

[Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2016.

6. Стефанович, Л.И. Стратегия развития бухгалтерского учета и отчетности в банках в условиях глобализации международных рынков капитала: монография / Л.И. Стефанович. – Минск: Изд. центр БГУ, 2011. – 328 с.

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ УКРАИНЫ**

**канд. экон. наук И.А. Бигдан, канд. экон. наук Л.И. Лачкова,  
канд. экон. наук Н.Б. Кащена**

*Харьковский государственный университет питания и торговли*

Современное кризисное состояние экономики Украины, существующие макроэкономические дисбалансы, продолжительный политический кризис, риски военного характера, обусловленные противостоянием на Востоке страны, накладывают отпечаток на все общественные процессы, в частности, способствуют ухудшению финансовых результатов деятельности украинских предприятий, что является показательным индикатором экономической рецессии в Украине.

По данным Государственной службы статистики в 2015 году более трети отечественных предприятий были убыточными. Глубокий и затяжной финансовый кризис вызвал массовое банкротство многих субъектов хозяйствования, паралич отдельных сфер экономической деятельности, остановку производств. Резкое ухудшение финансового состояния предприятий отразилось не только на их способности своевременно выполнять собственные внешние и внутренние обязательства, но и стало причиной сворачивания инвестиционной деятельности, сокращения занятости населения, снижения бюджетных поступлений, что, в свою очередь, является одним из факторов макроэкономической нестабильности.

В существующих условиях субъекты хозяйствования вынуждены постоянно контролировать уровень своей финансовой безопасности, чтобы не допустить развития кризиса, обеспечить создание условий для его своевременного преодоления, исключить ситуацию банкротства, обеспечить жизнеспособность предприятия в долгосрочном периоде. Перед предприятиями возникают задачи, обусловленные необходимостью организации управления финансовой безопасностью, адекватному внешним и внутренним угрозам и рискам. Учитывая эти обстоятельства, важным заданием экономической науки является формирование методических подходов и разработка практического инструментария по управлению финансовой

безопасностью субъектов предпринимательской деятельности, важной составляющей частью которого является разработка стратегии.

Вопросам стратегического управления финансовой безопасностью предприятий посвящены труды многих отечественных ученых: Бланка И.А., Арефьева В.А., Васильцева Т.Г., Горячевой К.С., Каркавчука В.В., Кузнецко Т.Б., Могилиной Л.А., Пономаренко Е.Э., Пономарева В.П., Саблиной Н.В., Судаковой О.И., Шияновой К.А. и др.

Изучение специальной литературы показало, что существуют различные теоретические положения по формированию стратегии управления финансовой безопасностью предприятий, которые в большинстве определяют авторские подходы к определению её сущности и этапов разработки. При этом большинство исследований проведено на базе промышленных предприятий и не учитывают особенностей предприятий торговли, что не позволяет сформировать системное видение этого процесса в отрасли.

Учитывая, что торговля по своей сущности является отраслью, которая выполняет роль экономического двигателя, поддерживает отечественного товаропроизводителя, обеспечивает эффективные хозяйственные связи, способствует бюджетообразованию и благосостоянию, обоснование теоретико-методических подходов и разработка практического инструментария по формированию стратегии управления финансовой безопасностью предприятий торговли являются актуальными и безотлагательными.

Исследования показали, что функционирование предприятий торговли в современных экономических условиях сопровождается высоким уровнем конкуренции в отрасли, различными внешними и внутренними рисками, угрозами, которые влияют на результаты их деятельности.

По данным Государственной службы статистики Украины [1] физические объемы товарооборота предприятий отрасли катастрофически падают. Так, в 2015 г. объем оптовой продажи товаров по сравнению с предыдущим периодом сократился на 12,2%, а розничной – на 20,7%.

Число убыточных предприятий на протяжении 2014-2015 г.г. колеблется от 33,3% до 24%. Если в 2013 году рентабельность отрасли составляла 10,2%, то последующие два года деятельность предприятий была убыточной – 12,8% и 2,4% соответственно. И лишь в первом квартале 2016 г. рентабельность торговой деятельности составила 0,5%.

Анализ баланса торговых предприятий на конец 2015 года показал их стопроцентную зависимость от внешних кредиторов, при этом для финансирования своей деятельности привлекается 86,6% текущих обязательств.

Приведенные статистические данные в некоторой степени отражают неэффективность системы финансового управления торговыми предпри-

ятиями. Это может быть обусловлено формальным подходом менеджерского звена к выбору стратегических альтернатив, направленных на обеспечение финансовой безопасности, недооценкой степени влияния агрессивной экономической среды на показатели финансовой деятельности, отсутствием у предприятий стратегических ориентиров развития и др.

Стратегия управления финансовой безопасностью торговых предприятий является действенным инструментом решения разного спектра финансовых проблем и направлена на обеспечение необходимой финансовой устойчивости предприятия, нейтрализации влияния угроз на его финансовую деятельность, минимизацию финансовых рисков в долгосрочном периоде.

Стратегия управления финансовой безопасностью предприятий формируется на функциональном уровне управления предприятием и является составляющей финансовой стратегии. Следовательно, разработка такой стратегии должна базироваться на принципах, лежащих в основе формирования финансовой стратегии предприятия. Анализ специальной литературы по проблеме исследования показал, что большинство авторов описывают принципы управления финансовой безопасностью, перенося их в сферу разработки стратегии, с чем нельзя согласиться. Используя наработки Бланка И.А. [2], нами конкретизированы принципы разработки финансовой стратегии в части управления финансовой безопасностью:

- предприятие – это открытая система, активно взаимодействующая с факторами внешней среды. В этом смысле необходимы учет и оценка влияния факторов внешней среды на финансовую безопасность предприятий;

- учет базовых стратегий операционной деятельности предприятия. Использование предприятием того или иного типа базовой стратегии операционной деятельности требует решения определенного круга стратегических задач и влияет на выбор стратегии управления его финансовой безопасностью;

- ориентация преимущественно на предпринимательский стиль стратегического управления финансовой безопасностью. Предполагает постоянный поиск новых методов, форм осуществления финансовой деятельности, трансформацию направлений на всем пути к достижению поставленной стратегической цели с учетом факторов внешней среды;

- выделение доминантных сфер стратегического финансового развития. Поскольку финансовая безопасность предприятий, как состояние их финансов, обеспечивается политикой формирования, распределения и использования финансовых ресурсов, стратегия управления финансовой безопасностью должна включать стратегии формирования и использования финансовых ресурсов;

- обеспечение гибкости стратегии управления финансовой безопасностью. Означает возможность предприятия быстро корректировать или разрабатывать новые стратегии управления финансовой безопасностью, адекватные изменениям внешних и внутренних условий осуществления финансовой деятельности;

- обеспечение альтернативности стратегического финансового выбора. Предусматривает выбор стратегических альтернатив и типа стратегии управления финансовой безопасностью с учетом особенностей функционирования предприятия;

- учет уровня финансового риска в процессе принятия стратегических финансовых решений. При разработке стратегии управления финансовой безопасностью необходимо дифференцированно подходить к определению уровня финансового риска на каждом предприятии;

- ориентация на профессиональный аппарат финансовых менеджеров в процессе разработки и реализации стратегии управления финансовой безопасностью, поскольку они владеют методическим инструментарием стратегического управления, понимают механизм управления финансовой безопасностью предприятия;

- обеспечение разработанной стратегии управления финансовой безопасностью предприятия соответствующей организационной структурой и культурой управления с целью эффективной ее реализации.

Разработка стратегии управления финансовой безопасностью предприятий является важнейшей функциональной задачей финансового менеджмента и представляет собой сложный процесс, эффективность которого обуславливается логикой построения и качеством системы управления. Этот процесс включает совокупность определенных работ, которые по содержанию объединены в отдельные этапы. В специальной литературе встречается многообразие подходов к построению процесса разработки стратегии. Количество этапов варьируется от 5 до 12. Также в отдельные из них исследователи вкладывают и различный смысл. Объяснение этому нужно искать в самом объекте управления – финансовой безопасности – понятии комплексном, со сложной структурой, существующим разнообразием подходов к ее оценке и механизму управления.

Несмотря на разнообразие вариантов построения процесса разработки стратегии, большинство исследователей выделяют общие этапы: анализ внешней и внутренней среды; формирование стратегических целей; оценка уровня финансовой безопасности; анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии управления. По нашему мнению, этапы процесса разработки стратегии управления финансовой безопасностью предприятия должны формироваться последовательно в рамках разработки финансовой стратегии. В общем виде они включают:

1. Определение миссии и формирование стратегических целей управления финансовой безопасностью предприятия. Главная цель стратегии управления финансовой безопасностью – максимизация ее уровня путем нейтрализации негативного влияния существующих угроз и снижения уровня финансовых рисков.

2. Определение периода формирования стратегии управления финансовой безопасностью – часовой лаг не должен превышать продолжительности периода финансовой стратегии. В современных экономических условиях целесообразно выбрать период 3 года.

3. Исследование факторов внешней среды – определение факторов, количественная и качественная оценка степени их влияния на финансовую безопасность предприятия с учетом специфики его деятельности (показатели макро-, регионального и отраслевого уровня, состояние финансового рынка, конъюнктура фондового рынка, ценовая конкуренция, инфляционные ожидания, несовершенство законодательной базы и др.). Для предприятий торговли это – недобросовестные действия поставщиков, покупателей, усиление конкуренции, законодательные ограничения коммерческой деятельности в части процедур лицензирования, увеличения или уменьшения налоговых ставок и др.

4. Исследование факторов внутренней среды – определение факторов, количественная и качественная оценка их влияния на финансовую безопасность предприятия, уровня устойчивости предприятия к этим влияниям (эффективность налоговой, инвестиционной политики, сбалансированность расчетно-платежной дисциплины, источники финансирования деятельности предприятия, финансовая гибкость предприятия, качество менеджмента и др.)

5. Комплексная диагностика финансовой безопасности предприятия – оценка финансового состояния, оценка уровня финансовой безопасности и его градация: высокий, средний, низкий, критический, катастрофический, выделение доминирующих угроз финансовой безопасности, оценка их уровня, прогнозирование показателей финансовой безопасности.

Уровень финансовой безопасности предприятия целесообразно определять с использованием различных подходов: индикаторного; ресурсо-функционального; подхода, основанного на использовании оптимизационных процедур; интегрального; подхода, основанного на управлении финансовыми рисками; прогнозировании вероятности банкротства предприятия и др.

Учитывая, что целесообразность существования любого предприятия торговли зависит от наличия платежеспособного спроса на предлагаемые им товары и его роли в жизнеобеспечении населения, то в границах проведения диагностики уровня финансовой безопасности предпри-

ятия первым шагом должно быть определение признаков способности к развитию в основной сфере деятельности любого торгового предприятия – обеспечении стабильной реализации товаров и предоставления услуг. Специальная экономическая литература рекомендует проводить в этом случае всесторонний анализ товарооборота как основного показателя, который представляет количественную характеристику процесса реализации. Для получения качественных оценок данного процесса необходимо изучить динамику валовой прибыли, которая характеризует на торговом предприятии объём реализованных торговых надбавок, а также операционных расходов, которые непосредственно влияют на обеспечение необходимых финансовых результатов операционной деятельности. Кроме этого, информативными с точки зрения имеющихся кризисных симптомов, являются абсолютные и относительные показатели прибыли от операционной и обычной деятельности до налогообложения (рентабельность реализации и активов соответственно).

Для предприятий торговли наряду с традиционными индикаторами финансовой безопасности целесообразно использовать систему коэффициентов, которая складывается из коэффициентов покрытия, оборачиваемости запасов, оборачиваемости кредиторской задолженности.

Наиболее информативным критерием эффективности управления финансовой безопасностью предприятия является обеспечение роста или сохранение его стоимости.

6. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии управления финансовой безопасностью предприятия. В зависимости от уровня финансовой безопасности выделяют следующие стратегии: стратегия стабилизации, стратегия умеренного роста, стратегия устойчивого роста, стратегия выживания, антикризисная стратегия [3].

На практике, предприятия, которые имеют недостаточный уровень финансовой безопасности, часто используют диверсифицированную стратегию, которая органично объединяет элементы разных специализированных стратегий, и представляет собой единую и целостную стратегию управления финансовой безопасностью.

Правильно сформированная стратегия управления финансовой безопасностью предприятия является залогом его успешной деятельности.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. <http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-36-10.pdf>
2. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Ельга, 2008. – С.104-118.
3. Малик О.В. Формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О.В. Малик. – Хмельницький, 2015. – С. 151-187.