

УДК 658.5:355.45

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

З.Б. Живко, канд. екон. наук,

Львівський державний університет внутрішніх справ

Досліджено основні аспекти стратегічного планування економічної безпеки підприємства.

Визначено залежність економічної безпеки бізнесу від впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, запропоновано впровадження у практичну діяльність підприємств методичних рекомендацій зі стратегічного планування.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, стратегічне планування, ринкова економіка, управління, економічний аналіз.

Постановка проблеми. Економічна безпека підприємства ґрунтується на двох організаційних засадах: суб'єктивній волі менеджменту і об'єктивних економічних законах ринку. За умов ринкової економіки, нестабільності зовнішнього середовища підприємство має адаптуватися, вдосконалювати та розробляти нові засоби забезпечення економічної безпеки для досягнення своїх цілей. Ризиковий характер підприємницької діяльності, невизначеність і непередбачуваність багатьох чинників зовнішнього середовища, політична й економічна нестабільність в Україні та підвищення рівня конкуренції актуалізували проблему виживання підприємства в сучасних умовах господарювання. Для успішного розвитку підприємства постає питання якісного й ефективного планування діяльності. Саме тому зростає актуальність стратегічного планування в системі безпеки підприємництва і виникає постійна потреба у нових дослідженнях у даному напрямі.

Аналіз останніх досліджень. Ринкова економіка базується на відносинах, що виникають при купівлі-продажу товару на ринку, де дотичні попит як представник споживання і пропозиція як представник виробництва. Таким чином, основу ринкових відносин складають стосунки між суб'єктами ринкової економіки, що потребують у забезпечення, виходячи із власних потреб, специфіки і можливостей (ресурсів).

Теоретичним питанням економічної безпеки підприємства та проблемам її забезпечення присвятили свої дослідження українські та російські науковці: О.В. Ареф'єва, Ю.В. Бабанова, Л.С. Будович, В.М. Геєць, С.О. Грунін, В.В. Домарев, А.В. Кашин, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, Г.В. Козаченко, О.М. Ляшенко, С.М. Міщенко, Є.А. Олейніков, О.А. Полушкін, В.П. Пономарев, О.І. Судакова, В.Л. Тамбовцев, О.І. Черняк [1-13] та інші. Питання стратегічного планування підприємств досліджували М.В. Афанасьєв, О.В. Бабій, Г. С. Кононенко, М.Г. Сасенко, Г.О. Селєзньова, Л.С. Селівєстрова [14-18] та інші. Однак в питаннях розроблення стратегічних напрямів економічної безпеки підприємства є чимало проблем та недосліджених аспектів.

Мета статті – дослідження стратегічного планування в системі забезпечення економічної безпеки підприємства.

Забезпечення економічної безпеки підприємства або екоесент (від *ecosent* – *economic security of enterprise*) – це безупинний процес підтримання його функціональних скла-

дових на певному рівні з метою досягнення максимального ефекту в даний момент і в майбутньому завдяки можливості своєчасного реагування на негативний вплив будь-яких чинників, що дестабілізують діяльність підприємства [19]. Сукупність рішень, які приймаються на підприємстві для забезпечення його стабільності та ефективного розвитку, поділяють на два види: тактичні рішення – націлені на використання наявного економічного потенціалу в теперішньому часі; стратегічні – рішення щодо процесів поповнення, створення економічного потенціалу, які відповідають вимогам безпеки системи і лежать в основі стратегії підприємства. Стратегічне планування – це одна з функцій управління, що

- означає процес вибору цілей організації та шляхів їх реалізації;
- забезпечує основу для розроблення і прийняття усіх управлінських рішень, функцій підприємства, мотивації та контролю, орієнтованих на вироблення стратегічних планів;
- передбачає аналіз ринку, конкуренції, ресурсів, які необхідні підприємству для збільшення його частки на ринку, рівня технології.

У стратегічному плані необхідно передбачити шляхи придбання ресурсів та їх використання, впровадження нових технологій для досягнення максимального результату. Планування виробництва нових товарів та надання послуг, використання нових технологій можуть бути розраховані на роки і не можуть бути залишені до сприятливого випадку.

Сучасний стан вітчизняної економіки зумовлює потребу в коректному визначенні основних параметрів економічної безпеки підприємства, в діагностиці рівня економічної безпеки, виявлення зон ризику та своєчасного розроблення комплексу антикризових заходів, вибору оптимальної стратегії розвитку та стратегічного планування. Діагностика рівня економічної безпеки має бути не лише інструментом визначення здатності підприємства до виживання, але й індикатором характеру та напрямів оздоровчих заходів.

Підприємство має бути готовим не лише

до змін, але й до їх сприйняття та адаптування. Відсутність цього може спричинити неадекватну реакцію на деструктивні ситуації, що негативно впливають на окремі складові та економічний стан підприємства загалом. Аналіз процесу діяльності сучасного підприємства (від проекту до випуску готової продукції та складання перспективних планів на майбутнє) дозволяє стверджувати, що кожна наступна ланка не в змозі нормально функціонувати без дієздатності попередньої. Проблеми у функціонуванні будь-якої із них спричиняють неможливість досягнення визначеної мети діяльності підприємства [20]. Головною особливістю проблемної ситуації є те, що вона потенційно або реально може викликати руйнування усієї виробничо-економічної структури підприємства, призвести до його краху. Тобто ефективне і ритмічне функціонування кожної складової, планування та прогнозування виробничо-збутової діяльності, якісне вирішення питань дадуть змогу підприємству як суб'єкту управління ефективно розвиватися, локалізувати і протидіяти загрозам, уникати небезпеки, а значить забезпечувати економічну безпеку господарювання.

Сукупність впливів, які визначають характер зміни вектора вхідних станів об'єкта управління, має базові напрями функціонування, до яких належать алгоритми стабілізації, програмування та відстежування [20]: алгоритм стабілізації передбачає постійність (стабільність) протягом тривалого часу вектора вихідного стану об'єкта управління за даними параметрами; програмний алгоритм визначає зміну напрямку вихідного стану об'єкта управління відповідно до заздалегідь визначеного закону, за яким відбувається зміна параметрів системи до бажаних результатів; відстежувальний алгоритм роботи об'єкта управління характеризується тим, що необхідні зміни вектора вихідного стану об'єкта завчасно невідомі.

Практика підтверджує: зовнішнє середовище впливає на підприємство через низку подразнюючих чинників, сукупність яких характеризується вектором по-

дразнюючих дій на об'єкт управління, що своєю чергою призводить до небезпечно-

го стану підприємства з погляду його економічної безпеки (рис. 1).

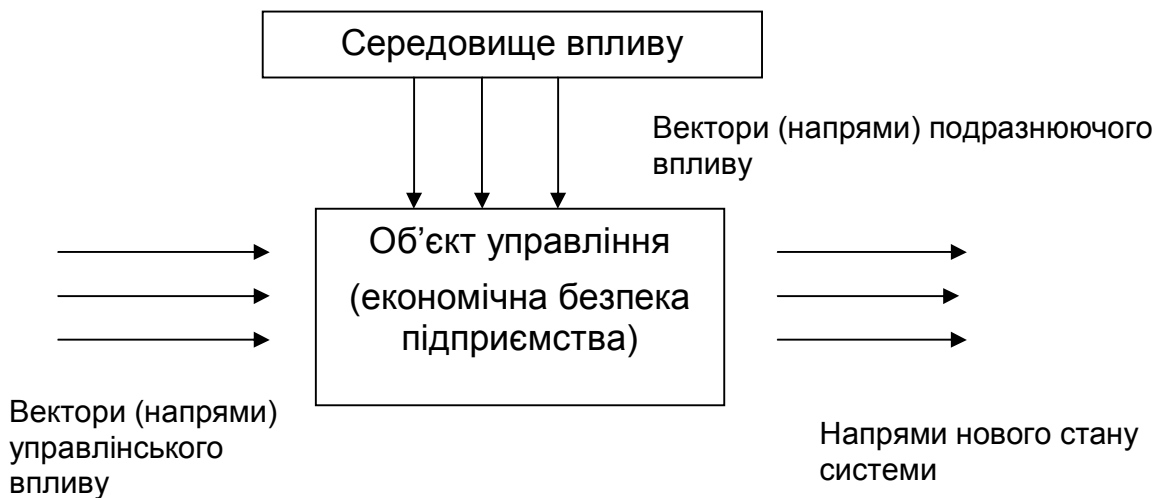


Рис. 1. Взаємодія об'єкта управління із середовищем впливу [20]

Цей процес потребує постійного контролю за поточним станом діяльності підприємства, зіставлення його показників з існуючими нормативами, визначення реальних відхилень від наміченого шляху та прийняття необхідних управлінських рішень [21]. Враховуючи особливості вітчизняної економіки, коли бізнес розвивається у мінливих економічних умовах, до найважливіших завдань аналізу діяльності підприємств відноситься оцінка їх роботи з позицій виконання планових показників, дотримання договірних зобов'язань і встановлених нормативів, рівня використання виробничого потенціалу і соціального розвитку колективу. Тому вирішальними є вибір цілей і конкретних стратегій діяльності підприємства, забезпечення його економічної стабільності та безпеки, відшукання та мобілізація внутрішніх резервів для збільшення обсягу виробництва і скорочення витрат, розширення асортименту продукції та поліпшення її якості завдяки переходу від екстенсивних до інтенсивних форм ведення виробництва, широке впровадження досягнень науки і передового досвіду, економічний, функціонально-вартісний, конкурентний аналіз та стратегічне планування.

За останні роки найбільшого поширення набув функціонально-вартісний аналіз (ФВА) як метод системного дослідження

об'єкта (процеси, структури, виробу), спрямований на підвищення ефективності використання матеріальних і трудових ресурсів. Його суть полягає у знаходженні оптимального співвідношення між корисністю (споживчими властивостями) товару і витратами на його створення, утримання і використання. Аналіз включає такі етапи: підготовчий, інформаційний, аналітичний, творчий, дослідницький, рекомендаційний і етап впровадження [22].

Враховуючи існування ресурсної, технологічної, технічної, інтелектуальної конкуренції підприємств, їх конкурентоздатність визначається не стільки спроможністю вирішувати тактичні, ситуативні завдання, скільки умінням передбачити майбутнє, побудувати стратегію, засновану на випередженні рішень конкурентів, на ресурсній забезпеченості своїх дій на певну перспективу і цим убезпечити бізнес. Підприємство, що не спроможне визначити власну стратегію розвитку, буде змушене виживати за рахунок додаткових капіталовкладень, жити за моделями, нав'язаними іншими підприємствами, не витримає конкуренції та збанкрутує. У теорії систем і теоремі про неповноту інформації є твердження, що вирішення проблем неможливе в межах самих проблем. Тому підприємство, яке побудоване лише на тактичних,

ситуативних пріоритетах, не має майбутнього, бо без розширення часових меж і підвищення системності планування, спрямованого на досягнення перспективних фінансових та виробничих важливих цілей, воно не зможе стабільно розвиватися.

Крім того, за ринкових умов зростає роль конкурентного аналізу, перед яким стоїть завдання визначити фактичних і потенційних конкурентів, їхні потенційні можливості і дії та розробити стратегію успішної конкуренції підприємства. За М.Е. Портером [22], стан конкуренції на ринку можна охарактеризувати п'ятьма конкуруючими силами: суперництво серед конкуруючих продавців; конкуренція з боку товарів-замінників, що є конкурентоспроможними за ціною; загроза появи нових конкурентів; економічні можливості; торгівлі здібності продавців. Результати ФВА та конкурентного аналізу використовуються для стратегічного планування забезпечення економічної безпеки підприємства.

Більшість підприємств використовують стратегічне планування для зміцнення і виходу з кризового стану, зумовленого зовнішнім та внутрішнім середовищем. Основні передумови переходу до стратегічного планування такі: необхідність реагування на зміни умов внутрішнього і зовнішнього середовища; наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати неординарні ситуаційні питання, застосовуючи систему стратегічного управління; розвиток теорії та практики стратегічного планування; потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації; посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей; необхідність впровадження організаційної культури управління; запобігання діям загроз та стимулювання розвитку підприємства; наявність стратегічно важливих конкурентних переваг; прогнозування можливих ризиків; розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування; можливість вивчення та аналізу сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції; здатність

системи безпеки підприємства забезпечити свою діяльність; наявність сил та фінансового забезпечення для реалізації обраної підприємством стратегії.

Сукупність стратегічних рішень у площині реагування на зміни чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства називають стратегією економічної безпеки.

Відсутність стратегічних орієнтирів – одна з основних загроз сталому розвитку підприємства, тому процес планування на підприємствах необхідно скоригувати у напрямку розроблення стратегічних планів. Процес стратегічного планування складається з послідовних етапів вирішення відповідних проблем: визначення мети; SWOT-аналіз; оцінювання стратегій підприємства; аналізування можливостей стратегій росту; формування альтернативних варіантів стратегій росту; дослідження нових ринкових можливостей; вибір стратегії; прийняття рішення щодо стратегії; оптимальний варіант стратегії підприємства; розроблення загальної стратегії підприємства, планів і програм.

Якщо отримана оцінка розглянутого напрямку розвитку задовольняє плановому критерію, то приймається управлінське рішення щодо вибору і подальшого впровадження в діяльність підприємства цього напрямку розвитку, якщо ж не задовольняє, необхідно повторити цикл планування, починаючи з етапу «формування альтернативних варіантів стратегій росту». Якщо позитивного результату не буде досягнуто, необхідно повністю повторити процес планування, щоб уникнути помилок і неточностей як за визначення ринкової ситуації та прогнозу її розвитку, так і за формування мети розвитку підприємства й встановлення критеріїв її досягнення.

Стратегічне планування – це планування від майбутнього до теперішнього виходячи з глобальних ідей та поставлених цілей підприємства. Стратегія не функція часу, а функція поставленої мети розвитку, специфічний, орієнтований на майбутнє напрям розвитку [23].

На відміну від стратегічного короткострокове планування означає діяльність за

фактом наявних обставин. Воно не відповідає на питання: що далі, наскільки раціональними є прийняті рішення, які можливі наслідки, яких заходів необхідно вжити зараз, щоб уникнути небажаних наслідків у

майбутньому [15].

Модель впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на вибір стратегії економічної безпеки підприємства та процес стратегічного планування представлено на рис. 2.

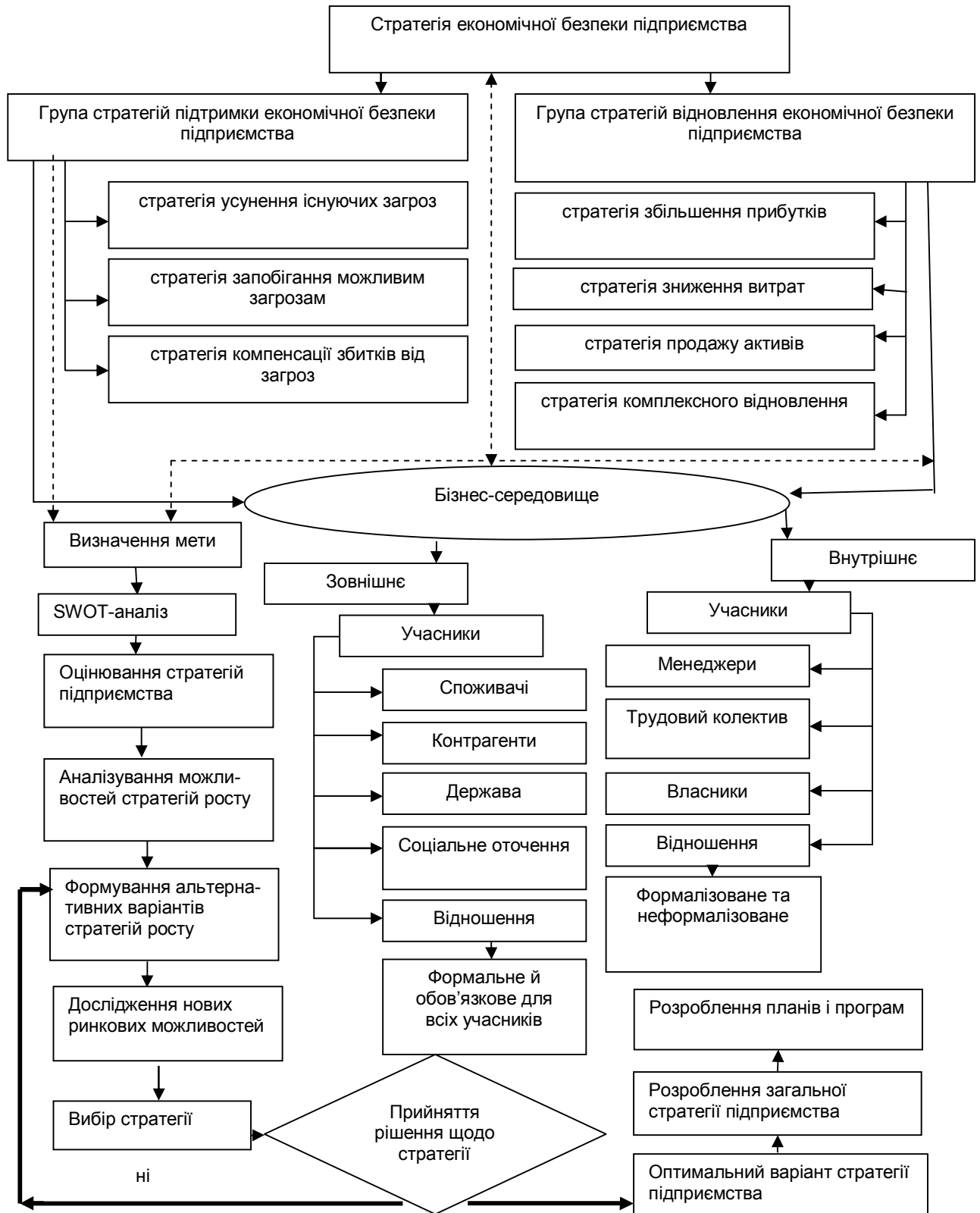


Рис. 2. Модель вибору стратегії підприємства

Сьогодні в Україні на багатьох підприємствах майже відсутня система стратегічного планування. Здебільшого підприємства хаотично реагують на зміни у зовнішньому середовищі, тобто діють у реальних умовах, тоді як в ідеальному варіанті кожне підприємство має управляти стратегічними можливостями виявлення внутрішніх резервів для адаптації у навколишньому світі. Вітчизняні підприємства використовують переважно короткострокові плани інноваційного розвитку, що пояснюється відсутністю стратегічного потенціалу та єдиної державної інноваційної політики, недостатнім фінансуванням тощо. Можна погодитися з думкою В.О. Данилюка, що на багатьох підприємствах України використовуються стандартні (лінійні, лінійно-функціональні тощо) організаційні структури управління (ОСУ), тоді як дійсність вимагає побудови більш прогресивних, стратегічних ОСУ нового типу [24]. Проблема ж відсутності нових систем управління спричинена хронічною нестачею коштів, часу, вміння їх будувати та нерозумінням менеджерами їх необхідності. Тому підприємствам слід визначити пріоритетні напрями техніко-технологічного та фінансово-господарського розвитку, скласти його прогнози; створювати на їх основі програми, проекти розвитку; забезпечувати роботу відповідних структурних підрозділів і функціонування фінансово-організаційного механізму їх діяльності [25].

Оскільки економічна безпека підприємства має прямий причинно-наслідковий зв'язок із системою та результатами стратегічного планування розвитку, найважливішим етапом її забезпечення є прогнозування чинників впливу та показників економічної безпеки. Розроблення стратегічного плану повинне проводитися з урахуванням мети виробництва, засобів і можливостей її досягнення, конкурентного середовища, умов господарювання.

Стратегічний план забезпечення економічної безпеки підприємства має включати: характеристику зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства; визначення та моніторинг факторів, що зміцнюють або руйнують стійкість соціально-економічного та фінансового станів на коротко-та середньострокову перспективу; діагностику стану фінансово-господарської діяльності підприємства на основі системи стратегічно важливих показників; критерії і показники,

що характеризують інтереси підприємства та відповідають вимогам його економічної безпеки [19]. Таким чином, необхідно: відтворити культуру планування на підприємстві із застосуванням стратегічного планування; розширити систему планових показників шляхом включення до неї ринкових складових; запроваджувати у практичну діяльність підприємств методичні рекомендації щодо стратегічного планування, що дає змогу систематизувати та аналізувати альтернативні варіанти напрямів розвитку.

Висновки. Для стратегічного планування економічної безпеки підприємства необхідно створювати систему ефективного стратегічного менеджменту, добирати компетентних керівників та якісних спеціалістів, які б забезпечували безперервний і планомірний процес сталого розвитку підприємства, відстежували негативні фактори, що спричиняють загрозу підприємству, могли б їх локалізувати та усунути. Якщо стратегія підприємства є визначенням його місця та ролі на ринку, а стратегія забезпечення бізнесу – це загальний, недеталізований план діяльності щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, який охоплює тривалий період, спосіб досягнення складної цілі з врахуванням чинників, що формують належний рівень економічної безпеки підприємства, то стратегічне планування – це конкретна вказівка на спосіб досягнення цього стану.

Стратегічне планування економічної безпеки підприємства базується на цілях і завданнях, поставлених у процесі розроблення стратегії, на прогнозах у різних сферах розвитку, спрямоване на вирішення кардинальних проблем та підкріплене поточним плануванням, яке забезпечує досягнення стратегічної мети. Звичайно, при цьому повинна забезпечуватись наступність планів, їх взаємозв'язок, хоч структура планових рішень, методи планування і терміни реалізації будуть відрізнятися. Стратегічне планування – це функція, завдяки якій вітчизняні підприємства зможуть стабілізувати свою діяльність, підготувати підприємство до змін у зовнішньому середовищі; розуміти проблеми, які виникають, та намітити шляхи їх вирішення; координувати діяльність різних структурних підрозділів; покращувати контроль на підприємстві й одержувати необхідний імпульс для подальшого його розвитку та забезпечення.

Література

1. Ареш'єва О.В. Наукові основи формування економічної безпеки підприємств // Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України: Зб. матер. наук.-практ. конф., Київ, 16-17 травня 2001 р. – К.: Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2003. – С. 49-53.
2. Бабанова Ю.В. Теоретико-методологические основы экономической безопасности хозяйствующих субъектов: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01. – Челябинск, 2004. – 198 с.
3. Будович Л.С. Управление предприятием на основе совершенствования системы экономической безопасности: Автореф. дис. ... канд. экон. наук :08.00.05. – М., 2007. – 26 с.
4. Гесць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С., Черняк О.І. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: Монографія. – Х., 2006. – 240 с.
5. Грунин С.О. Механизм управления экономической безопасностью организации. – С. Пб., 2001. – 195 с.
6. Домарев В.В. Безопасность информационных технологий. Методология создания систем защиты. – К.: ООО «ТИД «ДС», 2001. – 688 с.
7. Кашин А.В. Экономическая безопасность предприятий: управленческие проблемы // Экономические науки. – 2008. – №1. – С. 171-173.
8. Козаченко Г.В. та ін. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія. – К: Лібра, 2003. – 280 с.
9. Мищенко С.Н. Система обеспечения экономической безопасности организации: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Ростов н/Д, 2004.
10. Олейников Е.А. Основы экономической безопасности. Государство, регион, предприятие, личность. – М.: Интел-Синтез, 1997. – 288 с.
11. Полушкин О.А. Управление безопасностью предприятий в условиях рыночной экономики // Закон и право. – 2005. – №10. – С. 46-50.
12. Судакова О.І. та ін. Стратегія забезпечення належної економічної безпеки підприємства. www.rusnauka.com.
13. Тамбовцев В.Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура проблемы // Вестник Московского гос. ун-та. Сер. 6: Экономика. – 1995. – №3. – С. 3-9.
14. Афанасьев М.В., Селезньова Г.О. Стратегія підприємства: Навч.-метод. посібник. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 272 с.
15. Бабій О.В. Програмно-цільовий метод у процесі стратегічного планування розвитку територій. <http://kds.org.ua/blog/babij>
16. Кононенко Г.С., Сачава К.О. Сутність і значення стратегії підприємства в розвитку суб'єктів господарювання. Матер. восьмої міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції «Україна наукова» (21-23 грудня 2011 р.). <http://intkonf.org/>
17. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с.
18. Селіверстова Л.С. Шляхи формування ефективної стратегії підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №7. – С. 133-136.
19. Артеменко Л.П., Бебешко Д.В. Стратегічні напрями забезпечення економічної безпеки підприємства. <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009>.
20. Яременко О.Ф. Механізм управління економічною безпекою машинобудівного підприємства: Автореф. дис.: 08.00.04. – Хмельницький: Хмельницький нац. ун-т, 2009. – 20 с. <http://www.dlib.com.ua/html>
21. Титаренко В.П. Системний підхід до вдосконалення моделі зовнішньоекономічного регулювання // Проблеми регулювання зовнішньоекономічної діяльності України в сучасних умовах: Зб. матеріалів IV міжнар. наук.-практ. конференції УАЗТ. – К.: В-во УАЗТ. – С. 81-84.
22. Метод Портера. Матеріали сайту. <http://dsam.donetsk.ua/?p=177>.
23. Богацька Н.М., Паляниця А.О. Теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємствах України. http://www.rusnauka.com/29_DWS_2011/2.doc.htm.
24. Данилюк В.О. Загальні проблеми стратегічного управління технічним розвитком підприємств України. http://www.lib.nau.edu.ua/journals/3_27_2010/Daniluk.pdf
25. Фоміна М.В. Стан і проблеми трансформації фінансів та економіки регіонів у перехідний період. Зб. наук. праць другої міжнар. наук.-практ. конференції 22-23 квітня 2004 р. – Хмельницький університет бізнесу, 2004.

З.Б. Живко

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Исследованы основные аспекты стратегического планирования экономической безопасности предприятия. Определена зависимость экономической безопасности бизнеса от факторов влияния внутренней и внешней среды, предложено внедрение в практическую деятельность предприятий методических рекомендаций относительно стратегического планирования.

УДК 429.117

ТАКТИКА ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВАМИ АПК В УМОВАХ КРИЗИ

Ю.М. Гладких,

Станічно-Луганський районний центр зайнятості

Постановка проблеми. Світова фінансово-економічна криза, яка завдала суттєвого деструктивного впливу на економіку України, в черговий раз довела актуальність питань оновлення методичного інструментарію антикризового управління підприємствами, у тому числі підприємницькими структурами агропромислового комплексу (АПК). Серед функціональних напрямів антикризового управління підприємствами АПК важливу роль у формуванні стратегічних та тактичних резервів потужності, джерел забезпечення стійкості та розвитку відіграє його фінансова складова. Разом з тим антикризове управління не є прерогативою стратегічного рівня, тоді як оперативний рівень значною мірою залежить саме від середньострокових програмних та управлінських настанов, а також сформованого управлінського інструментарію. Виходячи з цього, саме тактика фінансового управління підприємствами АПК в кризових умовах може бути визначена як перспективний предмет економічного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспекти антикризового управління підприємствами АПК отримали розвиток у працях П.М. Макаренка, Т.В. Попової, П.Т. Саблука, К.І. Пріб, К.Б. Волощука, М.В. Гладій, М.Я. Дем'яненко, В.Я. Месель-Веселяка, Г.О. Партина, О.Я. Митрухіна [1-7]. Вченими було сформульовано широке коло положень в сфері удосконалення управлінського інструментарію, передбачуваного до застосування в кризових умовах агропромисловими підприємницькими структурами. Серед малодосліджених питань – аспекти фінансового управління підприємствами АПК в умовах кризи, зокрема, на тактичному рівні прийняття рішень.

Мета статті – наукове обґрунтування тактики фінансового управління підприємствами АПК в умовах кризи.

До основних мікроекономічних причин виникнення кризових ситуацій в АПК слід віднести різні форми слабого менеджменту на рівні підприємств. Життєздатність підприємств АПК

Науково обґрунтовано тактику фінансового управління підприємствами АПК в умовах кризи. Визначено основні антикризові заходи в сфері фінансового управління підприємствами АПК. Сформульовано ключові напрями державного антикризового регулювання в АПК.

Ключові слова: антикризове управління, тактика, фінанси підприємства, АПК, розвиток.