

**Міністерство освіти та науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра обліку, оподаткування та
управління фінансово-економічною безпекою**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

завідувач кафедри,

д. держ. упр., професор

_____ **І. П. Приходько**

«__» _____ 2020р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**Стратегічне планування в системі забезпечення фінансово-
економічної безпеки: стан та перспективи розвитку**

**Виконала: студентка освітньо-професійної
програми «Управління фінансово-
економічною безпекою» за спеціальністю 073
«Менеджмент» галузі знань 07 «Управління
та адміністрування» другого
(магістерського) рівня вищої освіти
Ільків А.В.**

Керівник доц. Чернецька О.В.

Дніпро – 2020

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет обліку і фінансів

Кафедра обліку, оподаткування та УФЕБ

Освітній ступінь магістр

Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною безпекою»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« ____ » _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студентці

Ільків Анні Володимирівні

- 1. Тема дипломної роботи** «Стратегічне планування в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства: стан та перспективи розвитку»
керівник роботи Чернецька Ольга Віталіївна, к.е.н., доцент
затверджено наказом по ДДАЕУ від “13” жовтня 2020 р. № 2593.
- 2. Строк подання студентом роботи** – 14 грудня 2020 року.
- 3. Вихідні дані до роботи** Закони України, Постанови КМУ, Положення (стандарти) бухгалтерського обліку та інші нормативні документи, річні звіти підприємства, дані аналітичного та синтетичного обліку, навчальні посібники, підручники, періодична література, праці провідних вчених економістів, облікові дані та звітність ТОВ «ПОЛТАВКА-1» Гуляйпільського району Запорізької області.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретико-методичні засади стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки підприємства. 2. Комплексний аналіз стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки підприємства. 3. Перспективи розвитку організації стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки підприємства.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** Концепції стратегічного планування: зміст та елементи ФЕБП. Модель стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Функції стратегічного управління в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Функції стратегічного планування. Модель взаємодії стратегії ФЕБП із загальною стратегією підприємства. Принципи стратегічного планування в системі ФЕБП. Модель стратегічного планування. Етапи стратегічного планування. Оцінка майна та капіталу ТОВ «ПОЛТАВКА-1». Показники структури капіталу ТОВ «ПОЛТАВКА-1». Показники

стану оборотних активів ТОВ «ПОЛТАВКА-1». Показники стану основного капіталу ТОВ «ПОЛТАВКА-1». Оцінка ліквідності ТОВ «ПОЛТАВКА-1». Оцінка платоспроможності ТОВ «ПОЛТАВКА-1». Оцінка оборотності оборотних активів ТОВ «ПОЛТАВКА-1». Оцінка фінансово-економічної безпеки ТОВ «ПОЛТАВКА-1». Схема областей економічної безпеки ТОВ «ПОЛТАВКА-1». Сильні та слабкі сторони ТОВ «ПОЛТАВКА-1». Загрози та можливості ТОВ «ПОЛТАВКА-1». Матриця обрання стратегії ФЕБП. Матриця стратегічних альтернатив підприємства. Основні обмеження (цінності) традиційної системи бухгалтерського обліку. Приклад побудови стратегічної карти ТОВ «ПОЛТАВКА-1». Застосування ЗСП у системі стратегічного обліку.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ 31 січня 2020 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор №	Назва етапів дипломного роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1.	Теоретико-методичні засади стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки підприємства	Лютий-березень 2020р.	
2.	Фінансова-економічна характеристика господарства	Квітень- травень 2020р.	
3.	Комплексний аналіз стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки підприємства	Червень - серпень 2020р.	
4.	Перспективи розвитку організації стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки підприємства	Вересень - жовтень 2020р.	
5.	Вступ	Листопад 2020р.	
6.	Висновки і пропозиції	Листопад 2020р.	
7.	Оформлення роботи	Листопад - грудень 2020р.	

Студентка

_____ (підпис)

Ільків А.В.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Чернецька О.В.

_____ (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

Реферат	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Еволюція поглядів, сучасні підходи та концепції стратегічного планування	11
1.2. Сутність та значення стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки підприємства	15
1.3. Основні положення методології стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки підприємства	23
Висновки до першого розділу	32
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ПОЛТАВКА-1»	34
2.2. Характеристика організації роботи служби економічної безпеки ТОВ «ПОЛТАВКА-1» та оцінка її стану за окремими складовими	43
2.3. Обліково-аналітичне забезпечення процесу стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки підприємства	48
2.4. Оцінка ефективності впливу стратегічного планування на стан фінансово-економічної безпеки підприємства	52
Висновки до другого розділу	55

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	57
3.1. Вибір базових стратегій та розробка альтернатив розвитку підприємства	57
3.2. Стратегічний облік як основа стратегічного планування	67
3.3. Впровадження системи збалансованих показників в процес стратегічного планування	75
Висновки до третього розділу	82
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	99

РЕФЕРАТ

Тема «Стратегічне планування в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки: стан та перспективи розвитку»

Дипломна робота: 73 ст. основного тексту, 13 табл., 11 рис., 4 додатки, 80 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Метою дипломної роботи є дослідження та узагальнення теоретичних та практичних аспектів стратегічного планування в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та емпіричні методи пізнання явищ та процесів забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання стратегічного планування. У ході дослідження теоретичних аспектів цього складного процесу використано методи аналізу, синтезу та порівняння для деталізації об'єкта дослідження; історичний і діалектичний – для аналізу генези стратегічного планування в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки та виявлення особливостей розвитку управління цього процесу; статистичний – для аналізу динаміки фінансово-економічних показників, що складають систему індикаторів економічної безпеки; метод експертних оцінок – для оцінювання ефективності використання стратегічного планування та здійснення процесів із забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Узагальнено теоретико-методичні засади механізму стратегічного планування в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Охарактеризовано організаційно-економічну характеристику господарства. Проаналізовано організацію роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими. Розглянуто обліково-аналітичне забезпечення процесу стратегічного планування. Розроблено пропозиції з оптимізації процесу стратегічного планування в інтересах забезпечення економічної безпеки підприємства.

Результати впроваджені в діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «ПОЛТАВКА-1» Гуляйпільського району Запорізької області.

Ключові слова

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, УПРАВЛІННЯ, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Ключевые слова

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, УПРАВЛЕНИЕ, ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Keywords

STRATEGIC PLANNING, FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY, MANAGEMENT, PROVISION

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах високої невизначеності процесів, що відбуваються у вітчизняній та світовій економіці, ефективна робота підприємства значною мірою залежить від його здатності швидко та адекватно реагувати на реальні та потенційні загрози зовнішнього і внутрішнього середовища. Це можна зробити тільки за умови правильно організованого стратегічного планування діяльності підприємства та його фінансово-економічної безпеки зокрема. Все більш бурхливі, непередбачувані і в той же час складні умови розвитку сучасних підприємств пред'являють нові, більш високі вимоги до стратегічного управління. Підприємства все частіше дивуються істотним змінам ключових умов розвитку і в той же час піддаються впливу все більш численних факторів, які не раз зумовлюють можливість досягнення успіху. У цій ситуації досягти успіху стає все важче, тому існуючі стратегії успіху перестають працювати. Нові вимоги призводять до зміни способу розуміння стратегії, у зв'язку з новими очікуваннями від неї.

У нестабільних і нестійких умовах розвитку єдина безперечна впевненість в майбутньому полягає в тому, що воно буде істотно відрізнятися від сьогодення і минулого. Глибокі зміни мають не тільки дуже динамічний, але часто переривчастий характер, що значно ускладнює підприємствам адаптацію до них. Враховуючи це, вітчизняна система господарювання вимагає розробки теоретичних принципів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування ефективного процесу стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки.

Сьогоднішні теоретичні доробки у сфері стратегічного планування беруть свої витoki з теорії стратегічного планування у сфері корпоративного менеджменту, засновником якої вважається вчений-математик та економіст російського походження І.Ансофф. Ця теорія була розвинута і доповнена А.Акером, Р.Акоффом, Р.Бранденбургом, Дж.Гелбрейтом, П.Друкером,

Б.Карлофом, У.Кінгом, Д.Кліландом, Дж.Б.Куїнном, Г.Мінцбергом, Дж.Стейнером, Д.Хассі. В працях науковців детально відпрацьовані питання, які стосуються безпосередньо стратегічного планування, його методології, стадій, процесів тощо. Враховуючи цінність наукових напрацювань цих вчених, слід зазначити, що в умовах динамічності зовнішнього середовища питання щодо впровадження стратегічного планування в систему забезпечення фінансово-економічної безпеки вітчизняних підприємств потребує подальших досліджень.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є дослідження та узагальнення теоретичних та практичних аспектів стратегічного планування в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Відповідно до мети визначено наступні завдання:

- розглянути теоретичні засади механізму стратегічного планування в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства;
- дослідити основні положення методології стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки підприємства
- надати організаційно-економічну характеристику господарства;
- надати характеристику організації роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінити її стан за окремими складовими;
- проаналізувати стан обліково-аналітичного забезпечення процесу стратегічного планування;
- виявити організаційні аспекти стратегічного планування в частині запропонованої матриці стратегічних альтернатив в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки;
- розробити пропозиції щодо формування системи стратегічного обліку за рахунок збалансованої системи показників для потреб перспективного розвитку.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методологічних та прикладних засад стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки підприємства як підґрунтя прийняття рішень щодо його безпечного та стійкого функціонування.

Методи дослідження. Методичною основою дослідження є загальнонаукові та емпіричні методи пізнання явищ та процесів забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання стратегічного планування. У ході дослідження теоретичних аспектів цього складного процесу використано методи аналізу, синтезу та порівняння для деталізації об'єкта дослідження; горизонтальний аналіз (часовий) під час порівняння кожної позиції звітності з попереднім періодом; вертикальний аналіз (структурний) у ході визначення структури підсумкових фінансових показників, з виявленням впливу кожної позиції звітності на результат в цілому; історичний і діалектичний – для аналізу генези стратегічного планування в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки та виявлення особливостей розвитку управління цього процесу; статистичний – для аналізу динаміки фінансово-економічних показників, що складають систему індикаторів економічної безпеки; метод експертних оцінок – для оцінювання ефективності використання стратегічного планування та здійснення процесів із забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у розвитку теоретичних положень та прикладних рекомендацій, які в сукупності дозволяють розв'язати важливу проблему впровадження стратегічного планування в систему фінансово-економічної безпеки вітчизняних підприємств. Виходячи з цього, в дипломній роботі:

удосконалено:

- теоретичні аспекти стратегічного планування як складової системи фінансово-економічної безпеки шляхом виокремлення відповідних принципів;

- методичні аспекти формування концепцій стратегічного планування в частині розроблених змістовних елементів фінансово-економічної безпеки для відповідних стратегічних фінансових рішень;
- методичний підхід до формування системи стратегічного обліку за рахунок збалансованої системи показників для потреб перспективного розвитку;
набули подальшого розвитку:
- концептуальний підхід до формування стратегічного плану розвитку підприємства в частині розробленого алгоритму дій;
- організаційні аспекти стратегічного планування в частині запропонованої матриці стратегічних альтернатив в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Практичне значення одержаних результатів дипломного дослідження полягає в розробці конкретних пропозицій та рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного планування в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки, які рекомендовані до впровадження в досліджуваному підприємстві та підтверджено Витягом з протоколу засідання від 03.12.2020р.

Апробація результатів дослідження. Теоретичні та практичні розробки, отримані у процесі дослідження і відображені в дипломній роботі, доповідалися та обговорювалися на: X Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпро, ДДАЕУ, 30-31 жовтня 2019 року), науково-практичній конференції молодих вчених і студентів «Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень» (м. Дніпро, ДДАЕУ, 25-28 лютого 2020 року), IV Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств» (м. Дніпро, ДДАЕУ, 14-15 травня 2020 року), XI Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного

сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпро, ДДАЕУ, 29-30 жовтня 2020 року).

Публікації. За підсумками проведеного дослідження у наукових виданнях опубліковано 5 наукових праць, з них 1 – у колективній монографії, 4 – в матеріалах конференцій.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, додатків, списку використаних джерел, що нараховує 80 найменувань, містить 13 таблиць, 11 рисунків, 4 додатки. Основний зміст дипломної роботи викладено на 73 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Еволюція поглядів, сучасні підходи та концепції стратегічного планування

Ефективне функціонування будь-яких підприємств, у тому числі і сільськогосподарських, на сучасному етапі потребує застосування принципово нових методів управління, що відповідають ринковим умовам господарювання. Одним з ключових елементів ринкової системи управління є стратегічне планування, покликане забезпечити стає функціонування аграрних формувань на основі розробки та реалізації стратегії їх функціонування в довгостроковій перспективі.

Один з найбільших практиків стратегічного планування минулого століття, Дуайт Ейзенхауер, однією фразою висловив основний парадокс стратегічного планування: «План – ніщо, планування – все. Ваші плани застаріють, щойно вийдете з кімнати. Але під час планування ваша команда згуртується і, якщо ви зіткнетеся із несподіваними труднощами, ваші люди знатимуть, як їх подолати» [65]. Тобто, з одного боку, абсолютно необхідно планувати, передбачати і готуватися до того, що може статися. З іншого боку, плани і процеси планування можуть сильно перешкодити на етапі реалізації результатів планування.

Усвідомлення того, що у своїй діяльності необхідно використовувати планування на перспективу, як на рівні держави, так і на інших рівнях управління прийшло не відразу. Реформатори початку 90-х років ХХ століття взагалі заперечували необхідність планування, вважалось, що ринок сам все відрегулює. В результаті відбулося порушення балансу виробництва і

споживання продукції і послуг, диспаритет цін на промислову і сільськогосподарську продукцію, нераціональне використання наявних ресурсів, руйнування виробничого потенціалу сільськогосподарських товаровиробників, різке зниження економічної ефективності сільськогосподарського виробництва [35]. «На плаву» у багатьох випадках залишилися не ті підприємства, які мали потужний виробничий потенціал, а найбільш мобільні, які вміють точно врахувати кон'юнктуру ринку, з максимальною віддачею використовувати наявні в їх розпорядженні ресурси. Таким чином, основною проблемою для більшості підприємств було пристосування до швидко мінливих змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, адаптація до них, що успішно вирішується за допомогою стратегічного планування.

Стратегічне планування як наукова концепція сформувалася на базі теорії організації, управління і планування на підприємстві, обліку витрат і результатів, маркетингу, сконцентрувавши в собі методологічний апарат цих теорій і об'єднавши їх для цілей практичного управління в нових господарсько-економічних умовах [56]. Традиційно стратегія розумілася як результат планування, як щось зафіксоване і усталене [32]. Наприкінці 1970-х рр. концепція стратегічного планування набула класичного вигляду, що згодом став об'єктом невпинного теоретичного розвитку та методологічного вдосконалення [69]. Останнім часом переважає нове розуміння стратегії як з'єднання раціонально виробленої стратегії і випадкової (надзвичайної) стратегії, яка є результатом взаємодії планових і незапланованих дій [11].

Характеризуючи еволюцію концептуальних поглядів на стратегічне планування, зазначимо, що загально визнаними лідерами розробки процедур формування стратегій вважаються представники Гарвардської школи бізнесу К. Ендрюс, М. Портер, Г. Хемел і К. Прохалад, і виділимо три хронологічних етапи і три підходи до розробки стратегій [4]:

1. 1970-і рр. – економічна стратегія К. Ендрюса;

2. 1980- і рр. – стратегія бізнесу проф. Гарвардської школи бізнесу М. Портера;
3. 1990- ті рр. – стратегія лідерства проф. Г. Хемела, К. Прахалада.

В рамках зазначених теоретичних підходів розроблено безліч концептуальних моделей стратегічного планування, найбільш відомими з яких є:

- аналіз трьох «К» (3 CS Analysis) проф. Університету штату Коннектикут Субхаша С. Джейна [46, 69];
- «три ціннісних критерії» проф. бізнес-школи МІТ М. Трейсі і доктора Гарвардської школи бізнесу Ф. Вірсема [5].;
- «мережа цінностей» (Value Net) А. Бранденбургера і Б. Нейлбаффорда;
- «стратегічні групи» проф. Університету Нью-Йорка Д. Чапеля;
- «матриця оцінки можливостей» (Opportunity Evaluation Vatrix) проф. Університету Міннесоти Р. Керіна і проф. Університету штату Кент Р. Пірсена;
- «типологія конкурентних стратегій» проф. Ф. Котлера;
- «життєвий цикл товару» Т.Левіта [52].

Перераховані концептуальні підходи, як показує аналіз їх сутнісного підходу, в основному стосуються маркетингової стратегії, але містять принципові постулати, застосовні до інших функціональних стратегій, в тому числі і в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки.

На наш погляд, мову про стратегічне планування в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки можна вести з того моменту, коли в складі оціночних показників з'являються блоки фінансових коефіцієнтів, а в складі стратегічних рішень – фінансові рішення, пов'язані з пошуком фінансових ресурсів і їх інвестуванням. Виходячи з даного концептуального положення першими концепціями стратегічного планування в системі забезпечення ФЕБП, на наш погляд, слід вважати: матрицю стратегічного положення та оцінки дій (матриця SPACE); матрицю BCG; матрицю GE/McKinsey; матрицю напрямів політики (матриця Shell).

В табл.1.1 подано результати аналізу еволюції концептуальних підходів до стратегічного планування, в основу якого покладено наявність в концепції елементів фінансово-економічної безпеки – фінансових оціночних показників та стратегічних фінансових рішень.

Таблиця 1.1

Концепції стратегічного планування: зміст та елементи ФЕБП

Концепція	Зміст	Елементи ФЕБП
Матриця стратегічного положення та оцінки дій (SPACE)	Стратегічне позиціонування підприємства здійснюється на підставі стабільності обстановки, промислового потенціалу, конкурентних переваг і фінансового потенціалу	Наявність фінансового показника – фінансового потенціалу. У складі стратегічних рішень присутній пошук фінансових ресурсів
Матриця Бостонської консультативної групи (BGG)	Здійснюється стратегічне позиціонування окремих продуктів портфеля підприємства на основі співвідношення темпів зростання ринку і ринкової частки продукту	Наявність фінансового показника – потік готівки У складі стратегічних рішень присутній перерозподіл фінансових ресурсів між продуктами-донорами та продуктами-акцепторами
Матриця ринкової привабливості та конкурентних позицій (GE/McKinsey)	Стратегічне позиціонування на ринку здійснюється на основі багатофакторної моделі в координатах «привабливість ринку (галузі)» і «переваги бізнесу на ринку»	Наявність фінансового оціночного показника – віддача інвестицій У стратегічні рішення включені інвестиції в збереження, розвиток, відновлення і самоусунення
Матриця спрямованої політики (Shell / DPM)	Загальна стратегія фірми повинна забезпечувати досягнення балансу між надлишком грошових коштів і їх дефіцитом на різних стадіях життєвого циклу	Наявність фінансових оціночних показників Вводиться категорія «стратегічний фінансовий баланс»

Таким чином, аналіз генезису концептуальних підходів до стратегічного планування і виявлення його гносеологічних передумов дозволив ідентифікувати концептуальні погляди на стратегічне планування в

процесі їх еволюції в контексті використовуваних елементів фінансово-економічної безпеки підприємства. Можна зробити висновок про те, що, генетично виникнувши в рамках маркетингових стратегій, концептуальні підходи до розробки стратегічних планів в ході еволюції все більш поглиблювалися, розширювалися і в кінцевому підсумку знайшли самостійність як предмет теоретичних досліджень.

1.2. Сутність та значення стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки підприємства

Плануванням прийнято називати «розробку і встановлення керівництвом підприємства системи кількісних і якісних показників його розвитку, в яких визначаються темпи, пропорції і тенденції розвитку даного підприємства як в поточному періоді, так і в будь-якій перспективі» [44]. Планування є центральною ланкою всієї системи господарського механізму управління виробничим процесом.

Стратегічне планування в загальноприйнятому розумінні забезпечує формування довгострокових цілей системи, виходячи з її внутрішнього потенціалу та умов зовнішнього середовища [4].

Стратегічне планування полягає у визначенні головних цілей діяльності підприємства і орієнтоване на визначення намічуваних кінцевих результатів з урахуванням засобів і способів досягнення поставлених цілей і забезпечення необхідними ресурсами. При цьому розробляються нові можливості фірми, наприклад: розширення виробничих потужностей шляхом будівництва нових підприємств або придбання обладнання, зміна направленості підприємства або радикальна зміна профілю. Стратегічне планування є ключовим елементом забезпечення фінансово-економічної

безпеки підприємства, інструментом мінімізації загроз, сталого фінансового стану та економічного зростання в довгостроковій перспективі.

Аналіз літератури зі стратегічного планування показав, що і кількість, і зміст етапів складання стратегічного плану, а також сама його форма можуть істотно варіюватися і залежать від багатьох факторів, серед яких основними є:

- форма власності підприємства.
- тип підприємства (спеціалізоване або диверсифіковане).
- галузева приналежність підприємства.
- розмір підприємства (велике, середнє або мале).

Точно так само не існує єдиного горизонту стратегічного планування. У Європі часто зустрічаються довгострокові, 10-річні плани, американці використовують 5-річні плани, а японці взагалі 3-річні.

Стратегічне планування має віддалені наслідки, впливає на функціонування всієї системи управління і ґрунтується на величезних ресурсах [18]. Тому дана проблема є актуальною і відповідає сучасним вимогам ринкової економіки.

Основний зміст і напрямок стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки підприємства (ФЕБП) визначається управлінською ланкою підприємства. До складу розробників стратегічного планування потенційно можуть входити провідні фахівці та керівники структурних підрозділів підприємства, зокрема його штатного підрозділу фінансово-економічної безпеки.

Найважливішим етапом забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є процес стратегічного планування та прогнозування. Цей етап включає в себе розробку стратегічного плану забезпечення фінансово-економічної безпеки. У цьому документі необхідно задати якісні параметри використання корпоративних ресурсів підприємства в поєднанні з його організаційно-функціональною структурою і взаємозв'язками структурних

підрозділів, а також деякі кількісні орієнтири забезпечення функціональних складових і фінансово-економічної безпеки в цілому.

В основі стратегічного планування лежить стратегія фінансово-економічної безпеки підприємства, яка повинна розроблюватись на період від одного до п'яти-десяти років залежно від виду діяльності підприємства, його розмірів, прибутковості, динаміки та перспектив розвитку, рівня конкуренції та багатьох інших факторів.

Стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства – це «довгостроковий якісно визначений напрям розвитку, який містить найбільш важливі та принципові установки діяльності, спрямований на забезпечення програмного рівня безпеки функціонування підприємства» [10].

Стратегічне управління економічною безпекою – це процес управління стратегічним плануванням та розробленою стратегією забезпечення економічної безпеки з урахуванням взаємозв'язку внутрішнього середовища підприємства із зовнішнім та адаптації до їхніх змін для досягнення мети підприємства та захисту його від впливу загроз, ризиків і досягнення безпечного функціонування [21].

Структурними елементами системи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою є (рис.1.1):

1. Суб'єкти управління фінансово-економічною безпекою підприємства – керівна ланка підприємств різних рівнів, об'єднаних до робочих груп згідно з функціональними складовими безпеки підприємства (фінансовою, інформаційною, кадровою, техніко-технологічною, силовою тощо) Суб'єктами можуть виступати працівники власної служби безпеки або залучені сторонні організації, фахівці, що надають послуги із захисту підприємницької діяльності.

2. Об'єкти управління фінансово-економічною безпекою – конкретні сфери діяльності підприємства, що потребують забезпечення її належного рівня та на які спрямовані дії суб'єктів управління. За рівнем ієрархії об'єктом управління економічною безпекою може виступати

підприємство загалом, його окремих структурний підрозділ або визначена функціональна складова. Конкретними об'єктами захисту виступають ресурси: фінансові, матеріальні, інформаційні, кадрові тощо.

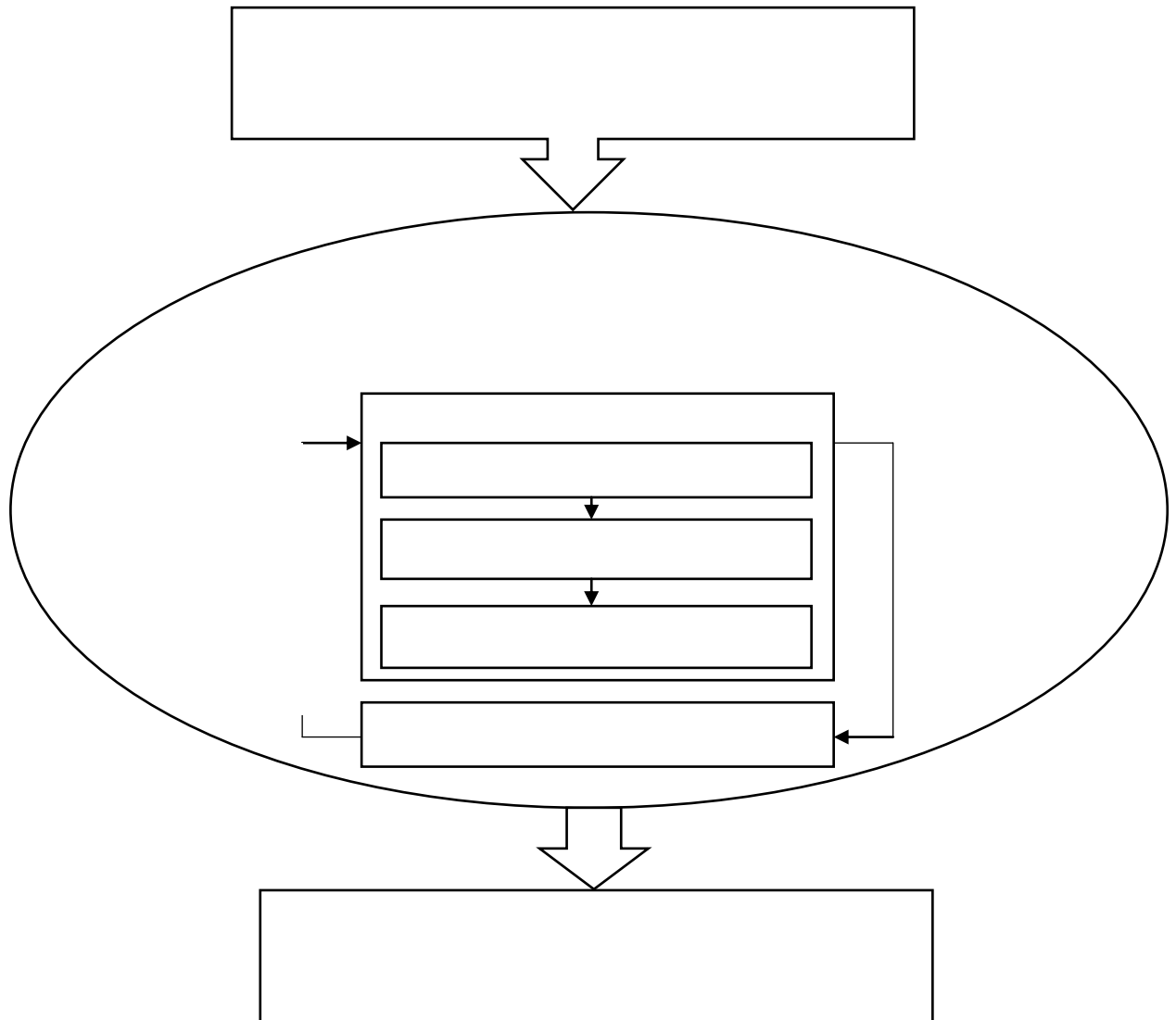


Рис. 1.1. Модель стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства

3. Функції стратегічного управління економічною безпекою підприємства, що відображають процес реалізації управлінської діяльності.

Систематизований перелік основних функцій стратегічного управління та їх зміст в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства наведений в таблиці 1.2. Їх класифікація базується на класичному загальновизнаному підході [23-25].

Функції стратегічного управління в системі забезпечення фінансово-
економічної безпеки підприємства

Функція	Зміст функції
Планування	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування стратегічних цілей щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства; – розробка системи стратегій; – складання стратегічного плану забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, інтегрованого до системи стратегічного планування на підприємстві; – розробка програми впровадження запланованих заходів.
Організація	<ul style="list-style-type: none"> – створення служби економічної безпеки та формування робочих груп для здійснення управління фінансово-економічною безпекою підприємства; – встановлення внутрішньої структури організаційного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства; – наділення суб'єктів управління відповідними функціями повноваженнями і відповідальністю; – визначення форм і методів підготовки і реалізації стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки на підприємстві; – розробка процедур узгодження та координації дій щодо стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки на підприємстві; – встановлення зворотного зв'язку між суб'єктами управління.
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> – мотивація суб'єктів управління до використання прогресивних засобів та методів забезпечення економічної безпеки; – мотивація працівників сприяти забезпеченню належного рівня безпеки.
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> – проведення поточного моніторингу за ходом реалізації забезпечення економічної безпеки на підприємстві; – здійснення контролю використання стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства та оцінка ефективності заходів.

Стратегічне планування, будучи інструментом стратегічного управління, за допомогою якого формується система цілей функціонування підприємств, і об'єднуються зусилля всього колективу по її досягненню, виконує такі основні функції (рис.1.2)

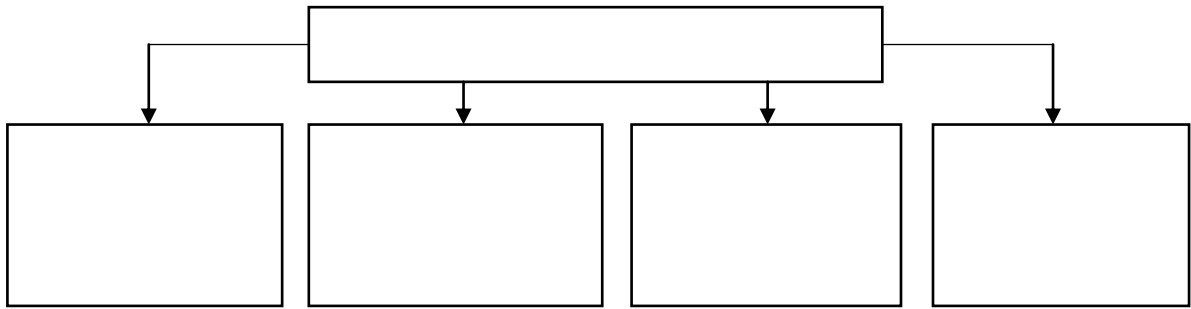


Рис. 1.2. Функції стратегічного планування

З метою здійснення ефективного стратегічного планування в системі ФЕБП, його розробники мають знати становище підприємства на ринку, а також процеси, які відбуваються в його внутрішньому та зовнішньому середовищі. Чітке уявлення про стан ринку та про всі можливі чинники ризиків і загроз для діяльності підприємства, а також щодо перспективних та існуючих інновацій у сфері фінансово-економічної безпеки дозволять розробити ефективну стратегію ФЕБП, здатну забезпечити створення сприятливих умов для стабільного розвитку підприємства і в підсумку досягнення ним поставлених бізнес-цілей.

Стратегія фінансово-економічної безпеки має складатися з розділів, які містять основні заходи стосовно розвитку системи ФЕБП, у тому числі:

- удосконалення ресурсної бази системи ФЕБП;
- підвищення професіоналізму кадрового складу підрозділу ФЕБП;
- впровадження інноваційних інструментів і методів протидії, попередження і суттєвого зниження негативного впливу факторів ризику і загроз внутрішнього і зовнішнього середовища;
- запровадження діючих механізмів управління зовнішніми та внутрішніми суб'єктами системи ФЕБП;
- розвиток структури системи ФЕБП
- удосконалення бази організації та діяльності системи ФЕБП [50].

Слід зазначити, що стратегія ФЕБП – це не відокремлений від загальних планів підприємства документ, а навпаки – глибоко інтегрована частина загального плану діяльності підприємства [14]. Адже вся діяльність

системи ФЕБП залежить від основної діяльності підприємства і спрямована на забезпечення для неї сприятливих і безпечних умов. На рис.2 наведена модель взаємодії стратегії ФЕБП із загальною стратегією підприємства.

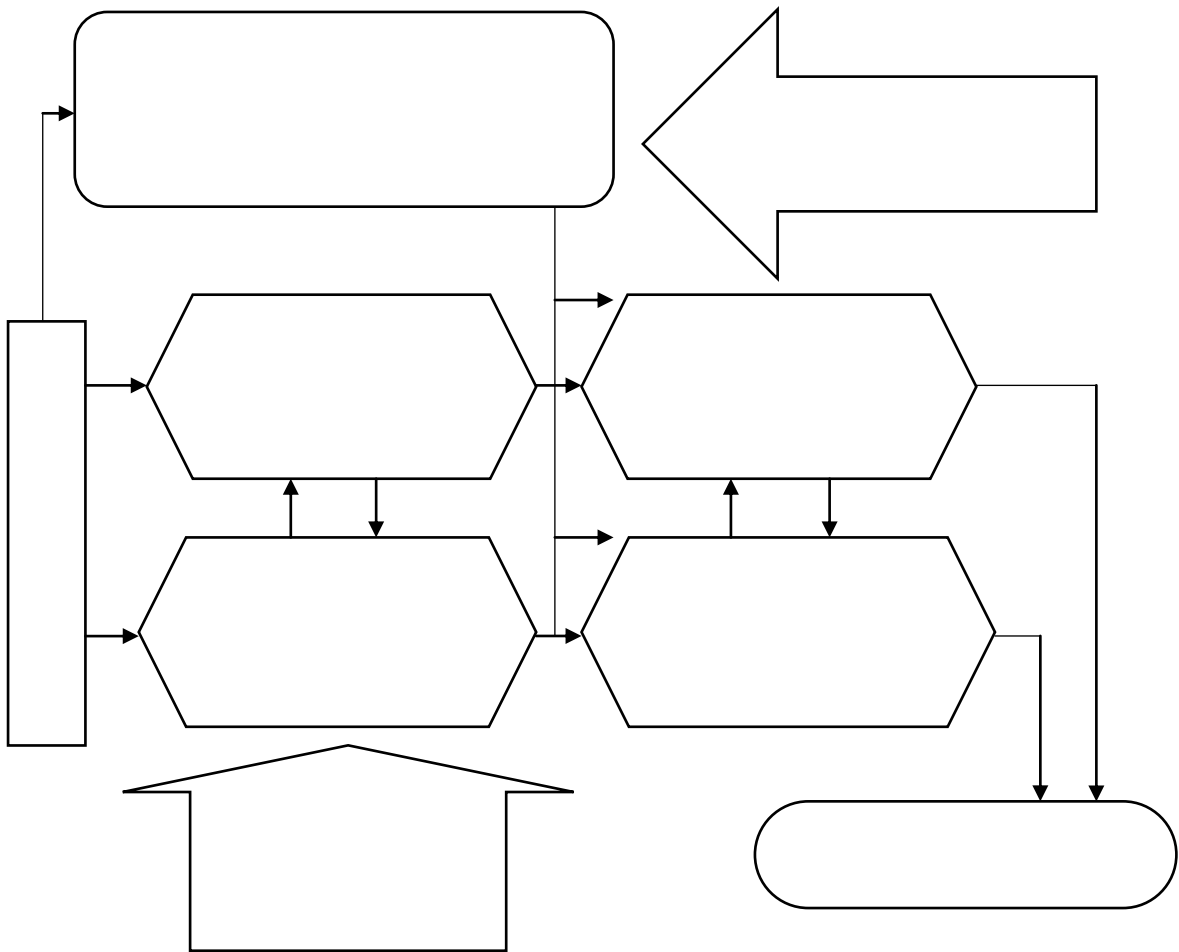


Рис. 1.3. Модель взаємодії стратегії ФЕБП із загальною стратегією підприємства

Відповідно до цієї моделі паралельно із розробкою загальної стратегії підприємства в режимі постійного інформаційного обміну здійснюється розробка стратегії ФЕБП. Це обумовлено необхідністю забезпечення ФЕБП на всіх етапах реалізації його загальної стратегії, що можливо лише в тому випадку, якщо розробники стратегії ФЕБП мають повне усвідомлення основних напрямків діяльності підприємства, які визначені в його загальній стратегії.

Слід також зазначити, що діяльність підприємства здійснюється в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища, яке наразі є нестабільним і більше того, кризовим. Тому навіть детально розроблена

підприємства повинна постійно корегуватись відповідно до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Це дає змогу стверджувати, що будь-яка стратегія, розроблена на підприємстві, має складатись з двох частин: перша – це попередньо розроблена, запланована стратегія, друга – це реальна стратегія [3].

Запланована стратегія ФЕБП – це заплановані дії, спрямовані на попередження негативних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які існують в період розробки стратегії, а також зниження їх впливу на діяльність підприємства.

Реальна стратегія ФЕБП – заплановані дії щодо забезпечення ФЕБП, до яких оперативно вносяться необхідні доповнення та поправки в разі виникнення нових ризиків та загроз для ФЕБП.

Таким чином, одним з найважливіших завдань стратегічного планування є не тільки розробка відповідної стратегії ФЕБП, а і її адаптація до постійно мінливих і непередбачуваних ситуацій на ринку. Стратегія ФЕБП повинна швидко реагувати і враховувати в першу чергу ті процеси, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі, які в найближчій та віддаленій перспективах потенційно можуть призвести до виникнення нових ризиків та загроз для стабільної роботи та розвитку підприємства. З цією метою необхідно, щоб керівники підприємства, а також фахівці служби ФЕБП постійно вивчали явища та процеси, що відбуваються на ринку, особливо ті з них, які несуть пряму небезпеку для ФЕБП. Розробникам стратегії необхідно приділяти постійну увагу подіям зовнішнього та внутрішнього середовища, здійснювати аналіз динаміки, і на основі отриманої інформації оперативно вносити відповідні зміни в стратегію ФЕБП.

1.3. Основні положення методології та методичного забезпечення стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки підприємства

Під методологією стратегічного планування розуміється «система підходів, принципів, показників, методик і методів розробки та обґрунтування планових рішень, а також логіка стратегічного планування» [4]. Методологія базується на економічній теорії, що вивчає закономірності розвитку суспільства, основні положення і тенденції відтворювальних процесів; розвивається і вдосконалюється в міру розвитку самої економічної теорії і господарської практики.

Найважливішими складовими елементами методології стратегічного планування є принципи, методи, показники та логіка планування.

Враховуючи, що стратегічне планування, як і будь-який інший елемент системи фінансово-економічної безпеки підприємства, має відповідати певним принципам, узагальнивши теоретичні напрацювання зарубіжних та вітчизняних науковців, виділимо конкретні принципи стратегічного планування в системі ФЕБП (рис. 1.4), а саме:

1) *системності і комплексності* – система стратегічного планування має охоплювати, окрім всіх структурних елементів фінансово-економічної безпеки підприємства, зовнішнє середовище, тобто всі аспекти функціонування підприємства, як всередині, так і зовні; сукупність рішень, прийнята в результаті стратегічного планування, має носити системний характер;

2) *встановлення цілей* – системна сукупність рішень, методів і форм їх реалізації має спрямовуватись на встановлення та досягнення визначених цілей і пріоритетів щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства;

3) *наукової та методологічної обґрунтованості* – застосування останніх наукових досягнень, зарубіжного та вітчизняного досвіду в процесі стратегічного планування;

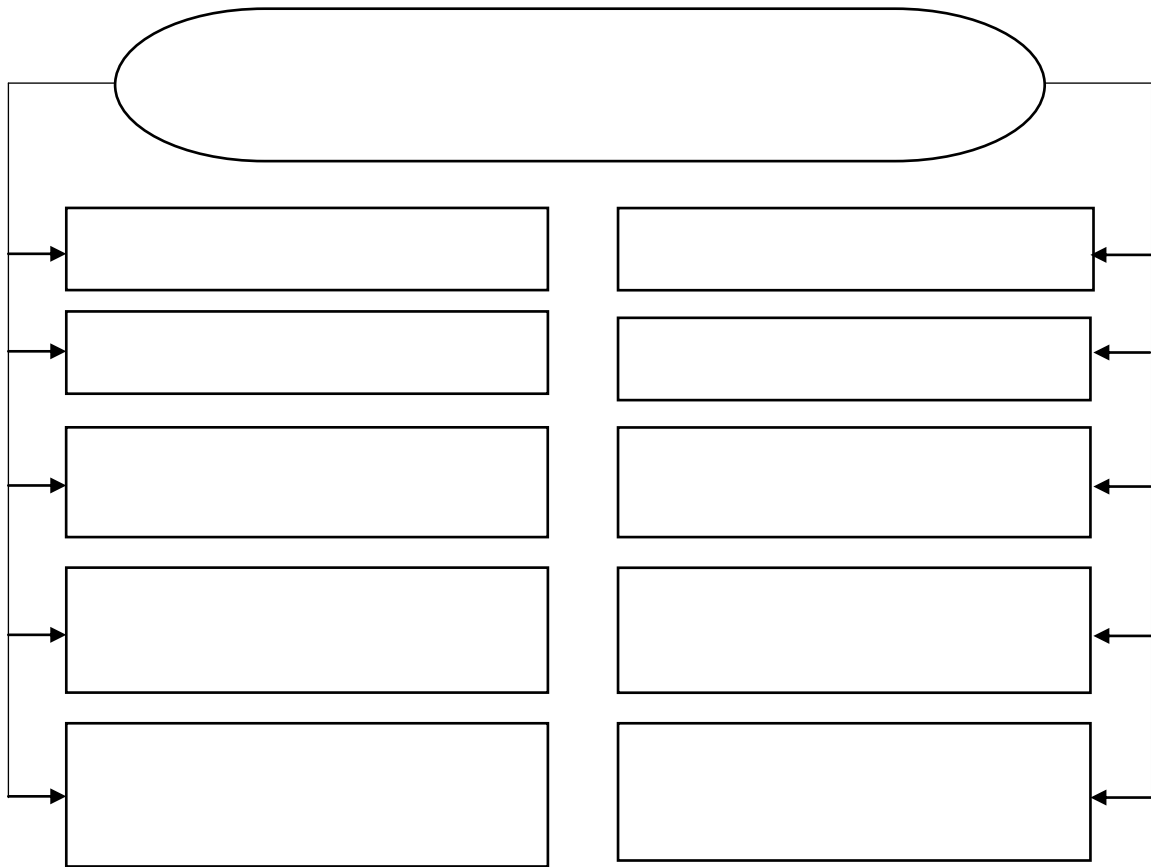


Рис. 1.4. Принципи стратегічного планування в системі ФЕБП

4) *збалансованості та ефективності* – відповідність рішень, що спрямовані на зміни всередині системи фінансово-економічної безпеки підприємства, та рішень, що мають вносити зміни в діяльність підприємства в цілому; забезпечення безумовного виконання прийнятих рішень з перевищенням результату їх реалізації над витратами, понесеними внаслідок їх здійснення;

5) *безперервності, довгостроковості, спадковості та послідовності* – стратегічне планування має носити безперервний довгостроковий характер, забезпечувати послідовний перехід від однієї стратегії, концепції, програми забезпечення фінансово-економічної безпеки до наступної, з попереднім використанням ключових наукових і методологічних підходів;

б) *альтернативності та багатоваріантності* – вироблення в процесі стратегічного планування сукупності альтернативних рішень, що надає можливість обрати з них найбільш ефективні, які будуть включені в систему забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства;

7) *реальності і досяжності* – визначена сукупність стратегічних рішень має бути реальною та спроможною досягти певних цілей і реалізувати конкретні пріоритети в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки;

8) *динамічності та гнучкості* – система стратегічного планування в ході реалізації має бути гнучкою, враховувати непередбачувані зміни, а також хронологію та характер змін;

9) *наявності зворотного зв'язку* – без системи зворотного зв'язку неможливе забезпечення своєчасного втручання керівництва в разі настання непередбачуваних змін; наявність такого зв'язку дає можливість нівелювати небажаний розвиток подій і своєчасно забезпечити необхідний рівень фінансово-економічної безпеки підприємства;

10) *якісної та кількісної визначеності* – наявність якісних характеристик системи забезпечення фінансово-економічної безпеки, запланованої на певний період, дозволяє більш чітко забезпечити параметри реалізації стратегічного плану в якісному відношенні. Окрім того, дотримання цього принципу вимагає встановлення запланованих порогових значень індикаторів фінансово-економічної безпеки підприємства.

Методичне забезпечення стратегічного планування на підприємстві можна визначити як сукупність організаційно-управлінських документів, що встановлюють правила, вимоги до застосування методів, моделей, методик, які використовуються при розробці стратегічних планів і алгоритмів, що регламентують його як процес і затверджуються на підприємстві керівництвом в установленому порядку. Методичне забезпечення сприяє формалізації та регламентації процесу стратегічного планування на підприємстві.

Призначення методичного забезпечення стратегічного планування полягає у створенні умов для ефективного процесу підготовки, прийняття та реалізації стратегічних планових рішень з питань розвитку підприємств.

Методи планування як складова частина методології планування являють собою сукупність способів і прийомів, за допомогою яких забезпечуються розробка і обґрунтування планових документів. До основних методів планування відносяться балансовий, нормативний, програмно-цільовий. У процесі обґрунтування, розробки та контролю за ходом реалізації планових документів широко використовуються математичні методи.

Балансовий метод призначений для ув'язки суспільних потреб і ресурсів, забезпечення необхідної пропорційності і координації в розвитку різних продуктів, виробництв, галузей, територій і народного господарства в цілому.

Нормативний метод заснований на визначенні і використанні прогресивної системи норм і нормативів, що відображає інноваційні досягнення і найважливіші цілі розвитку підприємства.

Програмно-цільовий метод передбачає розробку цільових комплексних програм і призначений для обґрунтування планових рішень внутрішньогосподарських проблем, найважливіших завдань.

Математичні методи дають можливість використовувати в плануванні економіко-математичні моделі з метою підвищення наукової обґрунтованості та оптимізації планів.

Одним із елементів методології планування є логіка. Логіка планування – це система уявлень про послідовність і етапи проведення планових розрахунків; впорядкована послідовність і обґрунтованість дій, пов'язаних з розробкою планів. Логіка планування змінюється найбільш динамічно. Вона конкретизує методологію планування і служить основою для розробки технології планування. Технологія планування – сукупність процедур збору, обробки та використання планово-економічної інформації.

Основною ідеєю логіки планування виступає визначення вихідного пункту, від якого починається і якому підпорядковується весь процес розробки планів.

Основними складовими логіки стратегічного планування підприємств і організацій АПК нами виділені наступні компоненти:

- формулювання системи цілей планування;
- аналіз вихідного рівня, тобто стан планованого об'єкта в минулому і сьогодні, уточнення параметрів і оцінка рівня його розвитку;
- вивчення потреб, їх обсягу і структури в плановому періоді;
- визначення ресурсів, які є і які можуть бути створені в плановому періоді;
- узгодження ресурсів і потреб суспільства і вироблення планових рішень.

Розробка стратегічного плану розвитку в обов'язковому порядку враховує всі компоненти забезпечення ФЕБП. Можна виділити наступні етапи стратегічного планування [6]:

1. Аналіз перспектив розвитку підприємства. З цією метою розглядається поточний стан структурних підрозділів організації та їх ресурсний потенціал, виявляються «точки зростання».

2. Формулювання місії, визначення комплексу стратегічних цілей і завдань на перспективу. Даний етап здійснюється на рівні вищого керівництва, яке визначає глобальну мету розвитку на перспективу (місія), а потім її деталізує для окремих підрозділів.

3. Довгострокове прогнозування майбутнього стану підприємства. Внаслідок залежності результатів виробництва від природно-метеорологічних умов на сільськогосподарському підприємстві при прогнозуванні найбільш доцільно використовувати варіантні прогнози, виконані у формі сценарію. Складання сценарію включає в себе кілька етапів: структурування і формулювання питання; визначення і угруповання сфер впливу; встановлення показників майбутнього розвитку критично

важливих факторів середовища організації; формування і відбір узгоджуються наборів пропозицій; зіставлення намічених показників майбутнього стану сфер впливу з пропозиціями про їх розвиток; введення в аналіз руйнівних подій; встановлення наслідків, вжиття заходів. Написання сценарію для об'єкта зазвичай проводиться за задалегідь розробленими прогнозними матеріалами. Так, для сільськогосподарського підприємства необхідно проаналізувати і спрогнозувати основні техніко-економічні та інші показники. Мета сценарію-визначити можливий стратегічний напрямок розвитку об'єкта.

4. Стратегічний аналіз отриманих в результаті довгострокового прогнозування альтернативних варіантів розвитку. Основна мета, що вирішується в процесі стратегічного аналізу, полягає в порівнянні намічених підприємством орієнтирів і реальних можливостей, визначенні чи існує розрив між ними і, якщо так, встановити, як «заповнити» його. При цьому кожен з варіантів аналізується і оцінюється з точки зору повноти і своєчасності досягнення поставлених цілей, наявності необхідної кількості ресурсів, ув'язки цілей з ресурсними можливостями, ефективності використання ресурсного потенціалу. Вибираючи одну зі стратегічних альтернатив, визначається базова стратегія для підприємства, а також розробляють функціональні стратегії для кожної сфери діяльності, тобто розробляють конкретні заходи щодо забезпечення економічної безпеки в різних сферах, а також визначають центри відповідальності.

5. Розробка остаточного плану розвитку. При цьому при формуванні стратегічного плану необхідно враховувати взаємодію підрозділів між собою, характер зв'язків між ними.

6. Розробка системи заходів і методів для реалізації стратегічного плану. При цьому важливо за допомогою стратегічного менеджменту передбачити організацію постійного управління процесом реалізації стратегічних планів, пов'язати її з тактичним плануванням. Управління стратегічним плануванням вимагає розробки стратегії менеджменту, що

враховує такі моменти як необхідність створення механізму стимулювання всіх суб'єктів планування; вміння і прагнення керівників об'єкта планування адаптуватися до змін у майбутньому; орієнтація управління на досягнення стратегічних цілей і завдань.

7. Контроль за ходом і результатами стратегічного планування. Для системи контролю використовуються наступні орієнтири-порогові значення результатів стратегічного планування:

- збільшення частки продажів на відповідних ринках або їх сегментах;
- ступінь проникнення на новий ринок;
- певні фінансово-економічні цілі та результати;
- відповідність певним зовнішнім умовам;
- ступінь інноваційного відтворення, що дає можливість здійснити технологічний та інший Інноваційний прорив;
- здатність відповідати за дії конкурентів;
- ступінь зниження ризику і використання ризик-менеджменту для отримання підприємницького доходу.

Розглянемо логіку та категоріальний апарат стратегічного планування за допомогою Моделі стратегічного планування (рис. 1.5).

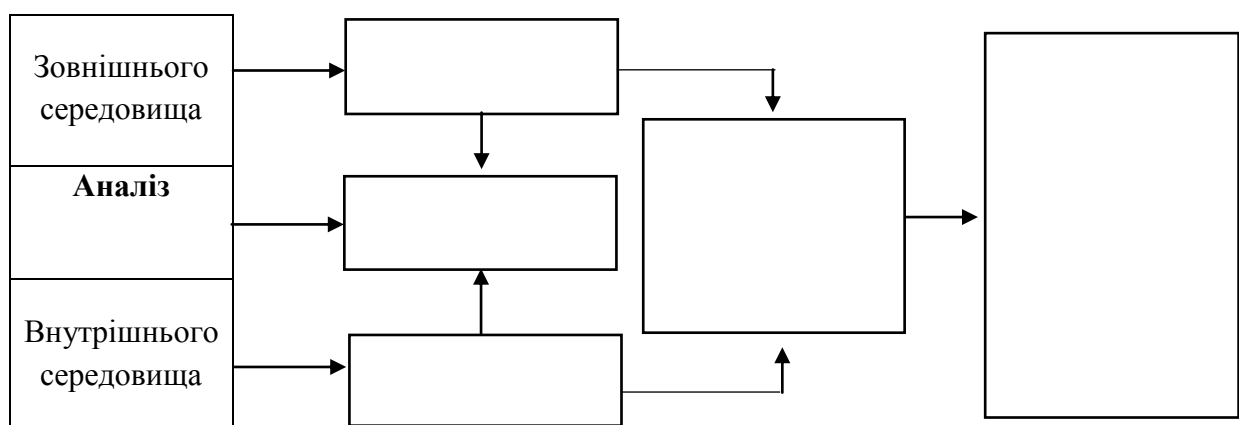


Рис. 1.5. Модель стратегічного планування

Стратегічний аналіз виступає основою методологічного забезпечення стратегічного планування, базою розробки і обґрунтування управлінських

рішень із врахуванням пріоритетів і довгострокових орієнтирів діяльності підприємства [1]. В свою чергу аналіз стратегії розвитку підприємства дозволяє глибоко дослідити сутність і особливості стратегічної поведінки підприємства. Стратегічний аналіз покликаний розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної зворотної відповіді підприємства на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі: в соціально-економічній, політичній, науково-технічній та інвестиційно-інноваційній сферах.

Стратегічний аналіз виражається в процедурі пошуку та відбору стратегічних альтернатив. Важливою ціллю стратегічного аналізу є знаходження в кожному процесі найбільш стійких закономірностей і тенденцій, здатних грати вирішальну роль в майбутньому, і прогнозування на їх основі показників фінансово-економічної діяльності підприємства [72].

Стратегічний аналіз забезпечує ідентифікацію ключових факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Найбільш поширеним і досить адекватним способом є, зокрема, SWOT-аналіз, орієнтований на виявлення стратегічних факторів зовнішнього (можливостей і загроз) і внутрішнього (сил і слабкостей) середовища підприємства [25, 33]. Крім того, для цілей зовнішнього аналізу перспективним є використання і PEST-аналізу, спрямованого на ідентифікацію факторів макросередовища. Для внутрішнього аналізу також традиційно використовується ланцюжок створення цінностей М. Портера [36, 73], що розглядає організацію як комбінацію окремих видів діяльності. Доцільним є, крім аналізу, приділяти увагу проектуванню та управлінню системою ланцюжка створення цінностей.

Проблемою стратегічного аналізу може стати включення малоефективних змінних до переліку визначуваних факторів, не виправдано зміщуючи акценти при прийнятті стратегічних рішень [11]. До негативного ефекту призводить і поверхневий аналіз наявної інформації. У той же час, нестача даних призводить до спроб оптимізації без будь-якого істотного

фактору, що неминуче може привести до вибору помилкового стратегічного напрямку.

Далі, з урахуванням сформульованої місії і цілей організації, здійснюється розробка стратегій. Корпоративна стратегія формулює стратегічні напрямки дій для компанії, що володіє декількома продуктовими лініями (портфелем) або для групи компаній – корпорації, концерну тощо [49]. Ділова або конкурентна стратегія – це стратегія на рівні окремих фірм, що входять в корпорацію, або окремих продуктових ліній даного конкретного підприємства. Функціональна стратегія встановлює стратегічні орієнтири цеху, відділу, служби, інших підрозділів, що відповідають за окремі функціональні області підприємства.

Модель наочно може бути представлена не тільки у вигляді рис. 1.5, але і у вигляді трьох послідовних етапів дій, рис.1.6.

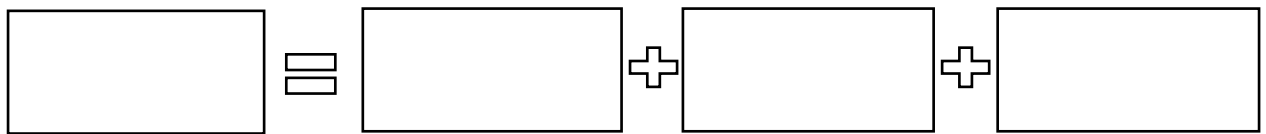


Рис. 1.6. Етапи стратегічного планування

В рамках розвитку категоріального апарату і методичного інструментарію стратегічного аналізу в якості його основоположних індикаторів пропонуються:

- стратегічний потенціал;
- стратегічний клімат;
- стратегічна позиція підприємства.

Стратегічний потенціал – міра здатності і готовності підприємства виконувати завдання, які забезпечуються досягнення запланованої стратегічної цілі [43]. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства проводиться в розрізі ресурсного, функціонального, організаційного та управлінського блоків внутрішнього бізнес-середовища.

Стратегічний клімат – стан зовнішнього бізнес-середовища, який здійснює вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Стратегічна позиція визначається при спільному розгляді внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища, тобто стратегічного потенціалу та стратегічного клімату.

На другому етапі – стратегічного вибору – здійснюється формування стратегії на основі визначення стратегічних варіантів, оцінки вибору остаточної версії. У контексті формування ділових стратегій вважається раціональним використання структурного аналізу (модель п'яти сил М. Портера [64]), групового аналізу (виділення стратегічних груп конкурентів) та ін.

Останній етап – стратегічної реалізації – спрямований на стратегічні зміни в організаційній та іншій структурах підприємства, необхідні для виконання стратегії. Здійснюється планування організаційних змін.

Таким чином, процес розробки стратегічного плану розвитку підприємства являє собою замкнутий цикл з прямим (від розробки стратегії до реалізації і контролю) і зворотним (від обліку результатів виконання до коригування плану в разі необхідності) зв'язком. В результаті дана система стратегічного планування покликана забезпечити сталий розвиток аграрного підприємства та його фінансово-економічну безпеку в довгостроковій перспективі.

Висновки до першого розділу

Дослідження теоретико-методологічних засад стратегічного планування в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки дало змогу сформулювати наступні висновки:

1. Аналіз генезису концептуальних підходів до стратегічного планування і виявлення його гносологічних передумов дозволило ідентифікувати концептуальні погляди на стратегічне планування в процесі їх еволюції в

контексті використовуваних елементів фінансово-економічної безпеки підприємства. Основоположними концепціями стратегічного планування в системі забезпечення ФЕБП, на наш погляд, слід вважати: матрицю стратегічного положення та оцінки дій (матриця SPACE); матрицю BCG; матрицю GE/McKinsey; матрицю напрямів політики (матриця Shell).

2. Стратегічне планування полягає у визначенні головних цілей діяльності фірми і орієнтоване на визначення намічуваних кінцевих результатів з урахуванням засобів і способів досягнення поставлених цілей і забезпечення необхідними ресурсами. Структурними елементами системи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою є суб'єкти, об'єкти, та функції управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

3. Під методологією стратегічного планування розуміється система підходів, принципів, показників, методик і методів розробки та обґрунтування планових рішень, а також логіка стратегічного планування. На основі узагальнення теоретичних напрацювань було виділено такі основні принципи стратегічного планування: системності і комплексності, встановлення цілей, наукової та методологічної обґрунтованості, збалансованості та ефективності, безперервності, довгостроковості, спадковості та послідовності альтернативності та багатоваріантності, реальності і досяжності, динамічності та гнучкості наявності зворотного зв'язку, якісної та кількісної визначеності.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ПОЛТАВКА-1»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПОЛТАВКА-1» є сільськогосподарським товаровиробником, основним видом діяльності якого є вирощування зернових культур і насіння олійних культур, розведення овець та розведення свиней.

Бухгалтерський облік на підприємстві ведеться із застосуванням електронних та паперових носіїв. Форма ведення обліку – журнально-ордерна. Для реєстрації податкових накладних в ЄДРПН і обміну ними з контрагентами використовується комп'ютерна програма «М.Е.Doc IS».

Середньорічна кількість працівників на підприємстві за 2019 рік становить 37 осіб, у тому числі в бухгалтерії – 3 особи.

Сільськогосподарські угіддя підприємства складають 2119,34 га.

Продукція, яку реалізовує підприємство, вирощується на орендованих землях, які знаходяться на території Гуляйпільського району Запорізької області власними виробничими потужностями. Для обробітку землі, посіву, вирощування, збирання, перевезення та зберігання господарство має свою сільськогосподарську техніку. Виконання виробничих процесів повністю забезпечено трудовими ресурсами.

Підприємство реалізує продукцію тільки власного виробництва, придбана продукція та товари використовуються виключно в господарській діяльності. У господарстві здійснюється переробка сільськогосподарської продукції з метою використання у власних цілях для відгодівлі тварин.

ТОВ «ПОЛТАВКА-1» є платником єдиного податку для

сільськогосподарських товаровиробників четвертої групи.

Організаційна структура управління підприємством функціонує згідно зі Статутом ТОВ «ПОЛТАВКА-1». Схема організаційної структури підприємства наведена у Додатку А.

Основою і необхідною умовою господарської діяльності підприємства є його майно та капітал. Оцінка майна та капіталу ТОВ «ПОЛТАВКА-1» наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка майна та капіталу ТОВ «ПОЛТАВКА-1»

№ з/п	Види активів (майна) та пасивів (капіталу)	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відношення у % 2019 р. до 2015 р.
	Майно - усього	10598,5	11619,0	16053,9	14964,3	14297,2	134,90
1	Необоротні активи	1953,7	1825,5	2873,3	2111,9	1618,3	82,83
1.1	Основні засоби	1741,3	1626,1	2635,6	1978,7	1529,9	87,86
1.2.	Довгострокові біологічні активи	196,0	196,0	207,3	102,8	58,0	29,59
2	Оборотні активи	8644,8	9766,5	13180,6	12852,2	12678,9	146,67
2.1	Запаси	6782,4	6651,3	8545,5	11577,3	12003,1	176,97
2.2	Поточна дебіторська заборгованість	1277,4	2347,4	3783,5	574,3	268,9	21,05
2.3	Гроші, їх еквіваленти та поточні фінансові інвестиції	63,0	239,7	357,3	0,3	16,7	26,51
	Капітал- усього	10598,5	11619,0	16053,9	14964,3	14297,2	134,90
3	Власний капітал	8916,3	11050,3	12187,4	13201,5	13477,2	151,15
3.1	Зареєстрований (пайовий) капітал	37,5	37,5	37,5	37,5	37,5	100,00
4.	Зобов'язання і забезпечення	1682,2	568,7	3866,5	1762,8	820,0	48,75
4.1	Поточні зобов'язання	1682,2	568,7	3866,5	1762,8	820,0	48,75
4.2	Поточна кредиторська заборгованість	195,3	204,6	3431,1	257,1	324,9	166,36

За даними таблиці 2.1, в ТОВ «ПОЛТАВКА-1» за аналізований період збільшилась величина майна та капіталу, що зумовлене збільшенням оборотних активів та запасів в частині активу та збільшенням суми поточної кредиторської заборгованості в частині пасиву.

Основою функціонування будь-якого підприємства є його фінансова стабільність. Фінансова стабільність підприємства – це його надійно гарантована платоспроможність у звичайних умовах господарювання й випадкових змін на ринку [28]. Фінансова стійкість підприємства характеризується умовами, коли власні й залучені ним кошти використовуються так, що грошові надходження від його діяльності, насамперед прибуток, є достатніми для погашення кредиторської заборгованості і здійснення податкових та інших обов’язкових платежів. На основі даних фінансової звітності ТОВ «ПОЛТАВКА-1» за 2014-2019рр. було проведено аналіз фінансової стійкості підприємства за основними показниками, одними з яких є показники структури капіталу (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Показники структури капіталу ТОВ «ПОЛТАВКА-1»

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення (+;-) у % 2019 р. до 2015 р.
Коефіцієнт автономії	0,84	0,95	0,76	0,88	0,94	+0,1
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,16	0,05	0,24	0,12	0,06	-0,1
Коефіцієнт фінансування	5,30	19,43	3,15	7,49	16,44	+11,14
Коефіцієнт фінансового ризику	0,19	0,05	0,32	0,13	0,06	-0,13

Згідно з даними таблиці видно, що більшість показників фінансової стійкості підприємства мають фактичні значення, вищі за нормативні. Це характеризує підприємство як фінансово стійке. При цьому коефіцієнт концентрації залученого капіталу знизився у 2019 році на 0,1 пункта порівняно з 2015 роком, значення показника є значно нижчим за оптимальне (економічно доцільним є значення 0,4-0,6), що свідчить про неповне використання фінансового та виробничого потенціалу підприємства. Для

підвищення значення цього показника підприємство може шукати шляхи залучення додаткових позикових коштів, але така дія буде доцільною тільки в тому разі, якщо кожна залучена гривня коштів дозволить генерувати фінансовий результат вище вартості використання позикових коштів.

Стан оборотних активів характеризується наявністю власного оборотного капіталу на певну дату (по балансу). Показники стану оборотних активів характеризують співвідношення між розділами та статтями активу й пасиву. Порівняння його величини з нормативом дозволяє визначити недостачу або надлишок чистого робочого капіталу підприємства. Показники стану оборотних активів ТОВ «ПОЛТАВКА-1» наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники стану оборотних активів ТОВ «ПОЛТАВКА-1»

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення,+;- 2019 р. до 2015 р.
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	4,56	6,05	4,24	6,25	8,33	+3,77
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів	0,81	0,94	0,71	0,86	0,94	+0,13
Коефіцієнт забезпеченості запасів	0,95	1,28	1,03	0,90	0,96	+0,01
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,01	0,02	0,02	0,00	0,00	-0,01

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом підприємства. Протягом досліджуваного періоду цей показник збільшувався, що зумовлено зростанням величини оборотних засобів, що загалом позитивно впливає на фінансовий стан підприємства. Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів є індикатором достатності довгострокових коштів підприємства для забезпечення безперебійного виробничо-збутового процесу. Загалом

протягом 5 років значення показника на підприємстві було значно вище нормативного значення (0,5), а у 2019 році збільшилось на 0,13 пункта, що свідчить про підвищення стійкості підприємства в середньостроковій перспективі і про зниження залежності від короткострокових джерел фінансування. Коефіцієнт забезпеченості запасів характеризує, якою мірою матеріальні запаси покриті власними джерелами. Значення коефіцієнта маневреності власних оборотних коштів на підприємстві за аналізований період не відповідає нормативному значенню, а значно менше нього, що свідчить про те, що підприємство не зможе самостійно формувати оборотний капітал і фінансувати свої оборотні активи тільки за рахунок власного капіталу.

Для аналізу і оцінювання використання основних засобів доцільно застосовувати систему показників, які б комплексно характеризували усі аспекти їхнього функціонування у підприємстві. Показники стану основного капіталу ТОВ «ПОЛТАВКА-1» наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники стану основного капіталу ТОВ «ПОЛТАВКА-1»

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення,+;- 2019 р. до 2015 р.
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,85	0,76	0,73	0,95	0,97	+0,09
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	0,16	0,14	0,16	0,13	0,11	-0,05
Коефіцієнт накопичення амортизації	0,41	0,52	0,46	0,60	0,71	+0,3
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	4,42	5,35	4,59	6,09	7,83	+3,42

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства показує питому вагу залишкової вартості основних засобів у загальній

вартості майна підприємства. Протягом аналізованого періоду коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства був меншим критичної позначки (0,2 - 0,3), що свідчить про низький реальний виробничий потенціал підприємства і необхідність термінового пошуку коштів для виправлення становища.

Особливе місце серед показників, які характеризують фінансовий стан підприємства, належить показникам ліквідності та платоспроможності. Ліквідність підприємства характеризує здатність підприємства швидко продати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються такі співвідношення: $A1 \geq P1$; $A2 \geq P2$; $A3 \geq P3$. Показники ліквідності ТОВ «ПОЛТАВКА-1» наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка ліквідності ТОВ «ПОЛТАВКА-1», тис. грн.

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відношення у % 2019 р. до 2015 р.
Високоліквідні активи (A1)	63,00	239,70	357,30	0,30	16,70	26,51
Середньоліквідні активи (A2)	1277,40	2347,40	3783,50	574,30	268,90	21,05
Низьколіквідні активи (A3)	7304,40	7179,40	9039,80	12277,80	12393,30	169,67
Найбільш строкові зобов'язання (П1)	195,30	204,60	3431,10	257,10	324,90	166,36
Короткострокові зобов'язання (П2)	1486,90	364,10	435,40	1505,70	495,10	33,30
Довгострокові зобов'язання (П3)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-

Згідно з даними таблиці, показники ліквідності ТОВ «ПОЛТАВКА-1» за 2019 рік мають наступне співвідношення: $A1 < P1$; $A2 < P2$; $A3 > P3$, що свідчить про негативну тенденцію зменшення кількості високо- та середньоліквідних активів при збільшенні величини найбільш строкових та

короткострокових зобов'язань. При цьому кількість низьколіквідних активів у 2019 році порівняно з 2015 роком збільшилась на 69,67%, що зумовлено збільшенням кількості запасів.

Показники платоспроможності характеризують можливість підприємства протягом фінансового року погашати всі короткострокові зобов'язання. Аналіз платоспроможності ґрунтується на використанні системи показників. Коефіцієнти платоспроможності підприємства та їх динаміка дозволяють виявити наявність власних коштів підприємства і джерел їх формування для покриття кредитних зобов'язань у майбутньому періоді. Оцінка платоспроможності ТОВ «ПОЛТАВКА-1» наведена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка платоспроможності ТОВ «ПОЛТАВКА-1» за 2015-2019 рр.

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення,+;- 2019 р. до 2015 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,42	0,09	0,00	0,02	-0,02
Проміжний коефіцієнт покриття	0,80	4,55	1,07	0,33	0,35	-0,45
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	5,14	17,17	3,41	7,29	15,46	+10,32
Коефіцієнт загальної платоспроможності	6,30	20,43	4,15	8,49	17,44	+11,14

За даними, наведеними у таблиці, видно, що коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства за результатами 2019р. у порівнянні з 2015р. зменшився на 0,02 і становив 0,02. Це свідчить, що підприємство не здатне в мінімальний термін оплатити короткострокову заборгованість за кошти абсолютно ліквідних засобів, тобто грошових коштів. Проміжний коефіцієнт покриття зменшився на 0,45 у 2019 році порівняно з 2015 роком, значення коефіцієнту є значно нижчим за нормативне (оптимальною є величина 0,7-1,0). Це означає, що підприємство не спроможне у разі падіння його

товарообігу покрити свої зобов'язання перед кредиторами. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) збільшився на 10,32 і у 2019 році становив 15,46 (нормативним є значення в рамках 1-3). Показник вище нормативного свідчить про хороший стан платоспроможності, адже оборотних активів достатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями. Коефіцієнт загальної платоспроможності збільшився на 11,14 у 2019 році порівняно з 2015 роком, що означає підвищення здатності підприємства розплатитися за своєю довгостроковою заборгованістю.

Вагома роль у формування ресурсів підприємства належить оборотним активам, склад і структура яких впливає на фінансовий стан підприємства та визначає перспективи подальшого розвитку. Основні показники оборотності активів ТОВ «ПОЛТАВКА-1» наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка оборотності оборотних активів ТОВ «ПОЛТАВКА-1»

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відношення у % (+-) 2019 р. до 2015 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9743,00	13742,70	14642,10	15809,60	19573,80	200,90
Середньорічна вартість оборотних активів	7402,60	9205,65	11473,55	13016,40	12765,55	172,45
Коефіцієнт обертання оборотних активів	1,32	1,49	1,28	1,21	1,53	+0,32
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,76	0,67	0,78	0,82	0,65	-0,17
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	274	241	282	296	235	-61

Згідно з даними таблиці 2.6., чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 100,9%, що є позитивною тенденцією, але слід зауважити, що

на цей показник впливає також інфляція у вітчизняній економіці. Коефіцієнт оборотності активів показує, скільки разів вони зробили повний кругообіг у звітному періоді. На підприємстві у 2019 році порівняно з 2015 роком коефіцієнт обертання оборотних активів збільшився на 0,32 пункти, таке прискорення оборотності свідчить про відносно вивільнення оборотних коштів, що загалом позитивно впливає на стан фінансово-економічної безпеки підприємства. Коефіцієнт завантаження характеризує величину оборотних засобів на 1 грн реалізованої продукції. Чим менше оборотних коштів припадає на одну гривню реалізованої продукції, тим краще вони використовуються. На підприємстві ТОВ «ПОЛТАВКА-1» у 2019 році порівняно з 2015 роком коефіцієнт завантаження оборотних активів зменшився на 0,17 пункти, що свідчить про збільшення ефективності використання оборотних коштів. Тривалість одного обороту у 2019 році порівняно з 2015 роком зменшився на 61 день, зниження показника свідчить про те, що підприємству необхідно менше ресурсів для фінансування своїх оборотних активів. Це дозволяє вивільнити частину фінансових ресурсів. Гроші можуть бути спрямовані на зниження обсягу зобов'язань (найдорожчої їх частини) або на інтенсифікацію поточної операційної, фінансової або інвестиційної діяльності.

Для того, щоб загалом підсумувати фінансовий стан і перспективи розвитку підприємства, доцільно провести рейтингову оцінку фінансового стану ТОВ «ПОЛТАВКА-1». Визначення рівня фінансової безпеки підприємства за допомогою рейтингової оцінки допомагає швидко зорієнтуватись підприємству в правильності здійснення своєї фінансово-господарської діяльності. Використовуючи показники ліквідності, ділової активності, фінансової незалежності, рентабельності та інші, а також враховуючи питому вагу кожного показника, було визначено рейтингову оцінку фінансового стану підприємства (Додаток Б).

Здійснивши рейтингову оцінку фінансового стану ТОВ «ПОЛТАВКА-1», було визначено рейтинг А, що дає можливість зробити висновок про

високий рівень фінансового стану підприємства. Комплексна рейтингова оцінка підприємства дає можливість стверджувати про його високу конкурентоспроможність та ділові можливості на фінансовому ринку, вміння співпрацювати з фінансово-кредитними установами, а також вчасність та правильність прийняття фінансових рішень в кризових ситуаціях для збереження необхідного рівня своєї фінансової безпеки.

Таким чином, аналіз фінансово стану ТОВ «ПОЛТАВКА-1» дозволяє стверджувати, що підприємство на даному етапі своєї діяльності залишається фінансово стійким, хоча спостерігається негативна тенденція зменшення величини прибутку, що, в свою чергу, негативно відображається на загальному стані фінансово-економічної безпеки підприємства. Також слід зауважити, що основні засоби підприємства мають високу зношеність, дуже повільно оновлюються, що є значною перешкодою в реалізації виробничого потенціалу підприємства. Тому вважаємо доцільним розроблення комплексу заходів щодо впровадження стратегічного планування що, за умови ефективного використання, зумовить підвищення рівня фінансової стійкості підприємства.

2.2. Характеристика організації роботи служби економічної безпеки ТОВ «ПОЛТАВКА-1» та оцінка її стану за окремими складовими

Основним організатором фінансово-економічної безпеки виступає керівник підприємства в особі директора. В ТОВ «ПОЛТАВКА-1» використовується такий підхід до організації управління фінансово-економічною безпекою, при якому не створюється спеціалізований підрозділ.

У такому випадку часто виникають проблеми координації роботи усіх структурних підрозділів підприємства щодо захисту його фінансово-

економічних інтересів, розмежування обов'язків, повноважень і відповідальності у сфері фінансово-економічної безпеки.

Серед внутрішніх документів підприємства, що регламентують деякі аспекти його економічної безпеки, можна виділити: Статут підприємства, Колективний договір, Наказ «Про облікову політику», Посадові інструкції.

Однією з найважливіших складових фінансово-економічної безпеки ТОВ «ПОЛТАВКА-1» є фінансова складова. Для підприємства оціночним показником при розрахунку фінансової складової є надлишок чи брак власних оборотних коштів, необхідних для покриття витрат, пов'язаних з господарською діяльністю, який розраховується за формулою:

$$E_e = BK - A1 \quad (2.1)$$

$$\pm E_c = E_e - Z \quad (2.2)$$

де BK – власний капітал,

A1 – необоротні активи,

Z – величина запасів.

Так як за даними фінансової звітності (Додаток Б, В) у підприємства відсутні довго-, середньо- і короткострокові кредити і позики, то для ТОВ «ПОЛТАВКА-1»:

$$\pm E_c = \pm E_t = \pm E_n = -534,4 \quad (2.3)$$

Так як значення показника є меншим 0, рівень фінансової складової економічної безпеки ТОВ «ПОЛТАВКА-1» визначається як кризовий і характеризує неспроможність підприємства забезпечити фінансування своєї діяльності ні власними, ні позиченими коштами.

Методом експертних оцінок було визначення значення таких складових як інформаційна, інтелектуальна, кадрова, техніко-технологічна, політико-правова, екологічна та силова.

З метою розрахунку інтегральної оцінки економічної безпеки можна розрахувати відносні оцінки безпеки підприємства за кожною складовою безпеки. Відносна оцінка безпеки за відповідною складовою розраховується

відношенням фактичного рівня безпеки (n_i) до максимального рівня безпеки (N_i) відповідної складової. Результати розрахунку представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Оцінка фінансово-економічної безпеки ТОВ «ПОЛТАВКА-1»

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень	Відносна оцінка
Інтелектуальна	4	2	0,50
Кадрова	4	2,4	0,60
Техніко-технологічна	4	1,5	0,38
Політико-правова	3	2	0,67
Екологічна	2	2	1,00
Інформаційна	3	2	0,67
Силова	3	1,5	0,50
Фінансова	5	1	0,20

Для наочності результати оцінювання економічної безпеки ТОВ «ПОЛТАВКА-1» подамо у вигляді діаграми (рис. 3), де радіус-вектори характеризують рівні складової економічної безпеки.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про загальний незадовільний стан економічної безпеки ТОВ «ПОЛТАВКА-1». Такі складові економічної безпеки як фінансова (0,2), інноваційна (0,25) та техніко-технологічна (0,38) знаходяться на критичному рівні, що свідчить про неспроможність підприємства забезпечити фінансування своєї діяльності, про відсутність інноваційних технологій та невідповідність застосовуваної на підприємстві техніки та технології сучасним світовим аналогам. Показники інтелектуальної (0,5), кадрової (0,6), політико-правової (0,67), інформаційної (0,67) та силової (0,5) складових відповідають середньому рівню безпеки, що вимагає від підприємства постійного моніторингу за станом цих складових для попередження можливих загроз. Тільки показник екологічної складової (1,00) є на високому рівні, що

свідчить про дотримання екологічних норм технології та випуску продукції, мінімізацію втрат підприємства від забруднення навколишнього середовища.

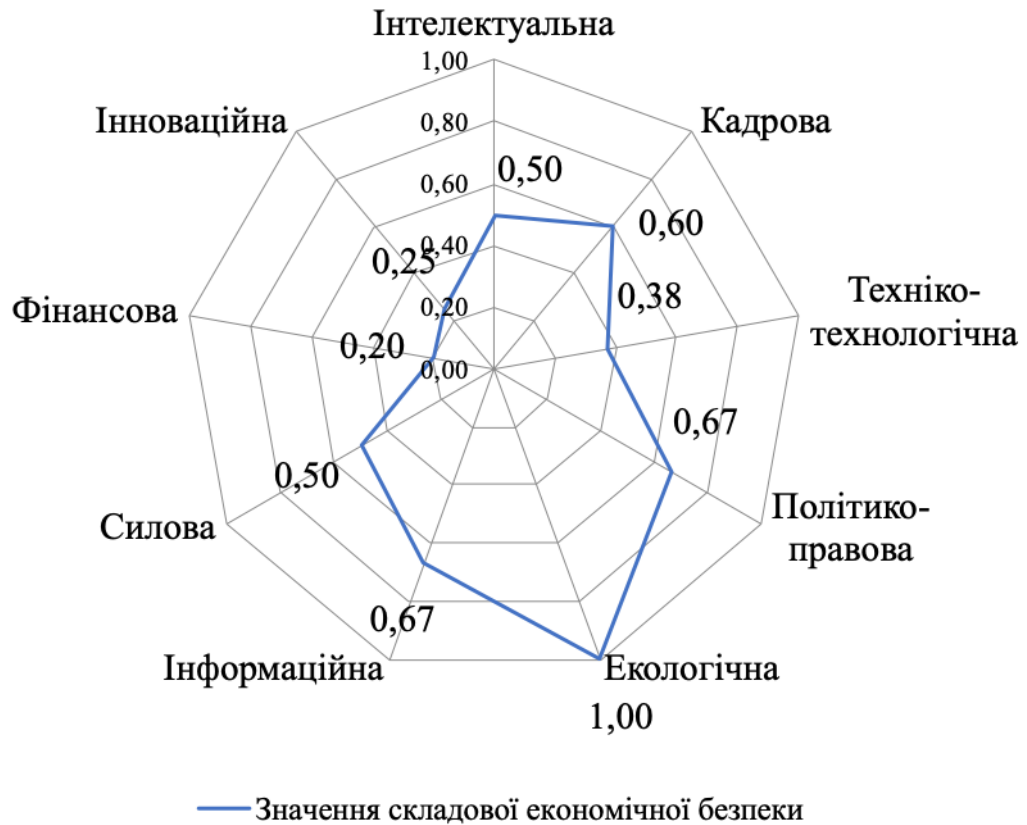


Рис. 2.1. Схема областей економічної безпеки ТОВ «ПОЛТАВКА-1»

Таким чином, підприємству слід звернути увагу на критичні показники економічної безпеки та розробити відповідну стратегію розвитку, яка дозволить уникнути можливих загроз у межах цих складових.

Важливим фактором, який впливає на стан фінансово-економічної безпеки ТОВ «ПОЛТАВКА-1», є мінімальне впровадження засобів автоматизації облікового та управлінського процесу. На підприємстві використовується журнально-ордерна форма обліку, яка в сучасних реаліях не здатна виступати як повноцінна ефективна інформаційна основа управлінського процесу.

На основі аналізу посадових інструкцій працівників ТОВ «ПОЛТАВКА-1» можна зробити висновок про відсутність чіткого розподілу обов'язків щодо забезпечення окремих складових фінансово-економічної

безпеки та стратегічного планування зокрема. Також на підприємстві відсутнє Положення про службу безпеки, яке має бути одним з основних джерел регламентації ФЕБП.

На підприємстві «ТОВ ПОЛТАВКА-1» в даний час відсутнє стратегічне планування, хоча, як показав аналіз, воно є життєво необхідним. Планування на підприємстві здійснюється тільки в оперативних цілях, також відсутня регламентація цього процесу та контроль за виконанням.

В ході дослідження планування в ТОВ «ПОЛТАВКА-1» виявлено ряд проблем в області організації процесу планування на підприємстві: відсутність внутрішніх стандартів розробки стратегій і планів, що пов'язано з недостатньою зацікавленістю керівництва у впровадженні сучасних методів управління; низька оперативність розробки (коригування) планів, що пов'язано з відсутністю автоматизованої системи підготовки і передачі інформації, неповнотою і недостовірністю управлінської інформації, тривалістю процедури узгодження планів, що саме по собі негативно впливає на стан фінансово-економічної безпеки підприємства.

Отже, на основі проведеного аналізу роботи з фінансово-економічної безпеки в ТОВ «ПОЛТАВКА-1» можна зробити висновок щодо необхідності розподілу обов'язків щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки серед працівників управлінської ланки підприємства. На сучасному етапі діяльності підприємства усі контролюючі обов'язки з питань безпеки покладені виключно на директора, що, враховуючи розміри та обсяг діяльності підприємства, є недостатнім. Чіткий розподіл обов'язків з питань фінансово-економічної безпеки буде сприяти зростанню економічного потенціалу підприємства та забезпечить його стабільне функціонування в перспективі.

2.3. Обліково-аналітичне забезпечення процесу стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки підприємства

Основою забезпечення процесу стратегічного планування є облікова та аналітична інформація, в якій об'єднуються всі внутрішні та зовнішні господарські процеси та яка забезпечує взаємодію усіх структурних підрозділів підприємства.

Обліково-аналітичне забезпечення процесу стратегічного планування в системі ФЕБП представляє собою інтегровану систему стратегічного обліку та стратегічного аналізу, яка покликана систематизувати інформацію для обґрунтування бізнес-стратегії, координації напрямків стратегічного розвитку підприємства, оцінки ефективності реалізації оперативно-технічних та стратегічних управлінських рішень [42].

Облікова складова, пропонованого обліково-аналітичного забезпечення процесу прийняття стратегічних рішень, включає в себе:

- дані різних видів обліку (фінансового, управлінського, податкового, прогнозного, екологічного, соціального та ін.);
- бухгалтерську (фінансову) і внутрішню управлінську звітність, податкову і статистичну звітність, дані прогнозованої та стратегічної звітності;
- позаоблікові відомості [60].

Аналітична складова пропонованого обліково-аналітичного забезпечення процесу прийняття стратегічних рішень, включає в себе: аналітичне обґрунтування стратегічних цілей організації; аналіз і прогноз зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища організації; аналіз можливих варіантів майбутнього розвитку підприємства, визначення; оцінку стратегічних альтернатив залежно від прогнозу зміни зовнішнього середовища; проміжний і підсумковий аналіз реалізації стратегічних цілей і

оцінка стратегії на відповідність змінам зовнішнього і внутрішнього бізнес середовища.

Формування в процесі обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування системи стратегічних індикаторів пред'являє підвищені вимоги до інформаційної бази, пропонуючи використання фінансової та нефінансової інформації, яка має враховувати зміни як в зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі [34].

Процес здійснення цільового збору інформації, яка надходить із різних джерел, являє собою процес перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію, об'єкти та джерела якої наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Об'єкти та джерела стратегічної інформації

Об'єкт дослідження	Середовище	Джерело інформації
Органи законодавчої влади	Зовнішнє	Законодавство, підзаконні акти, інструкції
Уряд і його органи		Результати досліджень і розробок
Місцеві органи влади		Преса, радіо, телебачення
Громадські організації		Конференції, ярмарки
Міжнародні організації та їхні філії		
Політичні партії		
Підсистеми підприємства	Внутрішнє	Форми звітності
Процеси виробництва та збуту		Внутрішня нормативна документація
Зв'язки всередині та поза підприємством		Власні НДДКР
Споживачі	Проміжне	Огляд періодичної літератури
Постачальники		Статистичні дані
Конкуренти		Замовлення цільових досліджень спеціалізованим організаціям
Партнери		

Важливим компонентом обліково-аналітичного забезпечення процесу стратегічного планування в системі ФЕБП є застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) і методик аналізу фінансової

звітності згідно з МСФЗ. Це пов'язано з тим, що гармонізація звітності вітчизняних підприємств, її інтерпретація в форматі міжнародних стандартів, необхідному для бізнес-комунікацій з іноземними контрагентами та інвесторами, вочевидь, відображає стратегічно орієнтоване позиціонування підприємства та відповідає цілям стратегічного планування комерційної організації.

Важливим елементом в масиві аналітичної інформації в процесі стратегічного планування є SWOT-аналіз, за допомогою якого можна комплексно оцінити вплив зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. SWOT-аналіз (англ. SWOT – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats)) спрямований на визначення у загальних рисах стратегії розвитку організації з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно. Методологія SWOT передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, і після цього встановлення ланцюгів зв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

Аналіз сильних та слабких сторін «ТОВ ПОЛТАВКА-1» наведений в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Сильні та слабкі сторони ТОВ «ПОЛТАВКА-1»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Виготовлення та реалізація якісної продукції; • Наявність гарантованих ринків збуту продукції; • Можливості нарощення виробництва сільськогосподарської продукції; • Великий обсяг земельних ресурсів; • Розповсюдження достатньо простих технологій сільськогосподарського виробництва, пристосованих до матеріально-технічних та фінансових можливостей підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> • Відставання в сфері досліджень і розробок; • Висока зношеність основних засобів; • Вузька продуктова лінія; • Відсутність спеціаліста зі стратегічного управління, розробки чітких цілей та застосування стратегії розвитку; • Нестача обігових коштів; • Неefективна збутова діяльність та відсутність служби маркетингу; • Значна технологічна відсталість підприємства.

Загрози та можливості ТОВ «ПОЛТАВКА-1» наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Загрози та можливості ТОВ «ПОЛТАВКА-1»

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Навчання, підвищення кваліфікації персоналу. • Вихід на нові сегменти і ринки. • Розвиток агропромислового комплексу. • Застосування альтернативних джерел енергії. • Можливості розширення виробництва, збуту. • Застосування новітніх технологій з заготівлі кормів, краще обладнання. 	<ul style="list-style-type: none"> • Слабкий розвиток ринкової інфраструктури внутрішніх продовольчих ринків. • Відсутність системи ефективного контролю над використанням коштів. • Домінування посередників. • Значні коливання цін. • Низький рівень правової захищеності. • Підвищення цін на сільськогосподарську техніку, енергоресурси, добрива • Нестабільність природно-кліматичних умов. • Процеси стагнації в економіці України. • Погіршення умов кредитування (підвищення відсоткових ставок, неефективні умови кредитування).

Згідно з проведеним аналізом, рівень загроз та ризиків діяльності ТОВ «ПОЛТАВКА-1» у ході якісного аналізу було визначено як високий, адже ризик в діяльності підприємства виникає на всіх ланках виробничого процесу: при посіві сільськогосподарських культур, збиранні врожаю, транспортуванні, при виробництві тваринницької продукції, роботі технічних засобів, при інвестуванні грошових засобів, прийомі на роботу нових працівників та в багатьох інших випадках. На кожній стадії виробництва підприємство може зазнати збитків внаслідок помилкових дій, прийняття невірних рішень або негативної дії навколишнього середовища.

Отже, обліково-аналітичне забезпечення стратегічного планування характеризується широким діапазоном особливостей, які відносяться до цільових функцій, об'єктів, інформаційних джерел, методичного інструментарію та аналітичних процедур.

2.4. Оцінка ефективності впливу стратегічного планування на стан фінансово-економічної безпеки підприємства

Вимірювання результативності стратегічного планування засноване на порівняльному аналізі економічної діяльності організації з поставленими цілями. Оцінка результативності стратегії розглядається в якості механізму зворотного зв'язку для коригування стратегії.

Оцінка стратегії може носити відособлений або інтегральний характер:

- оцінка вироблених конкретних стратегічних варіантів для визначення їх придатності, здійсненності, прийнятності та послідовності для організації;
- порівняння результатів реалізації стратегії з поставленими цілями.

Ефективність стратегічного планування може розглядатися в широкому і вузькому сенсі. У вузькому сенсі ефективність стратегічного планування (як обмеженого в часі процесу) – це співвідношення результату (розробленої стратегії підприємства з точки зору її повноти, логічності, узгодженості, відповідності ситуації, своєчасності і т. д.) до витрат ресурсів, пов'язаних з розробкою стратегії. У широкому сенсі результативність стратегічного планування розуміється як ефективність реалізації розробленої стратегії організації. Другий підхід є більш виправданим, так як «формальна наявність» стратегії (стратегічного плану) аж ніяк не означає успішний розвиток організації, тому сам процес стратегічного планування має сенс тільки в разі практичної реалізації розробленої стратегії. У зв'язку з цим в розрізняють певні методологічні та методичні підходи до оцінки ефективності стратегії організації.

Найбільш істотними показниками фінансового аналізу, які використовуються при стратегічному плануванні, є наступні:

- доходи до виплати відсотків, податків і амортизації (ЕВІТДА);
- прибуток від звичайних видів діяльності (прибуток до виплати відсотків і сплати податків, або операційні доходи, ЕВІТ);

- чистий операційний прибуток після оподаткування (NOPAT);
- чистий грошовий потік (чистий рух коштів, NCF);
- вільний грошовий потік (рух грошових коштів, FCF);
- рентабельність інвестованого капіталу (ROIC);
- очікувана рентабельність інвестованого капіталу (EROIC);
- середньозважена вартість капіталу (WACC);
- ринкова додана вартість (MVA);
- економічна додана вартість (EVA);
- вартість операцій (наведене значення вільних грошових потоків, Vop) [23].

Дані фінансові показники є найважливішими при фінансовому аналізі підприємства, і практично неможливо вибрати пріоритетний показник, таким чином, найбільш корисними вони можуть бути лише в сукупності. Також коефіцієнти відображають фінансову сторону питання, і можуть бути використані в якості показників оцінки ефективності стратегії, тобто можуть ставитися до критерію ефективності при оцінці стратегічного плану.

Крім фінансових показників, існують ще й нефінансові, які можна віднести до критеріїв відповідності середовищу і забезпечення конкурентної переваги [10]. Їх використання при оцінці ефективності стратегічного планування також є важливим кроком при створенні ефективної системи стратегічного планування в системі ФЕБП.

На ефективність стратегічного планування значною мірою впливають помилки, які найчастіше допускаються в процесі стратегічного управління:

- процес стратегічного управління, здійснюваний з в основному формальних причин;
- спрощена формула організації стратегічних робіт;
- занадто короткий часовий горизонт;
- відсутність віри в бачення і місію підприємства;
- фрагментарний стратегічний аналіз навколишнього середовища;

- суб'єктивна оцінка власного потенціалу;
- шаблонність ідей і концепцій розвитку;
- уникнення рішучих стратегічних виборів;
- нездатність трансформувати стратегічну концепцію у програми впровадження;
- нездатність залучити реалізаторів і прихильники стратегії;
- відсутність ефективних механізмів моніторингу та коригування стратегії.

Основною складовою стратегічного плану підприємств і організацій на короткострокову перспективу є бізнес-план. Бізнес-план входить в практику раціонального агропромислового підприємництва як інструмент стратегічного планування і як необхідна документація для ведення ділових переговорів з інвесторами, кредиторами, а також державних і керуючих органів.

Методологічно бізнес-план можна охарактеризувати як короткий, точний, доступний до розуміння опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент при розгляді великої кількості різних ситуацій, що дозволяє вибрати найбільш перспективні рішення і визначити засоби для їх досягнення, що особливо важливо для неплатоспроможних підприємств АПК.

Бізнес-план допомагає вирішити наступні основні завдання: визначити конкретний напрям діяльності фірми, сформулювати довготривалі і короткострокові цілі фірми, стратегії і тактики їх досягнення, визначити осіб, відповідальних за реалізацію кожної стратегії, оцінити відповідність кадрів і умов мотивації їх праці вимогам по досягненню поставлених цілей, оцінити матеріальне і фінансове становище фірми і відповідність фінансових та матеріальних ресурсів досягненню поставлених цілей.

У зв'язку з цим бізнес-план може розглядатися як індикатор ступеня досягнення успіху. Бізнес-план є документом, що дозволяє визначити напрямки дій і управляти підприємством. У цьому аспекті бізнес-план є

невід'ємним елементом стратегічного планування і керівництвом для виконання і контролю. У бізнес-плані цілі і завдання переводяться в мову цифр, завдяки чому можна порівнювати свої прогнози з реальними результатами, що допомагає забезпечити контроль.

Таким чином, результативність стратегічного планування доцільно розглядати через призму ефективності реалізації розробленої стратегії підприємства. Ефективність стратегії організації – багаторівневе поняття, що включає ефективність реалізації окремих стратегічних програм (проектів), ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей, ступінь відповідності поставлених стратегічних цілей інтересам стейкхолдерів тощо.

Висновки до другого розділу

На основі комплексного аналізу стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки ТОВ «ПОЛТАВКА-1» можна зробити наступні висновки:

1. Показники фінансового стану ТОВ «ПОЛТАВКА-1» характеризують підприємство як фінансово стійке, хоча спостерігається негативна тенденція зменшення величини прибутку, що, в свою чергу, в майбутньому може призвести до кризової ситуації. Здійснивши рейтингову оцінку фінансового стану ТОВ «ПОЛТАВКА-1», було визначено рейтинг А, що дає можливість зробити висновок про високий рівень фінансового стану підприємства.

2. На основі аналізу окремих складових ФЕБП можна зробити висновок про загальний незадовільний стан фінансово-економічної безпеки ТОВ «ПОЛТАВКА-1». Такі складові економічної безпеки як фінансова, інноваційна та техніко-технологічна знаходяться на критичному рівні, що свідчить про неспроможність підприємства забезпечити фінансування своєї діяльності, про відсутність інноваційних технологій та невідповідність

застосовуваної на підприємстві техніки та технології сучасним світовим аналогам. Показники інтелектуальної, кадрової, політико-правової, інформаційної та силової складових відповідають середньому рівню безпеки, що вимагає від підприємства постійного моніторингу за станом цих складових для попередження можливих загроз. Тільки показник екологічної складової є на високому рівні, що свідчить про дотримання екологічних норм технології та випуску продукції, мінімізацію втрат підприємства від забруднення навколишнього середовища.

3. Виявлено ряд проблем в області організації процесу планування на підприємстві: відсутність внутрішніх стандартів розробки стратегій і планів, що пов'язано з недостатньою зацікавленістю керівництва у впровадженні сучасних методів управління; низька оперативність розробки (коригування) планів, що пов'язано з відсутністю автоматизованої системи підготовки і передачі інформації, неповнотою і недостовірністю управлінської інформації, тривалістю процедури узгодження планів, що саме по собі негативно впливає на стан фінансово-економічної безпеки підприємства.

4. Результативність стратегічного планування доцільно розглядати через призму ефективності реалізації розробленої стратегії підприємства. Ефективність стратегії організації – багаторівневе поняття, що включає ефективність реалізації окремих стратегічних програм (проектів), ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей, ступінь відповідності поставлених стратегічних цілей інтересам стейкхолдерів тощо.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Вибір базових стратегій та розробка альтернатив розвитку підприємства

У сучасних умовах підприємці не зможуть домогтися стабільного успіху, якщо не будуть чітко і ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати і акумулювати інформацію як про стан цільових ринків, становище конкурентів, так і про власні перспективи і можливості. При всьому різноманітті форм підприємництва існують ключові положення, застосовні практично у всіх областях комерційної діяльності і для різних фірм, необхідні для того, щоб своєчасно підготуватися і обійти потенційні труднощі і небезпеки, тим самим зменшити ризик в досягненні поставлених цілей. Без планування неможливо пов'язати інтереси різних господарюючих суб'єктів (держави, регіонів, муніципальних утворень, фірм), які часто не збігаються і навіть суперечать один одному. Тому планування як функція управління не тільки необхідне, але й значиме для суб'єктів усіх рівнів господарювання.

Виробнича діяльність в сільськогосподарському виробництві характеризується загальною нестійкістю, незбалансованістю і низькою ефективністю. Принципи, форми і методи функціонування повинні докорінно змінюватися. В результаті непродуманої і неефективної політики в аграрній сфері за роки ринкових перетворень багато сільськогосподарських підприємств знаходяться в кризовому стані, при цьому це торкнулося не тільки обсягу і асортименту, але якості виробленої продукції. У нових умовах розвитку економіки проблема планування майбутнього, його формування, а значить, і стратегічного управління стає вельми спірною.

Вихід з економічної кризи і відродження вітчизняних сільськогосподарських підприємств вимагає високого рівня організації та управління. Це може забезпечити тільки стратегічне планування, пристосоване до умов ринкової економіки. Практика показує, що ті організації, які здійснюють комплексне стратегічне планування і управління, працюють більш успішно і отримують прибуток значно вище середньої по галузі. Початковим елементом у впровадженні ефективного процесу стратегічного планування ТОВ «ПОЛТАВКА-1» має стати формування системи забезпечення економічної безпеки, яке передбачається проводити послідовно через ряд основних етапів. Вони включають:

1. Розробку механізму забезпечення економічної безпеки:

- визначення об'єктів безпеки та об'єктів для захисту від загроз економічної безпеки;
- формування політики та стратегії в галузі економічної безпеки;
- формулювання принципів забезпечення безпеки;
- визначення цільових установок в області забезпечення економічної безпеки;
- виявлення основних завдань в області забезпечення економічної безпеки підприємства;
- формування основних критеріїв і показників, що характеризують економічну безпеку підприємства.

2. Проведення заходів, спрямованих на реалізацію основних завдань у галузі забезпечення економічної безпеки:

- сформулювати основні підсистеми загальної системи економічної безпеки підприємства;
- виявити основних суб'єктів економічної безпеки на підприємстві та визначення їх ролі;
- організувати контроль і оцінку процесів реалізації концепції економічної безпеки.

Формування системи забезпечення фінансово-економічної безпеки доцільно почати із прийняття відповідного документу, який буде регламентувати цю ділянку роботи підприємства. Приклад Положення про службу безпеки наведений в Додатку В.

Вибір стратегії – центральний момент стратегічного планування. Методичне забезпечення стратегічного планування в системі ФЕБП залишається недостатнім та потребує обґрунтування типів стратегій, що можуть використовуватись підприємством залежно від стану його фінансово-економічної безпеки та ресурсних можливостей (рис.3.1).

Стан економічної безпеки підприємства	Прийнятний	Системного планового забезпечення	Комплексного гарантування	Відшкодування збитку
	Задовільний	Швидкого реагування	Раптового реагування	Часткового врахування
	Низький та критичний	Інституціоналізації та послідовного зміцнення	Сегментованого забезпечення	Делегування функцій
		Високі (фінансові можливості перевищують необхідні витрати на гарантування ФЕБП)	Середні (фінансові можливості відповідають потребам у витратах на забезпечення ФЕБП)	Малі (фінансові можливості не дозволяють повною мірою здійснювати діяльність із забезпечення ФЕБП)
		Фінансові можливості підприємства відносно реалізації заходів із безпеки		

Рис. 3.1. Матриця обрання стратегії ФЕБП

Розробка місії фірми є першим етапом стратегічного планування діяльності організації. У нашій країні, протягом довгого часу підприємства та організації не визначали свою місію через повну відсутність такої потреби в силу законів командно-адміністративної системи. Зі зміною умов господарювання, у економічних суб'єктів виникла необхідність визначення способу передачі інформації про себе широкому колу потенційних інвесторів і споживачів товарів і послуг. Практика показує, що формування місії змушує задуматися про справжні цілі підприємства, тому цей інструмент повинен цікавити, перш за все, його керівників.

Фахівці стверджують, що процес формулювання «квінтесенції» економічного суб'єкта змушує менеджмент займатися всебічним аналізом сильних і слабких сторін організації, визначенням можливостей і загроз, підвищуючи тим самим обґрунтованість своїх стратегічних рішень і загальну ефективність діяльності. При формуванні місії необхідно враховувати не тільки зовнішню спрямованість, а й внутрішню значимість. Місія повинна бути сформульована таким чином, щоб вона відображала поточні досягнення і виражала майбутні устремління організації, які в зовнішньому середовищі роблять її відмінною від інших подібних в плані якості і надійності. При цьому місія визначає стратегічні орієнтири і показує тактичний напрямок, які, в свою чергу, є своєрідним закликком і завданням для внутрішнього середовища організації, граючи істотну роль в процесі стратегічного планування і мотивації персоналу. За обсягом, доцільно викласти місію в рамках 25-40 слів.

На підприємстві ТОВ «ПОЛТАВКА-1», на наш погляд, цілком доречним буде таке формулювання місії як «Виготовлення якісної сільськогосподарської продукції в процесі виробничої діяльності, спрямованої на отримання прибутку, і реалізація на її основі соціальних і матеріальних інтересів трудового колективу та громади в цілому».

Наступальний характер стратегічних концепцій саме в сьогоденних обставинах видається особливо актуальним. У ситуації, коли майбутнє часто

неможливо передбачити, набагато вигіднішим може бути його формування. Здатність проявляти ініціативу і часто відверто агресивне ставлення стають умовою успіху. Коли споживча поведінка стає все більш жорстокою, коли створюються умови гіперконкуренції, пасивність, стратегічний дрейф, перебільшена обережність не дозволяють ефективно реагувати на агресивні дії суперників. Це ще одна проблема для стратегічного управління. Підприємства, особливо з середнім становищем, не здатні відразу зробити наступ на розвиток. Фронтальне протистояння з конкурентами може бути прямим шляхом до поразки, а агресивні дії в області розвитку часто перевершують фінансові та організаційні можливості. Зовсім по-іншому малюється ситуація в довгостроковій перспективі. Тут вже майже немає недосяжних завдань. Невелике місцеве підприємство протягом декількох років може стати глобальним магнатом. Кожна компанія може повністю змінити сферу своєї діяльності, створити абсолютно нові конкурентні переваги, досягти позиції, відмінної від колишньої. Це вимагає точних стратегічних ідей, пошуку стратегічних методів їх реалізації (яких в довгостроковій перспективі зазвичай дуже багато) і наслідків в дії.

Вибравши певну стратегічну альтернативу, керівництво має звернутися до конкретної стратегії. Головна мета – вибір стратегічної альтернативи, яка максимально підвищить довгострокову ефективність організації. Для цього керівники повинні мати чітку, поділювану всіма концепцію фірми і її майбутнього.

Процес формування портфеля стратегічних альтернатив включає в себе наступні п'ять підетапів:

- 1) формування альтернатив використання можливостей;
- 2) формування альтернатив усунення загроз зовнішнього середовища;
- 3) формування альтернатив збереження та використання сильних сторін підприємства;
- 4) формування альтернатив усунення слабких сторін підприємства;
- 5) якісний аналіз портфеля стратегічних альтернатив.

Перші чотири підетапи спрямовані безпосередньо на розробку і формування портфеля стратегічних альтернатив і є найвідповідальнішою і трудомісткою роботою на даному етапі, а п'ятий підетап є заключним і являє собою оцінку сформованого портфеля.

Перед підприємством стоять чотири основні стратегічні альтернативи: обмежене зростання, зростання, скорочення і поєднання цих стратегій. Стратегії обмеженого зростання дотримуються більшість організації в розвинених країнах. До стратегії скорочення вдаються найчастіше в тому випадку, коли показники діяльності компанії продовжують погіршуватися, при економічному спаді або просто для порятунку організації. Стратегії поєднання всіх альтернатив зазвичай дотримуються великі фірми, які активно діють в декількох галузях.

В рамках розглянутих базових стратегій підприємствами можуть бути реалізовані різні стратегічні альтернативи, представлені на рисунку 3.2 матрицею стратегічних альтернатив.

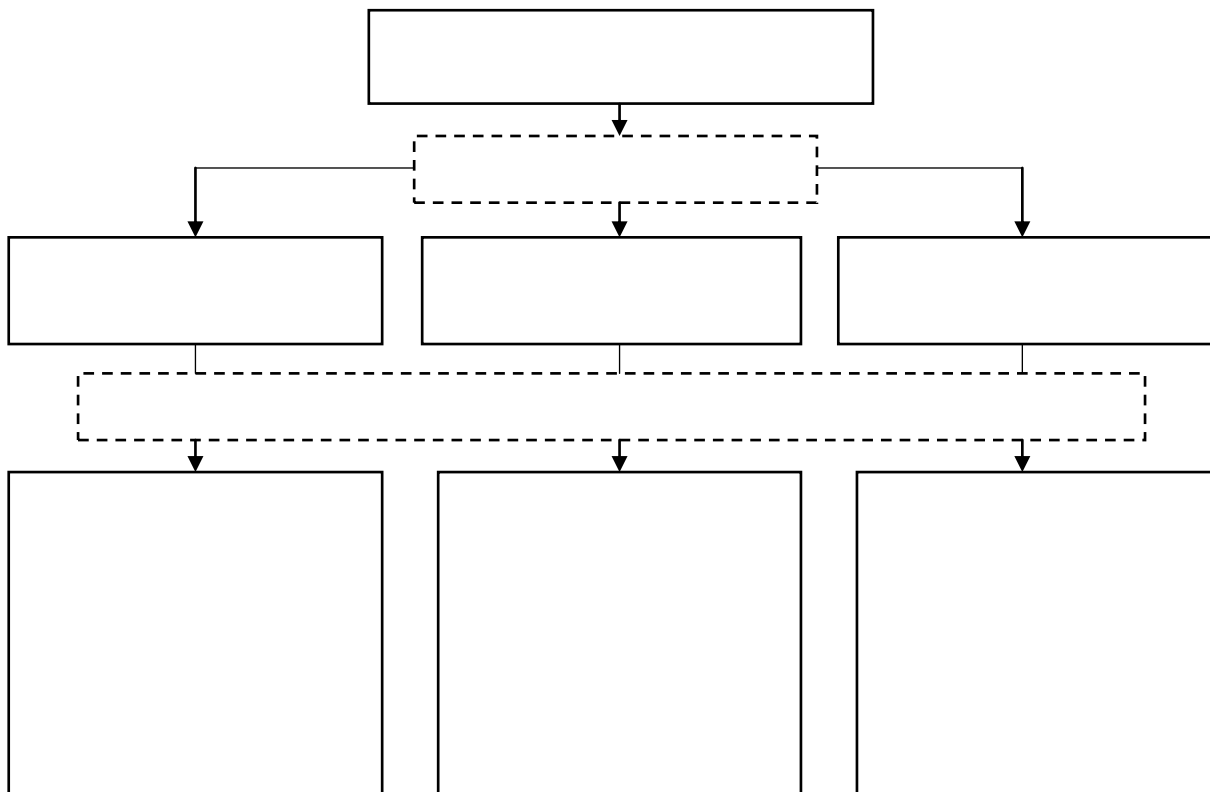


Рис. 3.2. Матриця стратегічних альтернатив підприємства

Як видно на рис. 3.2, кожна з базових стратегій має безліч альтернативних варіантів реалізації. Стратегічні альтернативи, особливо в умовах фінансової кризи, можуть бути спрямовані на відновлення платоспроможності підприємства. По кожному напрямку доцільно визначати необхідні витрати і очікуваний економічний ефект. Слід зауважити, що не можна розуміти набори стратегічних альтернатив як приналежність до однієї базової стратегії, вони можуть перехрещуватися.

Основні інструменти базових стратегій в умовах неплатоспроможності підприємства розглянемо більш детально:

Організаційна санація може передбачати:

- удосконалення структури управління підприємством, оптимізацію чисельності управлінського персоналу шляхом усунення дублювання управлінських функцій і зниження витрат на управління підприємством;
- зміна організаційно-правової форми підприємства;
- участь у фінансово-промислових групах або інших формах укрупнення виробництва.

Економічна і фінансова санація передбачає, в основному:

- нормалізацію дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- продаж зайвого майна, перш за все неліквідного, невикористовуваних об'єктів основних засобів;
- інші заходи щодо відновлення власних обігових коштів і підвищення ефективності їх використання.

Маркетингова санація включає в себе:

- проведення ринкових досліджень з метою збільшення частки продажів на діючих ринках, пошук нових сегментів ринку, нових ринків збуту;
- реорганізацію служби маркетингу та активізацію її діяльності для реалізації маркетингової стратегії підприємства та плану першочергових дій, пов'язаних з виживанням підприємства в умовах

кризової економіки та відновленням його виробничо-фінансової діяльності.

Стратегічна альтернатива «економія витрат» спрямована на:

- аналіз поточних витрат і експлуатаційних витрат з метою виявлення резервів їх зниження;
- організацію системи управління витратами на підприємстві та інші заходи.

Адаптація господарської діяльності до зовнішнього середовища, як стратегічна альтернатива, передбачає вироблення дій стратегічного характеру, що підвищують ефективність взаємодії підприємства з навколишнім середовищем, завдяки розгляду підприємства як «відкритої системи».

Вище зазначені стратегічні альтернативи тісно пов'язані зі збереженням ресурсного потенціалу, що є життєво необхідним при реалізації стратегії обмеженого зростання, що виробляється підприємством в умовах невизначеності і прогнозованого підйому його ділової активності. Дана стратегічна альтернатива спрямована на підтримку іміджу підприємства і збереження колишніх позицій на ринку, з одного боку, і на зниження соціальної напруженості у внутрішньому середовищі підприємства з іншого. Саме ця стратегія, на наш погляд, є доцільною для ТОВ «ПОЛТАВКА-1».

Для реалізації обраної стратегії найбільш прийнятним для ТОВ «ПОЛТАВКА-1» можна визначити метод адаптації, що являє собою процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго. У такий спосіб можна вплинути на традиції, структуру влади, компетенцію керівників, тобто, передусім, на неформальні аспекти діяльності організації. Його треба підсилювати відповідною мотивацією, змінами в розподілі сил, способі мислення, компетентності.

Реалізація обраної стратегії повинна відбуватись в такій послідовності:

- 1) створення організаційної структури, що сприяє реалізації стратегії;
- 2) керування бюджетом і проектами;

- 3) розробка політики підприємства, механізмів реалізації стратегії;
- 4) мотивація співробітників;
- 5) створення сприятливого клімату й організаційної культури;
- 6) використання передового досвіду;
- 7) контроль за виконанням стратегії.

Засоби реалізації стратегії підприємства можна визначити як такі:

- Інтенсифікація та диверсифікація виробництва;
- Економія витрат, збирання «врожаю»;
- Постійна адаптація до зовнішнього середовища;
- Підвищення науково-технічного і кадрового потенціалу.

Враховуючи сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, (табл. 2.10, 2.11) альтернативними напрямками розвитку можуть бути:

- підвищення прибутковості сільськогосподарського виробництва до рівня, що забезпечує відтворення родючості ґрунтів, матеріальних і трудових ресурсів;
- створення умов, що забезпечують збереження і відновлення родючості ґрунтів і підвищення на цій основі врожайності вирощуваних сільськогосподарських культур;
- розширення посівних площ, які засіваються елітним насінням;
- розвитку кооперації та інтеграції з метою зростання прибутковості забезпечення розширеного доступу на агропродовольчий ринок;
- створення організаційно-економічних умов для вдосконалення розміщення і спеціалізації агропромислового виробництва, що забезпечує поліпшення використання природного потенціалу, ресурсозбереження, підвищення ефективності виробництва;
- впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій у рослинництві.

Доцільно також зауважити, що в теоретичному забезпеченні процесу стратегічного планування є суттєві суперечності та відсутність чіткого розуміння у визначенні розділів стратегічного плану. Досить часто

пропонується тільки назва розділу, без конкретизації складу планованих показників. Не слід забувати, що узгодження стратегічних планів є досить складним завданням. Як показує практика, їх відособлена реалізація не дає бажаних результатів, а інструменти узгодження у вітчизняній практиці поки не стали широко імплементованими [64]. Тому виникає необхідність у розробці єдиного підходу до змісту стратегій, в узагальненні наявних методик планування, вироблення ефективного інструменту взаємодії окремих рівнів її блоків, максимально наблизивши його до сучасних умов функціонування підприємств.

У ролі такого інструменту може бути запропонована концептуальна модель побудови стратегічного плану діяльності в системі ФЕБП, розроблена на основі алгоритму формування і виконання набору альтернативних стратегій. Основний склад і зміст рекомендованої концептуальної моделі стратегічного плану в системі ФЕБП відображений в Додатку Д. Концептуальна модель стратегічного плану організації дозволяє визначити наступні етапи його складання:

- аналіз навколишнього середовища (зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей);
- визначення політики організації;
- формулювання стратегії і вибір альтернатив.

Отже, процес вибору базових стратегій та альтернатив розвитку підприємства є визначальною складовою стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки. В процесі стратегічного планування можливим є вибір таких базових стратегій як: обмеженого зростання, зростання, скорочення і поєднання цих стратегій. В рамках кожної з базових стратегій підприємство обирає свою альтернативу, яка буде економічно доцільною в тих умовах, в яких діє підприємство.

3.2. Стратегічний облік як основа стратегічного планування

Однією з основних причин незадовільного стану впровадження стратегічного планування на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах є відсутність системи його належного обліково-аналітичного забезпечення. Вирішення цієї проблеми передбачає необхідність розробки такого забезпечення з урахуванням наступних стратегічних імперативів:

- позиціонування підприємства у зовнішньому середовищі;
- обліковий моніторинг внутрішнього середовища;
- обліковий моніторинг зовнішнього середовища;
- застосування ефекту синергії.

У результаті впровадження наведених імперативів змінюються функції бухгалтерів на підприємстві, головною метою стає не лише збір облікової інформації та її оприлюднення в звітності, а й її інтерпретація користувачами разом з бухгалтером підприємства з метою реалізації стратегії підприємства та здійснення стратегічного бухгалтерського контролю (контролю за виконанням обраної стратегії на основі розрахунку облікових стратегічних показників). Облікова інформація в умовах зміни управлінської парадигми, розвитку концепції стратегічного управління і трансформації вимог до його обліково-аналітичного забезпечення має стати основою для здійснення процесів довгострокового прогнозування, стратегічного планування, аналізу стратегічних показників і стратегічного контролю, тобто бути важливим засобом прийняття стратегічних управлінських рішень. Два основних обмеження традиційної системи бухгалтерського обліку (часова орієнтація на минулі події та просторова орієнтація лише на внутрішнє середовище підприємства), з одного боку, не дозволяють на її основі побудувати повноцінну систему стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. З іншого боку, ці обмеження є методологічними обліковими

цінностями, яких мають дотримуватися науковці при внесенні пропозицій щодо удосконалення облікової системи (рис. 3.3).

Наведені обмеження зумовлюють те, що на сучасному рівні розвитку облікової методології неможливо забезпечити відображення в системі бухгалтерського обліку зміни всіх факторів зовнішнього макросередовища, зокрема таких: глобальні зміни в навколишньому середовищі; виснаження природних ресурсів; обмеженість сільськогосподарських угідь; дефіцит ресурсів і сировини; зростання забруднення природного середовища; зміна впливу держави на економіку; зміна нормативно-законодавчої бази; зміна культурних цінностей, норм поведінки тощо.

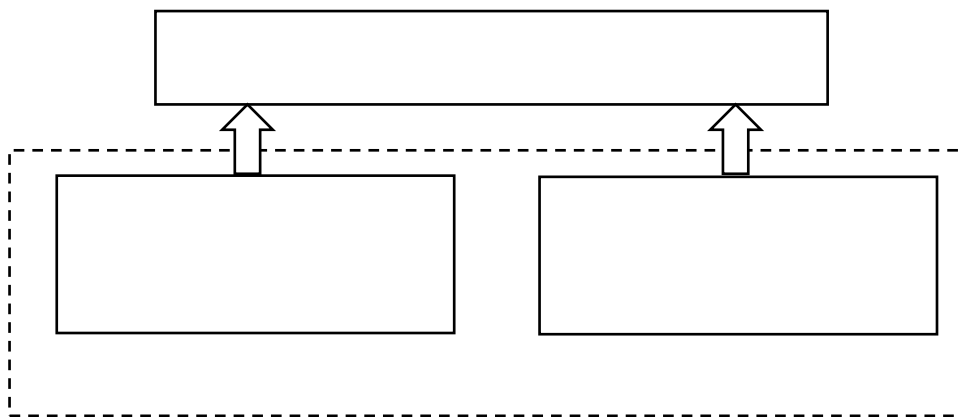


Рис. 3.3. Основні обмеження (цінності) традиційної системи бухгалтерського обліку

Для забезпечення повної відповідності системи фінансового обліку потребам стратегічного планування діюча система фінансового обліку має бути удосконалена на основі врахування таких принципів:

- облікового відображення та взаємоузгодження внутрішніх і зовнішніх складових діяльності підприємства;
- облікового відображення минулих і майбутніх фактів господарського життя;
- взаємозв'язку облікової інформації тактичного та стратегічного характеру;
- відповідності бухгалтерських компетенцій;
- відповідності типу і виду стратегії;

- відповідності методології побудови системи стратегічного менеджменту;
- зворотного зв'язку та гнучкості;
- динамічної відповідності.

Завданням стратегічного обліку є інформаційне забезпечення процесу стратегічного планування з метою оптимізації прийняття управлінських рішень. В зв'язку з цим доцільно розглядати стратегічний облік не як окремий, принципово новий напрямок обліку, а як більш вдосконалений ступінь розвитку управлінського обліку на підприємстві.

В умовах глобалізації економічне стратегічне управління формує новий етап розвитку науки про облік. Якщо облік ХХ ст. був спрямований лише на реєстрацію фактів господарської діяльності, що давало можливість здійснювати оперативне управління, то сьогодні його інформація забезпечує не лише потреби процесів виробництва та реалізації продукції, а й передбачає аналіз діяльності з урахуванням цілей на перспективу, використовуючи при цьому інформацію про головні чинники успіху: інновації в технологічних процесах та якість продукції з метою оптимізації стратегії розвитку підприємства [4].

Згідно з останніми актуальними тенденціями розвитку концепції стратегічного планування вчені щораз більше уваги приділяють зовнішньому середовищу підприємства, оскільки з глобалізацією економіки, її постіндустріалізацією (значним розвитком сфери послуг) та інноватизацією (зростанням частки і ролі інтелектуального капіталу в діяльності підприємств) відбувається підвищення рівня динамічності зовнішнього середовища та висуваються нові вимоги до функціонування самих підприємств (розподіл наявних і залучення нових ресурсів, вибір стратегічних альтернатив тощо).

Головними причинами необхідності побудови системи стратегічного обліку на підприємстві є:

– причини загальноєкономічного характеру (перехід від соціалістичної планової економіки до ринкової; глобалізація світової економіки та прояви її наслідків);

– причини облікового характеру (побудова комплексної управлінської інформаційної системи для прийняття стратегічних управлінських рішень; посилення значення і ролі управлінського обліку як складової управлінської інформаційної системи підприємства; необхідність формування облікових показників про майбутнє підприємства; необхідність формування системи управління вартістю на основі стратегічно орієнтованої системи обліку).

Історично стратегічний облік, як відомо, виник на базі управлінського обліку. У практиці вітчизняних організацій управлінський облік досить давно використовується в якості самостійної підсистеми обліку, чого не можна сказати про стратегічний облік. Свій розвиток в нашій країні стратегічний облік як результат еволюції управлінського обліку почав зовсім недавно і донині розглядається як прогресивна управлінська технологія [77].

Сутністю стратегічного обліку є інформаційне забезпечення стратегічного менеджменту і, зокрема, стратегічно орієнтованих управлінських рішень. В даному випадку справедливо вважати, що стратегічний облік не є принципово новим напрямком облікової практики, а являє собою більш досконалу модель розвитку управлінського обліку, орієнтовану на майбутнє. Стратегічний облік є незамінною частиною стратегічного управління і відіграє роль інформаційної основи подальшої побудови цієї системи.

Стратегічний управлінський облік не регламентується державою, його організація, порядок та методи ведення мають визначатись керівництвом підприємства, виходячи з цілей реалізації пріоритетних управлінських задач забезпечення стратегічного розвитку в системі ФЕБП і досягнення стратегічної стійкості підприємства. У взаємозв'язку зі стратегічним аналізом він покликаний забезпечити формування максимально повної

інформації для планування конструктивної та адекватної конкретним умовам господарювання стратегії розвитку організації та оцінки її виконання.

Стратегічне управління на сьогодні більше розуміється не як довгострокове управління, орієнтоване на прийняття управлінських рішень довгострокового характеру, а як управління в умовах динамічного, непередбаченого і заплутаного зовнішнього середовища.

Завданням стратегічного обліку є інформаційне забезпечення процесу стратегічного планування з метою оптимізації прийняття управлінських рішень. В зв'язку з цим доцільно розглядати стратегічний облік не як окремий, принципово новий напрямок обліку, а як більш вдосконалений ступінь розвитку управлінського обліку на підприємстві.

Загальноприйнятий підхід, якого дотримується значна кількість дослідників у сфері стратегічного обліку – це побудова стратегічно орієнтованої системи обліку, яка б одночасно забезпечувала надання інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище як основи для прийняття стратегічних управлінських рішень. Лише за таких умов, на думку К.Уорда, «система стратегічного управлінського обліку забезпечить позитивний результат для процесу стратегічного аналізу, планування та контролю, оскільки вона буде придатна до функціонування в умовах мінливого, еволюціонуючого середовища» [77]. Тому необхідність розширення предмета управлінського обліку і введення до його складу елементів зовнішнього середовища підприємства, на думку автора, не піддається сумніву.

Ключові фактори, які необхідні при розробці стратегічного обліку на підприємстві, найбільш повно описані в роботі К. Уорда [77], який визначає 10 факторів, які в разі їх присутності забезпечують успішне впровадження стратегічного управлінського обліку:

- 1) стратегічний управлінський облік повинен служити підтримкою при прийнятті та виконанні стратегічних рішень;

- 2) стратегічний управлінський облік повинен закривати розриви, які можуть виникнути в процесі передачі інформації;
- 3) стратегічний управлінський облік повинен допомагати у визначенні типів рішень;
- 4) вибір відповідних фінансових показників ефективності діяльності організації;
- 5) стратегічний управлінський облік повинен враховувати не тільки фінансові показники ефективності;
- 6) стратегічний управлінський облік повинен забезпечувати менеджерів тільки істотною інформацією;
- 7) у системі стратегічного управлінського обліку всі витрати повинні бути поділені на регульовані узгоджені (або обов'язкові);
- 8) система стратегічного управлінського обліку повинна дозволяти розподіл дискреційних витрат і витрат на технологічні процеси;
- 9) використання методу стандарт-костинг в системі стратегічного управлінського обліку має носити стратегічний відтінок;
- 10) система стратегічного управлінського обліку повинна слідувати за змінами часу.

На нашу думку, можна виділити наступні укрупнені етапи формування системи стратегічного обліку на підприємстві:

1. Моніторинг зовнішнього макросередовища, що включає в себе визначення релевантної зовнішньої інформації, необхідної для реалізації обраних стратегій; визначення методик збору інформації з використанням оптимальних каналів отримання даних; розробка методики, аналіз інформації та її поширення до всіх зацікавлених працівників.

2. Моніторинг внутрішнього мікросередовища, що включає вибір і побудову стандартів господарської діяльності та системи показників звітності по кожному з напрямків господарської діяльності, визначення періодичності їх формування; аналіз фактичних показників та порівняння їх

зі стандартними, аналіз виявлених відхилень та їх причин; вироблення заходів щодо поліпшення фінансових і нефінансових показників.

3. Постановка системи планування та бюджетування.

4. Визначення основних недоліків, характерних для сформованої на базі даних фінансового обліку фінансової (бухгалтерської) звітності.

5. Вибір методик, що застосовуються в рамках стратегічного обліку, що дозволяють підвищити релевантність бухгалтерської звітності, і їх закріплення в стандартах стратегічного управлінського обліку.

Модель побудови стратегічного управлінського обліку повинна включати організацію системи моніторингу та можливість в її рамках здійснювати не тільки збір і аналіз інформації, а й прогнозування як внутрішніх факторів мікросередовища, так і зовнішніх факторів макросередовища. Найважливішою частиною моделі, на нашу думку, повинні бути використовувані інструменти стратегічного управлінського обліку: методики складання похідних балансових звітів, система збалансованих показників, модель доданої вартості тощо.

Для контролю формування даних в системі стратегічного управлінського обліку доцільно періодично здійснювати управлінський аудит, який може бути проведений як власними силами, так і силами сторонніх аудиторських організацій.

Першим етапом розробки концепції стратегічного обліку є аналіз можливих варіантів її побудови відповідно до особливостей потреб суб'єктів, що приймають стратегічні управлінські рішення.

Система стратегічного аналізу має глибоку історію розвитку та передбачає аналіз формування зв'язків підприємства з його зовнішнім середовищем. Якщо для аналізу внутрішнього середовища вона використовує облікові дані, то для аналізу зовнішнього середовища підприємства застосовуються власні, позаоблікові методи (SWOT, PEST, «5 сил Портера» тощо).

Розвиток стратегічного обліку передбачає розробку механізму здійснення постійного спостереження за найважливішими результатами господарської діяльності в умовах постійно мінливої кон'юнктури ринку – системи моніторингу.

Основною метою розробки системи моніторингу поточної господарської діяльності підприємства є своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих; виявлення причин, що викликали ці відхилення, та розробка пропозицій щодо усунення конкретних помилок в господарській діяльності з метою її нормалізації та підвищення ефективності.

На закінчення відзначимо, що стратегічний облік не призначений для пасивного фіксування господарських операцій і узагальнення фінансових результатів, він також не обмежується забезпеченням керівництва внутрішньою інформацією для обґрунтування управлінських рішень. Роль стратегічного обліку є комплексною і полягає в забезпеченні управлінців всією інформацією, необхідною для управління і контролю розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

Основною проблемою, що ускладнює процес ефективної реалізації даного підходу в практичній діяльності вітчизняних підприємств, є відсутність ґрунтовних теоретичних напрацювань з даної проблематики, що не дозволяє створити теоретико-методологічні передумови для впровадження системи стратегічного обліку як засобу інформаційного забезпечення стратегічного планування на підприємствах. Це зумовлено тим, що стратегічний облік є новим і маловивченим напрямком в обліковій практиці вітчизняних організацій. Таким чином, новизна прийомів і методів стратегічного менеджменту для вітчизняної економіки дає широку область для дослідження стратегічного обліку як інформаційної бази стратегічного планування в системі ФЕБП.

Як висновок необхідно відзначити, що впровадження системи стратегічного обліку на підприємстві дозволить: проводити якісну оцінку досягнутих стратегічних цілей за допомогою аналізу збалансованих

показників; підвищити ефективність управління фінансовими потоками; встановити систему взаємовідносин між структурними підрозділами і налагодити взаємозв'язок між всіма бізнес-процесами; організувати ефективну багатоступеневу систему внутрішнього контролю на підприємстві; створити систему управління витратами з метою їх оптимізації; впровадити систему бюджетування; приймати обґрунтовані стратегічні та оперативні управлінські рішення.

Отже, можна вважати доцільним впровадження на вітчизняних підприємствах окремого функціонального напрямку бухгалтерського обліку – стратегічного обліку, подальший розвиток якого зумовлює необхідність внесення значних змін в існуючу облікову методологію, трансформацію існуючих принципів бухгалтерського обліку та облікових цінностей, сформованих протягом тривалого історичного періоду. Застосування такого підходу дозволяє об'єднати в єдину систему стратегічного обліку всі існуючі та розробити нові методологічні інструменти, що ефективно забезпечуватимуть процес підготовки та реалізації стратегії підприємства.

3.3. Впровадження системи збалансованих показників в процес стратегічного планування

В сучасних умовах результати стратегічного планування не можуть бути адекватно оцінені на основі традиційної моделі бухгалтерського обліку та звітності. Це зумовлено ретроспективним характером інформації, яка відображається, адже вона дозволяє оцінити господарські процеси і явища, які уже відбулись, однак не враховує і залишає поза зоною дослідження нові можливості та перспективи, які потенційно створюють вартість в майбутньому.

В зв'язку з цим найбільш актуальною в даний час концепцією стратегічного планування є концепція збалансованої системи показників (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC).

Збалансована система показників, розроблена професорами Гарвардського університету Д. Нортон і Р. Капланом (США) – це концепція управління компанією, орієнтована на перенесення і декомпозицію стратегічних цілей для планування діяльності та поточного контролю їх досягнення [67].

Під збалансованою системою показників розуміється система управління підприємством, яка забезпечує планомірну реалізацію його стратегічних планів, їх інтерпретацію на мову операційного управління і контроль за реалізацією стратегії на основі ключових показників діяльності підприємства.

Збалансована система показників (ЗСП) визначається як система стратегічного управління організацією на основі вимірювання та оцінки її ефективності за сукупністю логічно взаємопов'язаних показників, підібраної таким чином, щоб врахувати всі істотні (з точки зору стратегії організації) аспекти її діяльності. Під стратегією розуміється модель управління підприємством, спрямована на зміцнення його позицій, задоволення споживачів і створення конкурентної переваги, здатної зберігатися тривалий час [61].

Збалансованість системи показників передбачає пошук рівноваги між різними аспектами діяльності підприємства, що характеризуються як фінансовими, так і нефінансовими показниками; короткостроковими і довгостроковими цілями; числом внутрішніх і зовнішніх показників; кількістю випереджаючих і запізнених (лагових) показників; об'єктивними (чисельними) і суб'єктивними (експертними) оцінками.

Збалансована система показників є інноваційною схемою, яка, зберігаючи основні фінансові параметри, включає в звітність показники стратегічного розвитку підприємства, індикатори оцінки майбутньої

фінансової діяльності. При розробці збалансованої системи показників стратегія охоплює наступні напрямки:

- фінанси;
- клієнти;
- бізнес-процеси;
- людський капітал.

Кожний напрямок формалізується у вигляді стратегічних карт, в яких міститься інформація про задачі, індикатори, цільові орієнтири, і способи їх досягнення. Стратегічна карта представляє собою діаграму або рисунок, який описує стратегію в виді набору стратегічних цілей і причинно-наслідкових зв'язків між ними. Це схема, яка застосовується для логічного та чіткого викладу та роз'яснення стратегії, яка перетворює стратегію в конкретний план дій. Переклад стратегії на мову логічних закономірностей, відображених в стратегічній карті, дозволяє кожній бізнес-одиниці та співробітнику підприємства отримати чітке роз'яснення сутності стратегії та задач щодо її здійснення. Приклад побудови стратегічної карти наведений на рис.3.4.

Розглянемо більш детально кожний напрямок, зображений на рис. 3.4.

Проекція «фінанси» включає в себе наступні цілі: збільшення доходу від реалізації продукції, оптимізації періоду обороту оборотних активів, оптимізація часу надходження коштів на підприємство. Для оцінки їх досягнення використовуються такі показники як: виручка від реалізації продукції, тривалість операційного циклу, період обороту грошових коштів та інші.

Перспектива «клієнти» включає в себе такі цілі як: збільшення кількості клієнтів, розширення сегментів ринку, підвищення рівня задоволеності клієнтів і т. п. В цій перспективі представлені такі показники для досягнення поставлених цілей як: кількість клієнтів, питома вага обсягів реалізації продукції в загальному обсязі ринку, кількість негативних відгуків від клієнтів та інші.

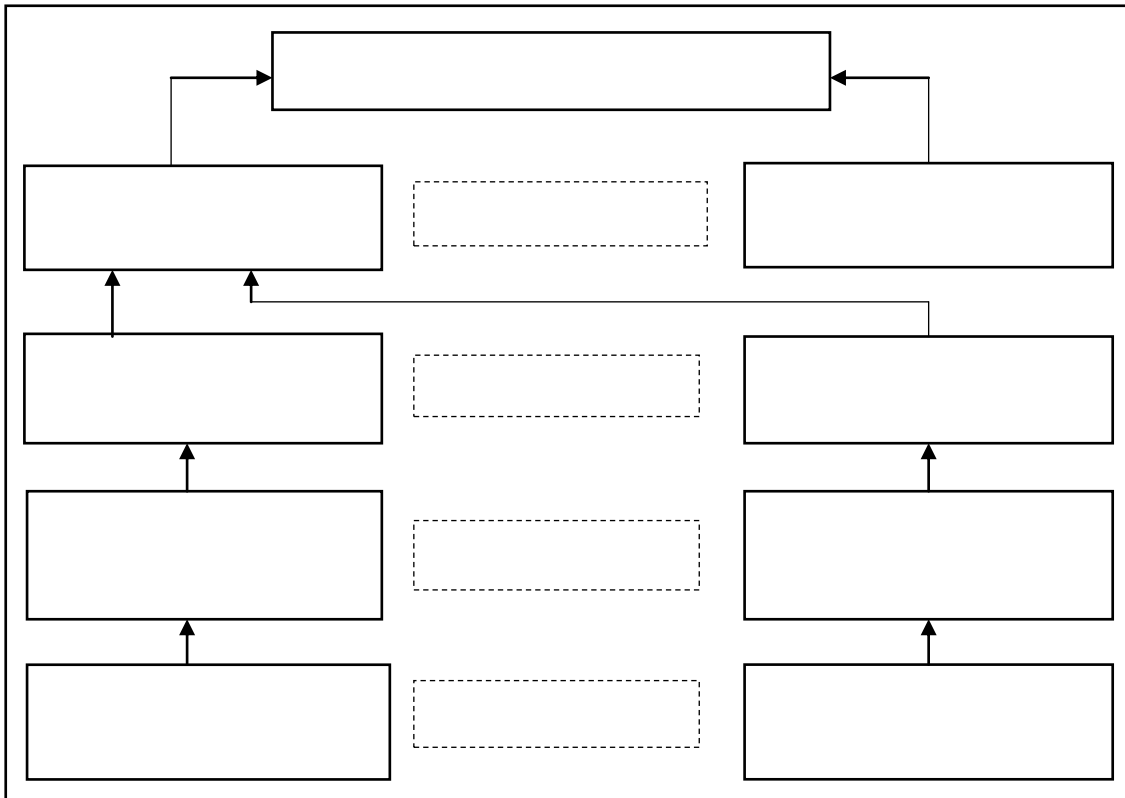


Рис. 3.4. Приклад побудови стратегічної карти ТОВ «ПОЛТАВКА-1»

Цілями, які входять в перспективу внутрішні «бізнес-процеси» є: збільшення асортименту продукції, поліпшення якості операційної діяльності, забезпечення своєчасної доставки товарів та інші. Використовувані показники: кількість асортиментних позицій, тривалість операційного циклу, відсоток замовлень, виконаних у встановлені терміни, допустимий відсоток браку і т. п.

У проекції «персонал» головними цілями є підвищення рівня мотивації працівників, підвищення рівня забезпеченості новими програмними продуктами і know-how. Показники: рівень заробітної плати, ступінь задоволеності працівників, кількість освоєних програм і кількість інновацій.

Застосування ЗСП можливо при наявності в організації об'єктивного усвідомлення її сильних і слабких сторін, ситуації, що склалася на ринку, на основі чого повинні бути розроблені місія і стратегічні пріоритети розвитку організації.

Процес впровадження ЗСП полягає в послідовному виконанні трьох наступних етапів:

1. Розробка цілей, досягнення яких сприятиме реалізації місії та стратегії (збалансованість).

2. Розробка показників, за допомогою яких вимірюється рівень досягнення кожної мети, і заходів, які повинні забезпечити бажаний рівень показника (каскадування).

3. Впровадження ЗСП в оперативну діяльність.

Також на даному етапі розробляються і приймаються регламенти проведення сесій стратегічного планування, метою яких буде аналіз фактичних значень показників і їх відхилення від планових, прийняття рішень щодо коригування організаційної структури, виробничого процесу, плану заходів, карти цілей, показників, стратегії в цілому.

Важливу роль у забезпеченні збалансованості відіграють різні види зв'язків між показниками, такі як:

- причинно-наслідкові зв'язки показників різних рівнів зі стратегічними цілями і стратегією підприємства;
- зв'язок результуючих показників з факторами, що надають на них найбільш істотний вплив;
- зв'язок всіх показників з фінансовими результатами діяльності.

У зв'язку з тим, що стратегічний управлінський облік може включати в себе досить велику кількість різноманітних показників, виникають труднощі у процесі його практичного застосування на підприємствах. Тому, з метою успішного впровадження стратегічного обліку у вітчизняну систему господарювання, пропонуємо використовувати у ролі ефективного інструменту саме збалансовану систему показників. Збалансована система показників на основі використання випереджаючих показників дозволить виявляти та усувати недоліки у діяльності підприємства ще до того, як їх наслідком буде погіршення фінансових показників; надасть можливість за необхідності оперативно коригувати управлінські рішення у процесі діяльності; дасть змогу за допомогою нефінансових показників розглядати діяльність підприємства у розрізі створення вартості, результатом чого стане

підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Модель застосування ЗСП в системі стратегічного обліку наведена на рис.3.5.

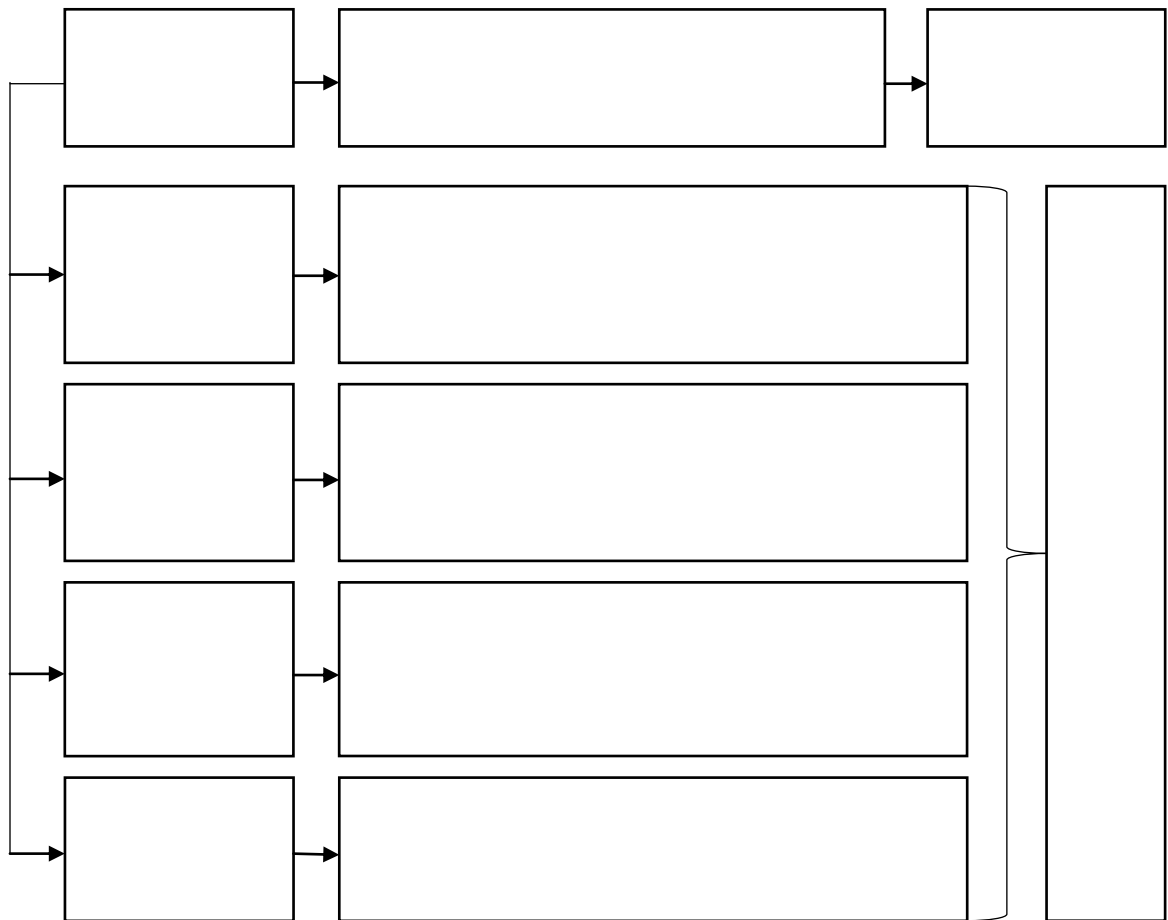


Рис.3.5. Застосування ЗСП у системі стратегічного обліку

Впровадження даної концепції означає широку перебудову всього процесу здійснення стратегічного планування. У зв'язку з цим важливі дві наступні обставини. По-перше, застосування збалансованої системи показників – це процес не розробки стратегії, а процес її реалізації та оцінки ефективності, що передбачає наявність в організації вже чітко сформульованої стратегії. По-друге, нову концепцію треба розглядати не стільки як систему показників, скільки як всеохоплюючу систему управління.

Збалансована система показників є інструментом, що дозволяє повномасштабно пов'язати стратегію організації з оперативною діяльністю; крім того, нова система дає можливість приймати цілком об'єктивні рішення в області розподілу ресурсів.

Ефективність використання ЗСП в організації безпосередньо залежить від повноцінності її впровадження.

Впровадження системи планування на базі збалансованої системи показників ефективності BSC дозволяє:

1. Сформулювати стратегічні цілі і завдання компанії в операційних показниках і нефінансових індикаторах, доступних для розуміння конкретних виконавців.

2. Визначити найважливіші фактори ефективності компанії і сконцентрувати зусилля всіх підрозділів на досягнення запланованих показників за обраними напрямками.

3. Проводити комплексну оцінку діяльності компанії, засновану на постійному контролі збалансованих показників ефективності.

4. Оперативно приймати вірні управлінські рішення на основі ключових показників ефективності та пріоритетів у діяльності компанії.

5. Вирішити завдання стратегічного планування та моніторингу досягнення стратегічних цілей.

6. Мотивувати керівників підрозділів, центрів відповідальності, на досягнення стратегічних цілей.

Основною проблемою оцінки результативності реалізації стратегії на основі ЗСП є формування інформаційного забезпечення розрахунку показників. Розрахунок кількісних параметрів оптимального розподілу складових ЗСП можливий за допомогою економіко-математичного моделювання.

При розробці ЗСП для ТОВ «ПОЛТАВКА-1» основною метою має стати зміцнення позицій на ринку. Для цього в якості першого кроку необхідно збільшити обсяг продажів продукції, знизити рівень витрат і підвищити якість виробленої продукції, залучити в діяльність персонал. А також необхідно провести аналіз ринку, визначити його ключові сегменти, критерії та показники задоволеності покупців. Важливим буде розробити заходи щодо утримання основних великих споживачів, підвищити їх

лояльність, а також провести заходи, що сприяють залученню нових покупців продукції, зокрема, проведення ефективної збутової діяльності. Саме пропоновані заходи повинні привести до збільшення обсягу продажів і підвищення прибутковості підприємства.

Слід зауважити, що проект впровадження ЗСП в організації не має істотних організаційних відмінностей від інших проектів, спрямованих на проведення значущих змін в компанії, таких як впровадження комплексного планування, управлінського обліку, оптимізація тих чи інших процесів. Для цієї роботи потрібна висока мотивація учасників, зацікавленість і воля керівництва компанії, хороший рівень організації проекту, забезпеченість необхідними ресурсами, як людськими, так і матеріальними. Наявність цих компонентів є необхідною умовою успішного впровадження збалансованої системи показників.

Таким чином, збалансована система показників підприємства дозволить приймати своєчасні та обґрунтовані рішення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей на різних рівнях управління підприємством, а також може використовуватися в якості основи для формування системи стратегічного планування і, що особливо важливо в умовах «нової економіки», містить необхідну інформацію для управління як матеріальними, так і нематеріальними активами аграрних підприємств як найважливішим фактором їх розвитку.

Висновки до третього розділу

Отримані під час дипломного дослідження напрацювання дають можливість сформулювати напрями розвитку стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки підприємства:

1. Процес вибору базових стратегій та альтернатив розвитку підприємства є визначальним напрямком розвитку стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки. В процесі стратегічного планування можливим є вибір таких базових стратегій як: обмеженого зростання, зростання, скорочення і поєднання цих стратегій. В рамках кожної з базових стратегій підприємство обирає свою альтернативу, яка буде економічно доцільною в тих умовах, в яких діє підприємство.

2. Вважаємо доцільним впровадження на вітчизняних підприємствах окремого функціонального напрямку бухгалтерського обліку – стратегічного обліку, подальший розвиток якого зумовлює необхідність внесення значних змін в існуючу облікову методологію, трансформацію існуючих принципів бухгалтерського обліку та облікових цінностей, сформованих протягом тривалого історичного періоду. Застосування такого підходу дозволяє об'єднати в єдину систему стратегічного обліку всі існуючі та розробити нові методологічні інструменти, що ефективно забезпечуватимуть процес підготовки та реалізації стратегічного планування.

3. В зв'язку з тим, що на основі традиційної моделі бухгалтерського обліку та звітності результати стратегічного планування не можуть бути адекватно оцінені, рекомендуємо впровадити в процес стратегічного планування концепцію збалансованої системи показників. При розробці збалансованої системи показників стратегічне планування охоплює напрямки фінансів, клієнтів, бізнес-процесів та людського капіталу. Кожний напрямок формалізується у вигляді стратегічних карт, в яких міститься інформація про задачі, індикатори, цільові орієнтири, і способи їх досягнення.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Узагальнивши теоретико-методичні та практичні положення стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки підприємства, в дипломній роботі було виявлено проблемні аспекти та обґрунтовано прикладні рекомендації щодо їх подолання, зокрема:

1. Аналіз генезису концептуальних підходів до стратегічного планування і виявлення його гноселогічних передумов дозволив ідентифікувати концептуальні погляди на стратегічне планування в процесі їх еволюції в контексті використовуваних елементів фінансово-економічної безпеки підприємства. Основоположними концепціями стратегічного планування в системі забезпечення ФЕБП, на наш погляд, слід вважати: матрицю стратегічного положення та оцінки дій (матриця SPACE); матрицю BCG; матрицю GE/McKinsey; матрицю напрямів політики (матриця Shell).

2. Стратегічне планування полягає у визначенні головних цілей діяльності фірми і орієнтоване на визначення намічуваних кінцевих результатів з урахуванням засобів і способів досягнення поставлених цілей і забезпечення необхідними ресурсами. Структурними елементами системи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою є суб'єкти, об'єкти, та функції управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

3. Під методологією стратегічного планування розуміється система підходів, принципів, показників, методик і методів розробки та обґрунтування планових рішень, а також логіка стратегічного планування. На основі узагальнення теоретичних напрацювань в дипломній роботі виокремлено такі основні принципи стратегічного планування: системності і комплексності, встановлення цілей, наукової та методологічної обґрунтованості, збалансованості та ефективності, безперервності, довгостроковості, спадковості та послідовності альтернативності та

багатоваріантності, реальності і досяжності, динамічності та гнучкості наявності зворотного зв'язку, якісної та кількісної визначеності.

4. Показники фінансового стану ТОВ «ПОЛТАВКА-1» характеризують підприємство як фінансово стійке, хоча спостерігається негативна тенденція зменшення величини прибутку, що, в свою чергу, в майбутньому може призвести до кризової ситуації. Здійснивши рейтингову оцінку фінансового стану ТОВ «ПОЛТАВКА-1», було визначено рейтинг А, що дає можливість зробити висновок про високий рівень фінансового стану підприємства.

5. На основі аналізу окремих складових ФЕБП можна зробити висновок про загальний незадовільний стан фінансово-економічної безпеки ТОВ «ПОЛТАВКА-1». Такі складові економічної безпеки як фінансова, інноваційна та техніко-технологічна знаходяться на критичному рівні, що свідчить про неспроможність підприємства забезпечити фінансування своєї діяльності, про відсутність інноваційних технологій та невідповідність застосовуваної на підприємстві техніки та технології сучасним світовим аналогам. Показники інтелектуальної, кадрової, політико-правової, інформаційної та силової складових відповідають середньому рівню безпеки, що вимагає від підприємства постійного моніторингу за станом цих складових для попередження можливих загроз. Тільки показник екологічної складової є на високому рівні, що свідчить про дотримання екологічних норм технології та випуску продукції, мінімізацію втрат підприємства від забруднення навколишнього середовища.

6. Виявлено ряд проблем в області організації процесу планування на підприємстві: відсутність внутрішніх стандартів розробки стратегій і планів, що пов'язано з недостатньою зацікавленістю керівництва у впровадженні сучасних методів управління; низька оперативність розробки (коригування) планів, що пов'язано з відсутністю автоматизованої системи підготовки і передачі інформації, неповнотою і недостовірністю управлінської інформації, тривалістю процедури узгодження планів, що саме

по собі негативно впливає на стан фінансово-економічної безпеки підприємства.

7. Внаслідок розробки єдиного підходу до змісту стратегій, узагальнення наявних методик планування, вироблення ефективного інструменту взаємодії окремих рівнів її блоків, обґрунтовано використання концептуальної моделі побудови стратегічного плану діяльності в системі ФЕБП, розробленої на основі алгоритму формування і виконання набору альтернативних стратегій.

8. Процес вибору базових стратегій та альтернатив розвитку підприємства є визначальним напрямком розвитку стратегічного планування в системі фінансово-економічної безпеки. В процесі стратегічного планування можливим є вибір таких базових стратегій як: обмеженого зростання, зростання, скорочення і поєднання цих стратегій. В рамках кожної з базових стратегій підприємство обирає свою альтернативу, яка буде економічно доцільною в тих умовах, в яких діє підприємство.

9. Вважаємо доцільним впровадження на вітчизняних підприємствах окремого функціонального напрямку бухгалтерського обліку – стратегічного обліку, подальший розвиток якого зумовлює необхідність внесення значних змін в існуючу облікову методологію, трансформацію існуючих принципів бухгалтерського обліку та облікових цінностей, сформованих протягом тривалого історичного періоду. Застосування такого підходу дозволяє об'єднати в єдину систему стратегічного обліку всі існуючі та розробити нові методологічні інструменти, що ефективно забезпечуватимуть процес підготовки та реалізації стратегічного планування.

10. В зв'язку з тим, що на основі традиційної моделі бухгалтерського обліку та звітності результати стратегічного планування не можуть бути адекватно оцінені, рекомендуємо впровадити в процес стратегічного обліку концепцію збалансованої системи показників. При розробці збалансованої системи показників стратегічне планування охоплює напрямки фінансів, клієнтів, бізнес-процесів та людського капіталу. Кожний напрямок

формалізується у вигляді стратегічних карт, в яких міститься інформація про задачі, індикатори, цільові орієнтири, і способи їх досягнення.

11. При розробці збалансованої системи показників для ТОВ «ПОЛТАВКА-1» основною метою має стати зміцнення позицій на ринку. Для цього в якості першого кроку необхідно збільшити обсяг продажів продукції, знизити рівень витрат і підвищити якість виробленої продукції, залучити в діяльність персонал. А також необхідно провести аналіз ринку, визначити його ключові сегменти, критерії та показники задоволеності покупців. Важливим буде розробити заходи щодо утримання основних великих споживачів, підвищити їх лояльність, а також провести заходи, що сприяють залученню нових покупців продукції, зокрема, проведення ефективної збутової діяльності. Саме пропоновані заходи повинні привести до збільшення обсягу продажів і підвищення прибутковості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренков Г.Ф. Формування аналітичного інструментарію забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства. / Азаренков Г.Ф., Сердечна С.М.// Молодий вчений. – 2017. №5 (45). С. 508–517.
2. Анісімова О. М. Сучасні тенденції економічної безпеки підприємства в Україні. / Анісімова О. М., Лаврентьєва Л. В. // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Зб. наук. пр. Маріуполь: ДВНЗ«ПДТУ», 2015. Вип. 1(11), Т. 1. С. 153-158.
3. Балацький Є. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємств: сучасні реалії [Електронний ресурс] / Є.О. Балацький // Ефективна економіка. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4237>
4. Баркова К. Методичні засади формування процесу стратегічного планування підприємства. / Баркова К. // Рекомендовано до друку на засіданні Вченої ради Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця, протокол № 8 від 3 травня 2019 р., 3.
5. Белоус Н. Д. Етап планування в системі оцінки економічної безпеки підприємств. / Белоус Н. Д. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 2(1). С. 12-16.
6. Боришкевич І. І. Методологія формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс]/ Боришкевич І. І. // Ефективна економіка. – 2018. – № 4. Режим доступу до ресурсу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/156.pdf
7. Боришкевич І. І. Фактори впливу на побудову стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств / Боришкевич І. І. // Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального

- суспільства: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (25 жовтня 2018 р.). Луцьк: 2018. С. 57-60.
8. Бреус С. Стратегічні рішення в умовах ризику та невизначеності. / Бреус С., Харченко Т. // Education, Law, Business: Collection of scientific articles. Cartero Publishing House. Madrid. Spain, 2019. С. 95-98.
 9. 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: Арал, 2012. – 386 с.
 10. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие [Электронный ресурс] / Веснин В.Р. // – Электрон. дан. – М.: Проспект, 2015. – 186 с. – Режим доступа до ресурсу: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=55052
 11. Вороніна А.В. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику. / Вороніна А.В., Копил О.В. // Молодий вчений. 2016. № 1 (28) Частина 1. С. 35-39.
 12. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 11. С. 498-503.
 13. Гончаров Г.А. Сущностная характеристика системы обеспечения экономической безопасности организации. / Гончаров Г.А. // Приоритетные направления развития науки и образования : матер. VIII Междунар. науч.–практ. конф. Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. С. 313-321.
 14. Гордієнко М. І. Стратегічне планування в аграрному секторі. / Гордієнко М. І., Єльнікова Ю. В. // Причорноморські економічні студії, 2016. Вип. 4. С. 49-52. URL: Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_4_12
 15. Гриценко В. І. Сценарне моделювання рівня безпеки розвитку економічної системи в умовах невизначеності. / Гриценко В. І., Бажан Л. І. // Наука та наукознавство. – 2014. – С. 58-65.

16. Данілова Е.І. Економічна безпека підприємства: еволюція поглядів на сутність. / Данілова Е.І. // Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 20 жовтня 2017 р.). Київ: Видавництво НАУ, 2017. С. 40- 41.
17. Данілова Е.І. Забезпечення економічної безпеки підприємства в сучасних умовах. / Данілова Е.І. // Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XII Міжнародної науково- практичної конференції (Київ, 28 жовтня 2016 р.). Київ: Видавництво НАУ, 2016. С. 30- 32.
18. Данілова Е.І. Загальні та функціональні цілі управління економічною безпекою. / Данілова Е.І. // Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць. Випуск 2(70), Частина 1, Київ-2019, с. 99-103
19. Данілова Е.І. Концепція економічної безпеки підприємства. / Данілова Е.І. // Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган- Барановського, 2018. С. 496-498.
20. Данілова Е.І. Методологія планування економічної безпеки. / Данілова Е.І. // Актуальні проблеми економіки та управління в умовах сучасної кризи: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 28 листопада 2018 р. Львів. С.80-83.
21. Данілова, Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства [Електронний ресурс] / Данілова Е.І. // Монографія. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://doi.org/10.36074/danilova.kontseptsiiia-2020>
22. Данілова, Е. І. Ідентифікація принципів і функцій системи економічної безпеки та управління економічною безпекою підприємства, Підприємництво та інновації, (6), 2019. – с. 54-61.
23. Данченко О.Б. Стратегічне управління у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства: методичні положення щодо забезпечення. /

- Данченко О.Б., Поскрипко Ю.А., Занора В.О. // Економіка та суспільство. 2016. Вип. 6. С. 112-116.
24. Діденко Є.О. Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного розвитку. / Діденко Є.О. // Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 5 (168).
25. Дуб Б.С. Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура. / Дуб Б.С. // Управління проектами та розвиток виробництва. 2016. № 4(60). С. 5–18.
26. Єпіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : практикум / Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. // – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 143 с
27. Івченко Є. А. Трансформації системи економічної безпеки підприємства: монографія. / Івченко Є. А. // Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. 420 с.
28. Ілляшенко О. В. Побудова системи економічної безпеки підприємства: принципові положення. / Ілляшенко О. В. // Ефективна економіка. 2015. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4497>
29. Ільків А.В. Аутсорсинг як стратегія забезпечення економічної безпеки малого підприємства / Ільків А.В. // Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств: тези доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції 14-15 травня 2020 р. – Дніпро : ННІЕ, 2020. – С.156-158.
30. Ільків А.В. Вплив стейкхолдерів на фінансово-економічну безпеку підприємства / Ільків А.В. // Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень : тези доповідей науково-практичної конференції молодих вчених і студентів 25.02-28.02.2020 р. : В 2 т. – Том 1. – Дніпро : Друкарня «Стандарт» (ПП Бойко В.В.), 2020. - С.3-4.
31. Ільків А.В. Моделювання стану фінансово-економічної безпеки підприємства / Ільків А.В. // Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи : матеріали X Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 30-31 жовтня

- 2020 р. : В 2 т. – Том 1. – Дніпро: Видавничо-поліграфічний центр «Гарант СВ», 2020. – С.36-38.
32. Ільків А.В. Особливості стратегічного планування на малих підприємствах в умовах невизначеності/ Ільків А.В. // Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи : матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 29-30 жовтня 2020 р. : В 2 т. – Том 1. – Дніпро: Видавничо-поліграфічний центр «Гарант СВ», 2020. – С.72-74.
33. Ільків А.В. Стратегічне планування діяльності підприємства в умовах невизначеності як передумова забезпечення фінансово-економічної безпеки / Ільків А.В., Чернецька О.В. // Облікова, фінансова та управлінська діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки: колективна монографія /за заг. ред. І.П. Приходька. – Дніпро: Пороги, 2020. – С.296-306.
34. Карковська В.Я. Особливості управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс]/ Карковська В.Я. // Вісник Львівського політехнічного університету: веб-сайт. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/22399/1/16-Karkovska-31-32.pdf>
35. Карпенко М.О. Роль стратегічного планування в управлінні підприємством на сучасному етапі розвитку [Електронний ресурс]/ Карпенко М.О. Карпик Ю.С. // – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/457>
36. Квасній Л. Г. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки. / Квасній Л. Г., Попівняк О. М., Щербан О. Я. // Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Економічні науки. – 2015. – No1. С.48-53.
37. Квасній Л. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки.

- /Квасній Л., Попівняк О., Щербан О.// Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки. 2015. № 1(4). С. 48–53.
- 38.Кислова Л.А. Проблеми стратегічного планування фінансово-економічної безпеки на підприємствах України. / Кислова Л.А. // Вісник Маріупольського державного університету. Серія «Економіка». 2018. Вип. 15. С. 20–27.
- 39.Коптєва Г. М. Стратегічне планування як процес забезпечення економічної безпеки. / Коптєва Г. М. // – 2020.
- 40.Костякова А. А. Роль стратегічного обліку та управління в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Костякова А. А // – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/8180>
- 41.Литвинюк, Л. В. Сутність та шляхи удосконалення стратегічного планування на підприємстві. / Литвинюк, Л. В. // Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий, – 2020. – 332.
- 42.Ляшенко Г. П. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) / Ляшенко Г. П., Дерев'янко В. М. // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). 2014. № 1 (64).
- 43.Ляшенко Д. Г. Проблеми стратегічного планування аграрних підприємств. / Ляшенко Д. Г. // Рекомендовано до друку Вченою радою економічного факультету ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»(протокол № 4 від 22.11. 19 р.), 275.
- 44.Малик О.В. Формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства: дис... канд. екон. наук : 08.00.04. ХНУ, Хмельницький: 2016. 262 с.

45. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. / Морозова М. Е. // Virtus, (35). – 2019.
46. Нагірська К. Є. Обліково-аналітичне забезпечення вибору стратегії підприємства: систематизація наукових поглядів [Електронний ресурс] / Нагірська К. Є. // – 2015. – Режим доступу до ресурсу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN
47. Ноженко Д. Г. Стратегічне планування економічного розвитку вітчизняних підприємств / Д. Г. Ноженко // Молодий вчений. – 2015. – № 2 (17). – С.196 – 199.
48. Остапенко Р. М. Організаційний механізм стратегічного планування аграрних підприємств. / Остапенко Р. М. // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма) «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» – Полтава, 2019. – 715 с.
49. Птащенко Л. О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства. / Птащенко Л. О. // Київ: Центр учбової літератури. 2018. 320с.
50. Роженко О.В. Стратегії економічної безпеки підприємства. / Роженко О.В. // Вісник економіки і транспорту промисловості. – 2015. – №51. С. 51–55.
51. Рябенко Л. М. Особливості обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами [Електронний ресурс] / Рябенко Л. М. // 2015. Режим доступу до ресурсу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S2
52. Салоїд С.В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. / Салоїд С.В. // Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2017. Вип. 14.

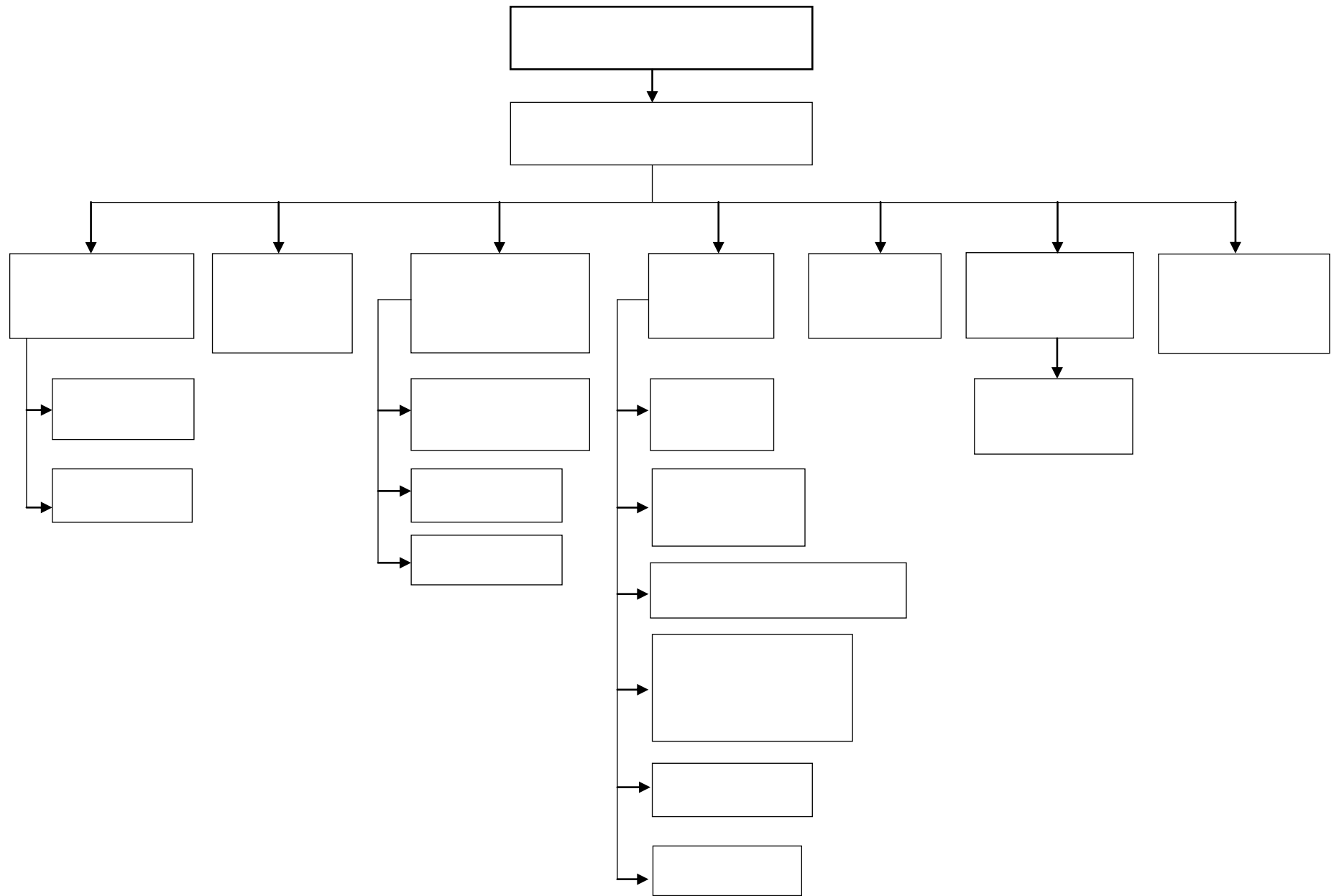
- 53.Скорук О.В. Реалізація стратегії економічної безпеки підприємства. [Електронний ресурс] / Скорук О.В. // – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://global-national.in.ua/issue-11-2016/19-vipusk-11-cherven-2016-r/2151-skoruk-o-v-realizatsiya-strategiji-ekonomichnoji-bezpeki-pidpriemstva>
- 54.Смірная С.М. Формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. / Смірная С.М. // Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. №8. С. 190–198.
- 55.Сороківська О.А. Особливості формування теоретичних засад економічної безпеки підприємств малого бізнесу [Електронний ресурс] / Сороківська О.А. // Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 6. – Режим доступу до ресурсу: <http://globalnational.in.ua/archive/6-2015/101.pdf>
- 56.Сударкіна С. Методи та інструменти стратегічного маркетингового планування. / Сударкіна, С., Климентова М., & Аничкина, И. // Вісник Національного технічного університету" Харківський політехнічний інститут"(економічні науки), (24), 13. – 2019
- 57.Супрун С. Д. Особливості формування конкурентних стратегій підприємств в сучасному динамічному середовищі [Електронний ресурс] /С. Д. Супрун, О. Д. Волошина // – Режим доступу до ресурсу: <http://intkonf.org/ken-suprun-sd-voloshina-od-osoblivosti-formuvannyakonkurentnih-strategiy-pidpriemstv-v-suchasnomu-dinamichnomu-seredovischi/>
- 58.Тернавська І. Б. Економічна безпека аграрних підприємств [Електронний ресурс] / Тернавська І. Б. // Режим доступу до ресурсу: <http://lib.udau.edu.ua/bitstream/>
- 59.Фатенок-Ткачук А. Організація обліково-аналітичного забезпечення процесу формування стратегії розвитку підприємства. / Фатенок-Ткачук А. // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. 2015. 2. С. 82-88.

60. Холява І.П. Стратегічне планування в управлінні діяльністю підприємства. / Холява І.П // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2018. № 2. С. 107-112.
61. Черевко О. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства [Електронний ресурс] / Черевко О. // Ефективна економіка. 2014. № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3302>
62. Черняк Г.М. Формування механізму забезпечення економічної безпеки сучасних підприємств в контексті євроінтеграції. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. / Черняк Г.М. // 2015. № 1(1). С. 18–22.
63. Шалаев А.В. Стратегическое планирование в системе обеспечения экономической безопасности сельскохозяйственного предприятия. / Шалаев А.В. // Территория науки. – 2017. - №3 с. 155-160.
64. Яниогло А. Комплексная система обеспечения экономической безопасности предприятия. / Яниогло А. // Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal. 2015. Vol. 1. № 1. С. 69–79.
65. About the Balanced Scorecard [Електронний ресурс] // Balanced Scorecard Institute. Режим доступу до ресурсу: <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>
66. Boryshkevych I. I. The Development Strategy Formulation for the Agricultural Enterprises / Boryshkevych I. I. // Perspectives. Journal on Economic Issues. 2017. Vol. 6. P. 85-91.
67. Cabała, P. Analiza i kategoryzacja projektów w procesie implementacji strategii przedsiębiorstwa. / Cabała, P., & Stabryła A. // Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, (538). (2018).
68. Jarosław Ignacy. Model wdrażania strategii – wnioski z badań empirycznych liderów biznesu. [Електронний ресурс] / Jarosław Ignacy // Przemysł

- Wołczek, *Handel Wewnętrzny*, nr 3, t. 2. – 2017. – 168-180.– Режим доступа:<http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.desklight-27a3c804-4df3-4358-b7ba-817b47d7da6f>
- 69.Kwiecień A. Związek planowania finansowego z kreacją sukcesu przedsiębiorstwa. / Kwiecień A // *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* 89 (1). – 2017. – 227-236.
- 70.Magdalena Bochenek. Balanced scorecard in strategic management process. / Magdalena Bochenek. // *Modern Management Review*, vol. 24, nr 26 (1). – 2019: 7-16.
- 71.Marjański A. Planowanie i organizacja działań przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych. / Marjański, A., Starczewski, J., & Ciekanowski, Z. // *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(5), 291-313. – 2017.
- 72.Milewicz W. Ewolucja budowania strategii działalności przedsiębiorstw. / Milewicz W. // *Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach*. – 2019.
- 73.Pabian A. Planowanie strategiczne z perspektywy sustainability [Електронний ресурс] / Pabian A. // *Handel Wewnętrzny*, 368(3/1). – 2017. – 341-350. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=575994>
- 74.Piekarz T. Biznesplan jako narzędzie projektowania strategii przedsiębiorstwa. [Електронний ресурс] / Piekarz T. // – 2017. – Режим доступа: <https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/handle/item/222385>
- 75.Piotr Daniluk. Analiza strategiczna bezpieczeństwa : proces, metody, decyzje / Piotr Daniluk // *Akademia Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki*. Wrocław : Bogucki Wydawnictwo Naukowe. – 2018.
- 76.Planowanie strategiczne w warunkach niepewności [Електронний ресурс] // Praca zbiorowa pod redakcją Rafała Krupskiego: Wałbrzych, 2017– Режим доступа до ресурсу: https://wwszip.pl/wp-content/uploads/2017/07/11_Planowanie_strategiczne_w_warunkach_niepwnosci_Krupski_2007.pdf

77. Teresa Piecuch. Strategiczne aspekty przedsiębiorczości korporacyjnej. Organizacja i Kierowanie / Teresa Piecuch // nr 4. – 2018. – 71-85.
78. Yakubiv V. Strategic Analysis of the Development of Renewable Energetics in the World and in Ukraine / Yakubiv V., Boryshkevych I. // Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. Vol. 5. № 3-4. – 2018. – P. 33-43.
79. Piotr Pietrzak. Zastosowanie metod zarządzania strategicznego w sektorze publicznym : mapa grup strategicznych wydziałów nauk społecznych. / Piotr Pietrzak, Michał Pietrzak // Optimum. Studia Ekonomiczne, nr 1(91) 2018: 98-113. <https://doi.org/10.15290/oes.2018.01.91.07>
80. Ward K. Strategic management accounting. / Ward K. // Routledge, 2012. 307 p.

ДОДАТКИ



Комплексна (рейтингова) оцінка фінансового стану ТОВ «ПОЛТАВКА-1» за 2015-2019 рр.

Показники	2015 р.		2016 р.		2017р.		2018р.		2019р.		Питома вага в інтегрованому показнику
	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	
1	2	3	4	4	6	7	8	9	10	11	12
Показники ліквідності											
Коефіцієнт поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття)	5,14	10	17,17	10	3,41	10	7,29	10	15,46	10	8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,80	10	4,55	10	1,07	10	0,33	5	0,33	5	8
Показники ділової активності											
Період оборотності дебіторської заборгованості, днів	48,16	10	47,48	10	75,37	9	49,62	10	7,75	10	9
Період оборотності оборотних виробничих фондів та готової продукції і товарів, днів	205,36	3	224,38	2	181,85	4	256,42	1	310,61	1	0
Період оборотності активів, днів	284,64	10	261,52	10	285,67	10	289,06	10	245,34	10	9
Показники фінансової незалежності											
Коефіцієнт фінансової незалежності, % (коефіцієнт концентрації залученого капіталу)	15,87	10	4,89	10	24,08	10	11,78	10	5,74	10	9
Частка оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів, % (коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів)	80,54	10	94,45	10	70,67	10	86,29	10	93,53	10	9
Показники рентабельності											
Рентабельність продажу, %	24,90	10	15,53	10	7,77	9	6,41	8	1,41	6	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Рентабельність активів, % (загальна рентабельність (збитковість) капіталу)	26,82	10	19,21	10	8,22	10	6,54	10	1,88	6	9
Рентабельність капіталу, % (загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу)	31,49	10	21,38	10	9,79	9	7,99	8	2,07	6	9
<i>Інші показники</i>											
Знос основних засобів, % (коефіцієнт зносу основних засобів)	41,32	8	51,52	7	46,28	8	60,31	6	71,09	5	7
Частка простроченої кредиторської заборгованості, %	0	10	0	10	0	10	0	10	0	10	5
Інтегрований показник фінансового стану	9,23		9,07		9,05		8,15		7,27		100
Рейтинг фінансового стану	A		A		A		A		A		-

Додаток В

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ _____

(назва підприємства)

«__» _____ 20__ року № ____

ПОЛОЖЕННЯ про службу безпеки

1. Загальні положення

1.1. Служба безпеки (СБ) є структурним підрозділом підприємства і підпорядковується безпосередньо керівникові підприємства.

1.2. СБ у своїй діяльності керується Конституцією, законами України, нормативно-правовими актами, інструктивними та методичними документами, що регулюють питання організації та здійснення фінансового контролю, та цим Положенням.

1.3. Діяльність СБ здійснюється на підставі плану роботи та відповідних доручень керівництва.

1.4. Чисельність працівників СБ визначається штатним розписом.

2. Основні завдання

Основні завдання СБ:

2.1. Забезпечення функціонування та сталого розвитку підприємства.

2.2. Організація взаємодії (у разі необхідності) з підрозділами служб безпеки інших підприємств.

2.3. Проведення моніторингу загроз і ризиків, виявлення їх факторів та джерел, здійснення превентивного впливу на них відповідно до чинного законодавства України.

2.4. Вироблення механізму мінімізації загроз і ризиків, здійснення комплексу заходів, що забезпечують безпеку підприємства.

3. Функції

СБ відповідно до своєї компетенції та покладених на неї завдань виконує такі функції:

3.1. Створює умови безпечного функціонування підприємства, протидіє незаконній діяльності корумпованих осіб та організованій злочинності.

3.2. Організовує розслідування фактів втрати документів, що становлять комерційну таємницю, та іншої інформації, розголошення якої може завдати шкоди інтересам підприємства.

3.3. Організовує взаємодію та координацію роботи з державними правоохоронними органами та недержавними охоронними структурами щодо

захисту інтересів підприємства від посягань злочинних елементів, сприяє попередженню, викриттю та припиненню злочинних дій у фінансовій сфері.

3.4. У разі необхідності захисту працівників підприємства при виконанні ними службових обов'язків, організовує взаємодію з відповідними підрозділами Міністерства внутрішніх справ України для практичного вирішення цих питань згідно з чинним законодавством.

3.5. Інформує керівника підприємства про факти зловживань, інші правопорушення з боку працівників підприємства та організовує проведення службових розслідувань.

3.6. Забезпечує конфіденційність та збереження інформації про діяльність підприємства.

4. Права

СБ відповідно до покладених на неї завдань має право:

4.1. Одержувати в установленому порядку від посадових осіб підприємства та його структурних підрозділів документи, довідки, розрахунки, інші документи та матеріали, необхідні для виконання покладених на неї завдань.

4.2. Створювати інформаційно-аналітичні бази даних.

4.3. Залучати за згодою керівника підприємства відповідних спеціалістів для розроблення і здійснення заходів, спрямованих на посилення безпеки.

4.4. Інформувати керівництво підприємства про випадки, коли відповідні підрозділи або посадові особи не надають документи, інші матеріали, необхідні для вирішення порушених питань.

5. Керівництво

5.1. СБ очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з неї наказом керівника підприємства в порядку, передбаченому чинним законодавством.

5.2. Начальник СБ, у межах своєї компетенції, здійснює організаційно-розпорядчі та консультативно-дорадчі функції, зокрема:

5.2.1. Здійснює керівництво діяльністю СБ, організовує та координує його роботу і несе відповідальність за виконання завдань, покладених на СБ.

5.2.2. Визначає ступінь відповідальності працівників СБ за неналежне виконання ними посадових обов'язків.

5.2.3. Здійснює раціональний та ефективний розподіл функціональних обов'язків між працівниками СБ, складання та дотримання графіків їх відпусток.

5.2.4. Готує і подає керівникові підприємства пропозиції щодо прийняття на роботу, переміщення по службі та звільнення працівників СБ, а

Продовження Додатку В

також їх преміювання або притягнення до дисциплінарної чи матеріальної відповідальності.

5.2.5. Забезпечує дотримання працівниками СБ виконавської та трудової дисципліни, режиму таємності на підприємстві.

5.2.6. Бере участь у засіданнях, нарадах, що скликаються керівництвом для розгляду питань безпеки.

5.2.7. У межах компетенції СБ надає доручення та вказівки, обов'язкові для виконання працівниками СБ.

5.2.8. Організовує навчання працівників СБ з метою підвищення їх професійних знань та кваліфікації.

5.3. На період відпустки начальника або його відсутності з інших причин обов'язки начальника СБ виконує визначений ним заступник за погодженням з керівником підприємства або особою, що виконує його обов'язки.

6. Відповідальність

6.1. Начальник СБ несе персональну відповідальність за виконання завдань, передбачених цим Положенням.

6.2. Відповідальність інших працівників СБ визначається посадовими інструкціями.

7. Інші положення

Зміни і доповнення до Положення вносяться у встановленому порядку.

Начальник служби
безпеки підприємства

Підпис

Розшифрування підпису

Додаток Д

Концептуальна модель стратегічного плану підприємства

Рівень	Розділ	Зміст розділу
1	2	3
1. Загальний (генеральна стратегія)	1.1. Загальна характеристика підприємства	<p>Опис виду економічної діяльності, у якій працює підприємство.</p> <p>Адреса підприємства.</p> <p>Банківські реквізити.</p> <p>Організаційно-правова форма власності.</p> <p>Засновники і розподіл акцій між акціонерами.</p> <p>Статутний капітал.</p> <p>Структура управління підприємством.</p> <p>Склад вищої ланки управління, якщо присутні.</p> <p>Філії та представництва підприємства, якщо присутні</p>
	1.2. Поточна діяльність підприємства	<p>Структура та показники економічної та виробничої діяльності (оцінка фінансового стану підприємства, форма організації бізнесу, стратегічні зони господарювання, обсяг і структура реалізації).</p> <p>Рівень організації підприємницької діяльності (конкурентний статус підприємства на ринку; опис продукції, що випускається з точки зору конкурентоспроможності, якості, безпеки використання та ресурсозбереження для споживача; оцінка кадрового потенціалу)</p>
	1.3. Стратегічні цілі та завдання	<p>Місія, цілі, завдання розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі</p>
2. Функціональний	2.1. Маркетинг	<p>Огляд потенційних ринків збуту (оцінка привабливості і сегментація ринку, позиціонування товару).</p> <p>Вибір альтернативи поведінки на ринку.</p> <p>Визначення конкурентної переваги.</p> <p>Аналіз і прогнозування номенклатури і якості товарів, що випускаються.</p> <p>Стратегія розробки нових товарів.</p> <p>Вибір схеми ціноутворення.</p>

Продовження Додатку Д

1	2	3
		Обґрунтування обсягів інвестицій, пов'язаних з реалізацією товарів (система збуту і реклами)
	2.2. Продукт	<p>План виробничої програми.</p> <p>План товарного асортименту.</p> <p>План портфеля замовлень і його аналіз за стадіями життєвого циклу виробів.</p> <p>План заходів щодо підвищення якості і конкурентоспроможності продукції.</p> <p>План з модифікації і оновлення товарного асортименту</p>
	2.3. Технологія	<p>План підвищення якості технологічного, інформаційного, правового забезпечення виробництва.</p> <p>План оновлення та модернізації процесу виробництва.</p> <p>План забезпечення виробництва необхідними ресурсами.</p> <p>План зі зниження виробничих витрат.</p> <p>План розвитку виробництва</p>
	2.4. Організаційний розвиток	<p>Техніко-економічне обґрунтування прогнозів розвитку харчової промисловості, виробництва, продукту.</p> <p>План необхідних організаційних змін.</p> <p>План діяльності в галузі охорони навколишнього середовища та розробка екологічної стратегії</p>
	2.5. Фінанси	<p>Базова фінансова стратегія: обґрунтування і розрахунок стратегічних фінансових показників; вибір фінансової стратегії на основі порівняння отриманих даних з показниками по промисловості та за конкурентами.</p> <p>Інвестиційна стратегія: прогноз зміни фінансових показників по товарах, ринках, підприємству загалом; техніко-економічне обґрунтування довгострокових інвестиційних проектів (план прибутків і збитків, розробка стратегічного бюджету).</p> <p>Короткострокова фінансова стратегія: прогноз бюджету виручки, план основних фінансово-економічних показників на рік вперед</p>

Продовження Додатку Д

1	2	3
	2.6. Персонал	<p>План по персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства.</p> <p>План програми навчання і підвищення кваліфікації.</p> <p>План цільових програм щодо поліпшення умов праці та вирішення соціальних проблем персоналу</p>
3. Програмний (проекти)	3.1. Основна ідея проекту	<p>Загальна характеристика проекту.</p> <p>Мета і основна стратегія проекту.</p> <p>Ринкова ніша, частка на ринку.</p> <p>Тип розміщення (ринкова або ресурсна орієнтація).</p> <p>Економічна, виробнича і фінансова політика проекту.</p> <p>Організатори (засновники, партнери) проекту.</p> <p>Схема і способи фінансування</p>
	3.2. Планування процесу реалізації проекту	<p>Розробка виробничої програми з урахуванням кон'юнктури ринку.</p> <p>Визначення величини необхідної виробничої потужності.</p> <p>Визначення потреби у виробничих, фінансових і трудових ресурсах</p>
	3.3. Оцінка результатів проекту	<p>Фінансові та економічні показники ефективності проекту (рівень річного прибутку; чистий приведений дохід проекту, термін окупності, рентабельність тощо).</p> <p>Соціальний ефект проекту (середня заробітна плата, число нових робочих місць, обсяг відрахувань до бюджету)</p>