

УДК 658.14.012.2

JEL Classification: C10, D78, D80, D81, G32, G39

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-3.91.05>

Наталія Жук, доктор філософії, старший викладач,
<http://orcid.org/0000-0003-3860-5489>

Навчально-науковий гуманітарний інститут
Національної академії Служби безпеки України, м. Київ

Світлана Жукевич, к.е.н., доцент,
<http://orcid.org/0000-0002-6088-6232>

Михайлина Фаріон, к.е.н., доцент,
<http://orcid.org/0000-0002-6088-6232>

Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. В умовах сьогодення невід'ємним елементом системи управління підприємством та стратегічним завданням фінансової політики є визначення рівня і впровадження заходів та дій для забезпечення фінансової безпеки. Це обґрунтовується стрімкими глобалізаційними та інтеграційними процесами підприємницької діяльності, мінливістю та нестабільністю ринкового простору, форс-мажорними обставинами. Пріоритетне значення у розробці фінансової стратегії має її обґрунтування, що можливо здійснити завдяки всебічному аналізу фінансово-господарської діяльності.

Метою статті є дослідження основних підходів до розроблення стратегії, методів та моделей аналітичного забезпечення управлінського процесу формування стратегії фінансової безпеки підприємств. **Методологія.** Для дослідження використані загальнонаукові, спеціальні, економіко-математичні методи пізнання досліджуваних процесів і явищ. Порівняння, узагальнення, аналіз, синтез і систематизація використані для розуміння стратегії, стратегічного управління, фінансової безпеки. Структурно-логічний, табличний, графічний методи, елементи економіко-математичного аналізу застосовані для визначення критеріїв, що впливають на формування фінансової стратегії безпекоорієнтованого управління.

Результати. Аналіз є всеохоплюючою складовою для обґрунтування всіх етапів та процесів формування стратегії безпекоорієнтованого управління та реалізації стратегії фінансової безпеки, основними етапами якого є: попередній аналіз генерування стратегії фінансової безпеки; аналіз на стадії впровадження і реалізації стратегії

фінансової безпеки підприємств; аналіз на стадії контролю за виконанням стратегії фінансової безпеки, ефективності її впровадження та коректуванням у разі необхідності. Здійснюючи аналіз та формування стратегії фінансової безпеки, необхідно використовувати методи кількісного та якісного аналізу. Найефективнішими є моделі з використанням економіко-математичних методів та моделювання, елементи якого застосовано у дослідженні. **Практичне значення.** Запропонована модель аналітичного забезпечення стратегії фінансової безпеки підприємств. Сформована системна ієрархія коефіцієнтів-індикаторів, які є критеріями фінансової безпеки та згруповані у групи показників: ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності. Потенціальна функція інтегральної оцінки рівня фінансового стану підприємства дала можливість зранжувати критерії та визначити пріоритетність чинників й ризиків, які впливають на фінансову безпеку, що мінімізує їх вплив при формуванні стратегії у безпекоорієнтованому управлінні. **Перспективи подальших досліджень.** Детальний аналіз стратегічних варіантів забезпечення фінансової безпеки підприємства із критеріальним обґрунтуванням та системою заходів стане предметом подальших розвідок.

Ключові слова: аналіз, управління, фінансова безпека, стратегія підприємства, фінансовий аналіз.

Кількість джерел: 24; кількість таблиць: 3; кількість рисунків: 3.

Natalia Zhuk, PhD, Senior Lecturer,

<http://orcid.org/0000-0003-3860-5489>

Educational and Scientific Humanitarian Institute

National Academy of the Security Service of Ukraine, Kyiv

Svitlana Zhukevych, Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor,

<http://orcid.org/0000-0002-6088-6232>

Mykhailyna Farion, Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor,

<http://orcid.org/0000-0001-7456-2864>

West Ukrainian National University, Ternopil

ANALYTICAL SUPPORT OF THE FINANCIAL STRATEGY OF SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT

Summary

In today's conditions, an integral element of the enterprise management system and a strategic task of financial policy is to determine the level and implementation of measures and actions to ensure financial security. This is substantiated by the rapid globalization and integration processes of business activity, variability and instability of the market space,

and force majeure. The priority in developing a financial strategy is its substantiation, which is possible through a comprehensive analysis of financial and economic activity.

The purpose of the article is to study the main approaches to strategy development, methods and models of analytical support for the management process of forming a financial security strategy for enterprises.

The study used general scientific, special, economic and mathematical methods of cognition of the studied processes and phenomena. Comparison, generalization, analysis, synthesis and systematization are used to understand the strategy, strategic management, and financial security. Structural-logical, tabular, graphical methods, elements of economic and mathematical analysis are used to determine the criteria that influence the formation of a financial strategy for security-oriented management.

Analysis is a comprehensive component to substantiate all stages and processes of forming a security-oriented management strategy and implementing a financial security strategy, the main stages of which are: preliminary analysis of the generation of a financial security strategy; analysis at the stage of implementation and implementation of the financial security strategy of enterprises; analysis at the stage of monitoring the implementation of the financial security strategy, the effectiveness of its implementation and adjustment, if necessary. When analyzing and formulating a financial security strategy, it is necessary to use methods of quantitative and qualitative analysis. The most effective are models using economic and mathematical methods and modeling, elements of which are used in the study.

The article examines the role of analysis and proposes a model of analytical support for the financial security strategy of enterprises. A systematic hierarchy of indicator ratios has been formed, which are the criteria of financial security and are grouped into groups of indicators: liquidity, financial stability, business activity and profitability. The potential function of an integrated assessment of the level of financial condition of an enterprise made it possible to rank the criteria and prioritize the factors and risks affecting financial security, which minimizes their impact when formulating a strategy in security-oriented management.

A detailed analysis of strategic options for ensuring the financial security of the enterprise with criterion justification and a system of measures will be the subject of further investigations.

Keywords: analysis, management, financial security, enterprise strategy, financial analysis, risks.

Number of sources – 24, number of tables – 3, number of drawings – 3.

Постановка проблеми. Управлінська діяльність керівників, власників щодо питань й проблем фінансової безпеки суб'єктів господарювання передбачає їх розгляд на стратегічному рівні. В умовах сьогодення невід'ємним елементом системи управління підприємством та стратегічним завданням фінансової політики є не тільки визначення рівня, але й впровадження заходів і дій для забезпечення фінансової безпеки. Таке управління може ототожнюватись із однією з функціональною стратегією фінансової

безпеки, яка є складовою генеральної (загальної) стратегії підприємства. Виділення окремим стратегічним напрямом фінансової безпеки обґрунтовується стрімкими глобалізаційними та інтеграційними процесами підприємницької діяльності, мінливістю та нестабільністю ринкового простору, форсмажорними обставинами.

Для досягнення поставлених завдань необхідно розробляти оптимальну фінансову стратегію підприємства щодо утримання рівня фінансової безпеки, спрямованої на досягнення його ринкової стабільності в короткостроковому й довгостроковому періоді. Пріоритетне значення у розробці фінансової стратегії має її обґрунтування, що можливо здійснити завдяки всебічному аналізу фінансово-господарської діяльності з виділенням сильних і слабких сторін впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на фінансову безпеку підприємства.

Аналіз діяльності підприємств промисловості показав те, що поряд із зовнішніми чинниками присутня неефективність системи управління фінансовою безпекою. Це спричинило кризові явища та управлінську зорієнтованість на виправлення результатів негативного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, а не на передбачення, попередження та послаблення можливих загроз й ризиків. Розв'язання цієї проблеми бачиться у розробці фінансової стратегії, яка аналітично обґрунтована та забезпечує безпекоорієнтоване управління. Стратегія передбачає створення механізмів для довгострокової поведінки та адаптації до змін у ринковому середовищі. Вона також спрямована на підвищення стійкості підприємства до поточних та можливих фінансових загроз з метою підвищення результативності діяльності та забезпечення фінансової підтримки у поточному та майбутньому періодах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічний менеджмент як самостійна наука про управління та й сам термін «стратегічне управління (менеджмент)» став предметом всебічного дослідження у 1960–1970-х роках. І саме у наукових працях вчених І. Ансофа, С. Донела, П. Друкера, К. Емануеля, Б. Карлоффа, Г. Кунца, Х. Мінцберга, А. Стрікланда, А. Томпсона, А. Чандлера та інших науковців було розроблено ключові категорії та засади цього напрямку, охарактеризовано основні етапи процесу

стратегічного управління. Особливої актуальності цей вид управління, як напрям наукових розвідок, набув у працях вітчизняних вчених: І. Бланка, М. Володькіної, В. Василенка, В. Немцова, С. Оборської, Г. Осовської, І. Фаріона, З. Шершньової.

Важливим завданням управління є формування стратегії діяльності підприємства як генерального плану дій на довгострокову перспективу, складовою якої є стратегія фінансової безпеки. Формування та аналітичний супровід стратегії фінансової безпеки вимагає розуміння змісту «стратегії». Класиками теорій стратегій економічних систем запропоновано різні трактування. А саме як: метод встановлення довготермінових цілей організації, програми її дій та залучення ресурсів, необхідних для досягнення цілей (А. Чандлер, 1962 р.) [1]; набір правил для прийняття управлінських рішень (І. Ансофф, 1972 р.) [2]; набір цілей та завдань підприємства, політики і планів для досягнення цілей (К. Ендрюс, 1971 р.) [3]; спосіб планування цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів (К. Р. Акофф, 1999 р.) [4]; метод визначення конкурентних позицій та цілей організації (М. Портер, 1980–1985 р. р.) [5]; послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень (М. Мінцберг, 1990) [6]; детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, 1992 р.) [7]; узагальнююча модель дій, що необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії (А. Томпсон, А. Стрікланд, 2003 р.) [8]; програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення стратегічних цілей (С. М. Жукевич, 2010) [9]; комплексний план діяльності підприємства для досягнення довгострокових цілей, спрямований на закріплення позицій (К. Редченко, 2000 р.; В. Немцов, Л. Довгань, 2002 р.; М. Володькіна, 2002 р.) [10].

Система управління – це єдність організаційно-правової форми і структури управління певним соціально-економічним об'єктом. Стратегічне управління вважають «процесом, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією,

визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів при постійних змінах та розвитку» [8]. С. М. Жукевич відзначає «спрямованість стратегічного менеджменту на «забезпечення конкурентоспроможності й ефективності рішень шляхом розробки стратегії організації» [9]. Концептуальний підхід характерний для визначення стратегічного управління як «реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає змогу встановити цілі розвитку, порівнюючи їх з можливостями організації та приводити у відповідність шляхом розробки і реалізації системи стратегій» [10].

Відповідно, стратегічне управління це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів при постійних змінах та розвитку.

Дослідженню питань фінансової безпеки та стратегічного управління фінансовою безпекою підприємств в Україні присвячені праці В. О. Ареф'євої, І. А. Бланка, Т. Г. Васильцева, К. С. Горячевої, М. М. Єрмошенко, В. В. Каркавчука, Т. Б. Кузенко, О. В. Малик, Л. А. Могилиної, Т. В. Олексюк, Е. Е. Пономаренко, В. П. Пономарьова, Н. В. Сабліної, О. І. Судакової, О. В. Черевко, О. Г. Череп, К. А. Шиянової та ін.

Наукові погляди на цю проблематику є досить дискусійними й потребують узагальнення, врахування особливостей та специфіки діяльності підприємств в кризових умовах господарювання. Перш за все дискусійність прослідковується у трактуваннях стратегії фінансової безпеки, а саме як: «науково-методичний інструментарій (технологія) формування довгострокових фінансових цілей» [3]; «стратегія діяльності підприємства, спрямована на максимізацію рівня його фінансової безпеки шляхом нейтралізації негативного впливу чинника економічної нестабільності» [5]; «один із видів функціональних стратегій підприємства, що забезпечує захист його

фінансових інтересів від загроз внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом формування довгострокових цілей, вибору шляхів їх досягнення у вигляді тактичних дій, адекватного коригування форм захисту при зміні впливу факторів фінансового середовища функціонування підприємства» [6]; «метод визначення конкурентних позицій і цілей організації» [9]; «комбінація п'яти «П» [11].

N. Zachosova, D. Kutsenko, O. Koval встановили характерні риси та ознаки, механізм стратегії управління фінансово-економічною безпекою вітчизняних підприємств у воєнний, післявоєнний періоди відновлення, а також в умовах розвитку тенденцій Індустрії 4.0 в реаліях BANI світ. Розвиток нової парадигми стратегічного управління фінансово-економічним забезпечення післявоєнного відновлення суб'єктів господарювання дозволяє розширити межі застосування інструментів і трансформацію фінансово-економічного механізму управління безпекою для забезпечення його готовності до протидії впливу корпоративних ресурсів підприємства від загрози військової агресії, глобальних пандемій, розвитку тренду Industry 4.0 та BANI world. А особливості стратегії та механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємств характеризуються різними моделями світосистеми [12].

Розроблення наукового підходу до стратегічного забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах Covid-19 запропоновано К. В. Ореховою, О. Г. Головко, П. І. Гайдою. Цей підхід охоплює побудову інтегрованої системи, в основу якої покладено виявлені взаємозв'язки між фінансовою безпекою та ризик-менеджментом, антикризовим управлінням. Стратегічне забезпечення фінансової безпеки підприємства базується на стратегічному управлінні, яке повинно включати низку елементів: стратегічний аналіз, стратегічне планування, контролінг, бюджетування і аудит [13].

Стратегічний аналіз передбачає комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне та фінансове становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. Для здійснення стратегічного аналізу фінансової безпеки підприємства доцільно використовувати такі методи: SWOT-аналіз, PEST-аналіз і

SNW-аналіз, методи експертних оцінок, метод розробки сценаріїв розвитку подій.

Д. Хома, В. Лопатовський, В. Шпильовий розглядають аспекти стратегування політики фінансової санації підприємства та наголошують на актуальності цієї проблеми. Динамізм зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств, поява нових системних і критично ускладнених загроз, як-от війна і її негативні наслідки, обумовлюють потребу в подальшому розвитку методико-прикладних основ стратегування політики фінансової санації суб'єктів бізнесу. Узагальнюючи засади формування інформаційно-аналітичного забезпечення підсистеми управління фінансовою санацією підприємства, визначено положення стратегічного аналізу фінансової безпеки в системі фінансової санації підприємства [14]. Управління фінансовою безпекою підприємств, як комплекс заходів стратегічного спрямування, аналізують Р. Pronoza, Т. Kuzenko, N. Sablina. Авторами досліджено тенденції розвитку промислових підприємств, які визначають рівень їх безпеки. Доведено, що побудова регресійної моделі дає можливість керівництву підприємства відслідковувати вплив детермінованих чинників на зміну рівня фінансової безпеки галузі. Побудоване дерево цілей та стратегічна карта, яка відобразила взаємозв'язок всіх процесів і сприяє підвищенню рівня фінансової безпеки. Обґрунтована доцільність вироблення стратегії фінансової безпеки за допомогою регресійних та ієрархічних моделей [15]. Технології здійснення стратегічного аналізу у сільськогосподарських підприємствах висвітлено у N. Zelisko. У дослідженні виділяються етапи розробки стратегії: виявлення важливих чинників, що впливають на підприємство, виділення можливостей та загроз підприємства, побудова стратегії підприємства [16]. Для удосконалення процесу прийняття рішень із вибору стратегій фінансової безпеки С. Т. Пілецька, Т. Ю. Коритько пропонують здійснювати аналіз інтенсивного впливу елементів системи на показники фінансової захищеності підприємства. Застосування такої методики дозволяє визначити стратегію та збільшення доходів компанії, кількості робочих місць та розвиток інфраструктури регіону [17].

Особливості формування механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства з урахуванням середовища функціонування вітчизняних підприємств досліджено С. Матюх. Обґрунтовано інформаційну природу механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства [18].

Проектний підхід управління фінансово-економічною безпекою запропоновано А. К. Чакаловим, Н. С. Носань. В умовах війни метою проекту з управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання має бути: забезпечення безперервної роботи відповідно до статутних цілей і стратегічних завдань бізнесу і гарантування максимального рівня захищеності усіх видів корпоративних ресурсів від знищення або втрату через прямий або опосередкований вплив військових дій [19].

Систематизовано теоретико-методичні підходи до управління фінансовою безпекою в умовах воєнного стану та необхідність розроблення стратегії фінансової діяльності такими дослідниками, як І. Єпіфанова, В. Джеджула, О. Розводюк, Д. Шевчук. Фінансова безпека визначається як певний фінансовий стан, характеристиками якого є рівень забезпечення фінансовими ресурсами, можливість стимулювати і розширювати економічні процеси. Авторами дано детальну класифікацію загроз та узагальнені чинники, що впливають на фінансову безпеку. Обґрунтовано формування стратегії фінансової безпеки з метою зменшення впливу загроз та ефективної діяльності підприємства [20].

Втім, здебільшого важливі питання аналітичного обґрунтування й супроводу фінансової стратегії безпекоорієнтованого управління з використанням методів та технологій прогнозування й економіко-математичного моделювання розглядаються досить спрощено. Водночас проблематика аналізу, його роль в управлінні суб'єктами господарювання загалом та їх фінансовою безпекою зокрема в кризових умовах господарювання охоплює низку організаційних, методологічних і методичних аспектів, які вимагають глибокого і комплексного дослідження.

Мета статті полягає у дослідженні основних підходів до розроблення стратегії та методів і моделей аналітичного

забезпечення управлінського процесу формування стратегії фінансової безпеки підприємств промисловості.

Результати дослідження. Стратегія фінансової безпеки підприємств сприяє попередженню й вирішенню фінансових проблем і спрямована на забезпечення необхідної фінансової стійкості підприємства, нейтралізації впливу загроз на його фінансову діяльність, мінімізацію фінансових ризиків у довгостроковому періоді. Зазначена стратегія формується на функціональному рівні управління підприємством, який визначає стратегічну орієнтацію функціональної підсистеми управління підприємством - управління фінансами.

Основними засадами розроблення стратегії фінансової безпеки підприємств є: розуміння того, що підприємство – це відкрита система, на діяльність якого впливають чинники зовнішнього середовища; врахування базових стратегій операційної діяльності підприємства; орієнтація переважно на підприємницький стиль стратегічного управління фінансовою безпекою; виділення домінантних сфер стратегічного фінансового розвитку; забезпечення гнучкості стратегії управління фінансовою безпекою; забезпечення альтернативності стратегічного фінансового вибору; урахування в процесі прийняття стратегічних рішень існуючих чи потенційних ризиків; забезпечення розробленої стратегії управління фінансовою безпекою підприємства відповідними організаційною структурою і культурою управління [21].

Метою стратегії є збільшення прибутковості, оборотності капіталу, розширення позицій у сучасних ринкових відносинах відповідно до соціально-економічного розвитку.

Важливим функціональним завданням у безпекоорієнтованому управлінському процесі є розроблення фінансової стратегії, що передбачає поетапну послідовність сукупності конкретних робіт. Незамінним компонентом визначеного управлінського процесу щодо стратегії слугує здійснення аналізу на кожному етапі її розроблення й реалізації. Ця обставина свідчить про те, що стратегія управління фінансовою безпекою підприємства є ключовою складовою в процесі створення та впровадження загальної стратегії управлінської

діяльності суб'єкта господарювання. Вона генерує головні напрями розвитку фінансової діяльності й відносин підприємства.

Однак зазначимо, що всезагальною функцією стратегічного управління є аналітична діяльність. Аналіз в управлінні формування й реалізації стратегії фінансової безпеки є безперервним процесом. Позаяк мінливість внутрішніх і зовнішніх передумов створює необхідність редагування стратегії, процес аналізу є замкнутим (безперервним) циклом, а оцінка діяльності та внесення коректив у генерування стратегії фінансової безпеки є одночасно початковим й завершальним етапом аналітичної діяльності. Мінливість, нестабільність, агресивність зовнішнього середовища та зміни у внутрішньому передбачають систему моніторингу та у випадку потреби ревізування місії, цілей, управлінських рішень щодо заходів щодо гарантії фінансової безпеки.

Відтак, основними етапами аналітичного забезпечення формування стратегії фінансової безпеки є: попередній аналіз генерування стратегії фінансової безпеки; аналіз на стадії впровадження і реалізації стратегії фінансової безпеки підприємств; аналіз на стадії контролю за виконанням стратегії фінансової безпеки, ефективності її впровадження та коректуванням у разі необхідності (рис. 1).

Перший етап у розробці стратегії фінансової безпеки підприємства включає визначення поточних і довгострокових цілей (визначення місії та ієрархії цілей) безпекоорієнтованого управління суб'єкта господарювання. На цьому етапі здійснюється аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників підприємства. Інформаційною базою для аналітичного дослідження є бухгалтерська фінансова звітність, аналітичні огляди, спеціальні дослідження та вивчення сучасного стану фінансових ринків тощо.

Аналіз зовнішнього середовища має особливе значення для чіткого визначення, моніторингу та оцінки макросередовища, які не мають безпосереднього впливу на підприємство, а також чинників і ризиків безпосереднього оточення. Це дозволяє управлінській системі своєчасно передбачити загрози, сформулювати ситуаційні та альтернативні плани у випадку непередбачуваних обставин і

генерувати безпекоорієнтовану стратегію для досягнення цілей та перетворення потенційних загроз на корисні можливості.

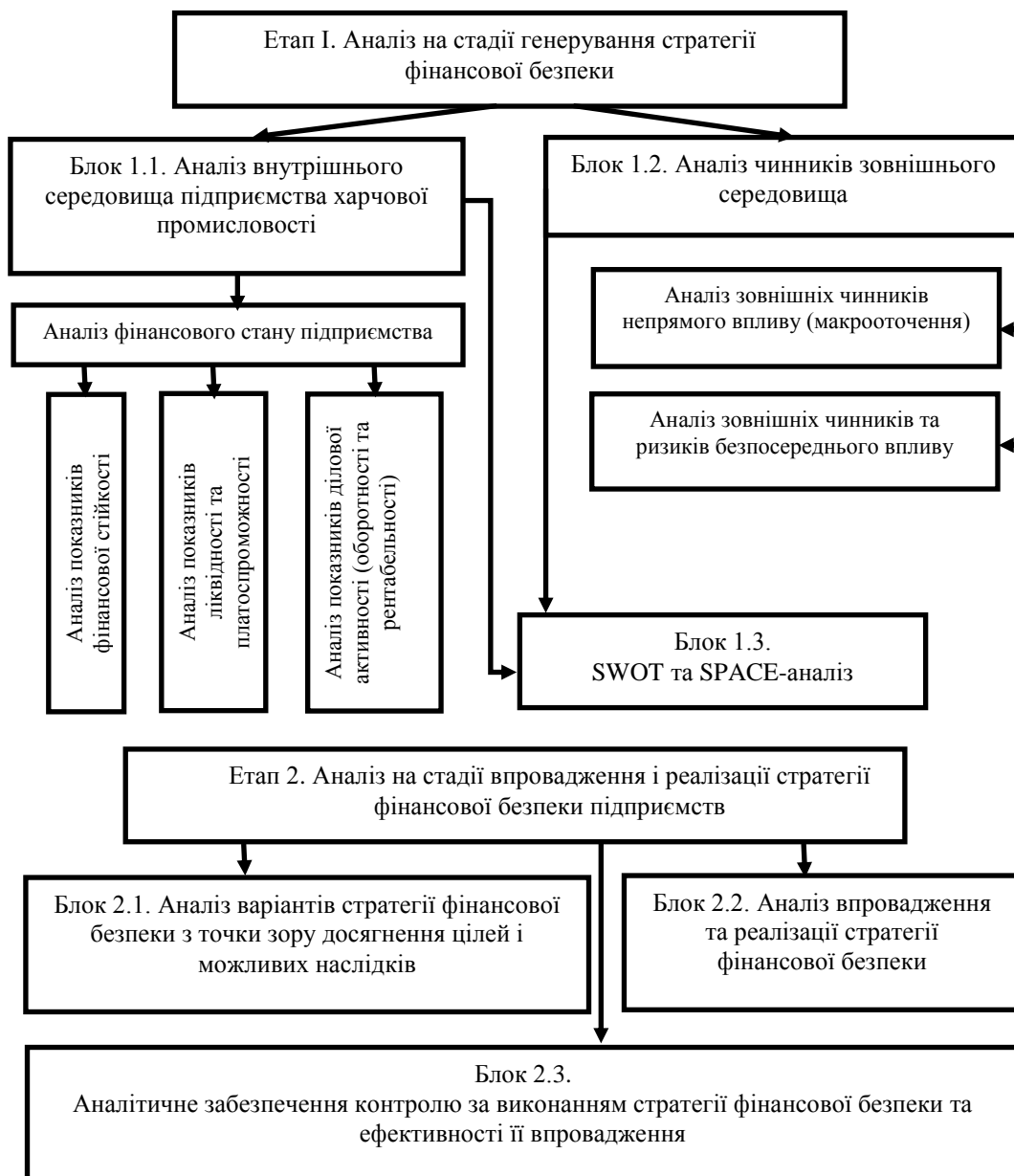


Рис. 1. Модель аналітичного забезпечення стратегії фінансової безпеки підприємств*

*Джерело: сформовано на основі [21].

Аналіз внутрішнього середовища передбачає визначення та вплив внутрішніх чинників на фінансово-господарську діяльність, що дає можливість вжити заходів для досягнення стратегічних цілей безпекоорієнтованого управління суб'єктів господарювання.

Аналіз на етапі запровадження та реалізації стратегії безпекоорієнтованого управління дозволяє продукувати множину варіантів стратегій та, відповідно, їх прогнозних оцінок. Однією з компонент в моделі аналізу є формування портфеля стратегій управління фінансовою безпекою підприємств. Створення стратегічного портфелю передбачає вироблення та аналітичну оцінку альтернатив стратегій безпекорієнтованого управління підприємств, їх селекцію та генерацію стратегічного набору. Критеріями для них є досягнення максимальної ефективності та можливість адаптації фінансово-господарської діяльності до непередбачуваного ринкового середовища та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналітичні методи та моделі на зазначеному етапі уможливають вибір правильної стратегії, продуктивність управлінських рішень щодо її виконання та, за необхідності, вчасно її відкоректувати відповідно до вимог часу. Слід зазначити, що на кожному етапі для виконання завдань використовують різні методичні технології аналізу. Водночас, кожна зі структурних компонент дослідження взаємодіє і взаємопов'язана, маючи своєю метою досягнення результатів управління фінансовою безпекою підприємства.

Важливим аспектом визначення фінансової складової у безпекоорієнтованому управлінні є визначення стратегічної позиції підприємства у ринковому просторі, що може бути визначено за допомогою комплексного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів з використанням методів SWOT та SPACE-аналізу.

Однак ускладнення умов господарювання потребує застосування більш складних методів дослідження з використанням економіко-математичних методів. Відтак, формування стратегії фінансової безпеки суб'єктів господарювання пропонуємо здійснювати за допомогою потенціальної функції інтегральної оцінки фінансового потенціалу, економічне трактування значимості

ознак у якій формуються за визначеними групами критеріїв системи з метою визначення пріоритетів в управлінні фінансовими ризиками та визначенням сильних та слабких місць. Селекція пріоритетів здійснюється за розрахунками та передбачає ранжування проблем та ризиків з-поміж системи основних детермінант фінансової безпеки. Оскільки фінансова безпека ідентифікується фінансовим станом підприємства, то, відповідно, сформована ієрархія показників охоплює систему коефіцієнтів-індикаторів, які згруповані наступним чином (рис. 2).



*Рис. 2. Індикатори кількісної оцінки ідентифікації фінансового стану підприємства**

*Джерело: сформовано на основі [21].

Аналізуючи потенціальну функцію інтегральної оцінки рівня фінансового стану підприємства, вибирається група із найбільшою вагою у її структурі, яка потребує підсилення. Також досліджуємо значимість ознак потенціальної функції певної групи критеріїв, з можливістю обрання показників з максимальною та мінімальною значимістю. Порядок обрання з потенціальної функції рівня

фінансового стану здійснюється наступним чином: визначається група критеріїв наступна за значущістю, ранжуються за перевагою значення цієї групи складові критерії і т.д. Процес ранжування груп та окремих критеріїв дозволяє визначити пріоритетність ризиків, що впливають на фінансову безпеку з метою їх мінімізації та врахування в стратегії у безпекоорієнтованому управлінні суб'єктом господарювання (таблиця 1).

Таблиця 1

Визначення інтегральної оцінки фінансового стану підприємств*

Параметри розрахунку	Підприємство 1					Підприємство 2				
	y1	y2	y3	y4	Σ	y1	y2	y3	y4	Σ
Еталонне значення потенціальної функції $(y_k^*)^2$	25,684	13,425	7,574	3,505		35,00	41,787	7,574	3,505	
y_k^*	659,67	180,238	57,367	12,288	909,568	1225,0	1746,112	57,367	12,288	3040,78
$\tilde{\alpha}_k = \frac{y_k^*}{\sqrt{\sum_{k=1}^m (y_k^*)^2}}$	0,852	0,445	0,251	0,116		0,635	0,758	0,137	0,064	
$\tilde{\alpha}_k y_k^*$	21,873	5,976	1,902	0,407	30,159	22,215	31,665	1,040	0,223	55,143

*Джерело: сформовано на основі [21-23].

Потенціальна функція інтегрального аналізу ступеня фінансового стану підприємств за даними таблиці 1 має вигляд:

Підприємство 1: $\tilde{y} = 0,852y_1 + 0,445y_2 + 0,251y_3 + 0,116y_4$ (1)

Підприємство 2: $\tilde{y} = 0,635y_1 + 0,758y_2 + 0,137y_3 + 0,064y_4$ (2)

Потенціальна функція комплексної оцінки за групами (табл. 1) має вигляд:

за групою фінансової стійкості:

Підприємство 1: $y_1 = 0,348 P_{11} + 0,932 P_{12} + 0,1P_{13}$ (3)

Підприємство 2: $y_1 = 0,108Z_{11} + 0,044Z_{12} + 0,993Z_{13}$ (4)

за групою ліквідності:

Підприємство 1: $y_2 = 0,522P_{21} + 0,268P_{22} + 0,030P_{23} + 0,809P_{24}$ (5)

Підприємство 2: $y_2 = 0,628 P_{21} + 0,095 P_{22} + 0,063 P_{23} + 0,770P_{24}$ (6)

за групою ділової активності:

Підприємство 1: $y_3 = 0,53P_{31} + 0,66P_{32} + 0,3P_{33} + 0,44P_{34}$ (7)

Підприємство 2: $y_3 = 0,756P_{31} + 0,345P_{32} + 0,340P_{33} + 0,440P_{34}$ (8)

за групою рентабельності:

Підприємство 1: $y_4 = 0,621P_{41} + 0,564P_{42} + 0,544P_{43}$ (9)

Підприємство 2: $y_4 = 0,621P_{41} + 0,564P_{42} + 0,544P_{43}$ (10)

Здійснено ранжування значень значущості груп та їхніх складових потенціальної функції інтегральної оцінки фінансового стану, що дасть комплексну оцінку й уможливить визначити важливість та послідовність заходів щодо мінімізації ризиків фінансової безпеки (табл. 2-3, рис. 3).

Для підприємства 1 пріоритетність блоків за значущістю є такою: фінансова стійкість (фінансова стабільність, незалежність, маневрування), ліквідність (абсолютна ліквідність, забезпечення оборотних активів власним оборотним капіталом, загальна та швидка ліквідність), ділова активність (оборотність активів, кредиторської заборгованості, запасів, дебіторської заборгованості), рентабельність (рентабельність активів, власного капіталу, чиста рентабельність продажу).

Таблиця 2

**Ранжування пріоритетів в управлінні фінансовою безпекою
ПАТ «ТерА» ***

Групи	Фінансової стійкості			Ліквідності				Ділової активності				Рентабельності		
Вагове значення	0,852			0,445				0,251				0,116		
Ранг	1			2				3				4		
Комплексна оцінка														
Показники	X11	X12	X13	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X33	X34	X41	X42	X43

*Джерело: сформовано на основі [21-23].

Для підприємства 2 пріоритетність блоків наступна: ліквідність (абсолютної ліквідності, забезпеченість оборотних активів ВОК, загальна та швидка ліквідність), фінансова стійкість (маневрування, незалежність, фінансова стабільність), ділова активність (оборотність активів, кредиторської заборгованості, запасів, дебіторської заборгованості), рентабельність (рентабельність активів, власного капіталу, чиста рентабельність продажу).

Ранжування пріоритетів в управлінні фінансовою безпекою ЗАТ «Житомирські ласощі»*

Групи	Фінансової стійкості				Ліквідності				Ділової активності				Рентабельності			
Вагове значення	0,635				0,758				0,137				0,064			
Ранг	2				1				3				4			
Комплексна оцінка																
Показники	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃	X ₂₁	X ₂₂	X ₂₃	X ₂₄	X ₃₁	X ₃₂	X ₃₃	X ₃₄	X ₄₁	X ₄₂	X ₄₃		
Вагове значення	0,108	0,044	0,993	0,628	0,095	0,063	0,77	0,756	0,345	0,34	0,44	0,62	0,564	0,544		
Ранг	2	3	1	2	3	4	1	1	3	4	2	1	2	3		

*Джерело: сформовано на основі [21-23].

Ієрархія пріоритетних критеріїв визначення ризику графічно зображена на рис. 3.

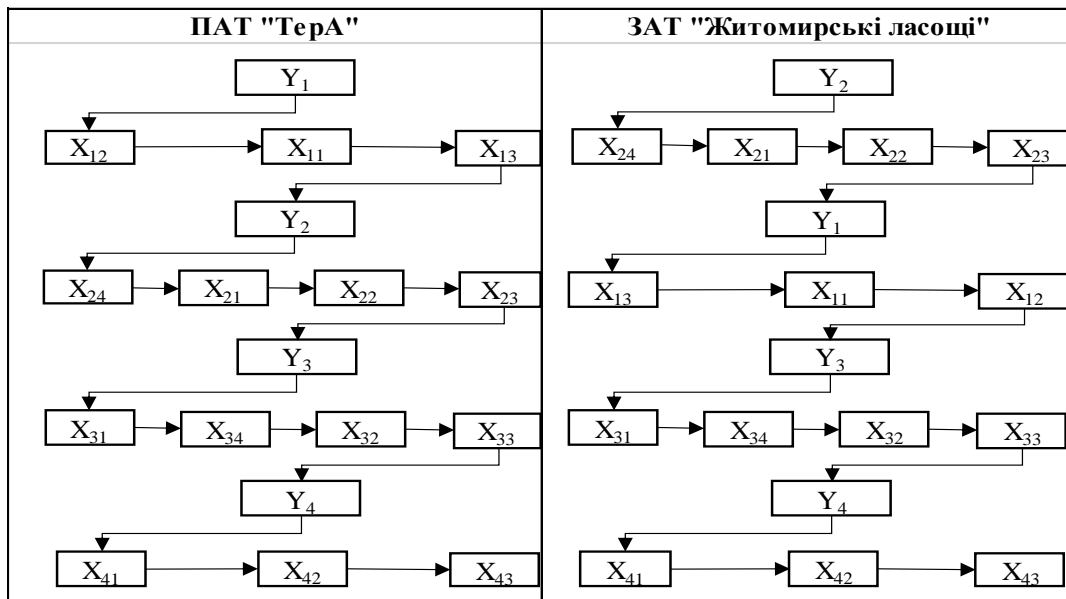


Рис. 3. Ієрархія пріоритетних критеріїв визначення ризику підприємств *

*Джерело: сформовано на основі даних [21-23].

Генерування стратегії фінансової безпеки із попереднім вивченням зовнішніх і внутрішніх чинників та визначення пріоритетності ризиків методом ранжування дає можливість керівництву продукувати управлінські рішення та комплекс необхідних заходів, які забезпечать задовільний фінансовий стан та, відповідно, безпеку і конкурентоспроможність в ринковому просторі.

Треба зазначити, що передбачення можливих збитків у перспективі з метою попередження або ж мінімізації рівня ризику і, відповідно, забезпечення фінансової безпеки підприємства, можливе з використанням стратегічних варіантів: «ухилення від ризику, лімітування концентрації ризиків, диверсифікація, розподіл ризику, самострахування як окремих, так і сукупності прийнятих підприємством ризиків» [24, с. 187], детальний аналіз яких із критеріальним обґрунтуванням та системою заходів предметом подальших розвідок.

Висновки. Формування та реалізація стратегії фінансової безпеки вимагає глибокого аналітичного підходу. Для забезпечення ефективності цих процесів аналіз повинен бути всеохоплюючим та включати обґрунтування всіх етапів та процесів стратегії безпекоорієтованого управління. Важливим також є врахування зовнішніх і внутрішніх чинників, які, залежно від ситуації, можуть бути загрозами чи можливостями для ефективного ведення фінансово-господарської діяльності й забезпечення достатнього рівня безпеки підприємства. Аналітичний супровід стратегії фінансової безпеки спрямований на підвищення прибутковості й вартості підприємства, оптимізацію оборотності капіталу та активізацію ділової активності в ринковому просторі. Здійснюючи аналіз та формування стратегії фінансової безпеки, необхідно використовувати методи кількісного та якісного аналізу, серед яких SWOT та SPACE-аналіз, метод мозкового штурму, Дельфі.

Однак найефективнішим підсиленням аналітичного обґрунтування фінансової стратегії, орієнтованої на забезпечення безпекової діяльності, є застосування економіко-математичних методів й моделей. Це вже вимога сьогодення, що характеризується мінливістю, ускладненням умов господарювання, постійними й

затяжними кризами та форсмажорними обставинами, реакція на які повинна бути миттєвою та багатоваріантною. Саме аналітичне забезпечення управлінської діяльності в контексті формування й реалізації стратегії з використання економіко-математичних моделей уможливають враховувати зовнішні та внутрішні чинники, передбачати і ранжувати ризики, що впливають на діяльність підприємства та, відповідно, на фінансову безпеку підприємства. Це стало аргументом апробації у дослідженні інтегральної оцінки рівня фінансового стану, який є основною детермінантою забезпечення фінансової безпеки підприємства. Відповідно, у моделі сформована системна ієрархія коефіцієнтів-індикаторів, які згруповані у групи показників: ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності. Аналізуючи потенціальну функцію інтегральної оцінки рівня фінансового стану підприємства, вибирається група із найбільшою вагою у її структурі, яка потребує підсилення. Ранжування груп та окремих критеріїв, що є результатом моделі, дозволяє визначити пріоритетність чинників та ризиків, що впливають на фінансову безпеку з метою їх мінімізації та врахування в стратегії у безпекоорієнтованому управлінні суб'єктом господарювання. Модель сприяє розробці стратегії фінансової безпеки, враховуючи чинники-ризики, що мають вплив на ефективну діяльність підприємства та її довгострокову конкурентоспроможність.

Перспективами подальших досліджень є детальний аналіз стратегічних варіантів забезпечення фінансової безпеки підприємства із критеріальним обґрунтуванням і системою заходів.

Список використаних джерел:

1. Chandler A. D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press, 1962.
2. Ansoff H. I. *The Concept of Strategic Management*. *Journal of Business Policy*. Mercury House Business Publications Ltd., London, England, 1972. Vol. 2, no. 4.
3. Andrews, Kenneth R. *New horizons for corporate strategy*. *McKinsey Quarterly*. 1971. Vol. 7, issue 3, pp. 34–43.
4. Ackoff R. L. *Re-Creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century*. New York: Oxford University Press, 1999.
5. Porter Michael E. *Strategy of competition* / Trans. from English A. Oliynyk, R. Skilskyi. Kyiv : Osnovy, 1998. 390 p.

6. Mintzberg, H. (1990) The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*. March–April.
7. Mescon, M., Albert, M., and Khedouri, F. Management. Translated from English. Slovenia, Delo Publishing House, 1992. Vol. 704.
8. Thompson, A.A., & Strickland, A.J. Strategic management: Concepts and cases. 13th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2003.
9. Жукевич С. М. Стратегічний аналіз в контексті довгострокового управління підприємством. *Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні : Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, м. Тернопіль, 23-24 квітня 2010 р. Тернопіль, 2010. С. 245-247.
10. Жукевич С. М. Стратегічний аналіз діяльності підприємств споживчої кооперації. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня к.е.н. спец. 08.06.04 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит. 2006. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2064/1/%D0%96%D1%83%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82.pdf>
11. Porter Michael E. Strategy of competition / Trans. from English A. Oliynyk, R. Skilskyi. Kyiv: Osnovy, 1998. 390 p.
12. Zachosova, N., Kutsenko, D., Koval, O. Strategy and mechanism of management of financial and economic security of enterprises in the conditions of war, industry 4.0 and the world of BANI. *Financial and credit activity Problems of theory and practice*. 2022. №4(45). Pp. 223–233. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.4.45.2022.3819>
13. Орехова К. В., Головка О. Г., Гайда П. І. Стратегічне забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах COVID-19. *Соціальна економіка*. 2022. №4. С. 63-78. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-64-07>
14. Хома Д., Лопатовський В., Шпильовий В. Аспекти стратегування політики фінансової санації підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 1 С. 226-232. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-34>.
15. Pronoza, P., Kuzenko, T., Sablina, N. Implementation of strategic tools in the process of financial security management of industrial enterprises in Ukraine. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. №2 (13 (116)). Pp. 15–23. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.254234> (Accessed 10.04.2022).
16. Zelisko N. Strategic analysis of agricultural enterprises development in the context of their economic security. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2023. №1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8548>
17. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Формування стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. №2. С. 224–230. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-32>
18. Матюх С. А. Основи формування механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. №1. С. 27-32. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-32>.
19. Чакалов А. К., Носань Н. С. Проблеми управління фінансово-економічною безпекою бізнесу під впливом війни: традиційні напрями досліджень і проєктний підхід. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 1 (81). С. 105-109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-81-14>.
20. Єпіфанова, І., Джеджула, В., Розводюк, О., Шевчук, Д. Теоретичні аспекти управління фінансовою безпекою вітчизняних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. №(1). Pp. 8–14. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.8.14>

21. Жук Н. Т. Аналіз фінансової безпеки підприємств харчової промисловості. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 071 – Облік і оподаткування (галузь знань 07 – Управління та адміністрування). Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2023. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48078>
22. Офіційний сайт ЗАТ «Житомирські ласощі». URL: <https://zl.com.ua/>
23. Офіційний сайт ПАТ «ТерА». URL : <http://tera.ua/reg-info-emitenta/>
24. Фінансово-економічна безпека: стратегічна аналітика та аудиторський супровід : монографія / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; за заг. ред. Т. В. Момот. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 340 с.

References:

1. Chandler, A.D.Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
2. Ansoff, H.I. (1972). The Concept of Strategic Management. *Journal of Business Policy*. Mercury House Business Publications Ltd., London, England, Vol. 2, no. 4.
3. Andrews, Kenneth R. (1971). New horizons for corporate strategy. *McKinsey Quarterly*, vol. 7, issue 3, pp. 34–43.
4. Ackoff, R.L. (1999). *Re-Creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century*. Oxford University Press, New York.
5. Porter, Michael E. (1998). Strategy of competition / Trans. from English A. Oliynyk, R. Skilskyi. *Osnovy*, Kyiv, 390 p.
6. Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*. March–April.
7. Mescon, M., Albert, M., and Khedouri, F. (1992). *Management*. Translated from English. Delo Publishing House, Slovenia. Vol. 704.
8. Thompson, A.A., & Strickland, A.J. (2003). *Strategic management: Concepts and cases*. 13th ed. Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi.
9. Zhukevych, S.M. (2010). Strategic analysis in the context of long-term enterprise management. *Stan i perspektyvy rozvytku oblikovo-informatsiinoi systemy v Ukraini : Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [The state and prospects of the development of the accounting and information system in Ukraine: Materials of the international scientific and practical conference]. Ternopil, April 23-24, 2010. Pp. 245-247 (in Ukr.).
10. Zhukevych, S.M. (2006). *Strategic analysis of the activities of consumer cooperative enterprises*. Abstract to PhD dissertation, Accounting, Analysis and Audit. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2064/1/%D0%96%D1%83%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82.pdf>
11. Porter, Michael E. (1998). Strategy of competition / Trans. from English A. Oliynyk, R. Skilskyi. *Osnovy*, Kyiv, 390 p. (in Ukr.).
12. Zachosova, N., Kutsenko, D., Koval, O. (2022). Strategy and mechanism of management of financial and economic security of enterprises in the conditions of war, industry 4.0 and the world of BANI. *Financial and credit activity Problems of theory and practice*, no. 4(45), pp. 223–233. Available at: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3819>
13. Oriekhova, K.V., Holovko, O.H., Haida, P.I. (2022). Strategic provision of financial security of the enterprise in the conditions of COVID-19. *Sotsialna ekonomika [Social economy]*, no. 4, pp. 63-78. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-64-07> (in Ukr.).

14. Khoma, D., Lopatovskyi, V., Shpylovyi, V. (2023). Aspects of strategizing the policy of financial rehabilitation of the enterprise. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky [Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences]*, №1, pp. 226-232. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-34> (in Ukr.).
15. Pronoza, P., Kuzenko, T., Sablina, N. (2022). Implementation of strategic tools in the process of financial security management of industrial enterprises in Ukraine. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. №2 (13 (116)), pp. 15-23. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.254234> (Accessed 10.04.2022).
16. Zelisko, N. (2023). Strategic analysis of agricultural enterprises development in the context of their economic security. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, №1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8548>
17. Piletska, S.T., Korytko, T.Yu. (2023). Formation of a strategy for ensuring financial security of the enterprise. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky [Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology]*, vol 8, № 2, pp. 224-230. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-32> (in Ukr.).
18. Matiukh, S.A. (2023). Basics of the formation of the strategy implementation mechanism for ensuring the economic security of the enterprise. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky [Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology]*, vol. 8, № 1, pp. 27-32. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-32> (in Ukr.).
19. Chakalov, A.K., Nosan, N.S. (2023). Problems of managing the financial and economic security of business under the influence of war: traditional directions of research and project approach. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia [Scientific view: economics and management]*, no. 1(81), pp. 105-109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-81-14> (in Ukr.).
20. Yepifanova, I., Dzhezdzhula, V., Rozvodiuk, O., Shevchuk, D. (2023). Theoretical aspects of managing the financial security of domestic enterprises. *Innovation and Sustainability [Innovation and Sustainability]*, no. (1), pp. 8-14. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.8.14> (in Ukr.).
21. Zhuk, N.T. (2023). *Analysis of financial security of food industry enterprises. Qualifying scientific work on manuscript rights*. PhD dissertation, Accounting, Analysis and Audit. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48078> (in Ukr.).
22. Official website of Zhytomyr Lasoshchi CJSC. Available at: <https://zl.com.ua/> (in Ukr.).
23. Official website of PJSC "TerA". Available at: <http://tera.ua/reg-info-emitenta/> (in Ukr.).
24. Ed. Momot, T.V. (2015). *Finansovo-ekonomichna bezpeka : stratehichna analityka ta audytorskyi suprovid* [Financial and economic security: strategic analysis and audit support]. Kharkiv. national city university farm named after O. M. Beketova, Kharkiv, 340 p. (in Ukr.).