учитывать стратегические позиции предприятий, их взаимозависимость и взаимовлияние, синергетические эффекты, и приводит к росту его стоимости. В связи с этим для обоснования ограничений и выбора стратегии диверсификации предлагается использовать методику оптимизации структуры капитала. На основе проведенного SPACE-анализа определены векторы выбранного варианта стратегии. Осуществлена интегральная оценка стратегических альтернатив торгового предприятия для благоприятных условий внешней среды и высоком уровне потенциала финансово-экономической устойчивости. Проанализированы четыре стратегии управления финансовой безопасностью предприятий торговли: развитие; стабилизация; диверсификация; становления. Доказано, что целесообразным инструментом анализа выбора стратегических позиций является экспресс-диагностика на основе метода анализа иерархий. Таким образом, можно сделать вывод, что из числа приведенных вариантов управления финансовой безопасностью следует выбрать тот, который соответствует стратегии устойчивого развития предприятия. Это необязательно должны быть такие, при которых достигается максимальное значение целевой функции. Более взвешенное решение может заключаться в том, чтобы выбрать варианты, отличающиеся как большим значением целевой функции, так и относительно высокими или устойчивыми темпами роста операционного потенциала, обеспечивающим рост рентабельности.

Ключевые слова: *финансовая безопасность, стратегия управления, SPACE-анализ, интегральная оценка, альтернатива.*

Summary. *The article considers the formation of a strategy for managing the financial security of trade enterprises. The stages of assessing the external and internal environment of trade enterprises are constructed. It is proposed to define the process of optimizing the choice of strategy alternatives in the form of a structural and logical scheme in the following sequence: Priority Selection; rapid diagnostics of the strategic position; Organization of the strategy selection process based on strategic diagnostics; selection of the optimal strategy. An algorithm for choosing a financial security management strategy is proposed, which allows taking into account the strategic positions of enterprises, their interdependence and mutual influence, synergistic effects, and leads to an increase in its value. In this regard, it is proposed to use the methodology of optimizing the capital structure to justify the limitations and choose a diversification strategy. Based on the completed SPACE analysis, the vector of the selected strategy option is determined. An integral assessment of strategic alternatives of a trading enterprise for favorable environmental conditions and a high level of potential for financial and economic stability was carried out. Four strategies for managing the financial security of trade enterprises are analyzed: development; stabilization; diversification; formation. It is proved that an appropriate tool for analyzing the choice of strategic positions is rapid diagnostics based on the hierarchy analysis method. Thus, it can be concluded that from among the above options for managing financial security, you should choose the one that corresponds to the strategy of sustainable development of the enterprise. These don't necessarily have to be those that reach the maximum value of the objective function. A more balanced solution may be to choose options that are characterized by both a high value of the target function and relatively high or stable growth rates of operational potential, which ensures an increase in profitability.*

Keywords: *financial security, management strategy, SPACE analysis, integrated assessment, alternative*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Оскільки управління - це цикл вирішення проблеми, а фінансові рішення, відповідно до теорії прийняття рішень, є незапрограмованими, то процес вирішення проблем є нескінченним. Формулювання проблеми і її осмислення є вихідною точкою для вибору стратегії і стратегічних цілей. При виборі стратегічних цілей слід дотримуватися вимоги ефективності, так зване досягнення головної мети стратегії - максимізації вартості підприємства. При цьому стратегії управління фінансовою безпекою (СУФБ) повинна розроблятися таким чином, щоб реалізація однієї стратегічної мети не впливала на іншу.

Для оцінки сильних і слабких сторін підприємства на основі якісного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища доцільно використовувати методи стратегічного аналізу, засновані на побудові SPACE-матриці за такими групами коефіцієнтів: фінансовий потенціал, конкурентоздатну перевагу, стабільність середовища, виробничий потенціал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стосовно до СУФБ вибір пріоритетів залежить від того, на якому етапі економічного розвитку знаходиться підприємство: становлення, розвиток, стабілізація або диверсифікація.

Як показують результати досліджень ряду авторів [1-4], на початковому етапі підготовки стратегії доцільна експрес-діагностика, яка дозволить структурувати стратегічні орієнтири з точки зору їх відповідності внутрішнім і зовнішнім інтересам. Провівши аналіз факторів навколишнього середовища, слід враховувати три обставини.

По-перше, зміни в одному факторі призводять до зміни в інших факторах, тому їх дослідження і аналіз повинні вестися системно [5-7].

По-друге, ступінь впливу окремих факторів на різні підприємства різна [8-9].

По-третє, підприємство надає зворотний вплив на навколишнє середовище. Сила впливу залежить від дійсного потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства [10].

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є формування стратегії управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Комплексне використання методик SPACE аналізу і SWOT- аналізу дозволяє не тільки визначити ринкову позицію підприємств торгівлі в конкурентному середовищі і оцінити його конкурентні переваги, сильні і слабкі сторони, можливості і загрози, а й виявити сигнали про початок кризи в процесах функціонування і розвитку підприємств. Спочатку на підставі SPACE-аналізу визначається конкурентна позиція підприємств.

Суть SPACE-аналізу полягає в тому, що SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) передбачає чотири координати оцінки: FS, CA, ES, IS, де FS визначає фінансовий стан підприємств, CA - його конкурентні переваги, ES характеризує ступінь стабільності зовнішнього середовища, а IS визначає привабливість (силу) фінансового ринку.

Слід зазначити, що даний метод є засобом стратегічного аналізу і планування, що дає можливість оцінити в цілому привабливість діяльності, здатність конкурувати на ринку і розробити ефективну стратегію антикризового управління, яка б передбачала рекомендації щодо запобігання і подолання кризи.

Виходячи з цього, автором представлені фактори, що дозволяють визначити стратегічну позицію підприємств торгівлі і систему їх рейтингів.

На підставі проведеного дослідження можна запропонувати наступні етапи моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств торгівлі (Рис. 1).

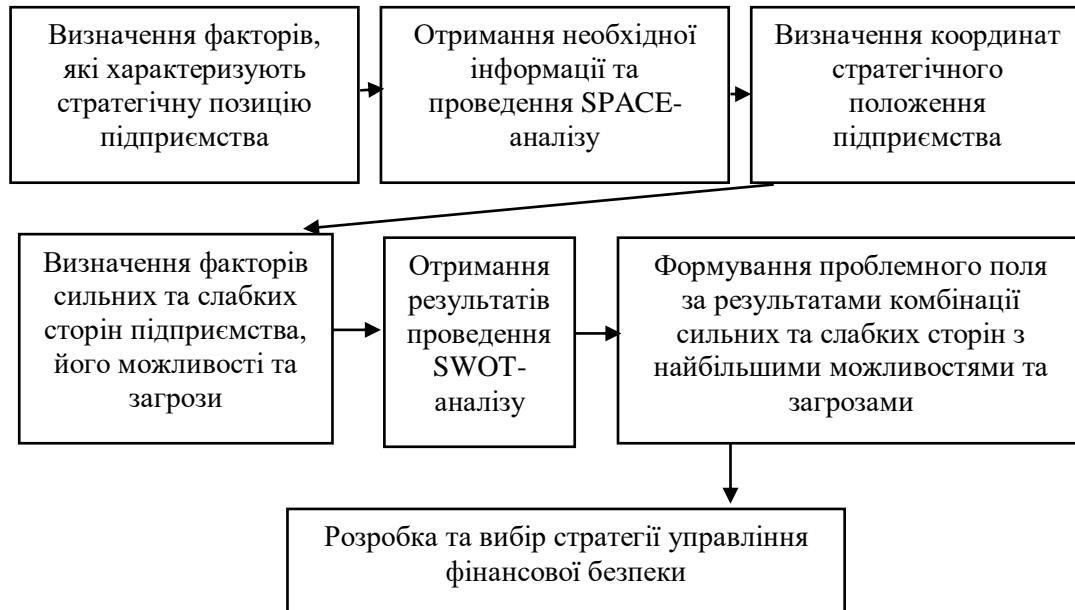


Рис. 1. Етапи оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств торгівлі

Джерело: авторська розробка

Отже, можна зробити такий висновок, що комплексне використання методик SPACE-аналізу і SWOT-аналізу для проведення моніторингу дозволяє визначити ринкові позиції підприємств в конкурентному середовищі і оцінити його конкурентні переваги, сильні і слабкі сторони, можливості і загрози.

Уявімо процес оптимізації вибору альтернатив стратегії управління фінансовою безпекою (СУФП) у вигляді структурно-логічної схеми в наступній послідовності: вибір пріоритетів стратегії; експрес-діагностика стратегічної позиції; організація процесу вибору стратегії на основі стратегічної діагностики; вибір оптимальної стратегії.

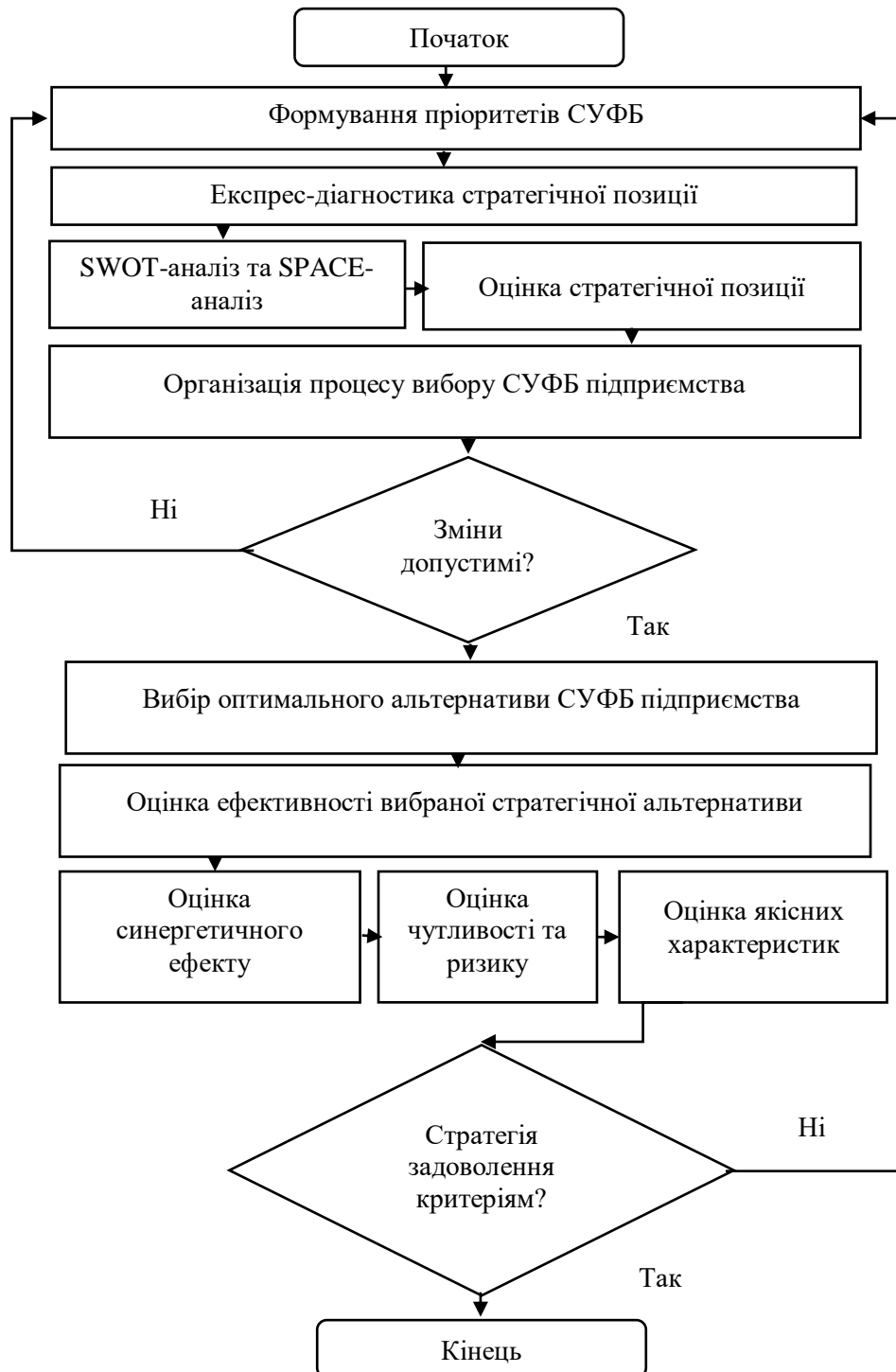


Рис. 2. Алгоритм вибору стратегії управління фінансовою безпекою (СУФП) підприємств торгівлі

Джерело: авторська розробка

Вихідна позиція вибору стратегії буде визначатися концепцією і принципами формування механізму СУФП. Процес вибору альтернативи СУФП ґрунтується на системному і сценарному підходах, використання

яких дає можливість уявити, з одного боку, безперервність процедури вибору (рис. 2), а з іншого - використання інтегрального критерію потенціалу фінансово-економічної стійкості, який дозволить обґрунтувати оптимальний вибір.

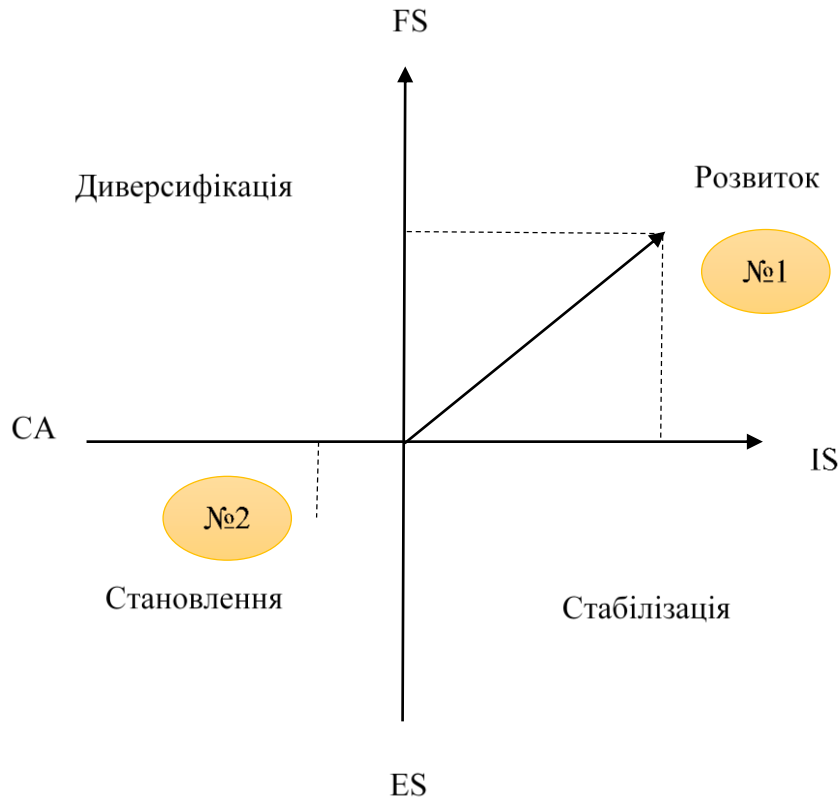


Рис. 3. Матриця SPACE-аналізу графічної моделі вектор обраного варіанту стратегії в ТОВ «Епіцентр К» (№1) та ТОВ «Нова лінія» (№2)

Джерело: авторська розробка

Примітки: FS – фінансова сила; CA – конкурентні переваги; IS – привабливість галузу; ES – стабільність галузі

При цьому головна увага приділяється вибору СУФП від досягнутого фінансового стану підприємства до перспектив його сталого розвитку на основі побудови сценарних варіантів.

Зворотній інформаційний зв'язок дозволяє зіставити отриманий результат реалізації СУФП з поставленими цілями стратегії на вході і визначити відхилення реального вектору розвитку системи від ідеального.

Саме відхилення фактичних параметрів функціонування підприємства від заданих і становить суть проблеми.

Графічна інтерпретація результатів якісного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на рис. 3 наочно характеризує вектор обраного варіанту стратегії, зокрема, для ТОВ «Епіцентр К» - стратегії розвитку, для ТОВ «Нова лінія» - стратегії становлення.

Доцільним інструментом аналізу вибору стратегічних позицій є експрес-діагностика на основі методу аналізу ієрархій. Послідовність реалізації цього методу можна представити таким чином:

- обґрунтовується точне формулювання проблеми. У нашому випадку - це аналіз можливих варіантів вибору альтернатив СУФП на основі її дійсного потенціалу фінансово-економічної стійкості;
- встановлюється достатній перелік параметрів можливого варіанту вирішення проблеми.

Визначаються такі ключові параметри: підвищення рентабельності, зниження собівартості, прискорення оборотності оборотного капіталу, зростання рентабельності власного капіталу, формування поточних фінансових інвестицій, підвищення ефективності фінансової діяльності, оптимізація структури капіталу, мінімізація ризику фінансово-економічної діяльності, зміцнення запасу фінансової міцності, забезпечення платоспроможності, підтримання фінансової рівноваги, зростання операційного потенціалу; будується матриця, графами якої є параметри вирішення проблеми, а в кожному рядку наведені можливі значення - вірогідність характеристики пріоритетності завдань.

Рішення досягається шляхом процедури якісного аналізу стратегічних завдань, представлених у вигляді алгоритму. Використання якісного аналізу дозволяє, з одного боку, ранжувати стратегічні завдання за ступенем важливості, а з іншого - описано їх цільових векторів. Ця інформація використовується в якості аналітичного базису оцінки

стратегічної позиції підприємства; формується підбір п'яти критеріїв оцінки стратегічних альтернатив за принципом компромісу кращого варіанту.

Оскільки вибір стратегічних альтернатив залежить від сценаріїв розвитку чинників макро- і мікросередовища, то завжди існує ризик, який слід враховувати при прогнозуванні очікуваних характеристик потенціалу фінансово-економічної стійкості. Результати аналізу і оцінки попереднього вибору альтернатив СУФП дозволили обґрунтувати по кожній альтернативі їх інтегральні характеристики, відповідні цільовим векторам (табл. 1).

Таблиця 3

Інтегральна оцінка стратегічних альтернатив ТОВ «Епіцентр К» для сприятливих умов зовнішнього середовища і високому рівні потенціалу фінансово-економічної стійкості

Індикатор експертної оцінки	Становлення		Розвиток		Стабілізація		Диверсифікація		Сума	Нормативне значення
	Значення	Частка, %	Значення	Частка, %	Значення	Частка, %	Значення	Частка, %		
Розвиток	5	0,24	2	0,59	4	0,49	1	0,51	1	0,23
Стабілізація	5	0,24	0,33	0,1	1	0,12	0,25	0,13	1	0,2
Диверсифікація	10	0,48	1	0,29	3	0,37	0,5	0,26	1,018	0,44
Становлення	1	0,05	0,1	0,03	0,2	0,02	0,2	0,1	0,99	0,14
Сума	21		3,43		8,2		1,95		X	X

Джерело: авторська розробка

Остаточний вибір СУФП підприємства ґрунтується на сукупною оцінкою пріоритетів по стратегії. Розвиток методичних підходів до організації вибору відповідного варіанту стратегії сталого розвитку підприємства та науково-обґрунтовані рекомендації щодо її реалізації наступні: впорядкування елементів її вибору; виявлення стратегічних

альтернатив (визначення умов вибору) обмежень фінансових показників; формування оптимальної альтернативи цільових векторів відповідно до дійсним потенціалам підприємства.

Це положення застосовується і до СУФП.

Варіант 1, стратегія становлення. Для цього варіанту СУФП характерні такі особливості: необхідність інвестування в відтворювальні процеси; низький потенціал фінансово-економічної стійкості; відносно високий рівень витрат і низький рівень ресурсовіддачі; порушення фінансових пропорцій в структурі активів і джерел фінансування; зниження прибутковості; забезпечення конкурентоспроможності. Граничними параметрами даної альтернативи стратегії будуть ліквідність, платоспроможність.

Варіант 2, стратегія розвитку. Відрізняється від попереднього варіанту зростанням потенціалу фінансово-економічної стійкості і істотним посиленням стратегічної позиції, що сформувалася на стадії становлення. Головною метою на даному етапі є досягнення допустимого економічного зростання його вартості, в першу чергу за рахунок додаткового вкладення капіталу і зростання потенціалу фінансової стійкості.

Варіант 3, стратегія стабілізації. Головною метою цієї стратегічної альтернативи є забезпечення сталого функціонування підприємства. Ключовими передумовами фінансової стратегії стабілізації є: підвищення цін з одночасним збереженням ринків збуту, зниження витрат, збільшення обсягу продажів, додаткове залучення позикового капіталу, підвищення ефективності операційного потенціалу. Крім того, цей варіант передбачає зміцнення конкурентних позицій при обмежених можливостях розширення частки основного ринку і підтримці потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства на достатньому рівні.

Варіант 4, стратегія диверсифікації діяльності підприємства дає позитивний ефект в ситуації розширення ринкового потенціалу за рахунок скорочення одних видів діяльності і розвитку інших, більш адекватних нинішнім умовам макросередовища і мікросередовища (станом потенціалу фінансово-економічної стійкості). Специфічними передумовами цієї стратегії є: зниження обсягу продажу за рахунок збільшення інших видів товарів; переведення активів в грошову форму; певне зростання витрат продажів; зниження корпоративних витрат; зниження прибутку; збільшення ризику.

Якщо звернутися до семантики, то диверсифікація (означає інвестування коштів в більш ніж один вид активів і є на сьогодні одним з найбільш ефективних прийомів управління ризиками. Отже, це вказує на те, що розподіл капіталу між певним числом не пов'язаних між собою активів дозволяє частково нейтралізувати несприятливий вплив факторів, знизити ризик втрат і тим самим забезпечити більш високі доходи.

Висновки. Ефективним інструментом перспективного управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі, реалізації цілей загального розвитку в умовах істотних змін макроекономічних показників, системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури інвестиційного ринку та пов'язаної з цим невизначеністю, виступає стратегія управління фінансовою безпекою (СУФП).

Ще однією істотною умовою, що визначає актуальність розробки СУФП, є кардинальна зміна цілей операційної діяльності організації, пов'язана з новими комерційними можливостями. Реалізація таких цілей вимагає зміни товарного асортименту, впровадження нових маркетингових технологій, освоєння нових ринків збуту товарів тощо. У цих умовах істотне зростання ділової активності підприємств і диверсифікація форм діяльності повинні носити прогнозований характер, що забезпечується

розробкою чітко сформульованої стратегією управління фінансовою безпекою.

Література

1. Ареф'єв В. О. Діагностика управління фінансовою безпекою підприємства // Проблеми системного підходу в економіці. 2016. № 2. С. 25–31.
2. Волощук Л. О., Науменко К. І. Фінансова стратегія в управлінні розвитком та економічною безпекою підприємств // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 23–30.
3. Гудзь Т. П. Стратегія управління фінансовою рівновагою підприємства // Науковий вісник ОНЕУ. 2018. № 10. С. 262–280.
4. Дем'янчук М. А. Методичний інструментарій оцінки ефективності реалізації стратегії фінансової безпеки підприємства // Фінансовий простір. 2018. № 3. С. 71–77.
5. Діденко Є. О. Особливості управління стратегією безпечного розвитку підприємства // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2015. № 2. С. 15–21.
6. Кислова Л. А. Проблеми стратегічного планування фінансово-економічної безпеки на підприємствах України // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2018. № 15. С. 20–27.
7. Малик О. В. Формування та реалізація сучасної стратегії управління фінансовою безпекою підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 1. С. 100-107.
8. Оксенюк К. Г. Основні складові управління фінансовою безпекою підприємства // Вчені записки університету КРОК. Серія: Економіка. 2017. № 45. С. 80–85.

9. Олексюк Т. В. Стратегія управління фінансовою безпекою підприємств машинобудування: теоретичний аспект // Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 7. С. 438–442.
10. Орлик О. В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2015. № 2. С. 222-232.

References

1. Aref'jev V. O. Diagnostyka upravlinnja finansovuju bezpekoju pidpryjemstva // Problemy systemnogo pidkhodu v ekonomici. 2016. # 2. S. 25–31.
2. Voloshhuk L. O., Naumenko K. I. Finansova strateghija v upravlinni rozvytkom ta ekonomichnoju bezpekoju pidpryjemstv // Ekonomichnyj zhurnal Odesjkogho politekhnichnogho universytetu. 2017. # 1. S. 23–30.
3. Ghudzj T. P. Strateghija upravlinnja finansovuju rivnovaghoju pidpryjemstva // Naukovyj visnyk ONEU. 2018. # 10. S. 262–280.
4. Dem'janchuk M. A. Methodychnyj instrumentarij ocinky efektyvnosti realizaciji strateghiji finansovoji bezpeky pidpryjemstva // Finansovyj prostir. 2018. # 3. S. 71–77.
5. Didenko Je. O. Osoblyvosti upravlinnja strateghijeju bezpechnogho rozvytku pidpryjemstva // Visnyk Kyjivsjkogho nacionaljnogho universytetu tekhnologhij ta dyzajnu. Serija: Ekonomichni nauky. 2015. # 2. S. 15–21.
6. Kyslova L. A. Problemy strateghichnogho planuvannja finansovo-ekonomichnoji bezpeky na pidpryjemstvakh Ukrainy // Visnyk Mariupoljsjkogho derzhavnogho universytetu. Serija: Ekonomika. 2018. # 15. S. 20–27.

7. Malyk O. V. Formuvannja ta realizacija suchasnoji strateghiji upravlinnja finansovoju bezpekoju pidpryjemstva // Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu. Ekonomichni nauky. 2017. # 1. S. 100-107.
8. Oksenjuk K. Gh. Osnovni skladovi upravlinnja finansovoju bezpekoju pidpryjemstva // Vcheni zapysky universytetu KROK. Serija: Ekonomika. 2017. # 45. S. 80–85.
9. Oleksjuk T. V. Strateghija upravlinnja finansovoju bezpekoju pidpryjemstv mashynobuduvannja: teoretychnyj aspekt // Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky. 2015. # 7. S. 438–442.
10. Orlyk O. V. Mekhanizm upravlinnja finansovo-ekonomichnoju bezpekoju pidpryjemstva ta jogho osnovni skladovi // Finansovo-kredytna dijajlnistj: problemy teoriji ta praktyky. 2015. # 2. S. 222-232.