

ФОРМУВАННЯ МАТРИЦІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

В статті запропоновано стратегію управління фінансовою безпекою підприємств машинобудування. Обґрунтовано, що синтез локальних складових стратегії дозволяє керівництву підприємства своєчасно коригувати та продукувати ефективні управлінські рішення залежно від стану фінансової безпеки та вибору пріоритетних стратегій. Визначено, структурно-логічну послідовність етапів формування стратегії управління фінансовою безпекою підприємств машинобудування, яка базується на побудові матриці стратегії управління, враховує кількісні характеристики комплексної оцінки діяльності підприємства, його внутрішнє та зовнішнє середовища.

In the article considers the strategy of management of financial security engineering enterprises. It is proved that the synthesis presents the local components of strategy allows the leadership of company make timely adjustments and to develop effective management decisions depending on the state of financial security and priority strategies. Determined structural - logical sequence of the stages forming strategy of management of financial security engineering enterprises, which is based on the construction a matrix strategy of management that takes into account the quantitative characteristics of complex evaluation of the enterprise, its internal and external environment. The formation and implementation strategy of management of financial security engineering enterprises will allow to increase the efficiency of the system enterprise of management on the basis of choosing a particular strategy and will provide growth and efficiency of production and economic activity of the enterprises and the industry as a whole. For effective management of financial security of enterprises need formalization of tasks and management functions of a different nature. The introduction and implementation of strategy to decrease the negative influence of internal and external threats on the level of financial security of enterprises and to improve the efficiency of their operations. An important condition for ensuring a sufficient level of financial security engineering enterprises is a continuous diagnosis of possible threats, as well as implementation of appropriate, adequate to the situation development strategies.

Ключові слова: управління, стратегія управління, управлінські рішення, підприємства машинобудування, фінансова безпека.

Keywords: management, management of strategy, management decisions, engineering enterprise, financial security.

Постановка проблеми. Швидкі процеси розвитку конкурентного середовища, агресивність дії загроз зовнішнього середовища та непередбачуваність стану факторів внутрішнього середовища створює необхідність розробки комплексу ефективних інструментів управління фінансовою безпекою, як окремих машинобудівних підприємств, так і усієї галузі у цілому. Для ефективного управління фінансовою безпекою підприємств необхідна чітка постановка і формалізація завдань та функцій управління різного характеру. Важливою умовою забезпечення достатнього рівня фінан-

сової безпеки підприємств машинобудування є безперервна діагностика можливих загроз, а також реалізація відповідних, адекватних ситуації стратегій розвитку.

В зв'язку з цим, виникає необхідність створювання умов для запобігання кризового стану та розробки системи, яка спроможна протистояти негативним впливам різних факторів на підприємстві та визначати поточний і прогнозувати майбутній стан фінансової безпеки підприємств машинобудування, а також вирішувати завдання підтримки прийняття ефективних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Група авторів, зокрема: О. І. Барановський [1], І. А. Бланк [2], М. М. Єрмошенко [3], С. М. Ілляшенко [4], В. В. Коваленко [5], Кузьминчук Н. В. [6], Олексюк Т. В. [6], К. К. Сіо [7], О. М. Тридід [9] загалом мають досить різні точки зору і виділяють різні локальні складові стратегії управління фінансовою безпекою підприємства, серед яких – мета, зміст загрози або проблеми, зовнішні внутрішні фактори, залежності та обмеження, аналіз зібраних даних; виявлення найбільш сприятливих умов та рішень та ін. Кожна із запропонованих дослідниками локальних складових формування стратегії управління фінансовою безпекою підприємства з досить високим рівнем деталізації відображає певний аспект проблеми, що досліджується. Проте, окремі питання формування стратегії управління фінансовою безпекою підприємства машинобудування з позиції стратегічного управління залишаються не досить дослідженими і потребують більш ґрунтовного вивчення.

Отже, **мета статті** полягає у формуванні стратегії управління фінансовою безпекою підприємств машинобудування що дозволить керівництву підприємств продукувати управлінські рішення задля фінансової безпеки та стабільної діяльності та створить підґрунтя до самозбереження, гнучкості та орієнтації на майбутні зміни.

Виклад основного матеріалу. Вибір стратегії управління фінансовою безпекою тісно пов'язаний зі здатністю приймати раціональні рішення, для отримання яких доцільно: визначити мету та зміст загрози чи проблеми; встановити фактори, залежності та обмеження; зібрати дані у рамках накладених обмежень та провести їх аналіз; виявити найбільш сприятливі рішення та обрати оптимальне рішення [7].

Виходячи з цих міркувань зазначимо, що у кожному конкретному випадку необхідно обирати певну стратегію, яка підходить в даній проблемній ситуації найбільше.

Подальшим розвитком сценарного підходу є ситуаційно-ресурсний підхід, запропонований в роботі [8]. Особливостями цього підходу виступають його компоненти: передбачається робота з загальною ситуацією, що описує стан всіх можливих ресурсів. Розвитком цього напрямку у виборі стратегій є функціонально-ресурсний адаптивний підхід, розроблений О. М. Тридідом [9]. Виходячи з положень, що описують ситуаційно-ресурсний і функціонально-ресурсний адаптивний підходи до вибору і розробки стратегії промислового підприємства з урахуванням методології оцінки рівня фінансової безпеки та її складових [10], пропонується модель вибору стратегії забезпечення фінансової безпеки на основі кількісних характеристик комплексної оцінки діяльності машинобудівного підприємства, його внутрішнього та зовнішнього середовища.

Узагальнюючи наукові дослідження, методичний підхід до вибору та впровадження стратегії управління фінансовою безпекою підприємств машинобудування, на думку автора, враховує послідовну реалізацію відповідних засобів, формування необхід-

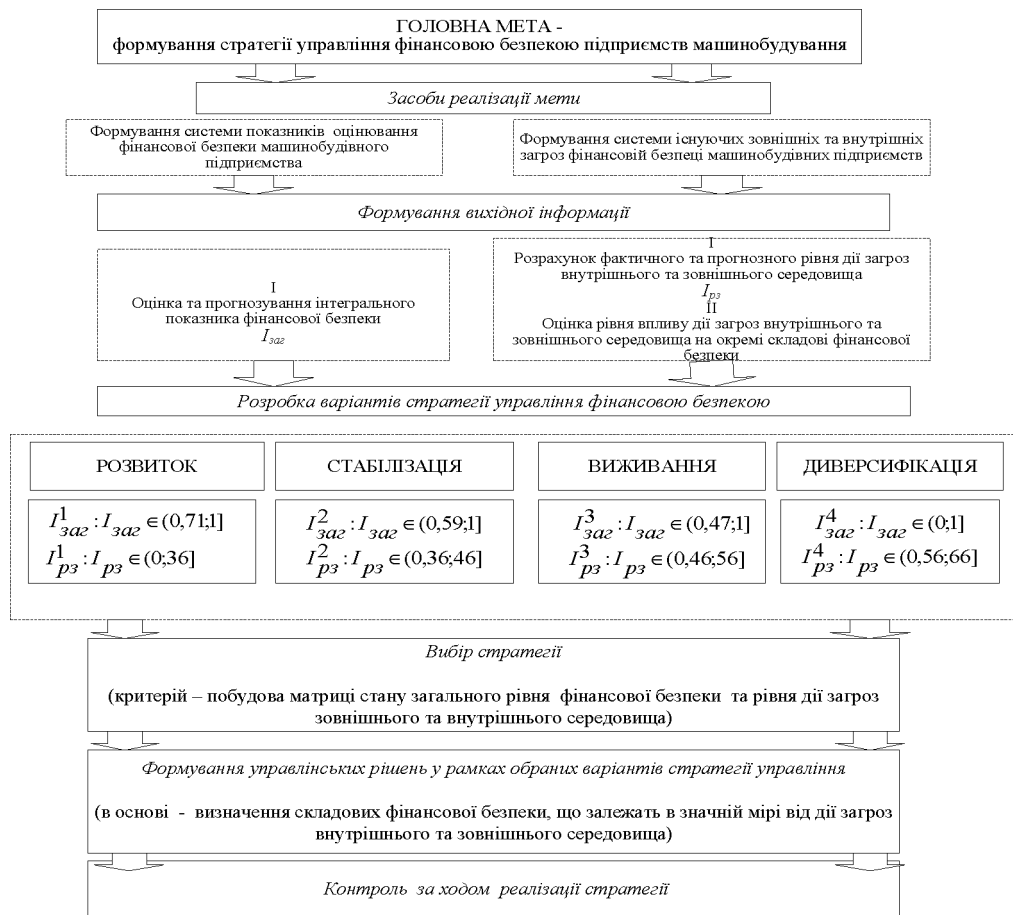
ної інформації та розробки варіантів стратегії на основі використання матричного позиціонування (рис. 1).

Так, у якості засобів реалізації стратегії управління фінансовою безпекою виступають: по-перше, характеристика фінансової безпеки, а, по-друге, обґрунтування та вибір загроз внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на неї.

На етапі формування вихідної інформації досліджується динаміка розвитку фінансової безпеки підприємств за наступними складовими:

фактичний та прогнозний рівень розвитку фінансової безпеки підприємств машинобудування;

фактичний та прогнозний рівень розвитку загроз зовнішнього та внутрішнього середовища фінансової безпеки підприємств машинобудування.



Джерело: розроблено автором на основі [1,2,3, 6, 7].

Рисунок 1. Формування стратегії управління фінансовою безпекою підприємств машинобудування

Інтегральні показники рівня розвитку фінансової безпеки підприємства, розраховані за методом повної редукції факторного простору (метод таксономічного оцінювання дозволяють отримати баготорівневу кількісну та якісну оцінку динаміки розвитку за кожною сферою у вигляді інтегрального рейтингового показника, який синтезує в собі різноманітний вплив різних чинників.

Визначення таксономічного (інтегрального) показника (I) фінансової безпеки здійснюється за формулою (1):

$$I_i = 1 - d_i \quad (1)$$

Визначення інтегрального показника рівня фінансової безпеки підприємств ($I_{заг}$) та порівняльна динаміка узагальнюючих показників діяльності підприємств:

$$I_{заг} = \sqrt[9]{I_{бдс} \cdot I_{гс} \cdot I_{сс} \cdot I_{бкс} \cdot I_{фс} \cdot I_{кс} \cdot I_{іс} \cdot I_{фсс} \cdot I_{стс}} \quad (2)$$

де $I_{бдс}$ – бюджетна складова; $I_{гс}$ – грошова складова; $I_{сс}$ – страхова складова;

$I_{бкс}$ – банківська складова; $I_{фс}$ – фондова складова; $I_{кс}$ – кредитна складова; $I_{іс}$

– інвестиційна складова; $I_{фсс}$ – фінансово-технологічна складова; $I_{стс}$ – стратегічна складова.

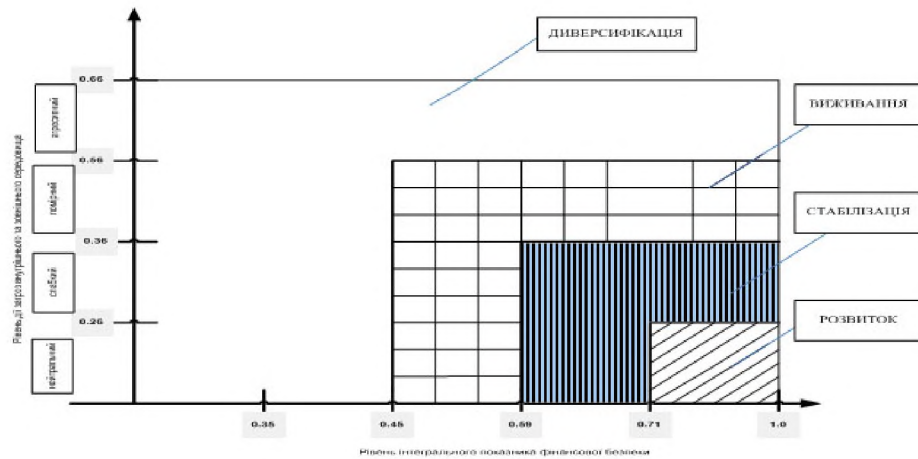
Значення інтегрального показника фінансової безпеки змінюються в діапазоні $[0 - 1]$: чим більше значення наближається до 1, тим вищий рівень розвитку фінансової безпеки підприємства. Значення інтегрального показника внутрішніх та зовнішніх загроз фінансової безпеки також змінюються в діапазоні $[0 - 1]$: чим більше значення наближається до 1, тим більш несприятливий вплив загроз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Класифікація рівнів розвитку за досліджуваними складовими виділено на основі зміни діапазону відповідних інтегральних показників, а саме:

1) рівень розвитку фінансової безпеки набуває 4 станів: кризовий, незначний, нормальний, достатній;

2) рівень загроз зовнішнього середовища класифікується за ступенем впливу: агресивний, помірний, слабкий та нейтральний.

Реалізація варіантів вибору стратегії управління фінансовою безпекою ґрунтується на основі матричного підходу, який дозволяє визначити зони інтегральної оцінки та рівня впливу загроз фінансової безпеки за 4 типами (рис. 2): розвиток (загальний характер стратегії – наступально-оборонна); стабілізація (загальний характер стратегії – вичікувально-оборонна); виживання (загальний характер стратегії – утворювально-оборонна); диверсифікація (загальний характер стратегії – наступально-оборонна, вичікувальна).



Джерело: розроблено автором на основі [3,4,5,8, 9,10].

Рисунок 2. Матриця вибору стратегії управління фінансовою безпекою підприємств машинобудування

Таблиця 1

Порівняльна матриця прогнозного загального рівня розвитку фінансової безпеки та рівня дії загроз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств машинобудування у 2015-2016 рр.

Рівень дії загроз зовнішнього та внутрішнього середовища	<i>Агресивний</i>	–	ПАТ «Укрелектромаш»	–	ПАТ «Електромашина»
	<i>Помірний</i>	ПАТ «Електромотор»	ПАТ «ХЕАЗ» ПАТ «Електродвигун»	ПАТ «Укрелектроапарат» ПАТ «Смілянський електромеханічний завод»	–
	<i>Слабкий</i>	–	–	–	–
	<i>Нейтральний</i>	–	–	–	–
		<i>Значний</i>	<i>Нормальний</i>	<i>Незначний</i>	<i>Кризовий</i>
Загальний рівень фінансової безпеки підприємства					

Джерело: розроблено автором на основі [1,2,3, 6, 8,9].

Використовуючи отриману інформацію та застосувавши матричний підхід до вибору стратегії управління фінансовою безпекою машинобудівного підприємства здійснено вибір варіанту стратегії управління фінансовою безпекою (табл. 2).

Таблиця 2

Стратегії управління фінансовою безпекою підприємств машинобудування

Підприємство	Варіант стратегії управління фінансовою безпекою
ПАТ «Електромашина»	Диверсифікація
ПАТ «Укрелектромаш»	Диверсифікація
ПАТ «Укрелектроапарат»	Виживання
ПАТ «ХЕАЗ»	Виживання
ПАТ «Смілянський електромеханічний завод»	Виживання
ПАТ «Електродвигун»	Виживання
ПАТ «Електромотор»	Виживання

Джерело: розроблено автором на основі [1,2,3, 6, 7,8].

Так, з урахуванням поточної ситуації для ПАТ «Електромашина» та ПАТ «Укрелектромаш» на прогностичний період найбільш обґрунтованою є стратегія «Диверсифікації» (табл. 2), а для ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «ХЕАЗ», ПАТ «Смілянський електромеханічний завод», ПАТ «Електродвигун» та ПАТ «Електромотор» – стратегія «Виживання».

Впровадження та реалізація цих стратегій дасть змогу зменшити негативний вплив внутрішніх та зовнішніх загроз на рівень фінансової безпеки підприємств та забезпечити підвищення ефективної їх роботи.

Крім того, проведений аналіз (табл. 2) показує, що значний рівень розвитку фінансової безпеки може бути досягнутий навіть в умовах агресивної дії загроз (наприклад, ПАТ «Електромотор»), або, навпаки, кризовий – в умовах слабкої дії загроз (ПАТ «Укрелектромаш»). Це може бути обумовлено тим, що внутрішні та зовнішні загрози не завжди мають домінуючий вплив на загальний показник фінансової безпеки, або зумовлюють розвиток тільки окремих її складових. Тому, при формуванні стратегії управління фінансовою безпекою в умовах дії загроз, доцільно провести аналіз впливу загроз на складові фінансової безпеки. Порядком визначення рівня впливу внутрішніх та зовнішніх загроз на фінансову безпеку підприємств на основі використання однофакторного дисперсійного аналізу наступний (при цьому в якості фактора було використано чотириохрівневу якісну оцінку рівня дії загроз).

Таким чином, розробку управлінських рішень у рамках вищенаведених варіантів стратегій доцільно розробляти пріоритетно для інвестиційної банківської та фондової фінансової безпеки (табл.3).

Таблиця 3

Комплекси управлінських заходів у залежності від варіанту стратегії управління фінансовою безпекою підприємств машинобудування

РОЗВИТОК	СТАБІЛІЗАЦІЯ
<p align="center">Банківська складова</p> <p>1) погашення всієї суми дебіторської заборгованості 2) відсутність залучення довгострокового та короткострокового капіталу у формі банківського кредиту 3) збільшення суми реінвестованого прибутку</p>	<p align="center">Банківська складова</p> <p>1) максимально можливе погашення дебіторської заборгованості 2) скорочення залучення довго-строкового та короткострокового капіталу у формі банківського кредиту 3) зменшення зобов'язань за рахунок скорочення постійних та умовно-змінних витрат, скорочення строків кредиторської заборгованості за товарними операціями</p>
<p align="center">Фондова складова</p> <p>1) удосконалення механізму розподілу прибутку 2) зміна структури та зростання вартості акцій 3) зростання обсягу власного капіталу за рахунок додаткової емісії акцій</p>	<p align="center">Фондова складова</p> <p>1) удосконалення механізму розподілу прибутку 2) зміна структури та зростання вартості акцій зростання обсягу власного капіталу за рахунок 3) додаткової емісії акцій</p>
<p align="center">Інвестиційна складова</p> <p>1) вкладення капіталу у формі довгострокових видів фінансових інструментів (ЦП) 2) збільшення обсягу інноваційних інвестицій використання хеджування валютного ризику (форвардний/ф'ючерсний хедж, валютний опціон) 4) створення внутрішніх або зовнішніх інвестиційних фондів 5) розвиток системи інвестиційного бюджетування (визначення форм інвестиційної діяльності, джерела фінансування, структури доходів і витрат)</p>	<p align="center">Інвестиційна складова</p> <p>1) співпраця з поточними інвесторами, впровадження системи пільг для різних інвесторів, залучення іноземних інвестицій 2) страхування і гарантії інвестицій для внутрішніх і зовнішніх інвесторів 3) використання хеджування валютного ризику (форвардний/ф'ючерсний хедж, валютний опціон)</p>
ВИЖИВАННЯ	ДИВЕРСИФІКАЦІЯ
<p align="center">Банківська складова</p> <p>1) рефінансування дебіторської заборгованості (факторинг, форфейтинг, облік векселів) 2) погашення дебіторської заборгованості необоротними активами 3) використання цільового банківського кредиту 4) реструктуризація боргів підприємства 5) пошук і мобілізація резервів економії витрат на проведення діяльності</p>	<p align="center">Банківська складова</p> <p>1) рефінансування дебіторської заборгованості (факторинг, форфейтинг, облік векселів) 2) погашення дебіторської заборгованості необоротними активами 3) одержання санаційних кредитів 4) покриття збитків за рахунок власного капіталу підприємства 5) використання різних форм реструктуризації боргу 6) переведення боргу на іншу юридичну особу (гаранта, поручителя)</p>

Продовження таблиці 3

Фондова складова 1) збільшення статутного капіталу за рахунок коштів власників	Фондова складова 1) збільшення статутного капіталу за рахунок коштів власників
Інвестиційна складова 1) продаж частини об'єктів незавершеного будівництва; 2) передача в оренду частини основних засобів; 3) реалізація частини основних засобів 4) частковий продаж власних акцій, боргових зобов'язань	Інвестиційна складова 1) продаж об'єктів незавершеного будівництва; 2) передача в оренду основної частини основних засобів 3) реалізація основної частини основних засобів 4) частковий/повний продаж власних акцій, боргових зобов'язань

Джерело: розроблено автором на основі [1,2,3,4,5,6, 9].

Отже, проведений аналіз діяльності підприємств машинобудування дозволив визначити види стратегій управління фінансовою безпекою по кожному з них з урахуванням впливу різних зовнішніх та внутрішніх загроз на локальні складові фінансової безпеки. Таким чином, розроблений перелік управлінських заходів (табл. 3) необхідно розглядати як систематизований перелік типових управлінських рішень. В залежності від зміни умов господарювання, законодавчої бази країни, а також удосконалення методів і підходів до управління даний перелік може розширюватися й оновлюватися.

Висновки. Таким чином, відповідно до принципів комплексності й альтернативності дій прийнятих управлінських рішень система розроблювальних і реалізованих рішень повинна носити комплексний характер, де кожне з таких рішень повинно базуватися на розгляді максимально можливого числа їхніх альтернативних проектів. У зв'язку з цим, доцільно для кожного варіанту стратегії застосовувати не тільки заходи, що чітко відповідають йому, але також й ті, які застосовуються для попередніх стратегій. Таким чином, управлінські рішення носять накопичувальний характер і чим сильніше криза, тим більша кількість альтернатив існує для виходу з неї. Отже, формування та впровадження стратегії управління фінансовою безпекою підприємств машинобудування дозволить підвищити ефективність функціонування системи управління підприємства на основі вибору певної стратегії та забезпечить зростання показників та результативності виробничо-економічної діяльності підприємств та галузі в цілому. Перспективним напрямом дослідження є моделювання ефективних управлінських рішень з урахуванням сформованої стратегії управління фінансовою безпекою підприємств, що додасть можливість саморозвитку, необхідну гнучкість та створення умов ефективною реалізації стратегії управління для кожної з локальних складових фінансової безпеки, що функціонують для досягнення спільних цілей розвитку підприємства, що створить підґрунтя для подальших наукових досліджень, які можуть розвиватись за багатьма напрямками, оскільки матимуть вагоме наукове значення.

1. *Барановський О.І.* Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення) : монографія / О. І. Барановський. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. — 759 с.; 2. *Бланк І.А.* Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. — К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. — 784 с.; 3. Ермошенко М. М. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство: монографія / М. М. Ермошенко, К. С. Горячева — К. : Національна академія управління, 2010. — 232 с.; 4. *Ильяшенко С.Н.* Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С. Н. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки. — 2003. — № 3. — С. 12–19; 5. *Коваленко В.В.* Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика [Текст] : монографія / В. В. Коваленко. — Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. — 228 с.; 6. *Кузьминчук Н.В.* Аналіз фінансової безпеки підприємств машинобудування / Н. В. Кузьминчук, Т. В. Олексюк // Научный информационный журнал «Бизнес Информ». — 2015 — № 6. — С. 137-145.
7. *Сио К.К.* Управленческая экономика [Текст] / К. К. Сио; пер. с англ. — М. : ИНФРА - М, 2000. — 671 с.; 8. Стратегічне управління розвитком підприємства: Навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. — Харків: ХДЕУ, 2002. — 640 с.; 9. *Тридід О.М.* Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. — 364 с. 10. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: Підручн./ З. Є. Шершньова. — 2-ге вид. перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.